



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

“Las crisis en las Organizaciones Campesinas productoras de café que participan en el Mercado Solidario (Comercio Justo): El caso de dos organizaciones campesinas en las regiones Sierra y Soconusco del estado de Chiapas”.

Tesis

**Que para optar en el Grado de:
Doctor en Administración**

Presenta:

José Antonio de Jesús Toriello Elorza

Miembros del Comité Tutor:

Dr. Esteban Miguel Szekely Sánchez. Instituto de Investigaciones Sociales

Dra. María Josefa Santos Corral. Instituto de Investigaciones Sociales

Dr. Sergio Javier Jasso Villazul. División de Estudios de Posgrado de la FCA.

México, D.F. a Julio del 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
A Contexto en el que se desarrolla la presente Tesis	9
B El problema de esta Tesis	16
C Objetivos y proposiciones del trabajo.	18
D Categorías de análisis.	23
E El contenido de esta tesis	24
PRIMERA PARTE: MARCO DE REFERENCIA EN TÉRMINOS HISTÓRICOS Y CONCEPTUALES	
Capítulo 1 Perspectiva histórica	29
1.1 Inicio de la cafecultura en México	29
1.2 Ciclos de auge y depresión	35
1.3 El inicio de las cooperativas rurales de las regiones Sierra y Soconusco	43
Capítulo 2 Marco teórico y conceptual	47
2.1 Base Teórica.	48
2.1.1 Definición de Crisis.	48
2.1.2 Características y Tipos de crisis	51
2.1.3 Duración y Magnitud de las Crisis	53
2.1.4 Conflicto y Ambiente Organizacional	55
2.2 Base teórica - conceptual.	57
2.2.1 El campesino	57
2.2.2 Organización campesina	59
2.2.3 Algunos conceptos que facilitan el análisis del desempeño de la organización campesina	70
2.2.5 La producción campesina en pequeña escala	76
2.2.6 El origen de las organizaciones campesinas productoras de café	82
2.3 Mercados del café	84
2.3.1 Café Convencional o Tradicional.	84
2.3.2 Café orgánico	86
2.3.3 Comercio justo	95
2.3.4 El café de especialidad y sus diferentes mercados.	104
2.4 Modelos de Negocio del Café.	116
Capítulo 3 Metodología de la Investigación	125
SEGUNDA PARTE: EXPERIENCIAS DE LAS ORGANIZACIONES CAMPESINAS ISMAM Y RED MAYA.	
Capítulo 4 La Organización: Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla, s. de s.s. (ISMAM)	137
4.1 Antecedentes	139
4.2 ISMAM antes de la crisis de 2003: el modelo exitoso de la Organización Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla, S. de S.S.	141
4.3 La crisis del 2003	163
4.4 La explicación de la crisis según quienes permanecieron en ISMAM	164
4.4.1 Acciones concretas a partir de la explicación. ISMAM después de la crisis	168
Capítulo 5 La Organización: red maya de Organizaciones Orgánicas	179
5.1 La explicación de la crisis según los que salieron del ISMAM	179
5.2 La Organización: RED MAYA de Organizaciones Orgánicas	181

Capítulo 6	Las Fincas cafetaleras en el Soconusco	205
6.1	Antecedentes	205
6.2	Las Fincas cafetaleras en el Soconusco de hoy	208
6.3	Resultados de las Fincas productoras de cafés de especialidad del Soconusco	216

TERCERA PARTE: HACIA UNA IDENTIFICACIÓN TENTATIVA DE LAS CAUSAS DE LAS CRISIS Y DE SUS IMPLICACIONES PARA LA PRÁCTICA

Capítulo 7	El hilo conductor para entretejer una posible explicación a las crisis organizativas internas	221
7.1	Una observación fundamental	221
7.2	Verticalidad, Discrecionalidad e Ineficiencia: tres tramos del hilo conductor para entretejer una explicación tentativa de la crisis	228
7.3	Una paradoja interesante.	236

Capítulo 8	Hacia una visualización preliminar de las líneas de solución en que se traduce la explicación tentativa de las crisis internas	239
------------	--	-----

Conclusiones		247
--------------	--	-----

Bibliografía		257
--------------	--	-----

Anexo 1	Guía de preguntas para las entrevistas.	273
---------	---	-----

Anexo 2	Personas entrevistadas de ISMAM y RED MAYA	276
---------	--	-----

Resumen

Las crisis internas en las organizaciones campesinas productoras de café orgánico que participan en el mercado solidario (Comercio Justo) en los estados de Chiapas y Oaxaca, se han venido presentando en perjuicio tanto de los pequeños productores del aromático como de quienes se han comprometido con ellos como promotores-asesores de dichas organizaciones.

Las investigaciones referentes a este tipo de crisis organizativas internas son escasas o nulas, ya que la mayoría de los investigadores han escrito sobre los logros y éxitos de las organizaciones campesinas productoras de café para el Comercio Justo, pero pocos son los que han mencionado siquiera el tipo de problemática que se señala en este estudio, y son menos aún los que han intentado identificar y definir los factores que las provocan.

Esta tesis constituye un paso preliminar hacia la identificación y la definición de las causas que originan estas crisis, así como hacia la identificación de los *riesgos* en que se encuentran las organizaciones campesinas productoras de café orgánico del Comercio Justo respecto a que ocurran o se repitan estas crisis. Así como la explicación de la ineficiencia que tienen estas mismas organizaciones que participan con el modelo del mercado solidario.

A partir de estos elementos he elaborado una visualización preliminar acerca de posibles líneas de solución que pudieran seguir los actores involucrados para poder superar esos riesgos y crisis.

Esas líneas de solución convergen hacia una propuesta —también preliminar— para la creación de un **Comercio Justo Ampliado** que permita involucrar en él no sólo a aquéllos consumidores de conciencia que cuentan con la holgura económica necesaria para poder pagar un sobreprecio por el aromático, sino también a quienes necesitan tener acceso a productos de mejor calidad pagando un precio menor que el convencional, lo cual no sólo permitiría ampliar el mercado

sino promover el espíritu de justicia social que inspiró todo este movimiento, retomando y revalorando las experiencias desarrolladas hasta la fecha por los productores comunitarios y los promotores-asesores involucrados en el movimiento del Comercio Justo.

Sería ideal que la validez de la presente tesis pudiera argumentarse con base en la aplicación en la práctica de las líneas de solución que propondré aquí. Pero esto todavía no es posible porque aunque los actores afectados estuvieran convencidos de la validez de las líneas de solución aquí propuestas –lo cual de hecho requiere de un proceso de ajuste gradual, paso a paso- la *dinámica de relaciones sociales* bajo la que operan es avasalladora y requiere de sus esfuerzos cuidadosos para poder modificarla sin provocar más conflictos. Lógicamente, para un participante externo es aún mayor el tiempo requerido para entender esta dinámica de relaciones sociales –que por cierto, no es estática- lo cual se refleja en el largo lapso transcurrido entre la iniciación de esta tesis y la presentación de la misma. En estas condiciones, la contribución de este trabajo al conocimiento sobre el tema **es de carácter preliminar** y se fundamenta principalmente en **la coherencia lógica del hilo conductor** con el que he podido entretejer entre sí, por un lado, las ideas y experiencias de los actores involucrados en un caso específico de crisis, por otro, los planteamientos aprovechables que pude ubicar en la literatura, y finalmente unos con otros.

Toca juzgar dicha coherencia, primero, a los propios actores del caso específico al que tuve acceso, así como a los involucrados en otros casos similares de crisis internas y a los afortunados cuya organización no se ha visto afectada por tales crisis. El juicio emitido por unos y otros puede ser **en términos de retomar algunos de los planteamientos** que se presentan en esta tesis acerca de **la identificación y la definición** de las causas que originan estas crisis, así como en lo referente a la identificación de **los riesgos** en los que cada uno de ellos se encuentra a este respecto, e incluso **en términos de retomar algún o algunos elementos de las líneas de acción** que propondré aquí.

Al decir **retomar** algunos de tales planteamientos y/o líneas de acción, me refiero a la posibilidad de que los actores involucrados los utilicen de una manera específica, así sea sólo como una especie de “punto de partida para discrepar”: me refiero a que los utilicen para abrir el **diálogo ordenado y riguroso** entre puntos de vista diferentes, dirigido a dar sustento a nuevas acciones frente a las crisis de que se habla aquí. Pero al decir esto no excluyo la posibilidad de que algunos de esos actores expresen su propio juicio sobre la coherencia del presente trabajo mediante la adopción de algunos de los planteamientos y/o propuestas de acción que aquí se presentan, así sea modificándolos.

Considero que algo similar —pero en los términos definidos por el contexto socio-institucional específico en que se ubican— debe aplicarse al caso de los actores del medio académico, a quienes también les toca juzgar sobre la coherencia del “hilo conductor lógico” de que vengo hablando aquí, así como a cualquier lector que dedique algo de su tiempo a leer esta tesis.

Palabras clave: café, organización campesina productora de café, verticalidad, discrecionalidad, eficiencia, crisis organizativas, dinámica de relaciones sociales.

Introducción

A. Contexto en el que se desarrolla la presente Tesis

La fuerte fluctuación de los precios internacionales del café es un fenómeno cíclico distintivo de este cultivo, que afecta directamente al productor del aromático especialmente si únicamente se dedica a él. Algunos autores plantean que este fenómeno se debe a factores climáticos principalmente en Brasil, que es el mayor productor mundial: las heladas y sequías pueden tener consecuencias desastrosas, al grado de que se pierde la mayor parte de la cosecha e incluso las mismas plantaciones, y entonces, durante varios años se reduce la producción mundial y los precios aumentan; pero cuando el clima se mantiene favorable por tiempo suficiente, la sobreproducción acumulada supera la demanda y los precios se desploman (Pendergrast, 2002: 309–311). A este efecto de los factores climáticos se añade el de la especulación que han hecho grandes empresas exportadoras e importadoras, manipulando la oferta y la demanda para eliminar competidores en perjuicio de productores y consumidores (Binews, 2006).

Frente a la especulación y los factores climáticos, los gobiernos de algunos países americanos productores de café decidieron intervenir en la regulación del mercado desde el año 1940, tal como se verá más adelante. Esta forma de regulación se amplió en 1962 mediante la firma del Acuerdo Internacional del Café (AIC), que duró hasta 1989. Este acuerdo consistió en crear inventarios de café por parte de los propios gobiernos y acordar entre ellos mismos las cuotas de exportación anuales para cada cual con el fin de regular la oferta y así, equilibrar los precios a nivel mundial (Renard, 1993; Pérez Grovas, 2008; Giovanucci, 2006; Pérez Grovas y Celis; 2002). Otra forma de tratar de regular el mercado y administrar los riesgos inherentes a estas fluctuaciones de precios son los contratos de compra a futuros de café en la Bolsa de Nueva York (NYSE) (Díaz, 1995: 10–11).

