

Catherine Tadros, Marie Claire Malo

Comercio equitativo del café : Equal Exchange, un modelo cooperativo de solidaridad  
Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social, vol. 3, núm. 6, diciembre, 2003, pp. 7-22,  
Universidad de los Andes  
Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62230602>



*Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social,*

ISSN (Versión impresa): 1317-5734

[revistacayapa@cantv.net](mailto:revistacayapa@cantv.net)

Universidad de los Andes

Venezuela

¿Cómo citar?

Fascículo completo

Más información del artículo

Página de la revista

**[www.redalyc.org](http://www.redalyc.org)**

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## **Comercio equitativo del café : *Equal Exchange*, un modelo cooperativo de solidaridad**

**RESUMEN:** El movimiento del comercio justo ha desarrollado un nuevo modelo de comercio internacional acogido con un optimismo creciente por organizaciones sociales, gobiernos, ONGs y organizaciones internacionales. Sin embargo, el comercio justo - un sistema de intercambio comercial que coloca en el centro de las negociaciones comerciales el bienestar de los productores del Sur, en lugar del costo - es aún un modelo emergente, vulnerable a la crítica. Los debates que tuvieron lugar durante los años 1990 en torno a la ausencia de una certificación por terceras partes, han puesto de manifiesto una de estas debilidades. Aunque hoy las cuestiones de certificación han sido resueltas, este artículo trata de un tema que podría volverse otro talón de Aquiles para la industria del comercio justo del café: la falta de normas y regulaciones para las organizaciones de comercio justo ubicadas en el Norte. Las asimetrías entre las exigencias hechas a las organizaciones del comercio justo del Sur y a las del Norte podrían volverse, en el futuro, una fuente de problemas para el movimiento. Para enfocar este tema de manera positiva, estudiamos lo que podría ser un modelo para las organizaciones norteamericanas del comercio justo. *Equal Exchange*, una organización pionera del comercio justo en los Estados Unidos, es una cooperativa propiedad de sus trabajadores, que decidió adoptar prácticas internas que reflejan los grandes

## **Artículos**

### **Catherine Tadros**

titular de la Maestría en Ciencias de la Gestión, opción gestión internacional, HEC-Montréal

### **Marie-Claire Malo,**

profesora titular, directora del CRISES HEC Montréal, antena del centro interuniversitario CRISES (Centro de investigaciones sobre las innovaciones sociales en la economía social, las empresas y los sindicatos).

marie-claire.malo@hec.ca

principios del comercio justo. Al hacerlo, *Equal Exchange* podría abrir la vía hacia una nueva forma de cooperativa que coloca la solidaridad internacional en el centro de su estructura organizacional.

**Palabras clave:** Cooperativas de trabajo, comercio justo, comercio internacional del café, Estados Unidos

**ABSTRACT:** The fair trade movement has developed a new international trade model that has been discussed with growing optimism by grass-roots organizations, governments, NGOs and international organizations alike. However, fair trade - a commercial exchange system that puts the welfare of southern producers, as oppose to cost, at the center of trade negotiations - is still an emerging model vulnerable to criticism. Debates during the 1990s concerning the absence of third party certification for fair trade coffee have highlighted one such weakness. Although certification matters have now been resolved, this article looks at a subject that could well become another Achilles Heel for the coffee fair trade industry: the lack of norms and regulations for fair trade organizations located in the North. Indeed, asymmetries between requirements made of southern fair trade organizations and northern ones could become, in the future, a source of harm to the movement. To approach this subject positively, we studied what could become a model for American Fair Trade organizations. Indeed, Equal Exchange, a fair trade pioneer in the United-States, is a worker-owner cooperative, which has decided to adopt internal practices that reflect fair trade's greater principles. In doing so, Equal Exchange could be leading the way to a new form of co-operative that puts international solidarity at the center of its organizational structure.

**Key words:** workers co-operative, fair trade, international commerce of coffee, United States

**RÉSUMÉ:** Le mouvement du commerce équitable a développé un nouveau modèle d'échanges commerciaux internationaux qui a été discuté avec un optimisme croissant par des organisations de base, des gouvernements, des ONGs et de organisations internationales. Toutefois, le commerce équitable - un système d'échanges commerciaux qui place le bien-être des producteurs du Sud, au lieu des coûts, au centre des négociations commerciales - est encore un modèle émergent, vulnérable à la critique. Les débats au cours des années 1990 au sujet de l'absence de une certification par un tiers pour le café du commerce équitable ont révélé cette faiblesse. Même si les questions sur la certification sont maintenant résolues, cet article considère un sujet qui pourrait devenir un autre talon d'Achille pour l'industrie du commerce équitable du café: le manque de normes et de regulations pour les organisations du commerce équitable situées dans le Nord. Certes, les asymétries entre les exigences faites aux organisations du commerce équitable du Sud et du Nord pourraient devenir, dans l'avenir, une source de difficultés pour le mouvement. Pour traiter ce sujet d'une

manière positive, nous avons étudié ce qui pourrait devenir un modèle pour les organisations nord-américaines du commerce équitable. *Equal Exchange*, une pionnière du commerce équitable aux Etats-Unis, est une coopérative propriété de ses travailleurs, qui a décidé d'adopter des pratiques internes qui reflètent les grands principes du commerce équitable. Ainsi, Equal Exchange pourrait ouvrir une voie vers une nouvelle forme coopérative qui mettrait la solidarité internationale au centre de sa structure organisationnelle.

