

# CREANDO LA NUEVA ECONOMÍA

Modelos empresariales que ponen a las personas y al planeta en primer lugar

Por el Prof. Bob Doherty (Universidad de York, Inglaterra), la Prof. Helen Haugh (Universidad de Cambridge, Inglaterra), Dr. Erinch Sahan (WFTO) y el Sr. Tom Wills (Traidcraft Exchange), Dr. Simon Croft (Stockholm Environment Institute)



# TABLA DE CONTENIDO

## **1. Resumen Ejecutivo 1**

## **2. El Problema con la Prioridad de las Ganancias 2**

2.1 Gestionar la desigualdad 2

2.2 Daño al planeta 5

## **3. Introducción a la Importancia de la Misión 6**

3.1 Cómo las Empresas de Comercio Justo hacen Las Cosas de Manera Diferente 12

3.1.1 Lucha Contra la Desigualdad 12

3.1.2 Las Mujeres Liderando el Cambio 16

3.1.3 Salvar Nuestro Planeta 19

3.1.4 Ir a Lugares en los que Otros Negocios no 22

3.1.5 Estabilidad Comercial 24

## **4. Otros Modelos Alternativos de Empresas 29**

## **5. Conclusiones 33**

## **6. Recomendaciones 34**

6.1 Recomendaciones para los Responsables de la Elaboración de Políticas 34

6.2 Recomendaciones para las Empresas 35

6.3 Recomendaciones para Inversionistas 35

## **7. Anexo: Casos prácticos Adicionales 36**

## **8. Notas 44**

# RESUMEN EJECUTIVO

**E**stá surgiendo una nueva economía, poblada por empresas creadas para poner a las personas y al planeta en primer lugar. Estas empresas demuestran un marcado contraste con las empresas convencionales de hoy en día, que en gran medida siguen atrapadas en un modelo en el que prima la maximización de las ganancias. Basado en nuevas investigaciones, este informe revela algunos conceptos claves de una de las comunidades más globalizadas y consolidadas de empresas guiadas por una misión social: Las Empresas de Comercio Justo. Esta creciente red mundial, extendida en más de 70 países, expone modelos empresariales comercialmente viables que ponen a las personas y al planeta en primer lugar. Estas empresas practican el Comercio Justo de manera integral en todos sus negocios, reinvierten la mayor parte de sus utilidades en su misión social y manifiestan la prioridad de la misión en su gobernanza. Construidas para tomar decisiones de gestión e inversión que favorezcan a los/as trabajadores/as, agricultores/as y artesanos/as, pueden trabajar en los escenarios más desafiantes, e impulsar prácticas ecológicas que protejan nuestro planeta. También demuestran que

este modelo de negocio puede ser más sólido y promover la innovación. Las características principales de las Empresas de Comercio Justo son las siguientes:

- El 92 por ciento reinvierte todas sus utilidades en su misión social;
- El 52 por ciento son dirigidas por mujeres; y
- Tienen 4 veces menos probabilidades de ir a la quiebra.
- El 85 por ciento informa de que se han sacrificado voluntariamente los objetivos financieros para perseguir objetivos sociales o medioambientales, conservando al mismo tiempo la viabilidad comercial.

Para hacer frente a la desigualdad, acabar con la pobreza y salvar nuestro planeta, es necesario impulsar estos modelos empresariales. El informe termina con recomendaciones a los gobiernos, inversionistas y todas las empresas para que diseñen un amplio sistema de empresas influenciadas por estas prácticas y garantizar que estos modelos empresariales se difundan a lo largo y ancho del planeta.



# EL PROBLEMA CON LA PRIORIDAD DE LAS GANANCIAS

**E**l mundo empresarial no está funcionando como debería. Millones de personas padecen hambre, millones de personas siguen atrapadas en la pobreza y la desigualdad va en aumento. Las razones de esto son muchas y variadas, pero es evidente que las mismas no han logrado distribuir de forma correcta los frutos del crecimiento económico.

## Gestionar la desigualdad

La desigualdad es social, económica y políticamente desestabilizadora, y está obstaculizando nuestra lucha para acabar con la pobreza mundial<sup>1</sup>. Desde el cambio de siglo, la mitad más pobre de la población mundial ha recibido sólo el uno por ciento del aumento total de la riqueza mundial<sup>2</sup>. Mientras tanto, la mitad de la riqueza recién creada ha ido a parar al uno por ciento más rico. En el 2018, sólo 26 personas poseían la misma cantidad de riqueza que el 50% más pobre de la humanidad<sup>3</sup>. La desigualdad es altísima y ha ido empeorando. Esto es perjudicial para todos los seres humanos, para nuestra sociedad compartida y para el planeta. Las investigaciones del Banco Mundial han revelado que los objetivos mundiales de eliminar la pobreza para el 2030 no pueden alcanzarse si la desigualdad no se reduce significativamente<sup>4</sup>.

¿Qué tienen que ver las empresas con esto? Las empresas son las que mueven nuestras economías, los canales de inversión y los salarios, y son fundamentales para determinar cómo se distribuyen las utilidades de sus actividades económicas. Desde hace algún tiempo, las ganancias han crecido, pero los ingresos reales no<sup>5</sup>. Las economías se están expandiendo, pero los/as agricultores/as y los/as trabajadores/as están recibiendo una porción cada vez menor del pastel<sup>6</sup>. En la década de 1980, un agricultor de cacao obtenía alrededor del 18% del valor final de una barra de chocolate, mientras que hoy día ese mismo agricultor obtiene menos del 6%<sup>7</sup>. Se pueden encontrar tendencias similares en todas partes, ya que los/as trabajadores/as en general obtienen una porción cada vez menor de la economía mundial<sup>8</sup>. En las cadenas de suministro a nivel mundial, los precios que se pagan no cubren los costos de la producción sostenible de productos que van desde el té hasta las camisetas<sup>9</sup>.

Los directores ejecutivos de las corporaciones tienen un deber legal: deben actuar "en el mejor interés" de los accionistas. En ausencia de un concepto más amplio de lo que podrían ser los "mejores intereses" compartidos de los inversionistas, las corporaciones han optado por interpretar su mandato como optimizar las ganan-



*Créditos: Hermes Rivera*

cias, una decisión basada, en palabras de Lynn Stout, distinguida profesora de derecho corporativo y empresarial de la Facultad de Derecho de Cornell Law School:

“...poderosos fondos de inversión libre que se benefician de presionar a las juntas directivas para que adopten estrategias que eleven el precio de las acciones en el corto plazo, y por ejecutivos corporativos impulsados por esquemas de "pago por desempeño" que vinculan sus ingresos a los rendimientos anuales de los accionistas.”<sup>10</sup>

El capital altamente volátil y especulativo ha transformado el modelo tradicional de participación de los accionistas. La expectativa de un alto rendimiento para los accionistas y la competencia para atraer la inversión de más accionistas mediante la generación de dividendos significa que las empresas están menos inclinadas a invertir en la consecución de objetivos

sociales.

En un mundo en el que la distribución no equitativa del capital es el principal impulsor de la desigualdad (según el Informe sobre la Desigualdad en el Mundo<sup>11</sup>), dando prioridad al crecimiento del capital de los inversionistas, prácticamente hace que aumente la desigualdad. Aunque cualquiera puede ser accionista (a través de un fondo de pensiones, por ejemplo), si el beneficio económico se reparte en función del tamaño del capital, damos una porción cada vez mayor del pastel a las personas que tienen más para invertir.

Esto ha contribuido a una situación en la que, en todo el mundo, el capital es cada vez más valioso que el trabajo. Aquellos que tienen dinero pueden beneficiarse del pago de intereses, ganancia de utilidades y dividendos. Aquellos que sólo tienen su trabajo para vender han visto estancarse sus salarios<sup>12</sup>. ¿Por qué trabajar para

ganar dinero, cuando su capital puede trabajar para usted? Esto obstaculiza la movilidad social y promueve la desigualdad, que desde 1980 ha aumentado en casi todo el mundo<sup>13</sup>.

En lugar de beneficiar a los trabajadores, las crecientes ganancias se están distribuyendo a los inversionistas. En las últimas décadas, muchas grandes empresas han seguido una estrategia extrema en la que se da prioridad a un solo grupo de interesados: el accionista. En la década de 1970, una empresa convencional en los Estados Unidos daría alrededor del 33 por ciento de sus utilidades a los accionistas<sup>14</sup>. Hoy, es el 70 por ciento. En Reino Unido, las retribuciones a 100 inversionistas del FTSE (siglas de Financial Times Stock Exchange)

aumentaron en un 56 por ciento del 2014 a 2018: si la remuneración en toda la economía del Reino Unido hubiera seguido el ritmo de los intereses de los accionistas, el trabajador promedio estaría ganando 9.500 £ más que su sueldo actual<sup>15</sup>.

Esta tendencia se observa en todo el mundo: desde Sudáfrica hasta la India, el capitalismo accionario se ha sobrecargado<sup>16</sup>. Esto es crucial para la historia mundial de la creciente desigualdad. Mientras las empresas tengan una estructura de gobernanza y de gestión que priorice las utilidades de los accionistas, podemos esperar que nuestras sociedades se vuelvan cada vez más desiguales.

**"La economía basada en la obtención de ganancias a cualquier precio nos ha llevado al borde de la crisis ecológica y ha dividido a la sociedad entre el 1% y el 99%. El comercio justo basado en la sostenibilidad ecológica y la justicia social se ha convertido en un requisito indispensable para la supervivencia. El comercio justo se basa en retribuir a la Tierra y a la sociedad".**

Vandana Shiva (Activista medioambiental, defensora de la soberanía alimentaria, fundadora y directora de Navdanya International)



## Daño al planeta

Mientras tanto, estamos sobrecargando la capacidad de vida del planeta. Estamos viviendo en la era Antropócena, con una evidencia global abrumadora de que la atmósfera y la geología de la tierra han sido irreversiblemente alteradas por los seres humanos<sup>17</sup>. Las empresas que contaminan y agotan los recursos finitos del planeta son una parte importante de este problema.

El interés por maximizar las utilidades determina la toma de decisiones de las empresas y conduce a priorizar las utilidades sobre cualquier otro objetivo. Dado que la mayoría de las empresas están creadas para maximizar las utilidades, las inversiones en sostenibilidad sólo se justifican cuando aumentan las ganancias. La mayoría de las empresas están haciendo lo que están diseñadas para hacer - extraer el máximo rendimiento para sus accionistas. Mientras tanto, el consentimiento social para operar, sin la

cual las empresas no podrían funcionar, se está deteriorando: la evasión y el fraude fiscal de las empresas siguen aumentando y la confianza en el sector privado es baja<sup>18</sup>.

En un mundo en el que los consumidores son bombardeados con información, y las investigaciones periodísticas no cuentan con los recursos suficientes, muchas empresas entienden la necesidad de ser vistas haciendo lo correcto, aunque no necesariamente se sientan bajo la misma presión para seguir con sus acciones. Esto se ha conocido como "lavado de propósitos" empresariales'.

Esta es una imagen desalentadora. Pero no tiene porqué ser así. La creciente desigualdad, la pobreza arraigada y una crisis ecológica inminente significan que ha llegado el momento de revisar las características primordiales del diseño de las empresas y de explorar las alternativas que existen en todo el mundo.

# INTRODUCCIÓN A LA IMPORTANCIA DE LA MISIÓN

El mundo se pregunta, cada vez más, sobre los tipos de empresas que necesitamos. Afortunadamente, ya existe una variedad de modelos que demuestran una manera de hacer negocios de forma diferente, desde empresas sociales hasta cooperativas, desde empresas pertenecientes a los empleados hasta empresas de comercio justo. WFTO es una comunidad de 364 empresas sociales que practican íntegramente el Comercio Justo (Empresas de Comercio Justo). Las mismas incorporan los 10 principios del Comercio Justo en sus operaciones y en sus cadenas de suministro<sup>19</sup>.

WFTO comprueba que las empresas (y sus proveedores) están verdaderamente comprom-

tidas con los 10 principios del Comercio Justo. Esto ocurre a través del Sistema de Garantía de WFTO, que verifica a través de auditorías independientes y revisiones de pares que una empresa tiene una misión social que se enfoca en los intereses de sus productores/as, y que está incorporada en la estructura, los sistemas y las prácticas de la empresa. Como comunidad de empresas construidas en torno a los mismos valores, ellas compran y venden entre sí, colaboran en la comercialización y en la producción, y hacen campañas conjuntas a favor del comercio y la justicia social. En conjunto, representan más de 760 millones de euros de facturación y ayudan a apoyar en el ingreso económico a casi un millón de personas<sup>20</sup>. Fundada en 1989,

Los miembros de WFTO practican los 10 Principios de Comercio Justo en todo su negocio y con sus proveedores.