Tal como se verá en el **capítulo 1** de esta tesis, México, uno de los principales productores mundiales del café desde 1877 (González, 2004: 23), no ha escapado

al problema de las oscilaciones de los precios del grano. Para enfrentarlo, el gobierno ha intervenido en apoyo de los productores cafetaleros de manera notablemente más amplia a como lo ha hecho en el caso de otros cultivos.¹ Para empezar, en 1942 la CEIMSA, con el apoyo del Banco Nacional del Comercio Exterior, creó la empresa Cafés Tapachula, S.A., la cual, con la finalidad de apoyar a las organizaciones campesinas a salir del espacio de control de los acaparadores, adquirió y administró algunos de los beneficios de café que habían

¹ Para controlar a los intermediarios abusivos en la compra de productos básicos a nivel de campo, el gobierno federal creó desde 1937 la Compañía Exportadora e Importadora Mexicana, S.A. (CEIMSA), seguida en 1960 por la Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO). Su forma de operación fue mediante “precios de garantía” superiores a los que pagaba el *coyote* al campesino, pero que permitían poner tales productos al alcance del consumidor a precios más bajos que los que cobraba el comerciante convencional en el otro extremo de la cadena de intermediación. Así pues, no se trataba ni de precios fijos ni de precios subsidiados, sino de una operación técnico-administrativa eficiente con la que la CONASUPO apoyaba el esfuerzo de productores rurales y de consumidores organizados de bajos recursos para evitar las ganancias abusivas de los intermediarios y compartir el ahorro correspondiente entre productor y consumidor. Nótese que la CONASUPO no hubiera podido lograr este propósito por sí sola, dado que la compra y venta de productos básicos estaba sujeta al control de los cacicazgos tradicionales acostumbrados a establecer una suerte de “cotos de caza” dentro de los cuales sólo ellos podían comprar y vender aquello que los campesinos vendían y compraban. Así pues, hacía falta que los beneficiarios “se atrevieran” a organizarse para salir de ese tipo de control, porque de otro modo la CONASUPO no hubiera contado ni con vendedores ni con compradores. Y en la mayoría de los casos, quienes se atrevieron a retar el poder de dichos cacicazgos fueron los que ya se habían atrevido, o sea, los campesinos e indígenas que se habían organizado para recuperar las tierras de sus ancestros. Nótese, además, que la participación organizada de los beneficiarios permitió mantener los costos de operación de la CONASUPO a un nivel realista para el propósito antes señalado; por ejemplo, al evitar el costo adicional que hubiera implicado la utilización de empleados del gobierno para manejar cada una de las miles de tiendas de abasto comunitario que, durante años, fueron operadas por personas designadas por la asamblea comunitaria de los propios compradores organizados. Algo similar puede decirse de otros programas creados durante la etapa antimonopólica-agrarista del desarrollo rural (véase Szekely, 2005).

sido propiedad de finqueros afectados por la reforma agraria. Cafés Tapachula operaba originalmente en la región del Soconusco, pero poco tiempo después amplió sus actividades a Córdoba y Coatepec en Veracruz. Tres años más tarde, esta empresa se convirtió en Beneficios Mexicanos de Café (BEMEX), que tenía como objetivo comprar café de grupos campesinos organizados, beneficiarlo y exportarlo. En 1949 fue creada la Comisión Nacional del Café, que incluyó como objetivo adicional el mejoramiento y beneficio del grano con el fin de aumentar los rendimientos y reducir costos de producción (Nolasco, 1985: 178–184).

En 1957, ante la profunda caída de precios internacionales del aromático, México y otros países productores empezaron a acordar medidas para estabilizar el mercado colaborativamente. En 1959, para cumplir con los compromisos internacionales de imponer controles sobre la oferta mediante cuotas, se creó el Instituto Mexicano del Café (INMECAFÉ) a partir de la fusión presupuestal y operativa de BEMEX y la Comisión Nacional del Café (Nolasco, 1985: 184; Villaseñor, 1987: 53–54).

Entre las facultades del INMECAFÉ destacaba la de expedir permisos de exportación de café bajo el sistema de cuotas acordado internacionalmente. Se incluyó también promover el desarrollo y la transferencia de tecnologías tanto para la protección del suelo como para el control de plagas y enfermedades, y además proporcionar asistencia técnica para la creación de almácigos (viveros) con el fin de incrementar los rendimientos y mejorar la calidad del café. Cabe señalar que dicho mejoramiento se logró también por medio de injertos de variedades resistentes que los mismos campesinos llevaron a cabo (Escamilla y Zamarripa, 2002). Todas estas funciones se integraban en torno a contratos para el financiamiento del ciclo productivo, así como para la venta de fertilizantes a precio de fábrica (FERTIMEX) (Nolasco, 1985: 189).

Para todos estos efectos se desarrolló conjuntamente con los campesinos un esquema organizativo básico denominado Unidades Económicas de Producción y

Comercialización (UEPC), las cuales recibían los anticipos a cuenta de cosecha bajo un compromiso solidario operando como aval para garantizar que cada uno de sus cafecultores liquidara sus adeudos individuales mediante la entrega de parte del café que produjera (Santoyo *et al.*, 1996: 86), en el entendido de que si alguno no pagara a tiempo el colectivo lo hacía. El café así adquirido por INMECAFÉ, como pago en especie por los anticipos a cuenta de cosecha, aunado a la compra directa del café en grano a precios de garantía (que no eran ni precios fijos, ni precios subsidiados como ya dije antes), le permitía constituir los inventarios necesarios para mantener el control de los precios internos e internacionales, junto con el sistema de cuotas a que ya hice referencia aquí.

Cabe subrayar que este papel múltiple que desempeñó INMECAFÉ (Villaseñor, 1987: 57; y Nolasco, 1985: 188–189), hubiera sido imposible sin la participación de los campesinos organizados.

Pero tal como se verá en el capítulo 1, a partir de 1982, en un contexto nacional de estancamiento económico e hiperinflación, el INMECAFÉ empezó a reducir gradualmente su participación en el mercado de café disminuyendo las compras directas del grano, los niveles de operación de los beneficios a su cargo, los créditos otorgados a los productores y la transferencia de insumos y servicios. Finalmente, en 1989, coincidiendo con el rompimiento del Acuerdo Internacional de Café y argumentando el alto costo de su estructura operativa, se decretó la liquidación del INMECAFÉ² (Giovanucci y Juárez Cruz, 2006).

Tal como también se establece en el capítulo 1 de esta tesis, en este último contexto surgió una iniciativa importante por parte de grupos externos a las comunidades cafecultoras interesados en promover el bienestar de las mismas,

² Nótese que me he limitado a describir los hechos, no a explicarlos. La pregunta de por qué desapareció el INMECAFÉ queda pendiente.

entre los que destacan los conformados por sacerdotes católicos de la teología de la liberación.³ Fue la iniciativa de estos promotores la que condujo a la creación de lo que hoy se conoce como Comercio Justo⁴, en contraposición a las relaciones de sometimiento a que se ve sujeto el agricultor cafetalero que opera en el comercio convencional dominado por intermediarios y monopolistas, tal como lo refleja el poster tomado de la campaña publicitaria de uno de los grupos creadores del Comercio Justo.



Fig. 1.1 Publicidad de una Organización Campesina productora de café.

Estos promotores han hecho un gran esfuerzo en dos sentidos. En primer lugar, para convencer a un número creciente de consumidores *de conciencia* —primero

³ El pionero de este movimiento fue el sacerdote holandés Frans VanderHoff, fundador de la organización campesina oaxaqueña UCIRI en 1982 y creador de la marca de Comercio Justo Max Havelaar en 1988 (VanderHoff y Roozen, 2002).

en Europa y después en Estados Unidos y Japón, principalmente— a fin de que paguen un precio mayor por el café que consumen en beneficio de campesinos e indígenas minifundistas. Y en segundo lugar, para promover la organización de estos últimos con el objetivo de que juntos puedan colocar su producto directamente con este tipo de consumidores a fin de mejorar su situación económica (Vanderhoff y Roozen, 2002; Cervantes *et al.*, 2002).

Según Víctor Pérez Grovas y Fernando Celis (2002: 18–19), uno de los principales argumentos para motivar tanto al consumidor *de conciencia* como a los cafecultores minifundistas consiste en subrayar que los promotores del Comercio Justo propusieron un esquema operativo en el que se elimina a los intermediarios convencionales, sustituyéndolos por *agentes de apoyo solidario*.⁵ Además, Frans VanderHoff (2001: 105-106) señala que, para evitar que el campesino se vea forzado a someterse al control de los prestamistas usurarios, dicho esquema operativo incluye un prefinanciamiento para cubrir parte de los costos de producción, a ser pagado en especie por el campesino al final del ciclo productivo, tal como se hacía con INMECAFÉ (Nolasco, 1985: 189 y Villaseñor, 1987: 58), pero hoy es a título individual y no solidario como era con ese Instituto.

Para establecer los estándares internacionales del sistema Comercio Justo y prestar apoyo a los productores, en 1997 fue fundada por 14 organizaciones del mercado solidario⁶ la Organización Internacional para el Etiquetaje del Comercio

⁵ Aunque hay varios elementos a este respecto, se entiende que estos **agentes de apoyo solidario** incluyen a los compradores mayoristas “certificados” que pagan el precio justo evitando al intermediario, y son quienes distribuyen al “costo (de adquisición más costos operativos y una modesta ganancia)” el café justo en las tiendas solidarias, que son las que venden a menudeo al comprador de conciencia (entrevista a directivos de ISMAM y RED MAYA, 2009).

⁶ Entre las 14 organizaciones de Comercio Justo que fundaron FLO se encontraban: Max Havelaar (nacida desde UCIRI de Oaxaca), Fundación Fairtrade, TransFair y Rättvisemärkt (FLO, 2008).

Justo (FLO).⁷ Tal como diré en el capítulo 2, a partir de 1998 FLO exigió a los agricultores que para ser incluidos en el Comercio Justo, deben utilizar tecnología de producción orgánica (FLO: 2008). Y el cumplimiento de este y otros requisitos tiene que ser certificado por un grupo especializado en la materia, seleccionado por el asesor de la organización correspondiente. Resulta interesante ver que la certificación es pagada por los proveedores del café justo y no por los compradores.⁸

Para terminar esta reseña del contexto de la presente investigación, conviene observar que para enfrentar la oscilación problemática de precios del café a que me he referido aquí, los grandes finqueros chiapanecos y centroamericanos operan en los llamados “Mercados de Especialidad y Gourmet”, creados por ellos mismos, sus socios y sus amigos de países consumidores, donde se les paga un mejor precio.⁹ Han establecido una serie de requisitos en materia de técnicas de producción, beneficiado del café y aplicaciones de controles de calidad (Laderach *et al.*, 2006) cuyo cumplimiento se verifica principalmente mediante la calificación

⁷ La Organización Internacional para el Etiquetaje del Comercio Justo (FLO) está dirigida actualmente por un consejo de administración integrado por socios elegidos democráticamente (5 representantes de las organizaciones de acreditación y sello de las que se hablará más adelante, 4 de las cooperativas de producción, 2 comerciantes registrados y 2 independientes) (FLO, 2009). Sin embargo, cabe mencionar, tal como se hace en el capítulo 2, que los promotores que fundaron este movimiento solidario a principios de los ochenta, llámense Vanderhoff u otros, han ido perdiendo el control del mismo al verse rebasados por las exigencias de los certificadores que ellos mismos impusieron en su momento.