**Mots-clés:** coopérative de travail, commerce équitable, commerce international du café, Etats-Unis.

## Introducción

El movimiento del comercio justo suscita una adhesión cada vez mayor en diferentes sectores. Por el lado de los consumidores, se constata un neto crecimiento de las ventas de café justo : de 115% de 1999 a 2000 (Giovannucci, 2001). A nivel político, algunos gobiernos adoptan medidas positivas: el Parlamento Europeo, varios gobiernos municipales de California (Bay Area, Berkeley y San Francisco) así como el Parlamento del Québec sirven café justo en los restaurantes de los representantes políticos. Otras organizaciones como el Banco Mundial, la *North American Commission for Environmental Cooperation*, la *Specialty Coffee Association of America*, la *Summit Foundation* et la *Nature Conservancy* manifiestan igualmente un interés por este movimiento alternativo. En 2001, publicaron un estudio conjunto sobre el café justo y sustentable titulado *Sustainable Coffee Survey of the North American Specialty Coffee Industry*. Sin embargo, a pesar de esta popularidad del comercio justo y la importancia del café en el comercio internacional - el café es el segundo mercado mundial de materias primas, luego del petróleo - el modelo del comercio justo es aún un fenómeno emergente, aunque haya empezado a institucionalizarse a través de la certificación.

Las agencias de certificación establecieron que los pequeños productores del Sur deben constituir grupos de carácter democrático, generalmente cooperativas, para ser reconocidos como actores del comercio justo ; sin embargo esta exigencia no se impone a las organizaciones de comercio justo (OCJ) del Norte. Frente a esta asimetría, estudiamos una OCJ localizada en los Estados Unidos, *Equal Exchange*<sup>1</sup>, que se constituyó de manera voluntaria en cooperativa de trabajo.

Luego de una breve presentación de la asimetría en las exigencias hechas a las organizaciones del Norte y del Sur, por los organismos de certificación, y de las reglas de organización y la misión de *Equal Exchange*, se presenta un análisis de esta organización como empresa (cadena de actividades y estructura de empresa), y como grupo de personas (su estructura asociativa), y la repartición de los excedentes. Se concluye con la especificidad cooperativa de *Equal Exchange*, que nos lleva a

representarla más como una cooperativa de solidaridad<sup>2</sup>. Esta nueva forma de cooperativa nos parece particularmente pertinente para una cooperativa comprometida en el movimiento internacional del comercio equitativo, dada la red de partes interesadas (*stakeholders*) que Equal Exchange ha construido<sup>3</sup>.

### **La asimetría de las reglas de organización**

Las OCJ por el momento están ubicadas en países del Norte y son actores cercanos al mercado. En la industria del café, las OCJ representan generalmente una combinación de cuatro funciones de base : importador, torrefactor, mayorista y detallista. Su misión sin embargo es única : ayudar a los productores del Sur al permitirles penetrar nuevos mercados, al comprar sus productos a un precio " justo ", y al negociar directamente con los grupos de pequeños productores. Juegan un rol crucial en el seno del movimiento porque son historicamente, río arriba, las iniciadoras de proyectos de partenariado con los productores del Sur. Además, río abajo, son responsables de " encontrar " e incluso a veces de crear el mercado de consumo del café justo.

Una lectura crítica de los principios de base del comercio justo hace resaltar la asimetría que existe entre las demandas hechas a las organizaciones del Sur y las dirigidas a las organizaciones del Norte. El movimiento del comercio justo promueve que los excedentes de las cooperativas de pequeños productores del Sur sean repartidos de manera equitativa y que las decisiones se tomen con el aporte de todos sus miembros de manera democrática. Los productores deben crear una asociación de carácter democrático para poder formar parte del movimiento, mientras las OCJ del Norte no tienen esta obligación. Los principios del comercio justo incluyen aspectos institucionales precisos para los productores de café del Sur, quienes tienen una obligación de gobernanza democrática, pero no mencionan ninguna estructura ideal o modo de gobernanza tipo para las OCJ del Norte. Del lado de las OCJ del Norte, ningún principio del comercio justo sugiere que la equidad y la democracia sean respetadas, aunque las OCJ formen parte integrante del movimiento del comercio justo. Es cierto que las OCJ, al igual que las cooperativas de productores de café del Sur, deben obtener una certificación para que su producto sea oficialmente reconocido como justo. Esta certificación, que permite a las OCJ que se califican recibir el sello justo, la entrega una agencia nacional, es decir, para los Estados Unidos, el organismo Transfair USA, ubicado en California, y para Canadá Transfair Canada, ubicado en Ottawa. Pero esta certificación no impone ninguna regla de organización colectiva de la gobernanza de la OCJ. Las OCJ pueden adoptar un modelo de empresa capitalista, aunque no siempre lo hagan. A pesar de esta ausencia de exigencia democrática para las OCJ del Norte, algunas de ellas han decidido ser asociaciones o cooperativas, como es el caso de *Equal Exchange*. *Equal Exchange* adoptó la forma de una cooperativa de trabajo; pero constituye una excepción más que una regla.