WFTO es una entidad muy significativa dentro del movimiento de Comercio Justo, cuya visión está plasmada en la Carta Internacional de Comercio Justo<sup>21</sup>.

Durante los últimos 30 años, la experiencia de estas Empresas de Comercio Justo muestra que para practicar el Comercio Justo de manera integral (en toda la empresa), las mismas necesitan demostrar la prevalencia de la misión. Esto es necesario para asegurar que el deseo de obtener ganancias adicionales (por ejemplo, reduciendo los costos) no lleve simplemente a que los/as productores/as y las comunidades sean abandonados/as. Para las Empresas de

Comercio Justo, incluso en los casos en los que los compradores y los consumidores no recompensan el esfuerzo extra, o en los que el compromiso con los/as productores/as conlleva costos o riesgos adicionales, estas empresas siguen practicando el Comercio Justo. Siguen siendo comercialmente viables pero su prioridad es siempre promover el bienestar de los/as trabajadores/as, agricultores/as y artesanos/as. Esta es una realidad muy diferente a la de las empresas creadas en torno a la obtención de grandes ganancias. Un buen ejemplo del modelo de Empresa de Comercio Justo en la práctica es Manos del Uruguay.

**"Las Empresas de Comercio Justo no son sólo un nicho; son un ejemplo de lo que todas las empresas deberían llegar a ser. En un mundo de escasos recursos y crecientes desigualdades, el mundo empresarial debe reinventarse a sí mismo".**

Prof. Olivier De Schutter (ex Relator Especial sobre el derecho a la alimentación de las Naciones Unidas, Miembro del Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de las Naciones Unidas)



## **Manos del Uruguay (Uruguay)**

*Manos del Uruguay* es una productora de moda y marca constituida, y propiedad de 12 cooperativas de mujeres productoras de Uruguay. Es un emprendimiento que existe para servir a esas productoras, priorizando la misión de proveer medios de subsistencia y oportunidades de desarrollo personal para las mujeres rurales en Uruguay. Todas las ganancias se reinvierten para beneficiar o se redistribuyen a las productoras.

Para lograr su misión social, *Manos* ha tenido que asegurar el éxito comercial, y ciertamente ha demostrado ser una empresa sólida y rentable. Fundada en 1968, *Manos* ha logrado de forma constante ventas de 4,5-5 millones de dólares al año durante los últimos diez años. Cada una de las 12 cooperativas de productoras que son propietarias y controlan *Manos* tiene alrededor de 20 mujeres productoras. Dos de las cooperativas se especializan en el teñido del hilo y otras diez tejen los productos.

El Directorio de *Manos* está compuesto por representantes de las artesanas, quienes votan por sus tres representantes ante el Directorio en una asamblea de artesanas. Su misión social ha significado que invierte y se mantiene totalmente comprometida con las cooperativas de productoras en el Uruguay rural, independientemente de su ubicación remota y otros desafíos. Su misión social le da una ventaja en la captación de personal talentoso y comprometido, así como en los mercados de exportación con compradores selectos. *Manos* es propietaria de dos grandes tiendas en Montevideo que impulsan las ventas nacionales, aunque las exportaciones siguen representando la mayor parte del negocio

El enfoque para *Manos* ha sido la alta calidad de los artículos de moda tejidos a mano, los cuales vende tanto bajo su propia marca como bajo una productora de marca privada para marcas como Gabriela Hearst y Ulla Johnson. Ha invertido en el crecimiento de las ventas a través de su tienda web, así como en su marca y en marketing. La empresa considera que el acceso a la financiación es un obstáculo clave y se ha beneficiado enormemente de una línea de crédito con Oikocredit, una institución financiera social.

Esto es mucho más que la visión de unos pocos líderes de empresas alternativas. Las Empresas de Comercio Justo tienen modelos de gobernanza y de gestión que permiten ese compromiso con su misión social. Su modelo es replicable y proporciona enseñanzas para el mundo empresarial.

El estudio de investigación del 2019 del profesor Bob Doherty y la profesora Helen Haugh<sup>22</sup>, complementado con el análisis de WFTO, encontró que una variedad de modelos estructurales importantes implementados por las Empresas de Comercio Justo permiten a estos negocios priorizar los objetivos sociales y ambientales. Este informe se basa en la investigación para proporcionar una visión general de las principales ideas sobre el modelo de negocio de las Empresas de Comercio Justo.

Como miembros de WFTO, han sido monitoreados para demostrar la prioridad de la misión en toda su empresa. Esto significa que ponen los intereses de los productores en primer lugar (incluso entre sus proveedores). Además de haber demostrado compromisos a largo plazo con sus proveedores y grupos de productores/as, también adoptan determi-

nados modelos de gobernanza. Mientras que muchas incorporan acuerdos de gobernanza más informales, una serie de características estructurales también son comunes en estas Empresas de Comercio Justo. De acuerdo con la investigación, de las 62 empresas encuestadas: El 32 por ciento tiene representación de los/as productores/as en el consejo administrativo, el 48 por ciento tiene una política formal de reinversión de utilidades en objetivos sociales y/o medioambientales y el 11 por ciento es propiedad de los/as productores/as. Aunque esto sólo cuenta una pequeña parte de la historia.

La gran mayoría de las Empresas de Comercio Justo son PYMES que han desarrollado estructuras menos formales (incluso en sus relaciones con los proveedores) para asegurar la importancia de la misión. Esto queda demostrado por el hecho de que el 85 por ciento de las empresas de comercio justo declaran haber sacrificado voluntariamente sus objetivos financieros para perseguir objetivos sociales o medioambientales. Liberarse de la necesidad de entregar mayores utilidades a los accionistas es un factor facilitador importante. Un buen ejemplo de cómo funciona esto en la práctica es Gebana de Suiza.



## **Gebana, El Mercado Mundial de los Agricultores (Suiza)**

*Gebana* es una empresa pionera del Comercio Justo. Tiene su origen en un movimiento femenino suizo de los años 70. Hoy en día, *Gebana* es una empresa en crecimiento que trabaja estrechamente con agricultores familiares orgánicos en Europa, África y Sudamérica. A través de *Gebana*, estas familias venden sus productos directamente a los clientes en Europa. *Gebana* está especializada en frutas orgánicas - frescas y secas - en frutos secos, cereales como la soja y el cacao.

*Gebana* Suiza tiene un volumen de ventas anual que supera los 10 millones de euros (2018). Si se incluyen las sucursales de los Países Bajos, Burkina Faso, Togo y Brasil, la facturación supera los 31 millones de euros (2018). Como empresa, *Gebana* se considera como una red de clientes, agricultores y socios que comparten la visión de un comercio mucho más justo. *Gebana* forma cadenas de valor que van desde los agricultores familiares hasta los clientes de la forma más directa posible, con el objetivo de maximizar el valor agregado social y medioambiental, creando puestos de trabajo en el país de origen e invirtiendo, con una perspectiva a largo plazo, también en regiones difíciles.

La red *Gebana* apoya la capacidad de adaptación de las empresas y de los agricultores conectados a ella, ya que *Gebana* es capaz de canalizar el apoyo en caso necesario. En 2017, *Gebana* demostró este concepto de estrecha colaboración al rescatar su filial en Burkina Faso. La empresa estuvo cerca de la quiebra debido a la mala cosecha y a la escalada de los precios. Junto con los inversionistas ya registrados y los nuevos, un grupo de clientes comerciales y más de 2800 clientes finales particulares, *Gebana* pudo rehabilitar con éxito su filial, posibilitar un nuevo comienzo para *Gebana* Burkina Faso y preservar los puestos de trabajo locales.

El directorio de *Gebana* está formado por expertos con diferentes capacidades como la administración de empresas familiares, empresario social, Comercio Justo, finanzas y marketing. *Gebana* comparte sus utilidades con los/as empleados/as de todo el mundo, con los inversionistas y los clientes, en partes iguales. Hasta ahora no se han emitido dividendos, pero los accionistas siempre han decidido reinvertir las utilidades en el desarrollo de la empresa. En 2019, *Gebana* Suiza ha empezado a compartir el 10% del volumen de ventas de mango y anacardo (de las ventas a los clientes finales) con los agricultores que producen los productos. A través de este nuevo modelo comercial, se han distribuido más de 120.000 euros a más de 2500 agricultores familiares en Burkina Faso. Este modelo se extenderá a otras cadenas de suministro en 2020.

# 5 CARACTERÍSTICAS ÚNICAS DE LAS EMPRESAS DE COMERCIO JUSTO

## Modelos de empresas revolucionarias que ponen a las personas y al planeta en primer lugar

1

### Lucha contra la desigualdad

Las empresas de Comercio Justo se crean con el fin de crear oportunidades para las personas económicamente excluidas y para los pequeños productores. Al utilizar las ganancias para beneficiar a los productores y al practicar íntegramente el Comercio Justo, estas empresas luchan todos los días contra la desigualdad.

2

### Las mujeres liderando el cambio

Las mujeres constituyen el 52% de los Directores Ejecutivos, el 54% de las Gerencias Generales y el 51% de los Juntas Directivas de las Empresas de Comercio Justo. Mientras que en las empresas convencionales las cifras son del 8%, 24% y 12% respectivamente.

3

### Salvar nuestro planeta

Las empresas de Comercio Justo que dan mayor prioridad a los objetivos sociales o ambientales que al afán de obtener grandes ganancias, tienen más flexibilidad para desarrollar inversiones que minimicen los impactos ambientales

4

### Ir a lugares donde otros negocios no harían

Al priorizar los objetivos sociales sobre las ganancias, las empresas de Comercio Justo invierten y apoyan a las comunidades que las empresas convencionales no apoyan y van a lugares donde otras empresas no lo hacen.

5

### Estabilidad Comercial

Las empresas de comercio justo mantienen un volumen de ventas estable durante muchos años. Su búsqueda de objetivos sociales y medioambientales no perjudica su viabilidad comercial. Son 4 veces más sólidas que las PYMES convencionales



# Cómo las Empresas de Comercio Justo hacen las cosas de manera diferente

## Lucha contra la desigualdad

Las Empresas de Comercio Justo, por el contrario, ofrecen un modelo alternativo en el que los intereses de los accionistas son secundarios. Según la investigación, más del 92 por ciento de los miembros de WFTO no paga ningún dividendo a los accionistas<sup>23</sup>. Esto se debe a una serie de aspectos de diseño que pueden incluir:

- un directorio que representa a una amplia variedad de actores
- una política formal para limitar las utilidades que se extraen para su distribución a los accionistas
- una misión explícita en sus documentos de gobernanza, o
- propiedad parcial de una organización orientada por una misión (como una organización comunitaria o los/as propios/as productores/as).

Este enfoque es innovador en dos sentidos:

1. Sin el uso trimestral de los fondos del balance financiero de la empresa, los ad-

ministradores tienen más posibilidades de invertir en el negocio. En lugar de pagar dividendos, pueden dar prioridad a la creación de oportunidades para los/as agricultores/as, trabajadores/as, artesanos/as y comunidades. Pueden desarrollar nuevos productos, ser pioneros de nuevos métodos de producción y dirigirse a nuevos mercados.

Los datos de las encuestas de los miembros de WFTO dan una idea de la dinámica. De las 62 empresas de comercio justo encuestadas, el 84% invirtió en innovación de productos, el 76% había innovado abasteciéndose de nuevos proveedores o grupos de productores, y el 60% ha invertido en nuevas formas de producir un impacto social. Un buen ejemplo de ello es Mahaguthi en Nepal, descrita a continuación. Es difícil comparar estas cifras con las de las empresas convencionales, pero es importante que las Empresas de Comercio Justo se sientan positivas sobre su propio futuro: el 90 por ciento informó que esperaba crecer en términos de tamaño y volumen de negocios en los próximos cinco años.