⁸ Es como si WalMart pagara a la Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco) para que la certificara.

⁹ Experiencia en cierto modo paralela al movimiento del Comercio Justo.

que le otorgan sus propios catadores¹⁰ —algo similar a la dinámica de certificación de FLO—, tal como se describirá en el capítulo 6. Su café se vende más caro bajo la marca específica que se comercializa. Este tipo de mercado es estrecho y, a la fecha, exclusivo de algunos productores y comercializadores (Kramer, 2009).

B. El problema de esta Tesis

El presente estudio surge en el contexto definido por varios grupos campesinos que han sido organizados por promotores y/o asesores para ingresar en el Comercio Justo, en busca de una mejor situación para los pequeños productores de café. Se trata específicamente de la organización Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla, S.S.S. (ISMAM), fundada en 1986. Inicialmente fue la atracción por las noticias sobre su experiencia exitosa, ya que durante diecisiete años ISMAM mantuvo un fuerte crecimiento, logró reconocimientos y premios, y tuvo ingresos muy atractivos para los socios (Mendoza y Pino, 1999). Esto creó la motivación a hacer un planteamiento inicial para esta tesis en términos de demostrar que la experiencia desarrollada por organizaciones como ISMAM constituye un modelo de organización para el desarrollo rural que debería seguirse en otras áreas de la producción campesina.

Ciertamente, no dejaba de resultar en alguna medida cuestionable el proponer la elaboración de una tesis de doctorado comenzando con la respuesta, en vez de con la pregunta. Pero resulta que poco después de iniciar los trabajos preparatorios para esta tesis se presentó en ISMAM una crisis interna en la que se pudo observar choques entre grupos, luchas de poder, pérdida de las

¹⁰ Los catadores son los especialistas que encuentran y valoran todas las características organolépticas o sensoriales que definen un café, lo que servirá para emitir un juicio de valor objetivo, para comparar varios cafés entre sí, o para constatar si un café se ajusta a unas características predeterminadas. En la cata se evalúan: la fragancia, aroma, gusto, retronasal, postgusto y cuerpo (Thorn, 1999: 33-40).

certificaciones, incumplimiento de contratos de venta de café que habían sido firmados con compradores del Comercio Justo, salida de socios, pérdidas económicas, incumplimiento de obligaciones crediticias y, finalmente, la salida de su asesor y fundador. Estos hechos llevo a considerar la necesidad de tomar este tipo de crisis como tema de una tesis doctoral, particularmente porque se pudo percatar de que estas crisis no han afectado únicamente a la organización mencionada, sino también a otras en los estados de Oaxaca y Chiapas (Comercio Justo México, 2005; Vargas, 2006; Chiapas Kafee-Kampagne, 1999; Hernández y Piñón, 1998).

Desde esta perspectiva, las preguntas iniciales que dieron motivo a esta tesis se pueden enunciar de manera sencilla en los siguientes términos: **¿por qué ocurrió esta crisis?, ¿cómo superarla? y ¿cómo evitar que vuelva a ocurrir?**

El método tentativamente escogido para buscar respuesta a tales preguntas consistió en (1) averiguar primero qué dicen los propios actores respecto a por qué ocurrió esta crisis, y entonces (2) ver cómo se traduce su explicación en acciones concretas. El siguiente paso sería (3) revisar las explicaciones y las acciones antes señaladas de forma ordenada y rigurosa con ayuda de la consulta a la literatura relevante, y con esa base proceder a (4) la formulación de propuestas de solución correctivas y preventivas.

Sin embargo, se encontró que la literatura relevante tiene ciertas limitantes, ya que tal como se dijo antes la mayoría de los autores consultados ha escrito sobre los logros y los éxitos de las organizaciones campesinas productoras de café que participan en el Comercio Justo, pero son pocos los que han mencionado siquiera el tipo de problemática que he señalado aquí, y son menos aún los que han intentado identificar y definir los factores que la provocan. Da la impresión de que están de por medio problemas de fondo de los cuales casi nadie habla.

Con este motivo, resultó necesario replantear de manera más modesta el punto 4

antes señalado, y limitar ahora a las metas siguientes: (4.1) **identificar y definir** de la manera más precisa posible algunas de las causas que originaron la crisis de ISMAM y las de las crisis que se repiten una y otra vez en las otras organizaciones afectadas, así como (4.2) **identificar los riesgos** de que ocurra o se repita una crisis así en las organizaciones campesinas del Comercio Justo, y a partir de ello (4.3) **elaborar una visualización preliminar** de las posibles vías de acción que pudieran seguir los actores involucrados para superar y prevenir esos riesgos y crisis.

C. Objetivos y proposiciones del trabajo.

Parte de lo que se propuso responder con este trabajo, como se dijo en el apartado anterior: **¿por qué ocurrió esta crisis?, ¿cómo superarla? y ¿cómo evitar que vuelva a ocurrir?**, para posteriormente replantear de manera más modesta las metas de: (1) **identificar y definir** de la manera más precisa posible algunas de las causas que originaron la crisis de ISMAM y las de las crisis que se repiten una y otra vez en las otras organizaciones afectadas, así como (2) **identificar los riesgos** de que ocurra o se repita una crisis así en las organizaciones campesinas del Comercio Justo, y a partir de ello (3) **elaborar una visualización preliminar** de las posibles vías de acción que pudieran seguir los actores involucrados para superar y prevenir esos riesgos y crisis; y es que, en buena medida, las respuestas tienen una relación directa en los resultados que obtienen estos pequeños productores de Café Orgánico del Comercio Justo.

Es importante mencionar que el periodo de transición del café convencional al café orgánico del Comercio Justo no es fácil, pueden transcurrir un buen número de años antes de que la plantación permita la producción orgánica y si bien existe el atractivo del precio para el café del Comercio Justo, no es fácil entrar a los mercados, además de tener que asumir los costos de certificación y comercialización que esos procesos conllevan.

Es entonces, la proposición inicial tentativa de trabajo y que me dio los elementos para poder analizar las primeras respuestas obtenidas estableció que:

“Si bien el mercado de café del Comercio Justo está en expansión y paga un sobreprecio a los pequeños productores -que cumplen con todos los requisitos-, esto no les garantiza recursos suficientes para mejorar los ingresos que la actividad les brinda, ya que los mejores precios del café del Comercio Justo se asocian a mayores esfuerzos y costos fundamentalmente en mano de obra así como en los procesos de certificación necesarios para ingresar en el mercado solidario, que a su vez no les garantiza la venta de su producción total de café, y ni siquiera les garantiza su ingreso al mercado solidario, provocando riesgos de crisis en sus organizaciones.”

Cuando esta tesis inició, en el año 2002, el mercado del café del Comercio Justo estaba en expansión, diez años después, las condiciones no son las mismas, los precios de la Bolsa de Nueva York han subido y los sobreprecios se han rezagado. En la base de esos cambios está algo muy simple, la estrategia de los pequeños productores de México y otros países que producen la misma variedad que los productores de la Sierra y el Soconusco del estado de Chiapas. Una demanda de los consumidores de conciencia que, si bien está dispuesta a pagar un mayor precio en aras de la conciencia y su propia salud, es reducida comparada con la demanda del grano convencional y la tendencia que todavía se impone desde las grandes comercializadoras y torrefactoras, asociadas a la estandarización y bajos costos del grano.¹¹

Por ello, la posibilidad de ISMAM y RED MAYA está en comercializar no sólo en el Comercio Justo sino en otros mercados de Café de especialidad beneficiándose de mejores precios. Las mejoras en la producción, desde la producción primaria

¹¹ Veremos más adelante en el Capítulo 2 que el mercado del café orgánico y del Comercio Justo es reducido (menos del 1% del mercado mundial del café).

hasta la transformación, que se traduzcan en **mejoras en la calidad y diferenciación de su producto** serán elementos fundamentales para abrir las puertas en otros mercados de especialidad -o bien crear nuevos-, así como en la apertura de nuevos puntos de comercialización, incluidos el mercado nacional.

Una proposición más tentativa de trabajo estableció que:

“Los campesinos socios de organizaciones productoras de café orgánico del Comercio Justo como el ISMAM y RED MAYA, que organizan y controlan su producción, y que ofrecen precios de garantía a sus socios; deben alcanzar la diferenciación de su café –en base a su sabiduría campesina- con el fin de poder competir en los diferentes mercados del aromático a nivel mundial, o bien crear uno nuevo; y así evitar encasillarse únicamente en el mercado solidario, que no les garantiza la venta de su producción total, que no les garantiza su ingreso, y por lo tanto quedan a merced de los intermediarios o coyotes”.

Si la calidad era ya un elemento diferenciador en el mercado convencional en los otros mercados de especialidad es fundamental. Es pertinente aclarar que cuando hablamos de calidad no sólo hablamos de la producción primaria sino de todo el proceso de transformación y ello le compete tanto a los pequeños productores como a su organización.

Es importante mencionar que hasta hace algunos años, los programas gubernamentales subsidiaron altamente los precios de los agroquímicos, coadyuvando con ello a su uso exagerado y a la contaminación resultante. De hecho, los fertilizantes químicos en la zona de estudio junto al uso de otros agroquímicos fueron introducidos como parte de las políticas estatales en la región que expandieron, por una parte, el área cafetalera cambiando el paisaje serrano y por otra, subsidiaron a los productores a través de insumos químicos transformando la forma tradicional de producción y alterando los diversos sistemas

ecológicos de la zona. Es por ello también la importancia de la producción de estos pequeños productores y sus organizaciones con tecnología orgánica y sustentable.

Esta investigación se centró en responder las preguntas antes citadas, que están directamente ligadas a los resultados de las Organizaciones Campesinas acá estudiadas, así como de los ingresos que obtienen los pequeños productores de café orgánico del Comercio Justo a partir de transitar y mantenerse en la producción orgánica.

Se pudo explicar que en lo económico la producción del café orgánico del Comercio Justo es una opción frente a las crisis de precios de la cafeticultura convencional, pero que los diferenciales de ingreso no son tan significativos si estuviéramos ante un escenario de precios al alza de la cafeticultura convencional.

Si bien el precio que paga el mercado del Comercio Justo es atractivo (en tiempos de bajos precios) para los productores, el ingreso generado por la cafeticultura, sea de Comercio Justo-orgánico o convencional, es necesario aunque no suficiente para la sobrevivencia y reproducción familiar, por lo que garantizar la permanencia de los cafeticultores en dicha producción implica diseñar una política con esos fines.

El precio que pagan los intermediarios en las regiones de la Sierra y el Soconusco y sus variaciones depende del precio internacional, del mercado al cual se destine, del tipo y calidad del grano, de las modificaciones entre oferta y demanda global del grano, de los propios intermediarios como de las condiciones regionales y nacionales que imperan en un ciclo determinado.