## Una misión de comercio equitativo

La cooperativa de trabajo *Equal Exchange* nació de la visión de tres hombres : Rick Dickinson, Jonathan Rosenthal y Michael Rozyne. Estos últimos se conocieron cuando trabajaban en un almacén cooperativo de productos biológicos en Boston. Al crear *Equal Exchange* en 1986, querían principalmente ayudar a los trabajadores agrícolas de los países en vías de desarrollo que vivían bajo regímenes políticos inestables. Para estos fundadores, la escogencia del producto era algo secundario.

Escogieron finalmente importar café, y, más particularmente, un café en proveniencia de Nicaragua. En esa época, Nicaragua estaba atravesando una guerra civil devastadora. Además, la administración Reagan había decidido imponer un embargo a los productos en proveniencia de ese país, lo que causaba aún más pobreza entre los agricultores de Nicaragua, quienes tenían dificultades para encontrar mercados de exportación. El gobierno norteamericano alegaba que el gobierno marxista del Nicaragua, el movimiento sandinista, ayudaba a los rebeldes de izquierda del Salvador. Para *Equal Exchange*, este tipo de medidas no se justificaba, y perjudicaba de manera considerable la situación económica de los pequeños productores de Nicaragua. Entonces, fué para expresar una protesta política que *Equal Exchange* empezó a importar café de Nicaragua. Para hacerlo, la cooperativa debía importar su café de un tercer país y demostrar que el producto había sido sustancialmente modificado - era en ese momento la única forma posible de importar productos en proveniencia de Nicaragua, por la existencia del embargo. Entonces *Equal Exchange* decidió comprar el café a una organización de comercio justo holandesa, la *Stichting Ideeel Import* (SII). Durante los años 1980, el concepto de comercio justo era mucho más desarrollado en Europa que en los Estados Unidos. Mediante esta asociación con SII, *Equal Exchange* pudo profundizar su comprensión de este nuevo modelo de comercio internacional e importar sus principios en su país.

En los años siguientes, en un mismo espíritu de contestación política, *Equal Exchange* importó café proveniente del Salvador (un café sustituto de la marca Folger, objeto de un boicot en esa época, y que sigue siendo objetada por militantes), así como el "Café Libre" de Zimbabwe y de Tanzania, en contra del Apartheid en Africa del Sur.

Desde hace 15 años, *Equal Exchange* ha conocido un crecimiento rápido y empezó a obtener excedentes a partir de su tercer año de existencia. De 1999 a 2000, sus ventas aumentaron en 14%, totalizando 7,18 millones de dólares US. En 2001, la cooperativa emplea 39 personas, de las cuales 25 son miembros-propietarios. *Equal Exchange* compra su café de 17 cooperativas de productores de café ubicadas en 10 países de América Latina y Africa.

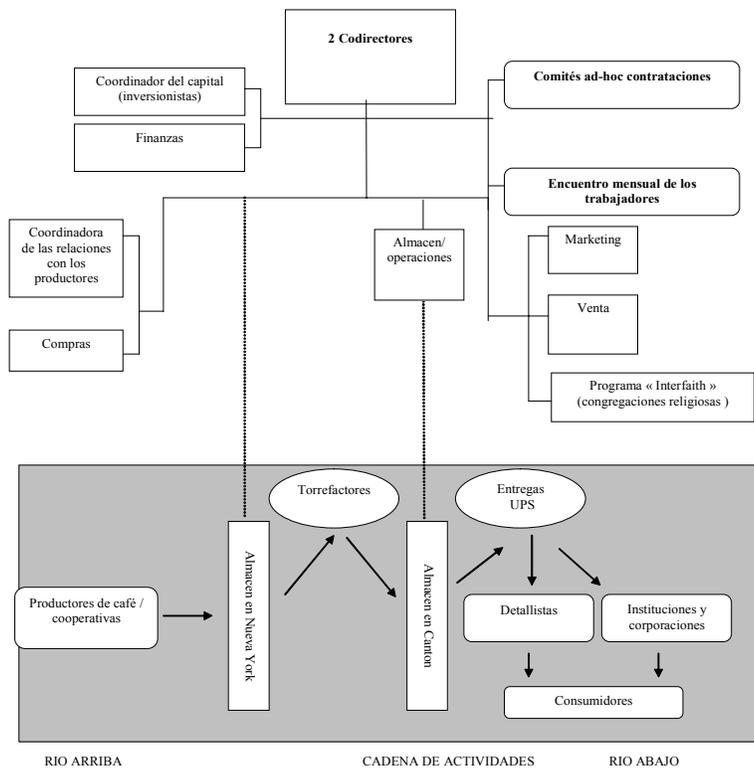
Aunque se presente hoy como una empresa en el sector del café - y vende sobre todo este producto - la misión de *Equal Exchange* está orientada hacia su objetivo inicial, que es la promoción de los valores del comercio equitativo y no hacia un producto en particular: " Construir con nuestros proveedores relaciones de largo plazo