**"Las Empresas de Comercio Justo están demostrando que un modelo alternativo empresarial es económicamente viable y ecológicamente sostenible - otro mundo es posible. Este es un mensaje que debe ser escuchado y desarrollado urgentemente por parte de los políticos,**

## Mahaguthi (Nepal)

*Mahaguthi* es una empresa social que se creó como una empresa sin fines de lucro. Esto significa que reinvierten el 100% de sus ganancias en el apoyo a sus productores y comunidades, en la creación de capacidades, en el desarrollo de nuevos productos y en el desarrollo de la cadena de suministro (todo ello con el objetivo de aumentar el impacto social). Producen internamente y a través de su extensa red de grupos de productores. Su gama de productos es amplia, incluyendo productos de fieltro, textiles y papel. Fundada en 1984 por una fundación sin fines de lucro, hoy *Mahaguthi* tiene ventas alrededor de 1 millón de dólares. Tiene dos tiendas en Nepal que ayudan a impulsar las ventas nacionales, pero el 70 por ciento de las ventas provienen de las exportaciones, predominantemente a Australia, Nueva Zelanda, Japón, Corea, EE.UU. y Canadá. También están invirtiendo en el diseño de nuevos productos, incluyendo el uso de la tela de Dhaka, y son pioneros en nuevos productos hechos de fibra de ortiga (Allo).

*Mahaguthi* emplea a unos 100 empleados y trabajadores (la mayoría de los cuales son mujeres) y también trabajan con 60 diferentes grupos de productores en 15 distritos que proporcionan medios de sustento a unos 1.100 productores (85% de los cuales son mujeres). Sin que los accionistas exijan un dividendo, su directorio y su gerencia pueden priorizar su misión social. Esto les permite comprometerse con la provisión a las comunidades que requieren inversión y apoyo adicionales. Por ejemplo, trabajaron con productores de jabón artesanal en el oeste de Nepal durante el conflicto maoísta, un área que muchos negocios evitaron debido a los altos costos y riesgos. *Mahaguthi* también ha invertido en una producción ecológica, mejorando los procesos de teñido de las telas, instalando un sistema de tratamiento de agua y un sistema de control de la calidad del agua. Todo esto incrementó los costos y el tiempo, pero como empresa con una misión, pudieron priorizar estas inversiones.



2. Sin la presión de pagar un dividendo, los directores ejecutivos de la empresa tienen más libertad para priorizar el impacto social.

El 85 por ciento de las organizaciones de WFTO encuestadas informaron que habían sacrificado sus objetivos financieros para perseguir objetivos sociales o medioambientales. Esto también significa que estas empresas evitan métodos para aumentar los márgenes que socavarían los objetivos sociales de la organización, como la reducción de salarios, el pago de precios más bajos a los productores o el cambio de proveedores con el fin de reducir los costos. De hecho, estas empresas a menudo pagan más por los productos de los/as artesanos/as y grupos de productores/as.

También es necesario distinguir entre los objetivos financieros de aumentar las ventas y aumentar las utilidades. Para muchas Empresas de Comercio Justo el crecimiento de las ventas es una prioridad, ya que conduce a más oportunidades para los productores. Como están establecidas para maximizar el impacto social, más pedidos conducen a medios de sustento más inclusivos y empoderadores. Sin embargo, el crecimiento de las ganancias está vinculado con los márgenes. El objetivo de las Empresas de Comercio Justo es tener márgenes sostenibles que den seguridad tanto al proveedor como al comprador.

El incremento del valor agregado por la Empresa de Comercio Justo es parte de la respuesta. Esto pueden ser incluido por las empresas que son propietarias de marcas, así como el procesamiento y la fabricación. Tomemos el caso de Maquita como ejemplo, una empresa que es propiedad de los agricultores y opera varios emprendimientos sociales en Ecuador. Maquita no se limita sólo a suministrar cacao a los mercados globales. También está procesando y fabricando su propio chocolate, obteniendo más valor agregado y canalizándolo para apoyar a sus agricultores/as y a la comunidad. En Perú, Candela está haciendo lo mismo. Y también lo está haciendo Pacari en Ecuador. Todos ellos son miembros de WFTO que han abrazado el enfoque de “desde el grano hasta la barra de chocolate” y lo están haciendo funcionar. Trade Aid en Nueva Zelanda y Zotter en Austria (también miembros de WFTO) tienen sus propias fábricas de chocolate y conocen el origen de su cacao y a los agricultores que están detrás.

Liberadas de la expectativa de generar ganancias en constante crecimiento para los accionistas, las Empresas de Comercio Justo son capaces de desarrollar formas alternativas de trabajar, presentando productos y prácticas social y ambientalmente sostenibles. Esto les permite perseguir su principal objetivo: ser parte de la solución de algunos de los problemas de larga data que enfrentamos como comunidad global. Un buen ejemplo de esto es Last Forest de India, cuyo modelo de negocio se describe a continuación.





Créditos: Last Forest

## Last Forest (India)

*Last Forest* es un emprendimiento social en la India de la Fundación Keystone, una organización de la sociedad civil sin fines de lucro. Todas las ganancias son reinvertidas en el negocio (con un enfoque en el crecimiento del impacto social), invertidas en proyectos (incluso a través de la fundación matriz) o distribuidas entre los productores y el personal. Con unas ventas de más de 4 millones de euros, tienen su sede en Kotagiri, en el corazón de las montañas de Nilgiri. Se centran en las oportunidades de mercado para grupos de productores/as y comunidades que trabajan en productos forestales y agrícolas naturales, silvestres y locales. *Last Forest* adquiere de más de 45 grupos en todo el país y vende a través de más de 100 puntos de venta, incluyendo tres tiendas minoristas en Nilgiri que son de su propiedad. Los productos de la empresa incluyen miel orgánica silvestre (de la ladera de la montaña), jabones y productos de cuidado personal (de Beeswax)

*Last Forest* fue creada para ser pionera en la elección de opciones de vida sostenibles, conectando a los productores indígenas con el mercado. El directorio está compuesto por tres representantes de la sociedad civil, el director gerente y un experto en negocios. Su principal proveedor, Aadhimalai, es una empresa propiedad de los productores, con un directorio compuesto por productores. Aadhimalai también fue incubada por la Fundación Keystone. El modelo de gobernanza, gestión y negocios está diseñado para permitir que *Last Forest* sea comercialmente ágil y al mismo tiempo priorizar las necesidades de las comunidades indígenas y los productores, asegurando que los resultados del éxito comercial sean aprovechados por ellos. Esto significa que pueden invertir en relaciones a largo plazo con los/as productores/as, en el apoyo a los movimientos mundiales con tiempo del personal (por ejemplo, orgánico, comercio justo y Slow Food) y en el apoyo a la producción que mantiene los eco-sistemas y apoya a las comunidades locales (por ejemplo, la miel del bosque). Se han enfocado en el crecimiento de las ventas en el mercado ético de la India, que se está desarrollando rápidamente, y las ventas nacionales constituyen sus ingresos.



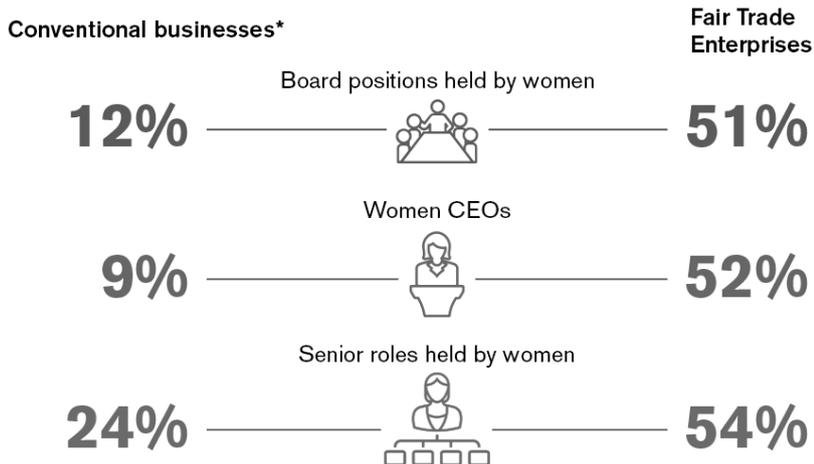
Créditos: ACP

## Las mujeres liderando el cambio

El comercio convencional sigue siendo un mundo de hombres. Los puestos superiores están dominados por los hombres y esto contribuye a injusticias más amplias basadas en el género, como la brecha salarial de género que hace que las mujeres reciban sólo el 63% de lo que ganan los hombres. El Foro Económico Mundial estimó en 2018 que, al ritmo actual, pasarán 202 años antes de que haya igualdad salarial entre los géneros<sup>24</sup>.

No es de extrañar que las empresas que de-

fienden y tratan de apoyar proactivamente a los grupos marginados tengan más probabilidades de haber tomado medidas para abordar la desigualdad de género y, por lo tanto, es más probable que tengan mujeres en puestos de responsabilidad. El 51% de los miembros de la junta directiva de las Empresas de Comercio Justo son mujeres (en comparación con el 12% de las empresas convencionales). Esto también conduce a una mejor representación en los cargos administrativos. En el mundo de las empresas convencionales, sólo el 24 por ciento de los cargos superiores son ocupados por mu-



\*From a comparison with "Women in Business 2017" report by Grant Thornton

jeros<sup>25</sup>. En la red de WFTO, esa cifra es del 54%, mientras que el 52% de los directores generales son mujeres (en comparación con el 9% en las

empresas convencionales). Un ejemplo destacado del empoderamiento de las mujeres proviene de Nepal.

## ACP (Nepal)

*Association of Craft Producers Nepal* (ACP- siglas en inglés de la Asociación de Productores de Artesanías de Nepal) fue fundada por la Directora Ejecutiva Meera Bhattarai en 1984. Era la única mujer en un comité de gestión de ocho personas cuando se creó la ACP, pero hoy en día su comité de gestión está formado por siete mujeres y dos hombres. La junta de 11 miembros está compuesta por cuatro hombres y siete mujeres. ACP emplea directamente a 100 personas, de las cuales el 65 por ciento son mujeres. Los trabajadores de ACP tienen dos sindicatos y el presidente de uno de ellos es una mujer. Además, ACP trabaja con alrededor de 1000 artesanos (la mayoría de ellos en sus casas y el 90% son mujeres), que no están empleados directamente por ACP pero que producen para ellos. Todo el comercio con estos artesanos se adhiere a los 10 Principios del Comercio Justo.

Las colecciones cubren textiles para el hogar, accesorios para el hogar como jarrones y piezas decorativas, y vajillas de cerámica. ACP ha estado exportando a los EE.UU. y Europa desde su creación. Han innovado en el diseño tradicional en la impresión de bloques, fieltro, artesanías de cobre, con un enfoque en el uso de estas artesanías para crear una sensación moderna y contemporánea en sus productos. Todos los beneficios se reinvierten en el crecimiento del impacto social del negocio, incluyendo en innovaciones que pueden aumentar las ventas y apoyar más medios de sustento. En los últimos tres años, una subvención de una fundación con sede en Europa ha permitido a la ACP conceder a los grupos de artesanos un préstamo a bajos porcentajes de interés del cuatro por ciento para que inviertan y hagan crecer su empresa.