El ingreso neto del pequeño productor dependerá del gasto que ha tenido que hacer para producir, es decir del costo de producción y los ingresos brutos. Si bien la producción de café del Comercio Justo y orgánica no utiliza insumos químicos necesita la fertilización orgánica y mantener bajo control las plagas que pueden

afectar los cafetales y que están presentes en la región, lo cual no sólo puede demandar más dedicación y tiempo de la familia a las labores en la parcela sino ciertos desembolsos de dinero. Si hay que dejar alguna actividad extra parcelaria, el ingreso generado por el grano orgánico le tiene que permitir compensar el ingreso dejado de percibir por dicha ocupación.

Sin embargo, para los productores que transitan sin apoyos para la producción orgánica, ello implica un esfuerzo adicional, teniendo presente que producir de manera natural, sin químicos, no es garantía para acceder al mercado orgánico y del Comercio Justo --poniendo en evidencia este modelo-- y que tampoco es posible acceder a ese mercado de manera inmediata, ya que existen tiempos establecidos que deben cumplirse si se pretende obtener la certificación necesaria para incursionar en ellos.

Dependiendo del mercado al cual va dirigido el aromático, el precio podrá ser mayor o menor. Como Comercio Justo, el café de los productores de la Sierra y Soconusco podrá comercializarse en el mercado orgánico tradicional o en el mercado solidario, aunque sólo en este último hay garantías en materia de precios, una vez que ya se ha incursionado en el mismo, aunque en cada ciclo es imposible garantizar la venta total de la producción en el mercado solidario.

Para los cafecultores, en la etapa de transición, y aunque pueda ser café orgánico desde el punto de vista de la producción, no se puede comercializar como tal, debido a que no ha pasado el tiempo establecido en las normas que permiten la certificación. No existe todavía un mercado intermedio entre lo convencional y orgánico, por lo que caen irremediabilmente con el intermediario o coyote.

Una última proposición tentativa de trabajo fue:

“Las organizaciones campesinas productoras de café orgánico del Comercio Justo, son ineficientes –dado el modelo del mercado solidario-, por lo que

para poder controlar y operar presentan algunos elementos de verticalidad y discrecionalidad los cuales se constituyen –junto con su propia ineficiencia- como factores de riesgo que pueden provocar crisis internas, poniendo en peligro su permanencia”.

D. Categorías de análisis.

Con el fin de poder analizar los distintos actores, presento a continuación las categorías observadas.

Asesores	Funciones
Asesor General	Líder general y elemento central de la dirigencia (de manera informal). En el recae la mayor responsabilidad de proponer las actividades a desarrollar y dar línea política.
Ingeniero Agrónomo	En el campo, capacitadores de la tecnología orgánica, supervisores de campo. Recepción y control de café pergamino entregado por cada grupo.
Contador Público / Administrador	En oficina central apoyan con la contabilidad central y de cada uno de los grupos. Controlan los apoyos económicos y las entregas de café.
Especialista en mercado.	Se encargan de contactar a los compradores mayoristas solidarios. Realizan los convenios de venta de café. Negocian los anticipos a cuenta de cosecha. Contratan a los certificadores.
Coordinador de Transporte y Fletes	Se encargan de transportar el café acopiado de cada grupo a los almacenes centrales.

Fig. 1.1 Categoría de los Asesores de la Organización

Socios	Funciones
Delegado de Zona	Representa a un grupo de socios campesinos de una región, la duración en el cargo es de dos años. Realiza asamblea mensual con los socios de su zona. Asiste a las asambleas generales de la organización.
Controlador	Es el enlace entre el Ingeniero Agrónomo y los socios campesinos. Recibe los cursos de capacitación y es extensionista. Revisa y supervisa las actividades en el campo.
Presidente del Consejo de Ancianos	Preside la comisión de los socios más viejos. Asesora a los delegados en la toma de decisiones y tiene un lugar en el comité directivo.
Socio Campesino	Parte fundamental del proceso productivo para que la organización campesina cumpla con sus compromisos. Tiene la obligación de capacitarse en los diferentes temas para lograr la certificación de su parcela.

Fig. 1.2 Categoría de los Socios en la Organización

E. El contenido de esta tesis

LA PRIMERA PARTE se refiere al **marco de referencia** en términos históricos y conceptuales. El **capítulo 1** está dedicado a la revisión de la literatura existente acerca de los antecedentes históricos de la cafecultura en México. En el **capítulo 2** se presenta el marco teórico y conceptual con el que se propone analizar el tipo de experiencias de que se ha venido hablando aquí. En el **capítulo 3** se expone la metodología de investigación utilizada en este trabajo.

LA SEGUNDA PARTE se refiere a la experiencia de las dos organizaciones objeto de esta tesis, así como la de los finqueros cafetaleros. El **capítulo 4** está dedicado a la presentación del modelo inicial de ISMAM, sus características, relaciones internas, organización y logros, así como a la descripción de la crisis a que he hecho referencia, (1) la explicación que los del ISMAM dan de esa crisis, (2) las acciones que han realizado para evitar caer en otra, y (3) su situación actual, tal como se señala en los puntos (4.1) y (4.2) antes mencionados. En el **capítulo 5** se habla de quienes al salir del ISMAM formaron la RED MAYA y de cómo interpretaron dicha crisis, así como de las acciones que se derivaron de tal explicación y de sus resultados actuales. Como punto de referencia para dar mayor claridad a todos estos planteamientos, en el **capítulo 6** se hace una descripción de la experiencia de los finqueros cafetaleros de origen extranjero en el Soconusco y de los mercados de café de especialidad creados por ellos mismos.

LA TERCERA PARTE de esta tesis se titula “Hacia una identificación tentativa de las causas de la crisis y de sus implicaciones para la práctica”; abarca el **capítulo 7** “El hilo conductor para entretejer una posible explicación de las crisis organizativas internas”, el **capítulo 8** que se titula “Hacia una visualización preliminar de las líneas de solución en que se traduce la explicación tentativa de las crisis internas”. Y por último se presentan las conclusiones encontradas.

Posteriormente a la TERCERA PARTE se presenta la Bibliografía consultada durante este trabajo. Y por último el Anexo 1 que contiene una Guía de preguntas para las entrevistas realizadas y el Anexo 2 que cita los principales personajes entrevistados del ISMAM y RED MAYA.

PRIMERA PARTE

Marco de referencia en términos históricos y conceptuales

Capítulo 1. Perspectiva histórica

1.1 Inicio de la cafecultura en México

Pablo González (2004: 23) dice que la cafecultura tiene una considerable importancia económica y social en México desde finales del siglo XVIII, cuando ya se habían registrado las primeras exportaciones del grano provenientes de Córdoba, Veracruz. Debido a la guerra de independencia se abandonó este cultivo y no se retomó hasta 1817 (Renard, 1993; Gómez, 1894: 12), y a partir de 1877 México está ubicado como uno de los principales productores de café a nivel mundial.

María Cristina Renard (1993: 15) afirma que a finales del siglo XIX se conjugaron varios factores —como las medidas de política económica del gobierno mexicano, la inversión en materias primas, especialmente de capital alemán, y las condiciones ecológicas del Soconusco— que permitieron continuar en Chiapas la expansión de las plantaciones de café después de que se agotaron las tierras de la Costa Cuca en Guatemala.

Renard (1993: 16) anota que, ya desde 1857, Matías Romero había enunciado las ventajas e inconvenientes de la región del Soconusco para la inversión en la cafecultura. Entre las primeras estaban el contar con tierras casi vírgenes, fértiles y baratas, y el bajo costo de los jornales; entre los segundos, la escasez de mano de obra por el despoblamiento de la región, y la inseguridad causada por los límites fronterizos inciertos, ya que el Soconusco seguía siendo reclamado por Guatemala.¹²

¹² Ese año, don Matías Romero, cónsul plenipotenciario del gobierno de don Benito Juárez, fue comisionado para iniciar la delimitación de los puntos fronterizos entre México y Guatemala, con la intervención de don Justo Rufino Barrios, presidente de la república de Guatemala (Renard, 1993: 16; Helbig, 1964: 17).

Renard (1993: 18–21) y Karl Helbig (1964: 18) señalan que fue en 1882 cuando se firmó el tratado sobre los límites que resolvió el problema de la frontera entre México y Guatemala; y en 1883 Porfirio Díaz promulgó la *Ley de Colonización* que decretó la parcelización, denuncia y titulación de las tierras “baldías”, lo que trajo a la región a las compañías deslindadoras y, detrás de ellas, a varias oleadas de inmigrantes. Llegaron así franceses, ingleses y españoles; pero quienes le dieron el mayor empuje al cultivo del café fueron los alemanes, que invirtieron en él capitales y tecnología, y además controlaron su comercio y exportación.

Renard (1993: 24) dice que en 1908 había en la región 66 fincas cafetaleras en manos de inmigrantes. Antonio García de León (1985: 193–207) anota que el auge del café trajo, asimismo, el crecimiento de la ciudad de Tapachula y la llegada de nuevos comerciantes, entre los cuales vino una numerosa colonia de chinos. El cultivo del café fue avanzando desde la frontera hacia el oeste y, después de 1910, penetró en la Sierra Madre de Chiapas, donde se asentaban comunidades indígenas *mames*.

García de León (1985: 205) y Renard (1993: 27) apuntan que el ferrocarril costero inaugurado en 1908, proveniente del Istmo de Tehuantepec y conectado a Coatzacoalcos, dio un impulso al cultivo del café y al desarrollo de la región al solucionar el grave problema del transporte del grano; a partir de ese momento, el café sería llevado por riel hasta el puerto veracruzano para de allí embarcarlo hacia Europa.

Daniela Spenser (1987: 60–62) afirma que la expansión de las plantaciones se hizo, en general, sobre tierras vírgenes y despobladas, aunque en algunos casos, en las zonas más altas, se despojó a los moradores originales, las **comunidades *mames***. El relativo despoblamiento de la región conllevaba un inconveniente: la escasez de mano de obra disponible para el trabajo en los cafetales. Los indígenas *mames* y *mochos* de la Sierra de Motozintla se volvieron peones de las fincas para complementar con estos ingresos la raquítica cosecha de maíz que

obtenían en las tierras altas, que a veces eran propiedad de los mismos finqueros, quienes se las alquilaban para que “hicieran” milpa, y así se aseguraban su mano de obra. Spenser (1983: 88–93) dice que también acudían indígenas del altiplano guatemalteco, huyendo del sistema de trabajo forzado instaurado en su país. Ni siquiera así resultaba suficiente la mano de obra, sobre todo en tiempos de cosecha, por lo que, ayudados por el gobierno del estado, los finqueros buscaron otras soluciones, como traer por las buenas o por las malas a los indígenas chamulas de los Altos de Chiapas: empezaron por castigar con el destierro a los sublevados de la guerra de castas, la rebelión de Tzajjemel en 1870, y después instauraron el sistema de enganche y de peonaje por deudas, a fin de atar a estos trabajadores y a sus familias a las fincas. Al morir los trabajadores, o si huían, las deudas pasaban a sus hijos. Es así que mientras la región se insertaba en la economía mundial, el capitalismo en las plantaciones reproducía relaciones de trabajos feudales, como la servidumbre y el trabajo forzado.