que sean económicamente justas y que respeten el medio ambiente; desarrollar relaciones comerciales que sean benéficas para los agricultores y los consumidores; y mostrar, a través de nuestro propio éxito, la viabilidad de las cooperativas de trabajo y del comercio justo"<sup>4</sup>. El comercio justo (y no la venta de café) es entonces la especialidad de *Equal Exchange*.

### Equal Exchange como empresa

La cooperativa importa café y encarga la torrefacción a una empresa externa. Realiza la venta mayorista del café bajo su nombre, pero no hace la distribución al detal.

Figura 1. Cadena de actividad y estructura de empresa de Equal Exchange



Fuente : Tadros y Malo, CRISES-HEC, 2002

El equipo de dirección de *Equal Exchange* comprende dos codirectores ejecutivos, que asumen la función de dirección general, y cinco responsables de departamentos (finanzas, compras, operaciones, marketing y ventas).

La coordinadora de las relaciones con los productores se encarga de las relaciones entre la cooperativa y sus diferentes proveedores, es decir las cooperativas del Sur. Rosario Castellón García ocupa este cargo a tiempo completo desde su creación en junio de 1998. La experiencia de Rosario, particularmente como directora de la cooperativa de productores PRODECOOP de Nicaragua, y como consultante para Max Havelaar, OCE de los Países Bajos, le permitió ocupar este cargo al que aspiraban numerosos candidatos originarios de diversos países. El rol principal de la coordinadora es soportar y ayudar al desarrollo de las cooperativas de productores en el Sur. Aunque *Fairtrade Labeling Organization - International* (FLO-I) es el agente externo reconocido para otorgar la certificación "justa" a estas cooperativas, el aporte de este organismo internacional es a veces limitado. *Equal Exchange* considera esencial esta función de coordinación de las relaciones con los productores pues asegura un vínculo estrecho entre la empresa y las cooperativas de productores en el Sur. Además, este cargo permite a *Equal Exchange* responder mejor a los problemas particulares de sus proveedores. Esta función de ayuda a los actores, que se ubica en el corazón de la misión de *Equal Exchange*, se concreta mediante llamadas telefónicas frecuentes y visitas - alrededor de seis por año - de la coordinadora a los proveedores de Equal Exchange; ella a veces se hace acompañar por otros miembros del personal de la OCJ.

Rio abajo, a nivel de la comercialización, el programa *Interfaith* de *Equal Exchange*, creado en 1997, está dirigido a los consumidores de productos justos, y más particularmente a las comunidades religiosas o iglesias. El objetivo de *Interfaith* es, en primer lugar, sensibilizar a las injusticias que existen en la industria del café, y dar a las comunidades herramientas pedagógicas para poder organizar talleres de educación en el seno de las parroquias. Luego, después de todos estos esfuerzos, *Equal Exchange* espera poder aumentar sus ventas en estas comunidades. Este proyecto surgió gracias a una asociación entre la cooperativa *Equal Exchange* y la Iglesia luterana. El entusiasmo de esta comunidad hacia la causa del café justo ha dado frutos, ya que esta Iglesia, en tres años, ha logrado hacer participar en el programa a más de 2 000 de sus parroquias de un total de 2 600 (entre las cuales 600 no son luteranas). Los datos del año 2000 demuestran que este programa innovador ha tenido mucho éxito. Luego de cuatro años de existencia, las organizaciones religiosas compran 41 toneladas de café y té justos por año. Estas cifras representan un crecimiento notorio de 39% en relación al año anterior y el 10% de las ventas totales de *Equal Exchange*. En la actualidad, tres miembros del personal de *Equal Exchange* trabajan únicamente en este programa, entre ellos el director de este departamento. Una de las ventajas que representa este segmento del mercado para *Equal Exchange* es que, por una parte esas asociaciones religiosas son muchas veces ya sensibles e incluso activas en la lucha contra la pobreza y el desarrollo internacional, y por otra parte, el consumo de café forma parte de las reuniones entre los miembros de estas comunidades.

A nivel de las actividades de apoyo, a pesar de que las cooperativas de trabajo ponen generalmente el énfasis en la satisfacción de su personal, en *Equal Exchange* se observa la ausencia de un departamento de recursos humanos, lo que no quiere decir que esta función no se asuma. Pues en lugar de un departamento de recursos humanos, la cooperativa ha creado comités *ad hoc* cuando se hizo necesario contratar nuevo personal. Existe también un comité del consejo de administración para la elaboración de políticas de recursos humanos.