Otro ejemplo es Creative Handicrafts en India, una empresa de producción de prendas de vestir creada para promover el objetivo del empoderamiento de las mujeres. Con nueve mujeres miembros de la junta directiva (todas elegidas para representar a las mujeres productoras) y un hombre (el director general), buscan ser una empresa con conciencia de género al proporcionar una guardería y ofrecer licencia

de maternidad remunerada. También llevan a cabo capacitación en la comunidad local sobre el tema de género, sexo y relaciones para abordar la violencia doméstica generalizada. Reinvierten todas sus utilidades en beneficio de las mujeres productoras, y su misión social se cumple a través de su junta directiva y su gestión. Como tal, pueden tomar decisiones para priorizar el empleo de mujeres particularmente

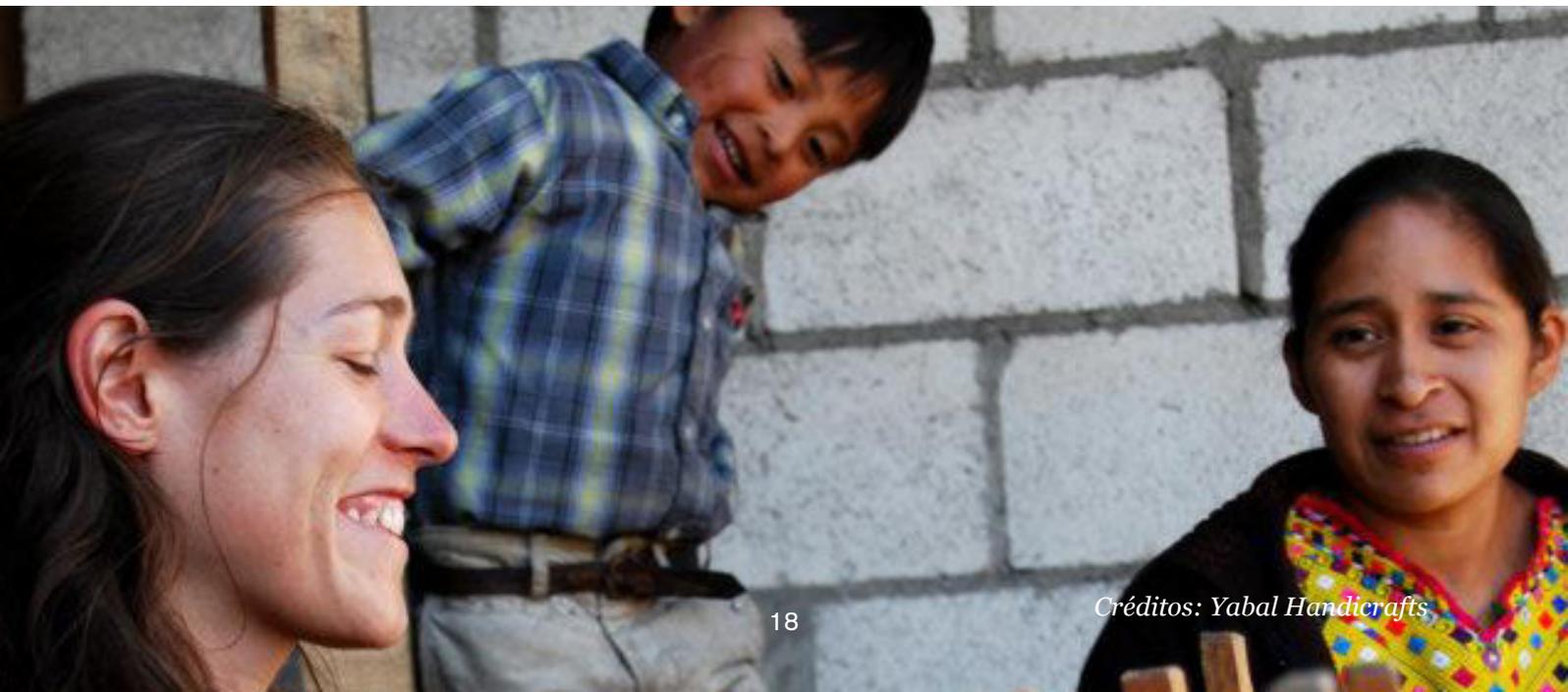
marginadas en lugar de emplear trabajadores calificados y puede ser un camino para obtener mayores ganancias. Yabal en Guatemala es otro

ejemplo de una empresa fundada con la misión de beneficiar a las mujeres productoras.

## Yabal (Guatemala)

*Yabal* es una Empresa de Comercio Justo, enfocada en la moda sostenible que apoya a las cooperativas de tejedoras indígenas de Guatemala, brindándoles la oportunidad de vender sus productos tejidos a mano a través de los mercados locales e internacionales. Trabaja con 50 a 60 mujeres artesanas para producir, comercializar y vender mantas tejidas, bolsas, bufandas, muebles blandos y artículos de decoración. El Consejo Administrativo está compuesto en un 80% por mujeres y está formado por el equipo directivo y los representantes de las comunidades asociadas. Las mujeres reciben una remuneración superior en un 40% al salario mínimo y, en promedio, ganan entre el 40 y el 75% de los ingresos familiares.

A través de su ONG hermana, *Yabal Guatemala*, también ofrece talleres de desarrollo de capacidades, educación financiera y apoyan los círculos de ahorro. El análisis muestra que a medida que el flujo de dinero en el hogar ha aumentado, los hombres han comenzado a hacer las tareas domésticas y a ayudar con los niños, especialmente en las parejas y familias más jóvenes. *Yabal* es una pequeña empresa con un volumen de negocios de alrededor de 60.000 euros, que se basa en la alta calidad y los altos márgenes más que en el volumen de ventas. *Yabal* apoya especialmente el tejido en telar manual indígena para mantener las tradiciones, los símbolos culturales y la artesanía. Estos métodos de producción artesanal, especialmente el telar manual, tienen una emisión de carbono cero. *Yabal* también utiliza tintes naturales hechos de plantas.



Muchas de estas Empresas de Comercio Justo existen para beneficiar a las mujeres productoras y a sus comunidades para las que no existen otras oportunidades económicas. De hecho, entre los miembros de WFTO, el 74% de los medios de sustento que apoyan son de mujeres<sup>26</sup>. Ganan sus ingresos a través del comercio pero se centran en priorizar su misión social.

## Salvar nuestro planeta

El Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC) de las Naciones Unidas sugiere que es imprescindible que haya emisiones globales de CO<sub>2</sub> en esta década (para el 2030) para evitar los impactos irreversibles del cambio climático<sup>27</sup>. La crisis climática requiere una respuesta urgente de todas las partes de nuestra sociedad, desde los ciudadanos individuales hasta las Naciones Unidas. Las empresas tienen un papel clave que desempeñar en esto. Sin embargo, el estado en que está el planeta, es testimonio de que la contaminación, la extracción y la deforestación han sido y siguen siendo parte de un modelo empresarial rentable a corto plazo.

Esto no puede continuar. Los responsables políticos deben legislar para que las empresas empiecen a regenerar, en lugar de degradar el planeta en que vivimos. Las empresas deben reducir significativamente su impacto ambiental.

Las empresas a menudo se describen a sí mismas como en "un viaje" hacia la sostenibilidad<sup>28</sup>. Sin embargo, este "viaje" a menudo se ve obstaculizado por la necesidad de obtener la máxima ganancia. Las investigaciones de TUC y High Pay Centre (Centro de Pagos Altos) ha demostrado que en el 2018 el gigante energético BP gastó 14 veces más en pagos a sus accionistas que en actividades con bajo emisión de carbono<sup>29</sup>. Las empresas de comercio justo, que a sabiendas dan prioridad a los objetivos sociales o ambientales por encima del deseo de obtener mayores beneficios, tienen más flexibilidad para desarrollar procesos e inversiones que poseen como objetivo minimizar el impacto ambiental y promover la economía circular.

Por ejemplo, Prokritee ha construido un modelo de negocio que recicla los residuos de tejidos en bolsas y cestas. También toman los residuos de las fábricas de moda rápida y los convierten en nuevos productos. La Empresa Chilena de Comercio Justo Green Glass recoge botellas desechadas y las transforma en vasos, mientras que Chako, en Zanzíbar, convierte los residuos de vidrio en accesorios de iluminación. También se está adoptando el reciclado de plástico, y Plastics for Change en la India está construyendo su modelo de negocio para que dé prioridad a los ingresos de los recolectores de residuos quienes recogen el plástico que luego se recicla en botel-



las (incluso para Body Shop, que ha fomentado la iniciativa). Rice & Carry (a través de WLAB) es otra empresa de comercio justo (con sede en Sri Lanka) que se centra en el reciclaje de residuos y en el reciclado de plástico PET para fabricar hilo de poliéster 100% reciclado.

La mayoría de estas Empresas de Comercio Justo siempre han hecho esfuerzos adicionales para proteger la ecología local de la cual dependen. Algunas fueron pioneras en campañas anti-plásticas, década antes de que las redes sociales y el mercadeo de marcas lo pusieran de moda. Por ejemplo, EZA de Austria (véase el anexo para el estudio de caso) creó la campaña "Fibra, no plástico" en la década de 1980, uno de los primeros intentos de un negocio para promover el envase alternativo sostenible.

El hecho de tener un modelo empresarial basado en una misión puede ayudar a estas empresas a dar prioridad a una misión social o medioambiental, incluso si el rendimiento de la inversión o los márgenes no son muy altos. Esto puede hacer que se activen las inversiones y las prácticas que las empresas convencionales no han considerado, lo que genera soluciones novedosas que benefician tanto al planeta como a los productores.

El énfasis que las Empresas de Comercio Justo ponen en el medio ambiente se debe en parte a sus estrechos vínculos con sus comunidades. Las Empresas de Comercio Justo son generalmente administradas y gobernadas de tal manera que se mantienen totalmente comprometidas con sus productores/as, trabajadores/as y sus comunidades. (por ejemplo, véase el estudio del caso práctico de Maroma en el anexo). Esto puede suceder a través de las relaciones de largo plazo entre proveedores y productores que son requeridos por el Sistema de Garantía de WFTO. No pueden establecer modelos de producción en los que cambien constantemente de proveedor para minimizar los costos y maximizar las utilidades. El rol central que desempeñan los grupos de productores en su misión, y el hecho de que la inversión no esté estructurada para "abandonar" a través de la venta de la empresa o de sus activos, significa que este compromiso a largo plazo con las comunidades y los productores es un segmento esencial de su modelo. Esas estructuras significan que es más probable que adopten la responsabilidad ambiental, ya que deben sobrevivir de manera sostenible dentro de su ecología local. Un ejemplo claro es Ecoffins, con sede en el Reino Unido.



## Ecoffins (UK)

La demanda de ataúdes ecológicos está creciendo y *Ecoffins* está liderando el camino. Como empresa con una misión social, se han centrado en innovaciones que minimizan su huella ecológica, manteniendo al mismo tiempo un firme compromiso con los/as trabajadores/as y los/as artesanos/as. La innovación en el uso de materiales (por ejemplo, bambú, Pandanus, papel reciclado) y en los métodos de producción han llevado a que todos los productos sean 100% naturales y biodegradables. También se ha reducido al mínimo el impacto ambiental de los envíos, ya que todos los ataúdes están ahora diseñados de manera que los diferentes tamaños encajan unos dentro de otros al estilo de las "muñecas rusas". Esto significa que un contenedor de 20 pies puede contener 198 tamaños de adultos, utilizando sólo un décimo de galón de combustible para enviar un ataúd desde el este de Asia al Reino Unido (esto es menos combustible que un coche medio que viaja ocho kilómetros)

*Ecoffins* ha hecho grandes inversiones en paneles solares y vehículos eléctricos, incluso en su sede en China. Han plantado 1.000 árboles en los alrededores de su depósito en el Reino Unido y cuentan con procesos para hacer un seguimiento del uso de los materiales, de modo que los residuos se reutilizan en la producción. *Ecoffins* es una empresa privada que pertenece en su mayor parte al fundador, pero ha demostrado a WFTO que ha construido su modelo dando prioridad a su misión social. Ha asumido compromisos a muy largo plazo con los proveedores, invierte en ellos y está apoyando a su principal proveedor (en China) para que sea propiedad de los trabajadores. Todas las ganancias se utilizan para reinvertir en el negocio y en los proveedores, generalmente para innovaciones que persiguen la misión del negocio para con las personas y el planeta.

Sin la presión de pagar dividendos a los inversionistas, los gerentes están liberados para buscar innovaciones como el diseño de nuevos productos para reducir la huella de carbono del transporte marítimo, incluso cuando el rendimiento financiero de esto no parece claro. Invirtieron en la creación de un negocio de ataúdes justo y ecológico mucho antes de que la demanda y el camino hacia el crecimiento futuro estuviera claro, impulsado por una misión más que por una ruta de retornos rápidos.

*Ecoffins* se asocia exclusivamente con proveedores que también están enfocados en una misión social y practican plenamente el Comercio Justo, trabajando con otros miembros de WFTO en Indonesia y apoyando sus operaciones en China para convertirse en una empresa de propiedad de trabajadores/as y artesanos/as. El modelo de negocio desarrollado por *Ecoffins* ha logrado consistentemente un crecimiento de entre el 5 y el 10 por ciento cada año, con ventas que ahora alcanzan más de 700.000 euros al año.

Dada la pequeña escala de muchas empresas de WFTO y la magnitud de los desafíos ambientales, sus esfuerzos no pueden resolver estos problemas por sí solos. Sin embargo, vale la pena destacarlo, ya que ofrece una idea de cómo el sector privado mundial podría comenzar a re-imaginar su relación con el planeta. Imaginen lo que los gigantes del FTSE 100 y del Dow Jones podrían lograr si dejaran de prestar servicios a los accionistas y se centraran en apoyar la economía circular, el control del dióxido de carbono o la lucha contra la deforestación.