Patricia Ponce (1985: 21) anota que la Revolución Mexicana no trajo muchos cambios en la región; las condiciones de trabajo y de vida en las fincas permanecieron iguales, a pesar de las numerosas denuncias. Gracias a la alianza de los finqueros alemanes con Venustiano Carranza, el Soconusco fue durante la Revolución la región más tranquila del Estado.

Spenser (1987: 156; 1988: 87) señala que, la Primera Guerra Mundial afectó a los caficultores más que la revolución: las dificultades de acceso a los mercados europeos, los problemas con las rutas marítimas, la derrota alemana y el endeudamiento de los demás países europeos provocaron una reorientación de los mercados comerciales hacia Estados Unidos, que llegó a ser también el primer proveedor de capitales e inversión.

Spenser (1987: 247) apunta que, no obstante, la economía cafetalera seguía fortaleciéndose, como lo demuestran las cifras: de 120,000 quintales (qq)¹³ a finales de la primera década del siglo xx, se pasó a 202,000 qq en 1919–1920, y en 1929–1930 se alcanzaban ya los 300,000 qq.

Renard (1993: 39) escribe que los años veinte fueron de bonanza cafetalera gracias a los precios internacionales favorecidos por la política de retención practicada en Brasil, que tenía por objeto no saturar el mercado y que así aseguraba los precios del grano internacionalmente; esto fue un estímulo para que se aumentara el número y la extensión de las plantaciones en todos los demás países productores. Sin embargo, los efectos de la crisis económica mundial de 1930 llegaron a México y afectaron la economía del café, cuya demanda disminuyó drásticamente. Además, el sistema de retención de Brasil se vino abajo, por lo que los precios internacionales cayeron estrepitosamente.

Spenser (1987: 112) señala que, si bien los años veinte vieron la consolidación de la economía cafetalera, presenciaron también el surgimiento de un poderoso movimiento social y laboral en la región, el cual tuvo resonancia a nivel estatal e incluso nacional. Los simpatizantes de este movimiento fundaron, el 13 de enero de 1920, el Partido Socialista Chiapaneco, cuyo objetivo inmediato era el mejoramiento de las condiciones de trabajo en las fincas cafetaleras. García de León (1985: 359–379) y Renard (1993: 55) apuntan que, durante los años 1920 y 1921 los socialistas se dedicaron a frenar el enganchamiento de trabajadores para las fincas del Soconusco; se oponían, asimismo, a las políticas de los caciques y mapaches. Visitaban las fincas para promover la organización sindical y la negociación de contratos colectivos. En abril de 1922 se fundó el Sindicato de Obrero y Campesinos del Soconusco, lo que evidenciaba la extensión del Partido a este departamento. Estas condiciones propiciaron una radicalización del

¹³ El quintal (qq) es una antigua medida española cuya equivalencia es: 1 qq = 100 lb.

movimiento sindical que, en los años treinta, tomó la forma de la lucha por la tierra, coincidiendo en ello con la política del cardenismo, que bajo su gobierno, el movimiento sindical se iba a transformar en agrario.

García de León (1985: 400–416) anota que un factor importante que catalizó la lucha por la tierra fue el reconocimiento, en 1934, de los peones acasillados como derechohabientes de dotaciones agrarias. El presidente Lázaro Cárdenas visitó la región por segunda ocasión en abril de 1938 y prometió llevar a cabo una reforma agraria. En 1939, ante la amenaza del reparto agrario ya inminente, los ganaderos, los plantadores y los políticos de Tapachula emprendieron una campaña separatista del Soconusco que, al parecer, contaba con la simpatía de la embajada de Estados Unidos. El 16 de marzo de 1939, el presidente Cárdenas llevó a cabo el “reparto” de tierras en los municipios de Cacahoatán y Unión Juárez, en el Soconusco; ese día se “entregaron” en los dos municipios 8,119 hectáreas, repartidas entre seis ejidos, que beneficiaron a 1,636 jefes de familia; pero no terminó allí, ya que las dotaciones prosiguieron sobre las fincas de otros propietarios.

Cabe aclarar que lo que hizo el presidente Cárdenas en ese momento fue formalizar la recuperación de tierras que ya habían llevado a cabo los campesinos en su lucha por volver a tener lo que era suyo por haber sido de sus ancestros (García de León: 1985, 416). Y pongo acento en este punto porque es importante resaltar la sabiduría comunitaria campesina demostrada en ese hecho histórico: enfrentar a un enemigo más fuerte sin chocar con él, y hacer un acto de justicia por mano propia en el que la fuerza pública no los reprima y más bien sirva de factor disuasivo para evitar que los terratenientes usen la violencia contra ellos.

Ponce (1985: 31) afirma que la reforma agraria afectó las tierras, pero no las instalaciones de los beneficios de café, por lo que los ejidatarios seguían dependiendo de las fincas para comercializar su producto. Los finqueros podían presionarlos y comprar el grano al precio que querían, ya que los campesinos

enfrentaban el riesgo de que su grano se echara a perder por fermentación si no se procesaba pronto después de cortado. Los nuevos ejidatarios tuvieron que recurrir a sus antiguos patrones, los finqueros, para que los refaccionaran, obviamente, a cambio de la cosecha.

Renard (1993: 74–75) anota que la reforma agraria dejó, aunque de manera relativa, el proceso de producción agrícola del café en manos de los pequeños productores, pero sin quedar integrados a las otras fases de la cadena: **el beneficio, la comercialización y la exportación del grano**, las cuales seguían controladas por los grandes plantadores, y con ello se creó también una nueva clase social en la región: los comerciantes e intermediarios conocidos como *coyotes*, quienes, financiados a menudo por los mismos finqueros, concentraron en sus manos la cosecha de los pequeños productores que carecían de capital para el acopio, su beneficio y su venta posterior.

Spenser (1988: 309), Hipólito Rébora (1982: 237) y Brígida von Metz (1988: 100–101) señalan que la Segunda Guerra Mundial significó el cierre de los mercados europeos, es decir, del 40% del mercado mundial del café. Esto dejó a Estados Unidos como único comprador para todo el aromático producido en México y Centro y Sudamérica. Al entrar México en la Segunda Guerra Mundial, en 1942, el gobierno intervino las empresas de extranjeros ciudadanos de los países del Eje, entre ellas, 66 fincas cafetaleras del Soconusco, así como otros negocios. Sin embargo, al terminar la guerra, mediante un decreto presidencial de 1946 y ratificado en 1950, devolvió a sus dueños originales las fincas, algunas reducidas a pequeñas propiedades.

Von Metz (1988: 229) afirma que los certificados de inafectabilidad obtenidos por los finqueros devolvieron la confianza y las inversiones también regresaron al Soconusco. Ponce (1985: 32) anota que, como resultado de la guerra, el mercado del café mexicano se orientó definitivamente hacia Estados Unidos.

1.2 Ciclos de auge y depresión

En la introducción de la presente tesis describí sintéticamente el proceso de intervención gubernamental del mercado del café, desde la creación de la empresa Cafés de Tapachula, que condujo poco después a la creación del INMECAFÉ, hasta la desaparición del mismo instituto. A continuación ampliaré la información relevante y haré algunas precisiones al respecto.

Renard (1993: 83) dice que el periodo de la posguerra fue favorable a los cafecultores. Fue el único en toda la historia cafetalera en que la demanda mundial del grano superó la oferta, y ello sucedió gracias a la rápida recuperación europea después del fin de la guerra y a la disminución de la producción brasileña desde los años treinta. En 1940 se firmó el Convenio Interamericano del Café y hasta 1962 se realizaron otra serie de pactos o compromisos, en el marco de conferencias panamericanas, que introdujeron nuevos elementos de regulación del mercado de café.¹⁴ Los precios del grano fueron aumentando hasta 1955, cuando iniciaron el descenso que se acentuó en 1957, año que marcó el fin de la escasez mundial del grano y de la bonanza cafetalera.

Renard (1993: 83) señala que, los precios internacionales favorables y la recuperación de las fincas dotadas de certificados de inafectabilidad devolvieron la confianza a los plantadores y a los inversionistas. Para los ejidos la situación era favorable también, puesto que la repercusión de los altos precios del grano llegaba hasta ellos y porque las tierras que habían recuperado rendían bien.

¹⁴ El 28 de noviembre de 1940 fue firmado el Acuerdo Interamericano del Café por los gobiernos de Brasil, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos de América, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Perú, la República Dominicana y Venezuela, para estabilizar su precio, este acuerdo asignó cuotas anuales a cada país (Corsi, 2000: 169–171).

Helbig (1964: 11) anota que la producción de café del Soconusco, que en 1946 — al finalizar la intervención de las fincas— era de 234,050 sacos de 60 kg en 26,868 hectáreas sembradas, en 1957 llegó a 291,883 sacos de 60 kg en 35,000 hectáreas.

Juan Pohlenz (1977) y Spenser (1988: 309) señalan que, articulados por el enganche, seguían funcionando en San Cristóbal de las Casas el Sindicato de Trabajadores Indígenas y la Agencia Gratuita de Colocaciones, controlados por los finqueros. La cifra anual de trabajadores chamulas que en esa década todavía emigraban temporalmente al Soconusco era de aproximadamente veinticinco mil. Pero la proporción de trabajadores guatemaltecos seguía aumentando con respecto a la de los indígenas de los Altos conforme estos últimos seguían recuperando por mano propia las tierras de sus ancestros en la región y las legalizaban en términos de dotaciones agrarias y sobre todo de propiedad comunal.

Renard (1993: 87) asienta que, después de la reforma agraria y hasta la década de los sesenta, los ejidatarios y comuneros entregaban su café a las fincas o a los intermediarios de los beneficios urbanos, a menudo propiedad de finqueros, lo que representaba un buen negocio para éstos.

Margarita Nolasco (1985: 184) dice que la dinámica del sector cafetalero cambió radicalmente a partir de los años sesenta y de manera acentuada en los setenta, con la entrada en escena de un nuevo actor: el Estado como ente económico, a través del Instituto Mexicano del Café (INMECAFÉ). Ana María Salazar (1981: 152) asienta que la participación del Instituto en el acopio del café fue en aumento y pasó de 4.9% en 1971 a 42% en 1980–1981, y alcanzó el 47% en 1981–1982 (del total de la producción nacional). En 1981, el 70% de los pequeños cafeticultores chiapanecos eran socios de una UEPC (Unidad Económica de Producción y Comercialización).

Según registra Renard (2002: 20), a la regulación nacional se sumaba un esquema de regulación internacional a través del Acuerdo Internacional del Café (AIC) firmado por países productores-exportadores y países consumidores-importadores, que rigió el mercado desde 1962 hasta 1989, con algunas interrupciones. Aquellos fueron años de bonanza para el Soconusco; sin embargo, los beneficios no fueron iguales para todos, ya que la mayor parte de las utilidades cafetaleras se quedaron en las manos de quienes exportaban el grano.