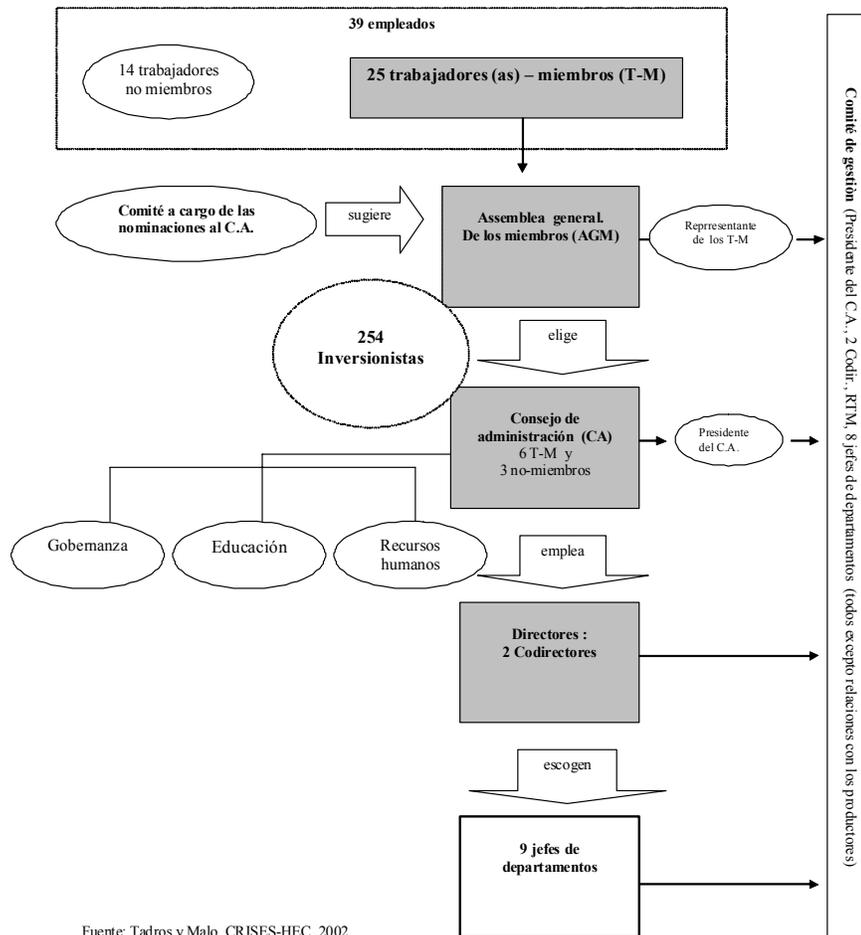
Por otra parte, la cooperativa tiene una persona responsable de la coordinación de las inversiones, encargada de mantener relaciones con los inversionistas e incrementar su número. Para obtener más fondos, la cooperativa ofrece un tipo de participaciones llamadas acciones preferenciales de clase B, que pueden ser vendidas a todo organismo o individuo (incluyendo a los miembros-propietarios de *Equal Exchange*) que desee adquirirlas al precio que ha sido fijado por el consejo de administración. La participación de clase B era evaluada en 27,50\$ US en 2002. Estas "acciones" no son públicas, es decir que no se cotizan en la bolsa; sólo pueden ser compradas en *Equal Exchange*. El interés esperado sobre este capital (y pagado hasta ahora) es del 5% anual, pero este porcentaje puede variar en función de los excedentes de la empresa. Al 31 de diciembre de 2000, existían 254 inversionistas que poseían este tipo de participaciones en *Equal Exchange*.

### ***Equal Exchange* como grupo de personas**

*Equal Exchange* respeta la estructura de asociación de una cooperativa de trabajo clásica. Sus miembros provienen de su personal, la cooperativa realiza al menos una asamblea general de miembros anualmente, y el consejo de administración (CA) está formado por personas electas por y entre sus miembros. Pero existe una particularidad. Aunque los miembros del CA sean en su mayoría trabajadores o trabajadoras de la cooperativa, el consejo comprende tres personas de afuera. Para escogerlas, la cooperativa ha creado un comité de tres miembros, o sea el presidente del consejo de administración, un director, y el representante de los trabajadores-propietarios. El comité se reúne e identifica personas que tienen experticias particulares de las que la cooperativa podría beneficiarse. Luego presenta los candidatos a la asamblea general de miembros que debe elegir a los miembros del CA. En 2002, estos tres administradores "externos" son: uno de los fundadores de *Equal Exchange*, una empresaria y un inversionista. Aunque la cooperativa de esta manera permita la participación de sus inversionistas en su gobernanza, precisemos que estos poseedores de participaciones de clase B no tienen derecho de voto. En una cooperativa, la regla es que cada persona tenga un voto.