### **Ir a lugares donde otros negocios no lo harían**

Un negocio creado en torno a la obtención de utilidades es probable que opte por operar en los entornos empresariales más favorables y eficientes. Por otro lado, en todo el mundo hay regiones y países donde hacer negocios es más difícil. Esto puede deberse a la falta de infraestructura, a la debilidad de las instituciones, a la

guerra, al cambio climático y a los desastres. Si las empresas van a ser un motor de progreso social, no pueden dejar atrás a las comunidades y regiones marginadas. La brecha entre los más ricos y el resto sólo se ampliará si se deja en manos de las ONGs y de los gobiernos que cuentan con pocos recursos, la tarea de garantizar que la economía global incluya a las personas que viven en contextos difíciles. Por eso se necesitan empresas que estén dirigidas por una misión, que inviertan y apoyen a las comunidades que otras empresas no lo hacen y que vayan a lugares donde otras empresas no lo harán.

Operar en zonas que han sido sacudidas por la guerra, el clima extremo o los desastres naturales es una decisión arriesgada cuando se trata de maximizar los beneficios. Sin embargo, si un negocio está más enfocado en una misión social, puede convertirse en la única decisión que tiene sentido. Mahaguthi, así como muchas



## Holy Land Co-operative (Palestina)

Fundada en 1981, la Cooperativa *Holy Land* tiene como objetivo fortalecer la posición económica y política de los artesanos en Palestina y los Territorios Ocupados, proporcionando oportunidades de empleo. Al proporcionar medios de sustento, la empresa espera disminuir la emigración económica fuera de Palestina, mientras que también apoya las habilidades artesanales tradicionales. Tiene un volumen de negocios de casi un millón de dólares.

Los principales productos de la cooperativa son los adornos tallados y los utensilios de cocina, con madera de olivo que proviene de la poda anual de los árboles más que de la tala. Estos se venden a minoristas de Comercio Justo en otros países, así como a turistas y peregrinos visitantes a través de una tienda de recuerdos en la ciudad de Beit Sahour.

Es una cooperativa de productores cuyos miembros integran 36 talleres artesanales. La junta directiva se elige cada dos años y tiene representación de los empleados y de las partes interesadas. Se apoya a los productores para renovar los talleres, asegurando la buena salud y seguridad. Los desafíos que plantea la explotación de una empresa en el turbulento contexto político de Palestina son múltiples, entre ellos las restricciones a la libertad de circulación, los elevados costos de registro de las empresas y los altos niveles de emigración de los jóvenes. No obstante, la Cooperativa Holy Land espera diversificarse hacia la hostelería, abriendo una cafetería para servir alimentos de origen local y emplear a la población local.

otras empresas nepalesas de comercio justo, invirtió a conciencia en la creación de oportunidades para las personas afectadas por el terremoto de Nepal de 2015, mientras que la marca guatemalteca Yabal se abastece de grupos que han sido devastados por los huracanes. En Sudáfrica, Township Patterns existe para apoyar una red de cooperativas de mujeres costureras con sede en los barrios, proporcionándoles apoyo y capacitación. Han adaptado su modelo de suministro y de empresa para maximizar los beneficios de estas cooperativas y de sus comunidades. Otras Empresas de Comercio Justo operan en regiones remotas donde las empresas

principales se niegan a ir. Por ejemplo, WomenCraft (véase en anexo el estudio de caso) se provee de artesanos burundeses que viven en el campo de refugiados de Mtendeli en el noroeste de Tanzania, que utilizan sacos de grano y hierbas locales para tejer cestas. La Sociedad Cooperativa de Artesanía Holy Land (véase más abajo) y Sunbula (véase el estudio de caso en el anexo) trabajan con artesanos palestinos en la Ribera Occidental y la Franja de Gaza.

Claro que, eliminar el afán de generar utilidades para los accionistas, no significa que las empresas convencionales empiecen a trabajar



Créditos: Ellilta

con grupos marginados y en entornos difíciles: también es necesario que haya una misión social que conduzca a la empresa en esa dirección. Para las Empresas de Comercio Justo, esa misión social proviene de un directorio diverso

y representativo, o de estatutos que incorporen objetivos sociales en la gobernanza. Un buen estudio de caso de cómo esto da forma a una empresa es el de Ellilta en Etiopía, descrito a continuación.

### **Ellilta (Etiopía)**

*Ellilta* se estableció con el objetivo de proporcionar oportunidades a las mujeres en riesgo de explotación sexual y tráfico. Se trata de una empresa privada establecida y propiedad de la organización benéfica *Ellilta Women at Risk*, que vende artículos de cuero, piedras semipreciosas y otras artesanías, de los que el 100% de los beneficios comerciales se destinan a apoyar la misión social de la organización benéfica que la fundó. Para asegurar que la empresa mantenga su propósito benéfico, *Ellilta Women at Risk* aporta los seis miembros del consejo de administración. *Ellilta* emplea directamente a 46 artesanas a tiempo completo, todas mujeres y la mayoría de ellas ex trabajadoras sexuales. El pago a las empleadas se determina a través de una encuesta salarial - una evaluación de la gama de salarios que las artesanas suelen exigir, de los cuales *Ellilta* paga el más alto. El objetivo de la empresa es reinvertir en el negocio para ofrecer oportunidades de empleo a las artesanas, en lugar de aumentar las ganancias para apoyar los programas sociales de la organización benéfica. Si un mayor porcentaje de las ganancias va a ir a *Ellilta Women at Risk*, está sujeto al acuerdo de los empleados y de los interesados en general. En cualquier caso, el uso de las ganancias y las prioridades de la empresa se centran plenamente en el impacto social positivo, no en el aumento de las utilidades para el accionista. *Ellilta* ahora planea crecer, ampliando su gama de productos y estableciéndose en las cinco ciudades más grandes de Etiopía.

En resumen, para que las empresas inviertan y se comprometan con las comunidades en contextos desafiantes, a menudo se requiere que tengan fundamentalmente una misión social. Los entornos remotos e inestables y las comunidades marginadas pueden presentar perspectivas de alto riesgo y bajo rendimiento para las empresas con fines de lucro, mientras que las empresas con fines sociales tienen más probabilidades de perseverar y priorizar los intereses de las comunidades locales.

### **Estabilidad comercial**

No tiene mucho sentido que una empresa que persigue una misión social o ambiental sólo se quede unos meses o años en el camino, sin poder seguir siendo solvente. Sin embargo, el modelo de negocio de las Empresas de Comercio Justo es sólido. Estas empresas han encontrado maneras de innovar y permanecer

viables. Algunas han crecido, y la mayoría mantiene un volumen de negocios estable durante muchos años. Esto demuestra que la búsqueda de objetivos sociales y ambientales no debilita la capacidad de una empresa para operar en un mercado competitivo. El modelo de Empresa de Comercio Justo de emprendimientos guiados por la misión de practicar el Comercio Justo de forma integral en su empresa y con todos sus proveedores se remonta a muchas décadas atrás. Ten Thousand Villages y SERRV International han estado implementando este modelo desde los años 40. CRC en la India se remonta a la década de 1970, al igual que GEPA en Alemania, Undugu en Kenia y Corr: The Jute Works en Bangladesh. En todo el mundo, docenas de Empresas de Comercio Justo han resistido el paso del tiempo, soportando recesiones y agitaciones políticas mientras sobreviven comercialmente.





*Créditos: Trade Aid*

De acuerdo con los 19 estudios de caso, su relación con las finanzas presenta algunos puntos en común. En sus inicios, muchos obtuvieron inversiones de fundaciones (por ejemplo, Last Forest), instituciones de financiamiento social (por ejemplo, ACP), compradores (por ejemplo, Miquelina) y capital de sus comunidades de productores (por ejemplo, Manos del Uruguay). A menudo, esto significaba que los inversionistas tenían interés en que la empresa sobreviviera. La mayoría creció de manera orgánica, invirtiendo sus ganancias y aprovechando el apoyo y la solidaridad a largo plazo que brindan otras Empresas de Comercio Justo (por ejemplo, sus compradores en los principales mercados). El modelo de producción utilizado por la mayoría no es de capital muy elevado, ya que utiliza habilidades artesanales y mano de obra en lugar de maquinaria costosa y a menudo de gran consumo energético.

La capacidad de estabilidad financiera de estas empresas se evalúa mejor cuando se compara con otras pequeñas y medianas empresas (PYMES), que suelen tener índices de quiebra mucho peores. En los Estados Unidos, por ejemplo, el 50% de las PYMES no sobreviven más allá de los cinco años<sup>30</sup>. Esto significa que de cada 100 PYMES, cada año, 10 quebrarán. Según los datos que WFTO recopiló entre 2017 y 2019, un promedio de ocho empresas de comercio justo declaró o

(se estima) se ha declarado en quiebra cada año. Esto supone una media del 2,4 por ciento de las empresas de comercio justo al año, lo que hace que las empresas de comercio justo sean cuatro veces más sólidas (en términos de quiebra) que las PYMES convencionales.

Las circunstancias de cualquier insolvencia en particular son discretas, pero es difícil evitar deducir que un modelo de negocio que no esté impulsado por los crecientes dividendos de los accionistas es más capaz de soportar los golpes y la presión de operar en la economía moderna.

Aquellos que financian a las Empresas de Comercio Justo también encuentran que las tasas de pago son altas entre estas empresas con gran capacidad de estabilidad. Una visión fuerte viene de Shared Interest, que es un líder en finanzas sociales enfocado en préstamos a Empresas de Comercio Justo y cooperativas en el sistema de productos básicos de Comercio Justo<sup>31</sup>. Al centrar sus préstamos en las Empresas de Comercio Justo y las cooperativas de productores, el 98 por ciento de sus préstamos han sido pagados, una tasa de pago que se ha mantenido fuerte a lo largo de sus 30 años de historia.

Las Empresas de Comercio Justo no sólo permanecen en el mercado, sino que muchas están

floreciendo e invirtiendo. El enfoque principal de esta inversión en innovación es el crecimiento de las ventas. Esto sucede a través de la inversión en el desarrollo de nuevos productos (84% de los miembros de WFTO encuestados), en el abas-

tecimiento de nuevos productores (76%) y en la inversión en el comercio electrónico (68%). Un ejemplo claro de empresa de comercio justo que invierte en la producción de alta gama es Miquelina.

## **Fundación Creaciones Miquelina (Colombia)**

*Miquelina* es una empresa con alto desempeño de prendas de vestir para deportes al aire libre ubicado en los altos Andes colombianos. Tiene una facturación de alrededor de 1,5 millones de euros. Establecida con la visión de reducir la pobreza y el desempleo entre las mujeres colombianas afectadas por el largo conflicto civil, *Miquelina* continúa priorizando esta misión.

Además de proporcionar oportunidades de empleo a aproximadamente 250 mujeres, *Miquelina* también proporciona a sus empleados acceso a la educación y a la formación profesional. *Miquelina* fue incorporada como una fundación de beneficencia en 1997. *Miquelina* tiene una Junta de Fundadores y una Junta Directiva, todas ellas comprometidas explícitamente a priorizar la misión social. Las ganancias de *Miquelina* se reinvierten en equipos y se hacen donaciones significativas a los otros proyectos asociados, incluyendo una cooperativa de vivienda, un comedor, una guardería infantil e instalaciones de capacitación.

*Miquelina* tiene un convenio con una institución local para que las mujeres puedan continuar con su educación. Las empleadas trabajan en *Miquelina* de 06.00 a 14.00 y asisten a estas clases por la tarde. La gran mayoría de la producción de *Miquelina* es para Páramo Directional Clothing, una empresa de ropa de deporte con sede en el Reino Unido. Cuando la asociación se inició en 1992, Páramo donó \$150,000 a *Miquelina* para financiar la compra de maquinaria de la fábrica y establecer la producción. Actualmente, *Miquelina* está trabajando para diversificar los mercados, buscando nuevas marcas éticas como socios comerciales adicionales.



*Créditos: Miquelina*

Las empresas de comercio justo también invierten en innovación para promover sus objetivos sociales y medioambientales, con un 60% de los fondos destinados a nuevas formas de producir un impacto social y un 66% de desarrollo de nuevos procesos para reducir su impacto medioambiental. Un ejemplo es Salay Handmade en Filipinas, que está innovando con fibras naturales como la fibra de abacá y la corteza de salago para desarrollar nuevas tarjetas hechas a mano para el mercado japonés de tarjetas de regalo.

La innovación es fundamental para la permanencia del modelo de Empresa de Comercio Justo, que es posible gracias a la capacidad de estas empresas de reinvertir las ganancias y de centrarse en su misión.

# OTROS MODELOS ALTERNATIVOS DE EMPRESAS

**E**ste documento ha utilizado datos de encuestas y entrevistas con empresas de comercio justo que son miembros de WFTO. Pero estos no son los únicos ejemplos de empresas inspiradoras que abordan los problemas de hoy y del futuro.