Pohlenz (1979: 46–48 y 108) señala que, desde los años setenta, la fertilización y la aplicación de plaguicidas y fungicidas eran ya prácticas comunes. El sistema de trabajo no había variado y los trabajadores provenían en su mayoría de Guatemala. Los finqueros renovaban sus cafetales reemplazando las variedades convencionales con variedades de mayor densidad y rendimientos.

Pohlenz (1995: 91–120) apunta que en los años ochenta se vio la explosión de una “revolución verde” —impulsada por el INMECAFÉ— en el sector cafetalero del Soconusco: se importó material genético y paquetes tecnológicos productivistas de países como Guatemala y Costa Rica, donde las condiciones ecológicas son diferentes. Existía una tendencia generalizada a intensificar la producción y a tratar de obtener el máximo rendimiento en el menor tiempo posible: mayor densidad en la siembra; surcos bien definidos en hilera y abandono de las curvas de nivel que representaban un costo más elevado; uso de nuevas variedades de café de porte bajo, producción rápida y mayores rendimientos por arbusto; cultivo a pleno sol o con poca sombra, lo que incrementaba rendimientos pero aumentaba sus requerimientos de nutrientes, con el consecuente mayor uso de agroquímicos, como fertilizantes y herbicidas; prácticas como la triple postura¹⁵ en vez del

¹⁵ La triple postura se refiere al número de plantas por eje, en el que por cada “hoyo” conviene dejar 3 rebrotes para tener más área foliar y por lo tanto más producción (Anacafé, 1998: 67).

tradicional agobio,¹⁶ y la pronta renovación del cafetal, al extraer lo máximo de las plantas en un tiempo mínimo. Los que escogieron esta vía —que fueron la mayoría de los cafeticultores grandes y pequeños— no podían dar marcha atrás, pues necesitaban una producción alta para amortizar la gran inversión realizada.

Pohlenz (1995: 91–120) asienta que la adopción de estos paquetes tecnológicos respondía a una estrategia de mercado: privilegiar la cantidad sobre la calidad y orientarse hacia el mercado norteamericano, menos exigente que el europeo. La preparación europea del grano requería un grano más cuidado desde la plantación, mayor altura sobre el nivel del mar, mejor beneficiado y selección rigurosa; y, por lo tanto, era más costosa.¹⁷

Renard (2002: 21) anota que el sistema del Acuerdo Internacional del Café (AIC) no permitía la diferenciación del grano según su calidad, por lo que se tendió a producir un café de una calidad homogénea (más bien mediana). El INMECAFÉ acopiaba y mezclaba granos de diferentes alturas, grados de humedad y beneficiados, lo que contribuyó a nivelar a la baja la calidad del “prima lavado mexicano”. Esto y las prácticas comerciales desleales de exportadores mexicanos llevaron a que el precio del café mexicano cargara con un castigo (diferencial) en

¹⁶ El agobio es el doblar que se le realiza a las ramas para que le nazcan hijuelos y así aumentar su área foliar (Anacafé, 1999: 93–95).

¹⁷ En ese tiempo, el mercado europeo fue atendido por los grandes finqueros mexicanos, quienes cumplían con el tipo de preparación que exigía ese mercado. Cabe señalar que la mayor parte del café producido en México no cumplía con las exigencias del mercado europeo, por lo que el INMECAFÉ, en su momento, tenía razón en buscar incrementar la producción con esta tecnología (entrevista con Tomas Edelmann, propietario de Finca Hamburgo, 2009).

la Bolsa de Nueva York en relación con los cafés “otros suaves de Centroamérica”.¹⁸

Renard (2002: 21) dice que todo lo anterior ocurrió en un contexto delimitado por el impacto del AIC que aseguraba un buen precio para el café con producción controlada. Sin embargo, en julio de 1989 se rompió el AIC y, al suspenderse los mecanismos de cuotas, el café retenido en los almacenes de los países productores salió al mercado con el consecuente desplome de los precios.

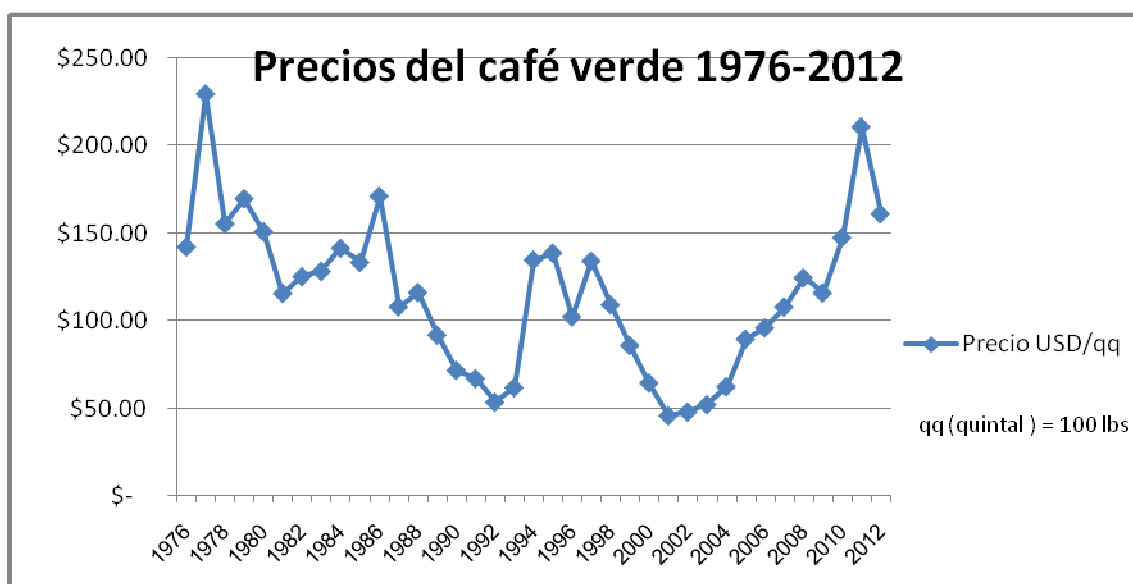


Fig. 1.1 Precios del café verde 1976–2012 (Fuente: ICO, 2012)

Renard (2002: 23) señala que en el mismo año de 1989 desapareció el aparato estatal de apoyo a la cafeticultura, el INMECAFÉ. Las funciones que desempeñaba tuvieron que ser cumplidas por otras instancias: el acopio del café regresó a

¹⁸ En el contexto de los productores cafetaleros de México se dice que los exportadores de esa época hacían prácticas fraudulentas en las entregas del café mexicano, lo que tuvo como consecuencia que el precio fuera castigado con diferenciales hasta de quince por ciento menos que el valor de mercado convencional, lo que provocó grandes pérdidas a los cafeticultores nacionales.

manos de los comerciantes e intermediarios privados, y el prefinanciamiento desapareció. De un día para otro, los pequeños productores se encontraron solos frente a un mercado liberado. Las UEPC no contemplaban en absoluto la participación de los productores en la gestión o la comercialización, ni siquiera en la transformación del café pergamino que salió de sus manos a café verde, lo cual no les permitía familiarizarse con los mecanismos del mercado internacional y mantenían su dependencia con respecto al INMECAFÉ. Después de la desaparición de este instituto, la mayoría de los pequeños productores ya no tuvieron más alternativa que recurrir a los intermediarios rurales, los “coyotes”, puestos al servicio de las grandes casas de exportación instaladas en la región.

Renard (2002: 23) asienta que el sector cafeticultor (tanto finqueros como campesinos) se enfrentó a una total falta de financiamiento; ninguno de sus agentes era ya sujeto de crédito. Entonces entraron grandes casas comerciales transnacionales que desplazaron a los exportadores nacionales o se asociaron con ellos. La falta de recursos llevó a los cafetaleros (finqueros) a dejar de invertir en sus plantaciones y volverse “cosecheros”, por lo que la calidad del café decayó también. Las fincas estaban endeudadas, los hijos de los pequeños cafeticultores se sumaban a la ola migratoria hacia Estados Unidos.

Cabe señalar que, pese a los efectos negativos de la desaparición del INMECAFÉ, el cultivo del aromático no desapareció. Ciertamente el gobierno federal sigue apoyando a este sector productor con diferentes programas, ya que de él dependen directamente a nivel nacional 175,677 pequeños productores distribuidos en 88 municipios y 4,623 localidades, con una superficie sembrada de 243,667 ha (datos del Padrón Nacional Cafetalero, AMECAFE: 2010), quienes al parecer no se han visto forzados a abandonar el cultivo; sin embargo, su situación es muchísimo más precaria que la que disfrutaban durante la vigencia del AIC y del INMECAFÉ.

Otra explicación de la desaparición del INMECAFÉ es que la situación de crisis mundial del café encareció en ese momento la operación del organismo hasta hacerlo inviable. Sin embargo, la literatura a este respecto es notablemente escasa y los datos son imprecisos cuando no contradictorios.

Queda pendiente añadir otros elementos explicativos acerca de la razón de la ruptura del AIC, ya que por ejemplo el precio del café se había desplomado también en años anteriores al rompimiento y el AIC supo superar esas crisis. La literatura a este respecto también es sumamente escasa; sólo se encuentra lo siguiente:

Armando Montenegro (1989) dice que el aumento en el precio promedio del grano con respecto a los niveles que habrían prevalecido bajo un sistema de mercado libre incentivaba la producción y desestimulaba levemente el consumo. En consecuencia, la presión por acumulación de inventarios crecía permanentemente en gran parte de los países productores. A lo largo de la década de los ochenta esta presión se fue agudizando principalmente en el interior de los países exportadores de cafés “otros suaves”, centroamericanos en su gran mayoría, debido a que sus bajos costos de producción del grano, unidos a los favorables niveles de precio externo (trasmitidos a la cafeticultura a través del precio interno), condujeron a un incremento del 19% en su producción entre 1980 y 1988, en tanto que la del resto de países disminuyó en un 2%.

Al mismo tiempo, señala Montenegro (1989), en los países consumidores miembros, la evolución de la demanda se orientó principalmente hacia los cafés suaves. Sin embargo, la rigidez del sistema de distribución de cuotas del AIC entre productores y consumidores impidió que la composición de la oferta según calidades del grano se acomodara a la estructura de la demanda. Como resultado, los diferenciales de precio de los cafés suaves sobre granos de inferior calidad se acentuaron.

En estas circunstancias, dicen José Antonio Ocampo y Rosario Córdoba (1990), el acuerdo se convirtió en una barrera particularmente restrictiva para el mercado de los cafés “otros suaves”, la cual exigía un importante esfuerzo de acumulación de inventarios en los países productores de ese tipo de café. Por el contrario, ante la existencia de un importante grupo de países consumidores no pertenecientes al Acuerdo, con una demanda muy dinámica, se generaron volúmenes crecientes de ventas hacia estos países a precios inferiores hasta en un 50% con respecto a los pagados por consumidores miembros, lo que resultó muy irritante para estos últimos. Dichas ventas, aunque fueron realizadas por gran parte de los países productores, fluyeron principalmente del subgrupo de “otros suaves”.