En 2002, el CA de *Equal Exchange* era formado por 9 miembros, de los cuales 7 eran hombres y 2 mujeres. El consejo se reúne cuatro veces por año. Para aumentar la

Figura 2. Estructura de asociación de la cooperativa Equal Exchange



Fuente: Tadros y Malo, CRISES-HEC, 2002

participación de las personas electas en el CA, la cooperativa ha creado tres comités: el comité de gobernanza, el comité de educación y el comité de recursos humanos. Sólo desde 1998 la presidencia del consejo ya no es ocupada por uno de los tres fundadores de *Equal Exchange*; en ese año fue electo para este cargo Clark Arrington, entonces coordinador de inversiones. Para muchos miembros de la cooperativa, esta elección simboliza el inicio de una nueva etapa para *Equal Exchange*, es decir el inicio de una verdadera cooperativa de trabajo.

La necesidad de una interfase entre las estructuras de asociación y de empresa de la cooperativa ha llevado a Equal Exchange a crear un comité de gestión que sirve principalmente de "puente" entre las diversas personas implicadas en la gobernanza y las operaciones. Su mandato es mejorar la comunicación entre los diferentes componentes de Equal Exchange, y por ese medio mejorar su funcionamiento general. Este comité, creado en 1998 por el consejo de administración, se reúne cada dos semanas para discutir de cuestiones transversales (la interdependencia de las actividades), tanto a nivel de la formación de las estrategias como de su implementación. Forman parte de este comité de gestión: el representante de los asalariados(as)-miembros, el presidente del CA, los dos codirectores y los responsables de departamentos, excepto la coordinadora de las relaciones con los proveedores.

La exclusión de esta actora importante en el seno de la cooperativa, explicada por una menor disponibilidad debida a su trabajo afuera, nos lleva a otra observación: a diferencia de los inversionistas que forman parte del consejo de administración de *Equal Exchange*, uno de ellos siendo uno de los tres administradores "externos", los proveedores - los productores de café - no son incluidos en la gobernanza de la cooperativa. Esta ausencia se aplica también a las comunidades religiosas que constituyen una clientela importante. Aunque normal para una cooperativa de trabajadores y trabajadoras, esta falta de participación a la gobernanza de actores que sin embargo tienen una importante participación a nivel organizacional, podría cambiar en el futuro gracias a la existencia de cargos "externos" en el consejo de administración.

### **Le reparto de los excedentes**

Una última faceta interesante de *Equal Exchange* es su modelo innovador de reparto de las ventajas financieras de la actividad (ver cuadro 1), que marca el compromiso de la cooperativa hacia sus diferentes partes interesadas (*stakeholders*). En primer lugar, hay que recordar que el nivel de los excedentes depende entre otros del precio pagado a los proveedores, las cooperativas de productores de café del Sur, y de los salarios pagados al personal de la cooperativa. En 2000, una prima de 435,000\$US se pagó a los productores de café. La prima es de 0.05 \$US por libra por encima del precio de mercado, y cuando el precio de mercado del café es particularmente bajo, se paga un precio mínimo de 1,26 \$US por libra por el café verde arábica. Además se han pagado salarios, y la brecha entre el mayor salario y el más bajo es particularmente pequeña en *Equal Exchange*, como en buen número de cooperativas de trabajo, incluso cuando son de gran tamaño. En segundo lugar, como *Equal Exchange* es una cooperativa de trabajo, los trabajadores y trabajadoras miembros de la cooperativa tienen derecho, además de sus salarios, a dividendos en función de su actividad, o su trabajo, en la cooperativa. Sin embargo, como *Equal Exchange* tiene inversionistas, remunera en primer lugar la inversión de estos últimos, a una tasa razonable, no especulativa, tratándose de una inversión responsable. En tercer lugar, a la vez que

ahorra impuestos, la cooperativa se compromete socialmente con la comunidad al entregar parte de sus excedentes a organismos que adhieren a valores similares a *Equal Exchange*, como la asociación *Red Tomato* que alquila parte de los locales de *Equal Exchange* et que se dedica al comercio justo de productos alimentarios locales. Finalmente, al pagar impuestos, *Equal Exchange* participa a la redistribución a nivel societal.

### Cuadro 1: Repartición de los excedentes de *Equal Exchange* (\$ US)

	1999	2000
Excedentes antes de repartición	402 831 \$	250 699 \$
Para los organismos de la comunidad	(37 084 \$)	(17 900 \$)
Impuestos	(130 000 \$)	(89 000 \$)
Para los inversionistas	(32 211 \$)	(63 954 \$)
Para los empleados-miembros	(44 486 \$)	(21 789 \$)
Remanente a reinvertir	159 050 \$	58 056 \$