Una de las soluciones pioneras de la comunidad global es el movimiento de las empresas sociales (ES), del que forman parte las Empresas de Comercio Justo. El movimiento de ES es más amplio e incluye empresas con una gama más amplia de misiones sociales. El movimiento de ES crea y promueve modelos enteros de negocios que tienen como objetivo principal el logro de objetivos sociales. Como en el caso de las Empresas de Comercio Justo, esto significa ser

comercialmente viable, pero no maximizar las utilidades. En palabras de la difunta directora del Skoll Centre for Social Entrepreneurship de Oxford, Pamela Hartigan, se necesitan adoptar "utilidades razonables en lugar de maximizar las ganancias"<sup>32</sup>.

Las empresas sociales se distinguen de los modelos empresariales dominantes que despliegan el capitalismo accionario. Las tres características claves de las empresas sociales son las siguientes<sup>33</sup>:

- Las empresas sociales tienen una misión social o medioambiental clara y fundamental, establecida en sus documentos de gobernanza;

**"Desde hace más de un siglo, las cooperativas y otras Empresas de Economía Social y Solidaria han estado sirviendo a sus miembros y comunidades para mejorar los medios de sustento y los servicios. Las Empresas de Comercio Justo son buenos ejemplos de dichas empresas regidas por una misión que priorizan los objetivos**

- Las empresas sociales reinvierten a conciencia la mayoría de sus utilidades en la consecución de su misión;
- Las empresas sociales son gestionadas mayoritariamente en función de la misión de la empresa y suelen ser independientes del Estado.

Los modelos de negocio de empresa social significan resultados económicos más sostenibles, con el impacto positivo de la actividad empresarial repartido más ampliamente en la sociedad.

Durante las dos últimas décadas, el movimiento de BCorp también ha crecido rápidamente, planteando una pregunta muy similar al movimiento de empresas sociales: "¿Cómo creamos empresas que tengan objetivos más amplios que sólo las ganancias?"<sup>34</sup>. Actualmente hay más de 2.000 BCorps en más de 50 países. Los BCorps no requieren que se prioricen los objetivos sociales por encima de la obtención de ganancias, pero desafían la relevancia de la creación de utilidades para el accionista como objetivo principal de las empresas<sup>35</sup>.

El movimiento cooperativo ofrece otra alternativa. Las cooperativas adoptan un modelo de un miembro, un voto, lo que significa que el poder no es proporcional a la riqueza (por el contrario, en el capitalismo accionario dominante, más acciones suelen equivaler a más votos). Este enfoque democratiza la participación y transfiere el poder a personas que de otra manera quedarían fuera de las decisiones, incluyendo productores, trabajadores y grupos comunitarios. Las Empresas de Comercio Justo y el movimiento de empresas sociales más amplio están estrechamente alineados con los valores cooperativos, e intentan crear modelos similares de democracia económica, distribución de valores, participación en el poder y prevalencia de la misión social, de los que el movimiento cooperativo ha sido pionero. De hecho, WFTO está institucionalmente estructurada de acuerdo con los principios cooperativos. WFTO es una organización de miembros que implementa el modelo de un miembro, un voto con los miembros (Empresas de Comercio Justo) que eligen a la Junta Directiva y al Presidente de WFTO. Un ejemplo a nivel de empresa que implementa un modelo de directorio y de ganancias alineado con los principios cooperativos es Salay en Filipinas.



## Salay Handmade (Filipinas)

*Salay Handmade* fue fundada en Filipinas en 1987 como respuesta directa a los disturbios políticos: proporcionando oportunidades económicas para combatir el reclutamiento de la población local pobre en los grupos rebeldes. Produciendo papel hecho a mano y flores prensadas, *Salay* consiguió un mercado lucrativo exportando a Japón en los años 90 y continúa proporcionando capacitación y empleo a los artesanos. Sigue innovando en este sector, siendo pionera en el uso de fibras alternativas como las hojas de banana, la fibra de abacá y la corteza de los árboles de salago. Los beneficios se comparten con los/as trabajadores/as, que también ocupan un puesto en el consejo de administración y son consultados/as mediante reuniones y encuentros mensuales con la gerencia. Como miembro de WFTO, *Salay* practica el Comercio Justo de manera integral y demuestra un compromiso con el medio ambiente a través de un esquema de plantación de árboles que ha estado en vigor desde 2010. A través de su brazo social, la Fundación SHAPII, ofrece becas a brillantes niños de la localidad.

El movimiento cooperativo es global y comparte un compromiso con los principios acordados internacionalmente. Sin embargo, los modelos son variados. Los miembros de las cooperativas pueden estar formados por productores/as, trabajadores/as, personas de la comunidad o consumidores.

Las cooperativas de productores pueden permitir que los pequeños agricultores o artesanos compitan con empresas más grandes, conservando su individualidad, por ejemplo, transportando o comercializando en nombre de sus miembros-propietarios y, por lo tanto, realizando economías de escala y logrando un poder de mercado que de otro modo no sería posible. Las cooperativas de múltiples actores en las que los/as agricultores/as son una parte central de los miembros (por ejemplo, Biocoop en Francia) también ofrecen estructuras innovadoras que permiten la prevalencia de la misión en su modelo empresari-

al. Mondragón, el gigantesco grupo empresarial español, es una cooperativa de trabajadores que emplea a 75.000 personas y tiene unos ingresos anuales de unos 12.000 millones de euros. Uno de los impactos del poder de los trabajadores dentro de la estructura corporativa ha sido que la relación salarial de Mondragón (1:9 entre el trabajador menos remunerado y el más remunerado) apoya una mayor igualdad. Está notablemente en desacuerdo con los planteamientos de sus competidores (la empresa promedio de FTSE 100 es 1:129<sup>36</sup>).

Una destacada cooperativa de consumo es la Co-op, un minorista de alimentos del Reino Unido cuyos miembros usan su voz para promover la solidaridad con los productores de todo el mundo<sup>37</sup>. Esto ha llevado a un compromiso de liderazgo mundial con el Comercio Justo (en particular con el sistema de productos básicos Fairtrade International) al ser el primer

supermercado del Reino Unido en vender productos Fairtrade. Desde entonces, la cooperativa ha ampliado su compromiso introduciendo cada vez más productos de Comercio Justo en el mercado del Reino Unido y suministrando los ingredientes de una serie de sus productos en condiciones de Comercio Justo. Esto ha tenido un impacto positivo significativo en los agricultores de todo el mundo. La idea de que es necesario fomentar alternativas a la preferencia por las ganancias está siendo ampliamente aceptada. Ideas como las empresas "Para-Beneficio"<sup>38</sup> se están adoptando, incorporando empresas creadas en torno a la importancia de la misión social, tales como las Empresas de Comercio Justo. Los líderes de los comercios,

las finanzas y los gobiernos están reconociendo la necesidad de dejar atrás la prioridad de las ganancias en las empresas, con el Foro Económico Mundial 2020 en Davos, enfocado en 'Definir el capitalismo de los diferentes actores'<sup>39</sup>, mostrando que el mundo está en busca de modelos que reemplacen el capitalismo de los accionistas. En palabras de Klaus Schwab, fundador del Foro Económico Mundial: "el enfoque único en las utilidades provocó que el capitalismo accionario se desconectara cada vez más de la economía real"<sup>40</sup>. La alternativa se ha ido formando a medida que las Empresas de Comercio Justo se unían a otras para crear la nueva economía poblada de empresas que ponen a las personas y al planeta en primer lugar.



# CONCLUSIONES

Las Empresas de Comercio Justo presentan un modelo alternativo viable y deseable de hacer comercio. En muchos casos, han surgido como respuesta a las necesidades de los/as productores/as y las comunidades, más que a las necesidades del mercado. Es más probable que empoderen a las mujeres, creen medios de sustento para comunidades marginadas, aborden la desigualdad, protejan el medio ambiente local y se mantengan comercialmente firmes en lugar de una empresa convencional con fines de lucro. El modelo de Empresa de Comercio Justo ha perdurado, dando prioridad a los/as trabaja-

dores/as, agricultores/as y artesanos/as; empoderando a las mujeres y a las comunidades; manteniendo vivas las habilidades tradicionales y siendo pioneros en los modelos de producción ecológica; todo ello mientras se innova comercialmente y se navega por los mercados globales. Las 364 Empresas de Comercio Justo de WFTO están preparando el camino para un futuro empresarial alternativo. Es hora de que los responsables de las políticas, los inversionistas y los líderes empresariales fomenten estos modelos en todo el mundo.



# RECOMENDACIONES

Sobre la base de conversaciones con Empresas de Comercio Justo, así como de nuestra propia investigación, hay una serie de pasos que los políticos, las empresas y los inversionistas pueden adoptar para apoyar enfoques alternativos para las empresas.

## Recomendaciones para los responsables de la elaboración de políticas

### 1. Acceso a la financiación

La inversión que necesitan las Empresas de Comercio Justo y otras Empresas Sociales (ES) es a menudo diferente a la que se ofrece en los principales mercados financieros. Necesitan inversionistas pacientes, que busquen bajos rendimientos y que también den prioridad a los objetivos sociales y medioambientales. Los responsables políticos deberían apoyar las iniciativas de financiación social que existen explícitamente para apoyar los modelos empresariales que persiguen objetivos sociales y medioambientales.

### 2. Acceso a Mercados

Los productos y servicios de las Empresas de Comercio Justo y otras PYMES son cada vez más solicitados por los consumidores éticos. Sin embargo, para llegar a estos consumidores, las Empresas de Comercio Justo y otras PYMES necesitan asistir a ferias comerciales, crear materiales de marketing, contratar a profesionales que apoyen en el acceso a mercados y apoyar campañas de sensibilización con los consumidores. Los gobiernos deben tratar de fomentar las empresas sociales apoyando específicamente dichas actividades, siguiendo el ejemplo de los gobiernos que ya lo hacen<sup>41</sup>.

### 3. Políticas de Adquisición Pública

La contratación pública es un poderoso instrumento para impulsar mejores prácticas empresariales, que representa el 12% del PIB en todos los países de la OCDE<sup>42</sup>. Un número cada vez mayor de autoridades públicas están introduciendo criterios de comercio justo y sostenibilidad en sus licitaciones. Sin embargo, esto no es suficiente. La legislación sobre contratación pública debería garantizar explícitamente que las licitaciones se diseñen de forma que beneficien a las empresas sociales, ya sea exigiendo una certificación ética, estableciendo criterios de evaluación para los documentos de licitación o mostrando flexibilidad en lo que respecta a las cantidades y los plazos de entrega.

## Recomendaciones para las empresas

### 1. Cadenas de suministro de carácter ético

Las empresas y corporaciones de todo tipo pueden promover una transformación de los modelos de negocio favoreciendo y apoyando a las Empresas de Comercio Justo y otros modelos de Empresas Sociales en su cadena de suministro. También pueden apoyar a los proveedores a transformar su modelo de negocio (por ejemplo, a través del Sistema de Garantía de WFTO). Oxfam GB ha creado una herramienta de abastecimiento para identificar y favorecer dichos modelos de negocio para su programa de suministro para proveer a sus más de 600 tiendas<sup>43</sup>.

### 2. Políticas de la cadena de suministro

Alentar a las organizaciones comerciales a adecuar las políticas de compra para adaptar las características distintivas de las Empresas de Comercio Justo y otras PYMES, por ejemplo, plazos de entrega flexibles y cantidades mínimas de pedido. Además, hacer compromisos a largo plazo con las empresas sociales y asegurar que los precios pagados y los términos comerciales les apoyen para facilitar términos similares a sus grupos de productores/as, trabajadores/as, agricultores/as y artesanos/as.

### 3. Informe de Impacto

Informar a los accionistas y a las partes involucradas sobre el impacto de las cadenas de suministro ético en los/as productores/as y las comunidades para crear una expectativa de práctica ética.

## Recomendaciones para inversionistas

### 1. Desarrollo de fondos de inversión social

Desarrollar fondos de inversión específicos para Empresas de Comercio Justo y otras PYMES, tales como iniciativas de finanzas sociales, bonos de impacto social y de financiamiento colectivo que abarquen la inversión de los beneficiarios.

### 2. Asesoría y apoyo a los inversionistas

Apoyar a las Empresas de Comercio Justo y a otros solicitantes de Empresas Sociales durante todo el proceso de solicitud de inversión y proporcionar apoyo de seguimiento a los receptores de la inversión social.

### 3. Informe de impacto

Informe del desempeño de los fondos de inversión de la Empresa Social a los inversionistas y a las partes involucradas.