Así las cosas, señalan Montenegro *et al.* (1990), las posiciones e intereses de los diferentes firmantes del acuerdo se manifestaron a través de dos propuestas en la última reunión del Consejo Internacional del Café antes del colapso, celebrada en julio de 1989. La primera, liderada por Colombia y apoyada por Brasil, los países africanos, la Comunidad Económica Europea y Filipinas, proponía prorrogar el acuerdo existente por un año, periodo en el cual se negociaría un nuevo acuerdo que propendería a la creación de un mercado único mediante la incorporación gradual de los consumidores no miembros a través de un esfuerzo diplomático realizado por los países miembros, hasta integrar al acuerdo un 95% de las importaciones mundiales, momento en el cual se unificaría el mercado. Durante el período de transición se reforzarían los controles de las exportaciones a países no miembros mediante el establecimiento de una cuota que regularía estas ventas y el diseño de un mecanismo de retención de excedentes.

Por su parte, los productores de “otros suaves”, afirman Montenegro *et al.* (1990), con el respaldo de Estados Unidos condicionaron la prórroga del convenio a la fijación previa de una participación de los cafés suaves colombianos y “otros suaves” del 48% de la cuota global. Para la unificación del mercado daban un plazo de un año, durante el cual se adoptarían normas para regular las exportaciones a países no miembros. La votación realizada el 3 de julio favoreció

la propuesta liderada por Colombia, pero ninguna de las dos logró la mayoría requerida para su aprobación. De esta manera, quedaron eliminadas las cláusulas económicas del acuerdo en las que se fijaban las cuotas, y prevaleció desde entonces el mercado libre con su consecuente caída de precios.

La importancia de buscar explicaciones complementarias a la ruptura del AIC, destaca el hecho de que, como veremos más adelante, el alza de los precios de referencia del café impacta de manera negativa en el denominado Comercio Justo.

1.3 El inicio de las cooperativas rurales de las regiones Sierra y Soconusco

A principios de los años ochenta, apunta CASFA¹⁹ (1999), sacerdotes de la diócesis de Tapachula y de San Cristóbal de las Casas, Chiapas, que promovían la teología de la liberación, decidieron colaborar con las comunidades indígenas de las regiones Sierra y Soconusco en la erradicación de la explotación económica de que eran objeto, ejercida por los grandes finqueros, consorcios transnacionales e intermediarios o *coyotes*. Inicialmente, estos promotores hicieron un análisis de la problemática de los productores de café, madera, hortalizas y frutas, y encontraron que el trabajo de todos ellos no era rentable debido básicamente a que las comunidades se enfrentaban a una grave situación de explotación, marginación, olvido e imposición de un modelo de desarrollo ajeno a su cultura.

CASFA (1999) dice que los principales problemas que se detectaron en el análisis inicial fueron que estas comunidades estaban integradas por productores minifundistas, desorganizados y desarticulados de la cadena productiva, con muy

¹⁹ El Centro Agroecológico San Francisco de Asís, A.C. (CASFA), es una asociación civil que asesora a organizaciones campesinas —como la RED MAYA— con un grupo interdisciplinario de profesionales, y cuenta con algunos libros publicados que incluyen manuales de producción orgánica y desarrollo comunitario.

baja productividad en cada una de las pequeñas unidades agrícolas de producción, sin un sistema de control de calidad; los canales de comercialización estaban monopolizados y no tenían un sistema de estímulos a la calidad; en vez de ello, se cuidaba la calidad mediante un sistema de castigos y bajos precios. CASFA dice también que, el acceso a las comunidades se hacía por medio de caminos construidos con mano de obra, en terrenos accidentados que continuamente se veían interrumpidos por derrumbes, especialmente en la época de lluvias²⁰; se dependía económicamente de un solo cultivo comercial -el café-; compraban alimentos que ellos mismos podrían producir, lo cual debilitaba la economía del productor y su familia; adquirían insumos caros para la producción —fertilizantes e insecticidas—; la economía de las familias campesinas era muy dependiente de programas gubernamentales asistencialistas; las familias adquirían deudas impagables con la banca o con los finqueros vecinos; había un fuerte deterioro del medio ambiente; el fenómeno de la migración permanente campo-ciudad se había acelerado, y en particular, según Joaquín Peña (2000), la migración permanente de los jóvenes al norte del país y a Estados Unidos²¹.

Sin embargo, Beatriz Canabal *et al.* (2006: 162) reconocen que, en la época del INMECAFÉ, estos campesinos fueron organizados en Uniones Económicas de Producción de Café (UEPC), núcleos que en Chiapas y Oaxaca adquirieron características especiales, pues la mayoría de los pequeños productores de café son indígenas, viven en comunidades poco diferenciadas socioeconómicamente y

²⁰ Sin embargo CASFA no toma en cuenta que el aislamiento tradicional de estas comunidades se redujo notablemente mediante la construcción de los caminos de mano de obra que el gobierno no hubiera podido hacer sin la organización comunitaria de los campesinos.

²¹ Nótese que estos planteamientos de CASFA no toman en cuenta los numerosos aspectos positivos de la producción para el autoconsumo la cual fue dinamizada por los avances de las UEPC.

preservan prácticas ancestrales como el sistema de cargos,²² lo que frecuentemente se traduce en una cohesión y solidaridad que es menos intensa en las regiones mestizas. Las UEPC que impulsó el INMECAFÉ fueron comunitarias —una por cada poblado— y en su relación con el Instituto los grupos actuaron solidariamente. Así, las comunidades incorporaron la nueva figura asociativa a su cotidianidad, integrando su identidad a las actividades colectivas de la cafecultura, y de esta asociación generaron ellos mismos los recursos de que disponía el instituto. Pero no solamente eso: según Escamilla y Zamarripa (2002), estos campesinos aportaron su sabiduría al proceso de producción del café; por ejemplo: en el mejoramiento de la calidad por medio de injertos de variedades resistentes.

Este reconocimiento a la organización campesina es importante, ya que ha sido la base de su sobrevivencia y estancia en el campo, y ha sido fundamental en las nuevas estructuras organizativas que siguen luchando por permanecer.

Desde esta perspectiva —tomando en cuenta análisis como el que hizo CASFA (1999), así como lo que omitió según otros autores como los recién mencionados—, en la segunda parte de esta tesis describiré los avances y retrocesos de las experiencias impulsadas por algunos promotores del Comercio Justo.

²² Las fiestas en las zonas rurales son tan importantes que alrededor de ellas se teje una estructura que articula la vida entera de la localidad; esto se conoce como Sistema de Cargos. Son oficios religiosos y a veces políticos ocupados con base en una rotación entre los hombres, y actualmente entre mujeres. Tienen la tarea de cuidar al santo, preparar su fiesta, pero sobre todo de organizar a la población en un sinnúmero de actividades económicas y políticas que culminarán en un día tan importante. El periodo suele ser de un año, aunque en algunas regiones éste se asume por uno o dos más.

Capítulo 2. Marco teórico y conceptual

La administración es una actividad propia del ser humano, todos la practicamos de una u otra manera, independientemente de cuál sea la condición académica de cada persona. Durante toda una jornada necesitamos estar optimizando nuestros recursos, iniciando por el tiempo, es decir, se requiere de administrar todo siempre.

La administración rara vez puede practicarse con un concepto o pocos conceptos, se requiere generalmente un conjunto integrado de los mismos, la administración como cualquier otra área del conocimiento tiene su propio lenguaje y el administrador debe de conocerlo y utilizarlo para comunicarse entre sí, o bien, que al estudiar la administración se pueda comprender de la misma manera al concepto, el principio, el modelo, el método o la teoría para optimizar las operaciones realizadas o las decisiones que se toman.

La administración es un cuerpo de conocimientos que se ha construido a lo largo del tiempo, y bien se podría afirmar que esto data desde que el hombre apareció en la tierra, porque siempre ha tenido la necesidad de administrar; sin embargo, dicen los expertos, que la administración es un área de conocimiento joven, con apenas 110 años de haberse empezado a sistematizar.

La administración es el resultado histórico acumulado de la contribución de científicos en múltiples disciplinas. Así, tenemos que con la nutrición de todas las ciencias, las cuales facilitaron la sistematización de un nuevo conocimiento que apareció a principios del siglo pasado con el nombre de administración.

Con la evolución de este nuevo conocimiento que tomó el nombre de teoría general de la administración, de donde se deriva una serie de teorías específicas como administración financiera, administración de ventas y mercadotécnica,

administración de operaciones, administración pública, administración de negocios y la administración de organizaciones no lucrativas.

Partiendo de que la administración es un conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados para explicar el comportamiento y actuación de las organizaciones, entendidas estas últimas como unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos. Según A. Etzioni (1979, 16) la administración nació como una necesidad de querer que las organizaciones operen con óptima **eficiencia**.

Cabe resaltar que para el análisis riguroso de este trabajo se consideraron las grandes aportaciones de los autores clásicos de la Teoría General de la Administración como son: la Teoría de la Organización, Comportamiento Organizacional, Teoría de la Decisión, Teoría de los Recursos y Capacidades, entre otras. Y a pesar de que existe una amplia gama de textos sobre la teoría general de la administración, no se enuncian debido a que el espacio de esta tesis es muy corto, por lo que solo se anotó como base teórica y conceptual la que está ligada estrictamente a esta investigación.

2.1 Base Teórica.

2.1.1 Definición de Crisis.

En el ámbito organizacional, los continuos cambios en el entorno de los negocios plantean a las empresas *retos* requiriendo de gran sensibilidad, flexibilidad, compromiso, responsabilidad y creatividad para superarlos exitosamente. Por esta razón, cada vez que se presentan circunstancias ante las cuales se pone a prueba “*el estado organizacional*” se habla de **crisis**.

La definición de *crisis*, tiene un sinfín de explicaciones, acepciones y matices, donde se exponen los clásicos razonamientos de *¿Por qué suceden?*, *¿Por qué se producen?* y *¿Cómo combatirlas?*²³

Presentan también, una dificultad considerable al *no ser predecibles*, produciendo serias alteraciones dentro del funcionamiento de la organización, llevándola *al caos, desorden y descontrol*. De esta manera, la palabra *crisis* se vuelve un término utilizado hoy dentro del lenguaje organizacional, administrativo, político, económico y cotidiano.

Empresas que han enfrentado desde hace años situaciones nuevas, y por lo tanto, desconocidas, demandando capacidades de respuestas con las cuales no siempre cuentan, pues *sus posibles soluciones* responden comúnmente a problemas del pasado, *han presenciado crisis*. Las cuales, pueden referirse a *cuestiones económicas* (nuevos mercados, competencia extranjera, cotizaciones en bolsa de valores, etc.) *cuestiones políticas* (implementación de normas, procedimientos, certificaciones de calidad, etc.) y *cuestiones laborales* entre los propios miembros de la organización (clima y cultural organizacional).

Toda crisis, al darse en momentos determinados de la organización, plantea la necesidad de tomar *decisiones inmediatas*, permitiendo ubicar rápidamente el mayor número de propuestas y soluciones. El término *crisis* según Andrade (1996) *“proviene de la palabra griega Krísis que significa decisión o juicio, representando conceptos neutros sin la connotación negativa que suele dársele a las crisis”* es decir, *las crisis se convierten en oportunidades para la presencia de cambios en la organización*, a través de acciones y estrategias encaminadas al beneficio mutuo.