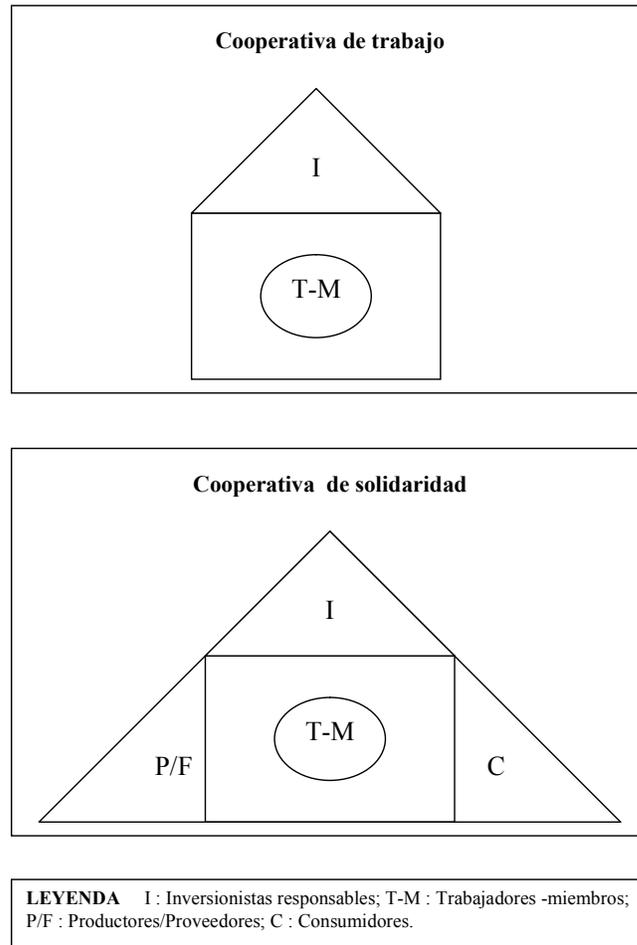
Fuente: Equal Exchange (2000). " Connecting (your name here) to small farmers", Annual Report

### Conclusión

Aunque *Equal Exchange* sea una cooperativa de trabajo, coloca las necesidades de sus proveedores - los productores de café - en el centro de su misión como empresa. Además, sus estructuras de asociación y de empresa, aunque típicas de una cooperativa de trabajo clásica, presentan algunas particularidades. *Equal Exchange* es una cooperativa abierta a una participación, formal o informal, de todas sus partes interesadas (stakeholders): su personal, sus inversionistas, su clientela y sus proveedores. En la estructura de gobernanza, el poder decisonal es controlado por los asalariados-as/propietarios, pero la cooperativa deja un lugar, en el seno de su consejo de administración, para competencias externas, entre ellas las de inversionistas. A nivel organizacional, se observa una coproducción del servicio en particular a nivel de la clientela institucional, a través del programa *Interfaith* dedicado a las iglesias y a las comunidades religiosas que adhieren a la causa del comercio justo. Finalmente, se observa una interacción continua con grupos de pequeños productores de café del Sur, a través de la función de coordinación de las relaciones con los productores.

Los resultados de nuestro estudio demuestran que existe un rol para el modelo cooperativo en el el seno de las organizaciones del comercio justo del Norte, que permite darle vida no solamente a la democracia de los trabajadores, sino también a la solidaridad, al incluir en los procesos no solamente a productores ubicados en países en vías de desarrollo sino también a inversionistas y consumidores socialmente

**Figura 3. ¿ De la cooperativa de trabajo a la cooperativa de solidaridad ?**



Fuente : Tadros y Malo, CRISES-HEC, 2002

responsables.

La organización de una OCJ del Norte en cooperativa de trabajo es coherente con los valores de solidaridad y equidad del movimiento del comercio justo. Además, el ejemplo de *Equal Exchange* muestra que se pueden integrar varias partes interesadas (*stakeholders*) en los procesos formales de toma de decisiones aunque el marco legal pueda constituir una limitante. Este deseo de inclusión lleva a una transformación del modelo cooperativo. En el Québec, esta transformación ha tenido lugar con la nueva forma cooperativa llamada cooperativa de solidaridad que incorpora diferentes tipos de miembros: trabajadores, usuarios y miembros de la comunidad ([www.coopquebec.qc.ca](http://www.coopquebec.qc.ca)). El modelo de la cooperativa de solidaridad es particularmente pertinente para las organizaciones de solidaridad internacional. La adopción de este modelo por las OCJ del Norte podría proteger la identidad de este movimiento frente al ingreso de actores oportunistas que quisieran aprovechar la popularidad creciente de los productos en proveniencia del comercio justo sin integrar la solidaridad y la democracia. La certificación de productos justos representa ciertamente un gran paso adelante para el movimiento, pero la certificación ¿no debería disipar la asimetría que existe entre el Norte y el Sur, la gobernanza democrática siendo una exigencia en el Sur mientras en el Norte sólo es opcional ? El modelo cooperativo practicado por *Equal Exchange*, así como la forma de la cooperativa de solidaridad, es una inspiración para las OCJ y podría llevar al conjunto de los actores del comercio justo a vivir de manera concreta los valores de equidad, justicia y democracia, tanto en el Norte como en el Sur.