# ANEXO: CASOS PRÁCTICOS ADICIONALES

## Beautiful Coffee (Corea del Sur)

*Beautiful Coffee* es una fundación sin fines de lucro en Corea que se centra en el café, el chocolate y las nueces. Con ventas de más de 2 millones de euros al año, se enfoca enteramente en el empoderamiento de los agricultores que de otra manera están excluidos y marginados en los mercados globales. En el 2014 se separó de Beautiful Store in Corea, que es una red de tiendas de segunda mano con operaciones de Comercio Justo que se remontan al año 2003. *Beautiful Coffee* reinvierte todas las ganancias para maximizar su impacto social, y gran parte de ellas se destinan directamente al apoyo de cooperativas y comunidades en su cadena de suministro. También invierte en el crecimiento de mercados para sus productores/as, incluso a través de innovaciones en los productos (por ejemplo, bolsitas de café listas para beber), gamas de productos especiales (por ejemplo, café para mujeres de Ruanda y café para jóvenes de Indonesia) y la combinación de iniciativas globales con iniciativas locales de Comercio Justo (por ejemplo, un tentempié hecho con cacao de Perú y avena de los agricultores de Corea del Sur). *Beautiful Coffee* también ha invertido en el aumento de las ventas de comercio electrónico, que ahora representan el 25% de su negocio (pero con mayores márgenes), incluso a través de una logística avanzada que permite la entrega al día siguiente. La venta al por mayor sigue siendo la mayor parte de su negocio (40%), mientras que las ventas a través de cuatro de sus propios cafés especiales representan otro 25% de las ventas. La naturaleza híbrida de su modelo de negocio (como una fundación que dirige un negocio rentable) significa que han luchado para acceder a la financiación, pero siguen centrados en el aumento de las ventas y las oportunidades para los productores económicamente marginados en cada decisión comercial que toman.



## EZA (Austria)

Fundada en 1975, *EZA* es una empresa comercial alternativa pionera que importa artesanía, cosméticos, moda justa y productos alimenticios en condiciones de comercio justo y los vende en el mercado europeo. Tiene una facturación de 16 millones de euros y utiliza su tamaño y marca para promover la producción y el consumo sostenibles. Por ejemplo, *EZA* participó en la campaña "Fibra no plástico", en los años 80, uno de los primeros intentos del movimiento europeo de Comercio Justo de promover un producto ambientalmente sostenible (bolsa de compra) para crear ingresos para las mujeres, principalmente viudas de guerra en Bangladesh. El 90% de las ventas de *EZA* se realizan en el mercado nacional, a través de supermercados, tiendas del mundo y los propios puntos de venta de *EZA* (tres tiendas de *EZA*). *EZA* ha innovado constantemente con nuevas cadenas de suministro y modelos de abastecimiento. Recientemente, ha incubado una marca de café, llamada Adelante, que se provee totalmente de mujeres pequeñas productoras de café en Honduras y Perú que pagan un precio superior por el café y una prima adicional que los productores de café organizados en grupos de mujeres pueden utilizar para gastar en sus propios proyectos y necesidades. Otra innovación notable es el desarrollo de una marca de moda justa de *EZA* llamada Anukoo, con toda su cadena de suministro de comercio justo para el algodón orgánico y certificado Fairtrade International de la India. La última innovación fue la creación de una mezcla de café hecha de granos de café Arábica de México y Uganda llamada Café para el Futuro. Por este café, *EZA* paga una prima adicional para proyectos de mitigación y protección del clima. En México, los socios comerciales de *EZA* se comprometen con un proyecto de replantación y reforestación de árboles, mientras que la misma prima se utiliza para financiar y construir estufas que ahorran leña en las comunidades de la Unión de Cooperativas Orgánicas de Bukonzo.



## Maroma (India)

*Maroma* es un negocio de la India con un volumen de negocios de 22 millones de dólares que promueve el Comercio Justo a través de la compra y reventa de productos de fragancia para el hogar, desde incienso hasta velas aromáticas. Compra a proveedores locales que comparten el compromiso de una producción ética y respetuosa con el medio ambiente y exporta directamente a los mercados de Europa, Oriente Medio y los Estados Unidos. Las acciones de *Maroma* son propiedad de la comunidad de Auroville, un pueblo establecido por una Ley del Parlamento de la India con el objetivo de proporcionar una vida digna e inclusiva a todos los credos y nacionalidades. *Maroma* promueve estos valores y el 35 por ciento de sus beneficios van a Auroville, para ser gastados en infraestructura, vivienda y servicios sociales, y el resto se invierte de nuevo en el negocio. Como tiene vínculos tan fuertes con su comunidad, *Maroma* se preocupa especialmente por minimizar su impacto ambiental. Se minimizan los embalajes, la cera de desecho de las velas se recicla en nuevos productos y se filtra el agua de desecho. Auroville compensa todo su uso de energía devolviendo la energía a la red desde los molinos de viento.



## Mifuko (Finlandia)

*Mifuko* tiene su sede en Finlandia y fue fundada por dos diseñadoras, Mari y Minna en el 2009. Con un volumen de negocios de alrededor de 500.000€, *Mifuko* se centra en la producción y comercialización de cestas, realizadas por más de 600 artesanas en Kenia (organizadas en grupos de autoayuda). *Mifuko* se construye en torno a la misión de beneficiar a las mujeres artesanas que fabrican sus cestas y reinvierte todos los beneficios en la consecución de esta misión (por ejemplo, se utiliza para ayudar a los grupos a registrarse, capacitar a las artesanas y los grupos, para crear un grupo de ahorro). *Mifuko* tiene un compromiso a largo plazo con sus artesanas y no cambia de grupo de artesanas. Hacen pedidos regulares para los grupos, aunque *Mifuko* no venda los productos inmediatamente e incurra en gastos de almacenamiento en Finlandia. Para asegurar el éxito comercial a largo plazo, el diseño de los productos se basa en los puntos fuertes de los grupos de productoras, combinando el diseño finlandés contemporáneo con las técnicas artesanales tradicionales de Kenia. *Mifuko* ha invertido en la mejora de su plataforma en línea que permite a los consumidores involucrarse más con las artesanas/ fabricantes, y hacer los pedidos de manera eficiente. Un aspecto clave de la innovación está en las condiciones y prácticas de trabajo para adaptarse al contexto de la comunidad local. *Mifuko* permite a las artesanas trabajar desde casa y pueden decidir si quieren hacerlo por las mañanas o por las tardes. *Mifuko* utiliza M-Pesa para hacer los pagos directamente a los grupos de artesanas que luego comparten con las productoras (es decir, sin intermediarios) y comparte los materiales directamente con las artesanas para evitar que se desplacen (ya que ir al pueblo a recoger los materiales les llevaría un día entero). *Mifuko* está registrada como una sociedad anónima y tiene un gobierno muy informal, ya que la empresa es propiedad de dos personas (Minna y Mari) y está dirigida por ellas a partes iguales. *Mifuko* planea formalizar el aspecto de la misión de su modelo de gobernanza, así como el modelo de reinversión de beneficios que incluye. Se centra en contar las historias de las productoras y la producción es transparente con cada producto firmado por su productor.



## Soap n Scent (Tailandia)

*Soap n scent* ha estado creando jabones veganos hechos a mano en Tailandia desde el 2004. Empezó como un pequeño puesto en el bazar nocturno de Chang Mai y ahora *Soap n scent* tiene una fábrica y emplea a 28 personas, con una facturación de más de 850.000 dólares. Los jabones utilizan aceite de oliva, de palma y de coco, a los que se añaden una variedad de aromas, como hierba de limón y lavanda. Además de vender estos galardonados jabones en Tailandia, la mayoría de los productos se exportan a mercados clave como Alemania y Canadá. *Soap n scent* tiene una clara declaración de la misión que incorpora el Comercio Justo y la sostenibilidad ambiental. El personal recibe un bono de beneficios y se compromete con la misión general de la organización a través de reuniones regulares. Tanto el personal como la comunidad en general están invitados a ofrecer nuevas ideas para proyectos comunitarios.



## Sunbula (Palestina)

*Sunbula* tiene su sede en Jerusalén y está comprometida con la promoción de la justicia social y el empoderamiento económico de las personas marginadas en Palestina. *Sunbula* trabaja en asociación con 24 organizaciones de productores asociadas en la Ribera Occidental y la Franja de Gaza ocupadas por Israel, y con la minoría palestina dentro del propio Israel. 2000 artesanos pueden generar ingresos y desarrollar sus capacidades como productores de artesanía a través de *Sunbula*. Según Shirabe Yamada (Director Ejecutivo) "*Sunbula* existe específicamente para dar a la gente oportunidades económicas en un área que ya es difícil de vivir. Nuestro objetivo es llegar a las comunidades para proporcionarles oportunidades económicas sostenibles y viables". Se requiere que *Sunbula* tenga dos estructuras legales y se requieren Directorios para cumplir las diferentes legislaciones de los dos regímenes políticos con los que interactúa. Para el funcionamiento de sus dos tiendas en Jerusalén, *Sunbula* es una organización sin fines de lucro registrada en el Ministerio del Interior de Israel. Para gestionar los pagos a los productores y llevar a cabo proyectos de desarrollo en la Ribera Occidental y la Franja de Gaza, *Sunbula* es una organización sin fines de lucro registrada en el Ministerio del Interior de Palestina. Las dos juntas directivas de *Sunbula* están compuestas en un 75% por mujeres. *Sunbula* trabaja con diseñadores palestinos en el desarrollo de nuevos productos de moda, textil, joyería y cerámica. Los diseñadores trabajan directamente con grupos de productores y forman a los artesanos. Por ejemplo, se diseñó una gama de productos de fieltro hechos con aguja y de lana de oveja para ser producidos por las mujeres beduinas. Los diseñadores capacitaban a las mujeres en la fabricación de fieltro con aguja y los productos típicos incluyen animales y artículos decorativos. Mientras que el uso de habilidades tradicionales es fundamental para la autenticidad del producto, la innovación en el diseño del producto es vital para mantener las ventas. La tensión entre la tradición y la innovación se mantiene en equilibrio trabajando colectivamente con diseñadores, artesanos y grupos de productores. Shirabe Yamada (Director Ejecutivo) dice: "*Trabajamos con los diseñadores para renovar constantemente los productos porque si los productos son estáticos es difícil para nosotros poder comercializarlos*". Las ventas son predominantemente nacionales (85%), lo que incluye el muy importante mercado turístico de Jerusalén. Las ventas internacionales (15%) se realizan principalmente en línea. La presión de los costos en el mercado es considerable y, en la actualidad, *Sunbula* necesita complementar los ingresos por concepto de ventas con subvenciones.

## Women Skills Development Organization (Nepal)

Creada en 1975 por un pequeño grupo de mujeres, *Women Skills Development Organization de Nepal* (*WSDO* – siglas en inglés de Organización de Desarrollo de Capacidades de Mujeres) está registrada como una ONG. Los nueve miembros de la junta directiva son mujeres y representan a las trabajadoras y productoras. Siendo una ONG, ahora sólo se centra en la realización de actividades sociales como la provisión de formación profesional gratuita en costura, teñido, tejido, fabricación de muñecas y comercialización para empoderar a las mujeres pobres, vulnerables y excluidas que no tenían educación, que dependían de sus maridos o eran maltratadas por ellos o que generalmente tenían mala salud por falta de dinero y otras circunstancias. En Nepal no se permite a las ONGs realizar actividades comerciales como la producción, la venta de productos y la obtención de beneficios. Dado que la venta de productos es el único medio que tiene *WSDO* para proporcionar las fuentes de ingresos a las mujeres, todas las transacciones comerciales y el programa de empleo se realizan a través de *Pokhara Women Skill Development Pvt. Ltd* (empresa *PWSD* – siglas en inglés de Desarrollo de Capacidades de Mujeres - Pokhara). *PWSD* fue establecida en 1996. Más de 13.000 mujeres se están beneficiando de la capacitación proporcionada por *WSDO* y muchas de ellas han establecido sus propios negocios en Nepal. *PWSD* emplea actualmente a 100 mujeres en los talleres y tiene como miembros a 566 mujeres productoras de artesanías. También paga el IVA (Impuesto al Valor Agregado) al gobierno. Su empresa se basa principalmente en la exportación, y entre el 25 y el 30 por ciento de las ventas provienen del mercado interno de Nepal. Las ventas a Europa y América del Norte han disminuido en los últimos años, pero los mercados asiáticos están creciendo de manera constante para los productos del *WSDO* (bolsos, carteras, estuches de regalo, etc.), particularmente en Taiwán, Hong Kong, Corea del Sur y Japón. Además, el mercado interno en Nepal también está creciendo y hace varios años *WSDO* decidió hacer la venta de los productos a través de dos puntos de venta al por menor bajo la marca *Woven*. Ambas tiendas se encuentran en los populares destinos turísticos de Katmandú y Pokhara. Las técnicas y los diseños de los productos de *WSDO* reproducen los diseños indígenas tradicionales de los grupos étnicos gurung, magar thakali y newar con un toque moderno. *WSDO* se centra en productos hechos y tejidos a mano. Utilizan algodón y todos están hechos de fibra de ortiga en Nepal. También utilizan tintes naturales de granada, té, caqui y otros productos naturales. *PWSD* proporciona instalaciones de guardería para los hijos de sus trabajadoras. También ofrecen un programa de ahorro y crédito cooperativo, en el que las mujeres pueden ahorrar dinero para el futuro y pueden obtener un préstamo con un interés nominal, así como apoyo en materia de salud y educación para sus trabajadores y comunidades.