**Bibliografía**

- BERMAN, Virginia y Michael ROZYNE (1997). " Never Underestimate Hope : The Impact of Fair Trade on Coffee Farmers ". *Equal Exchange Research Report*, Canton. 19 p.
- COMEAU, Yvan (1996). *Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale*, UQAM, Cahiers du Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats (CRISES), No 9605, Montréal. 19 p.
- DICUM, Gregory y Nina LUTTINGER (1999). *The Coffee Book : Anatomy of an industry from crop to the last drop*, The New Press, New York. 196 p.
- EQUAL EXCHANGE (1994). *Annual Report 1994: Unplugged*, Equal Exchange, Stoughton.
- EQUAL EXCHANGE (1995). *Annual Report 1995*, Equal Exchange, Canton.
- EQUAL EXCHANGE (1996). *Annual Report 1996*, Equal Exchange, Canton.
- EQUAL EXCHANGE (1997). *Annual Report 1997*, Equal Exchange, Canton.
- EQUAL EXCHANGE (1998). *Annual Report 1998: Investing for Growth*, Equal Exchange, Canton.
- EQUAL EXCHANGE (1998). *A Nice Cuppa Tea!*, (Documento interno). 4 p.
- EQUAL EXCHANGE (1999). *Annual Report 1999: Not Business As Usual*, Equal Exchange, Canton.
- EQUAL EXCHANGE (2000). *Annual Report 2000: Connecting (your name here) to small farmers*, Equal Exchange, Canton.
- EQUAL EXCHANGE (1996). *Report no.1: LIFTOFF! EE Fair Trade History 1985-90, deep-en & de-fine*, (Equal Exchange: documento interno). 14 p.
- EQUAL EXCHANGE (1996). *Report no.2: 101 Seals, deep-en & de-fine*, (Equal Exchange: documento interno). 13 p.
- EQUAL EXCHANGE (1997). *By-Laws of Equal Exchange, inc.* (Documento interno).

- EQUAL EXCHANGE (2000c). " Equal Exchange : Conscious Coffee joins top Ranks of Nation's Ethical Businesses ", <http://www.equalexchange.com/prbizethics.htm> (Consultado en marzo 2000).
- GIOVANNUCCI, Daniele (2001). *Sustainable Coffee Survey of the North American Specialty Coffee Industry*. Conducted for: the Summit Foundation, The Nature Conservancy, North American Commission for Environmental Cooperation, Specialty Coffee Association of America, The World Bank. Washington, D.C. 32 p.
- MALSERVISI, Mauro-F. e Isabel FAUBERT-MAILLOUX (2000). *Le Commerce équitable*, Chaire de Coopération Guy-Bernier, Université du Québec à Montréal, Montréal. 28 p.
- MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE (2000). *Coopérative de solidarité : Constitution, Organisation, Fonctionnement*, Collection " Outils Coop ", Gouvernement du Québec (Direction des coopératives) 127 p.
- ROSENTHAL, Jonathan (2000). *The Journey of Equal Exchange*. Dirección URL: <http://www.equalexchange.com/about.htm> (consultado en marzo 2000).
- VIENNEY, Claude (1980). *Socio-économie des organisations coopératives*, Tome 1. Coopérative d'information et d'édition mutualiste, Paris. 396 p.
- VIENNEY, Claude (1982). *Socio-économie des organisations coopératives*, Tome 2, Coopérative d'information et d'édition mutualiste, Paris. 333 p.
- VIENNEY, Claude (1993). "L'analyse socio-économique des coopératives justifie-t-elle la recherche d'instruments de gestion spécifiques ?" dans *Coopératives et développement: vers une théorie de la gestion des coopératives*, vol.24, no.1, p. 7-16.
- VIENNEY, Claude (1994). *L'économie sociale*, Éditions La Découverte, Paris. 128 p.
- WARIDEL, Laure (1997). *Une cause café, pour le commerce équitable*. Les éditions des intouchables, Montréal. 71 p.
- WARIDEL, Laure et Sara Teitelbaum (1999). *Rapport de recherche : Commerce Équitable, Une poussée pour des échanges plus justes aux Pays-Bas, en Belgique, en Suisse et en France*. Équiterre, Montréal. 51 p.

## Notas

<sup>2</sup> La recolección de información se realizó mediante entrevistas con informantes claves e investigación documental, en 2001. La investigación y su difusión han beneficiado del apoyo financiero del FQRSC (antiguo FCAR) del gobierno del Québec, de CRISES HEC Montréal, del Centre de Estudios y Actividades Internacionales (CÉTAI) y de la Dirección de la Investigación de HEC Montréal.

<sup>3</sup> Sobre las cooperativas de solidaridad, ver la sección Documentación de este número.

<sup>4</sup> Para conocer la versión integral del estudio, el lector puede consultar el Cuaderno de CRISES # ES 0204 ([www.unites.uqam.ca/crises](http://www.unites.uqam.ca/crises)), y la tesis de maestría de Catherine Tadros disponible en la biblioteca de HEC Montréal ([www.hec.ca](http://www.hec.ca))

<sup>5</sup> Traducción libre de : "To build long-term trade partnerships that are economically just and environmentally sound, to foster mutually beneficial relations between farmers and consumers and to demonstrate through our success the viability of worker-owned cooperatives and fair trade."