## WomenCraft (Tanzania)

*WomenCraft* (Artesanías de Mujeres) es una empresa social establecida en Tanzania en 2007 para generar oportunidades de ingresos para los refugiados que huyen de la inestabilidad y la violencia en las ciudades vecinas de Ruanda, Burundi y la República Democrática del Congo. Hoy, *WomenCraft* trabaja con más de 600 mujeres artesanas en Tanzania para diseñar, producir, comercializar y distribuir artículos modernos de decoración del hogar hechos a mano por el Comercio Justo, como cuencos, cestas, tapices y alfombras. El 60 por ciento de estos productos se venden en los mercados de exportación. Al hacerlo, *WomenCraft* genera ingresos justos y seguros en comunidades artesanales anteriormente marginadas. La producción se organiza a nivel comunitario en 26 grupos de artesanos/as en cuatro zonas geográficas. Cada grupo es dirigido por uno/a de los/as seis líderes artesanos/as. Los/as líderes artesanos/as y sus grupos gestionan los pedidos, el control de calidad y sirven de enlace entre las comunidades y *WomenCraft*. Desde el 2018, *WomenCraft* se ha asociado con el UNHCR para desarrollar una nueva línea de productos hechos por artesanos refugiados de Burundi bajo la marca MADE51. Además del impacto de la generación de ingresos por la producción y venta de productos artesanales, *WomenCraft* también ha invertido en sesiones de asesoría que han cambiado las relaciones de género en un contexto que, por lo demás, sigue siendo muy tradicional. Las artesanas se han vuelto mucho más independientes en el uso de sus ingresos y los maridos están aceptando y viendo los beneficios del trabajo de tejido de sus esposas.



# NOTAS

1. Lederman, D. (2015). *How does income inequality affect economic growth?*. World Economic Forum. Disponible aquí: <https://www.weforum.org/agenda/2015/07/how-does-income-inequality-affect-economic-growth/>
2. Oxfam (2016). *An Economy For the 1%: How privilege and power in the economy drive extreme inequality and how this can be stopped*. Oxford: Oxfam GB. Disponible aquí: [https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/file\\_attachments/bp210-economy-one-percent-tax-havens-180116-en\\_0.pdf](https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/file_attachments/bp210-economy-one-percent-tax-havens-180116-en_0.pdf)
3. Oxfam (2019). *Public good or private wealth*. Oxford: Oxfam GB. Disponible aquí: <https://www.oxfam.org/en/research/public-good-or-private-wealth>
4. World Bank (2016). *Poverty and Shared Prosperity 2016: Taking on Inequality*. Disponible aquí: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25078/9781464809583.pdf?sequence=24&isAllowed=y>
5. Cohen, P. (2018). *Paychecks Lag as Profits Soar, and Prices Erode Wage Gains*. The New York Times. Disponible aquí: <https://www.nytimes.com/2018/07/13/business/economy/wages-workers-profits.html>
6. Sahan, E. (2016). *Tackling Inequality is a game changer for business and private sector development (which is why most of them are ignoring it)*. Oxfamblogs. Disponible aquí: <https://oxfamblogs.org/fp2p/tackling-inequality-is-a-game-changer-for-business-and-private-sector-development-which-is-why-most-of-them-are-ignoring-it/>
7. Oxfam (2016). *The Journey to Sustainable Food*. Oxford: Oxfam GB. Disponible aquí: <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/605193/bp-journey-to-sustain%20%20%20nable-food-btb-190416-en.pdf?sequence=4>
8. IMF (2017). *Drivers of Declining Labor Share of Income*. Disponible aquí: <https://blogs.imf.org/2017/04/12/drivers-of-declining-labor-share-of-income/>
9. IDH & True Price (2016). *The True Price of Tea from Kenya*. Amsterdam: True Price. Disponible aquí: <https://trueprice.org/wp-content/uploads/2016/04/TP-Tea.pdf>; See also: *The True Cost*. Disponible aquí: <https://truecostmovie.com/>
10. Stout, L. (2015). *Corporations Don't Have to Maximize Profits*. The New York Times. Disponible aquí: <https://www.nytimes.com/roomfordebate/2015/04/16/what-are-corporations-obligations-to-shareholders/corporations-dont-have-to-maximize-profits>
11. World Inequality Lab (2018). *World Inequality Report 2018*. Disponible aquí: <https://wir2018.wid.world/>
12. OECD (2020). *Average wages (indicator)*. Disponible aquí: <https://data.oecd.org/earnwage/average-wages.htm>
13. World Inequality Lab (2018). *World Inequality Report 2018*. Disponible aquí: <https://wir2018.wid.world/>
14. Konczal, M. (2018). *The Shareholder Revolution Devours Its Children*. The Nation. Disponible aquí: <https://>

[www.thenation.com/article/the-shareholder-revolution-devours-its-children/](http://www.thenation.com/article/the-shareholder-revolution-devours-its-children/)

15. High Pay Centre & TUC (2019). *How the Shareholder first business model contributes to poverty, inequality and climate change*. High Pay Centre. Disponible aquí: <http://highpaycentre.org/pubs/how-the-shareholder-first-business-model-contributes-to-poverty-inequality>
16. Oxfam (2017). *An Economy for the 99%: It's time to build a human economy that benefits everyone, not just the privileged few*. Oxford: Oxfam GB. Disponible aquí: <https://www.oxfam.org/en/research/economy-99>
17. Anthropocene (n.d.). Disponible aquí: <http://www.anthropocene.info/>
18. 56 per cent of people trust business globally; Edelman (2019). *2019 Edelman Trust Barometer*. Disponible aquí: [https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-02/2019\\_Edelman\\_Trust\\_Barometer\\_Global\\_Report.pdf](https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-02/2019_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report.pdf)
19. WFTO Europe (2016). *The 10 principles of Fair Trade*. Disponible aquí: <https://wfto-europe.org/the-10-principles-of-fair-trade-2/>
20. WFTO (2018). *WFTO Factsheet October 2018*. Culemborg: WFTO. Disponible aquí: <https://wfto.com/wfto-factsheet-october-2018>
21. The International Fair Trade Charter (2018). *How the Global Fair Trade Movement works to transform trade in order to achieve justice, equity and sustainability for people and planet*. Disponible aquí: <https://www.fair-trade.website/the-charter-1>
22. Encuesta de 62 miembros de WFTO y 19 entrevistas de estudios de casos prácticos; Croft, S., Doherty, B. & Haugh, H. (n.d.). *Fair Trade Business Models Analysis for WFTO/Traidcraft Exchange*. Sin publicar.
23. Basado en la encuesta de 62 miembros de WFTO por los investigadores
24. Neate, R. (2018). *Global pay gap will take 202 years to close, says World Economic Forum*. The Guardian. Disponible aquí: <https://www.theguardian.com/world/2018/dec/18/global-gender-pay-gap-will-take-202-years-to-close-says-world-economic-forum>
25. Grant Thornton (2017). *Women in business: New perspectives on risk and reward*. Disponible aquí: [https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/article-pdfs/2017/grant-thornton\\_women-in-business\\_2017-report.pdf](https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/article-pdfs/2017/grant-thornton_women-in-business_2017-report.pdf)
26. WFTO (2018). *WFTO Factsheet October 2018*. Culemborg: WFTO. Disponible aquí: <https://wfto.com/wfto-factsheet-october-2018>
27. Un Informe Especial del IPCC sobre los impactos del calentamiento global de 1,5°C por encima de los niveles preindustriales y las respectivas emisiones mundiales de gases de efecto invernadero, en el contexto del fortalecimiento de la respuesta mundial a la amenaza del cambio climático, el desarrollo sostenible y los esfuerzos para erradicar la pobreza; Intergovernmental Panel on Climate Change (2018). *Global Warming of 1.5 °C*. Disponible aquí: <https://unfccc.int/topics/science/workstreams/cooperation-with-the-ipcc/ipcc-special-report-on-global-warming-of-15-degc>
28. Pfizer (n.d.). *Pfizer's Green Journey*. Disponible aquí: <https://www.pfizer.com/purpose/workplace-responsibility/green-journey>; Samsung (2019). *How Samsung Has Evolved Its Environmental Stewardship*. Disponible aquí: <https://news.samsung.com/us/samsung-global-green-management-initiatives-journey-sustainable-future/>
29. High Pay Centre & TUC (2019). *How the Shareholder first business model contributes to poverty, inequality and climate change*. High Pay Centre. Disponible aquí: <http://highpaycentre.org/pubs/how-the-shareholder-first-business-model-contributes-to-poverty-inequality>

30. Otar, C. (2018). *What Percentage of Small Businesses Fail -- And How Can You Avoid Being One Of Them?*. Forbes. Disponible aquí: <https://www.forbes.com/sites/forbesfinancecouncil/2018/10/25/what-percentage-of-small-businesses-fail-and-how-can-you-avoid-being-one-of-them/#5330bc2243b5>
31. Entrevista con Malcolm Curtis, Gerente de Créditos de Shared Interest, realizada por Erinch Sahan [7 de enero, 2020].
32. Hartigan, P. (2014). *Why social entrepreneurship has become a distraction: it's mainstream capitalism that needs to change*. Oxfamblogs. Disponible aquí: <https://oxfamblogs.org/fp2p/why-social-entrepreneurship-has-become-a-distraction-its-mainstream-capitalism-that-needs-to-change/>
33. Social Enterprise World Forum (n.d.). Disponible aquí: <https://sewfonline.com/sample-page/understanding-social-enterprise/>
34. BCorporation (n.d.). Disponible aquí: <https://bcorporation.net/>
35. BCorporation (n.d.). *What are BCorps*. Disponible aquí: <http://bcorporation.eu/what-are-b-corps>
36. Co-operatives UK (2017). *New report highlights lessons from Mondragon - the world's largest worker co-op*. Disponible aquí: <https://www.uk.coop/newsroom/new-report-highlights-lessons-worlds-largest-worker-co-op>
37. Entrevista con Sarah Wakefield, Gerente de Gerente de Compras Sostenibles y Comercio Justo en Co-op, realizada por Erinch Sahan [8 de enero, 2020]
38. Fourth Sector Group (n.d.). *What Are For-Benefit Organizations?*. Disponible aquí: <https://www.fourthsector.org/for-benefit-enterprise>
39. World Economic Forum (2019). *World Economic Forum 50th Annual Meeting in Davos: Defining Stakeholder Capitalism*. Disponible aquí: <https://www.weforum.org/press/2019/10/world-economic-forum-50th-annual-meeting-in-davos-defining-stakeholder-capitalism/>
40. Schwab, K. (2019). *What Kind of Capitalism Do We Want?*. Time. Disponible aquí: <https://time.com/5742066/klaus-schwab-stakeholder-capitalism-davos/>
41. CLAC & Fair Trade Advocacy Office (2015). *Public policies in support of fair and solidarity trade*. Disponible aquí: <http://clac-comerciojusto.org/wp-content/uploads/2015/04/Public-policies-in-support-of-fair-and-solidarity-trade-CLAC-FTAO.pdf>
42. En 2015, promedio de todos los países de la OCDE
43. Maitland, A. (2019). *Fairer procurement: The equitable business tool*. Oxfam Views & Voices. Disponible aquí: <https://views-voices.oxfam.org.uk/2019/01/how-to-buy-from-fairer-business/>



Home of Fair Trade Enterprises



This publication was produced with the financial support of the European Union. Its contents are the sole responsibility of the World Fair Trade Organization and Traidcraft and do not necessarily reflect the views of the European Union.