²³ Que contrastan con las preguntas iniciales de esta investigación: *¿por qué ocurrió esta crisis?*, *¿cómo superarla?* y *¿cómo evitar que vuelva a ocurrir?*

Por otro lado, el *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española* las define “*por extensión, como momentos decisivos de un negocio, con consecuencias graves e importantes*” (Andrade: 1996). Para David Sturges (1994: 298) las crisis son *un suceso inusual valorado en (por lo menos) tres variables: importancia, proximidad e incertidumbre*. Estas definiciones indican que, todo lo englobado por la organización, conciben las crisis como *algo dañino, del que se posee mínima información*.

Steve Albrecht (1996) considera las crisis “como eventos específicos que pueden romper el equilibrio de una organización, dependiendo de su tamaño, número de empleados, productos que maneja y servicios que ofrece” (Fita Trias, 1999: 123). Las crisis, de esta manera, son percibidas dependiendo de su origen y nivel de daño.

También suelen denominarse como momentos o períodos decisivos y graves de una persona, un negocio, un sistema político, etc. Según Miguel Ángel Corona (1996) “*Las crisis pueden ser provocadas por largos periodos de inestabilidad en el medio ambiente organizacional, político, económico y social*”, requiriendo de soluciones *urgentes*, involucrando respuestas arriesgadas. Por otro lado, las crisis también pueden resultar del desaprovechamiento de recursos humanos dentro de la organización, generando sinónimos de escasez, conflicto, tensión, urgencia y desestabilización.

Para fines propios de esta tesis, definiré a la crisis como: un estado serio y decisivo dentro de las organizaciones (en este caso Organizaciones Campesinas Productoras de Café) que altera el común funcionamiento de éstas (su situación en el presente y el futuro), ocasionando cambios (internos o externos) en diferentes niveles y áreas de trabajo, originando daños considerables, comprometiendo su imagen.

Cabe mencionar que *la crisis* se clasifica también por su magnitud, dependiendo del momento y lugar en donde surge; facilitando el poder distinguirlas de manera efectiva, asignándoles estrategias convenientes y oportunas, obteniendo resultados favorecedores en el menor tiempo posible.

2.1.2 Características y Tipos de crisis

Una de las características comunes a toda crisis, es la *unicidad*. Ningún desequilibrio producido por una crisis será igual a otro. Las mismas causas jamás producirán los mismos efectos. Toda crisis creará una situación *de urgencia y emergencia*; empezando a modificar comportamientos en cada uno de los integrantes de la organización. Esto nos lleva a que la crisis puede ocasionar tantas posibilidades de origen como de solución, resultando complicado hacer una tipología de ellas.

Para Fita Trias (1999: 129) “*se puede proceder a diferenciar tipos de crisis según sus características, estructuras, tipos de producto y actividades desarrolladas por las organizaciones*”. Por su parte Alfredo Bisquert (2004) nos dice que las crisis se caracterizan por: (1) *ser inesperadas, coartan la capacidad de reacción*, (2) *ser imprevisibles*, (3) *ser de relevancia para los públicos de la empresa (clientes, consumidores, accionistas, proveedores)*, (4) *Tener un origen ajeno a la propia organización*, (5) *Ser noticia*, (6) *La disponibilidad de información incompleta que generan*.

Y son definidas por las siguientes categorías: (a) *fenómenos naturales (inundaciones, terremotos, etc.)*, (b) *Crisis relacionadas con la salud y la alimentación (epidemias, intoxicaciones, etc.)*, (c) *acontecimientos políticos y sociales (protestas violentas, conflictos políticos y comerciales, etc.)*, (d) *accidentes (relacionados con el transporte, que afecten el medio ambiente, incendios, derrames químicos, etc.)*, (e) *eventos de origen criminal (secuestros, asesinatos, sabotajes, etc.)*, (f) *asuntos jurídicos (de discriminación racial, de*

abuso sexual, plagios, etc.), (g) hechos de tipo económico (bancarrota, fraude, corrupción, etc.), (h) retirada de productos (defectos de fabricación, por utilizar sustancias prohibidas en su elaboración, etc.).

José L. Piñuel y M.H. Westphalen (1993) estipulan las tipologías de las crisis según la naturaleza de los acontecimientos que las suscitan o la duración de su desarrollo. Según los orígenes de las crisis, estos autores las dividen en:

1. Objetivos / Subjetivos. La crisis puede ser provocada por un acontecimiento de carácter objetivo: atentado, cambio político, accidente, *huelga, despidos*, una nueva legislación, defectos en la fabricación de productos, cambios en la dirección de la empresa, quiebra en la bolsa, etc., o por un acontecimiento de origen subjetivo: un rumor, un enfrentamiento protagonizado por una empresa de la competencia, unas declaraciones polémicas de algún miembro de la sociedad de accionistas, etc.

2. Técnicos / Políticos. Las crisis pueden ser resultado de un riesgo de carácter técnico (*un accidente*) o, por el contrario, de un riesgo derivado de un estado de opinión (*ante un conflicto social, una decisión política*). El riesgo técnico se anticipa mucho mejor en el seno de las organizaciones que el de opinión; fácilmente identificable, es una cuestión para los expertos que tienen como misión preparar, organizar y controlar las respuestas necesarias.

El riesgo de opinión es mucho más sutil, difícil e incluso imposible de prever. Plantea desde el comienzo de la crisis un problema de comunicación: no se trata de saber lo que la empresa hace, sino lo que es, cuál es su identidad, cómo se presenta.

Exógenos / Endógenos. Las crisis pueden ser la consecuencia de acontecimientos exógenos (*una quiebra bursátil generalizada que afecte a una empresa cotizada, la caída de los precios de las materias primas*) o endógenos (*un conflicto social propio de una organización, un desajuste en alguna cadena de*

producción). Las crisis de origen endógeno atacan en primer lugar a la *cohesión interna de la empresa* y amenazan en segundo momento con extenderse a los *públicos externos*; quiénes han sido puestos como testigos por las partes en conflicto o por los medios de comunicación. Las crisis de origen exógeno atacan a la imagen de la empresa ante su público externo, y después, a los internos.

2.1.3 Duración y Magnitud de las Crisis

La duración y magnitud de las crisis, nos indican lo constante de su presencia dentro de las organizaciones, obedeciendo al término de *causa-efecto* y al tipo de crisis originadas. Piñuel y Westphalen (1993) mencionan que las crisis pueden evolucionar según un ciclo clásico de cuatro etapas fundamentales:

a) Fase preliminar: La crisis se presiente por ciertos signos precursores: descontento de los consumidores, alertas en las cadenas de producción, manifestaciones, etc.

b) Fase aguda: La crisis estalla, los medios de comunicación se adueñan del acontecimiento, su cobertura es máxima.

c) Fase crónica: Los acontecimientos se suceden mientras que la interferencia producida por los diferentes actores de la crisis y, sobre todo, por los medios de comunicación suscita un proceso de acciones y reacciones, tales como: auditorías, investigaciones, apertura de negociaciones, etc.

d) Fase postraumática: Tanto la organización tocada por la crisis, como los diferentes públicos a los que conciernen extraen su balance de ella. Se toman entonces decisiones: cambio de personas pertenecientes al equipo directivo, refuerzo de las normas de seguridad, políticas internas, reglamento, reestructuración interna, organización de estrategias de comunicación, etc.

Las crisis de igual manera, son clasificadas de acuerdo a su capacidad de “deterioro o daño”. Para *José Arturo García Betancourt (1999)* se dividen en:

1. Crisis superficiales. Son aquéllas de mayor frecuencia en las empresas, pues ocurren en forma cotidiana, la mayoría de las veces sin que los miembros responsables de la organización les dé la importancia debida, y muchas veces sin que lleguen a percatarse de ellas, pues los efectos negativos no son de gran magnitud.

2. Crisis medias. Muchas veces provienen de la acumulación de crisis superficiales no resueltas o tratadas de manera inconveniente. En este estado de la crisis, sus efectos negativos aún son manejables con los recursos propios de la organización.

3. Crisis profundas. Pueden producir graves daños, con efectos intensos y prolongados, hasta llegar a la destrucción de las organizaciones, pues sus consecuencias en aspectos financieros y humanos adquieren gran trascendencia.

Mitroff y Pearson (1996), estipulan otro razonamiento sobre las tipologías de crisis: *las crisis potenciales y sus variaciones son incontables; ninguna organización podría aspirar a prepararse para todos los tipos de crisis posibles, pero el conjunto de crisis puede limitarse a un grupo de tipos manejables.*

Por ello existen “*familias de crisis*” y “*familias de prevención*” constituyendo la base de un *portafolios de crisis de las organizaciones*. Recomiendan a su vez, salvaguardar su preparación ante ellas y minimizar su vulnerabilidad durante las mismas, planificándose al menos, *una crisis de cada una de las familias, para adoptar acciones preventivas.*

Las categorías genéricas de familias de crisis van desde *crisis técnicas y económicas* hasta *crisis sociales y humanas*. A partir de la información obtenida

del tipo de crisis suscitadas en una organización, doy paso al proceso del *conflicto organizacional e influencia del entorno*.

Emilio González, Leopoldo Leyva y Carlos Ruiz (1995: 4-5), plantean la gravedad de las crisis: *“es importante tener mucho cuidado en distinguir el tipo de crisis, ya no en función de su procedencia, sino en función de su temporalidad (...). En ocasiones nos encontramos ante una crisis menor. Otras veces, las crisis son mucho más graves”*.

No hay que olvidar, sin embargo, que los directivos de las empresas caen muy fácilmente en el autoengaño, pues *no reconocen a tiempo la crisis dentro de su empresa*. Es importante saber a tiempo si nos encontramos frente a un periodo de desestabilidad, para aminorar su impacto, y que elementos del entorno se ven involucrados (ambiente organizacional).

2.1.4 Conflicto y Ambiente Organizacional

Uno de los investigadores que logró identificar tres bases organizacionales creadoras de conflicto, fue el estadounidense Daniel Katz (1964), quien mencionó tres fuentes que contribuían al *conflicto organizacional*:

- **Primera:** *el conflicto inducido por varios subsistemas al interior de la organización*
- **Segunda:** *existen unidades con funciones similares, adoptando la forma de rivalidad, o en ocasiones de una competencia bien fundamentada*
- **Tercera:** *existen áreas con conflictos jerárquicos, por la búsqueda de mejores niveles de estatus o prestigio empresarial / institucional*

Las crisis afectan de esta manera, la trayectoria institucional, contribuyendo al decaimiento de la capacidad organizativa. Constantemente *los procesos generadores de crisis* se suelen concentrar en lo que llamamos *amenazas*

externas, mejor conocido como el *ambiente organizacional* o entorno, aunque no quedan exentas las amenazas internas. El *equilibrio organizacional* bajo el que se rige una organización, se puede ver alterado directa o indirectamente por éste.

El ambiente organizacional se define, según Baptista (1999: 215), como “*aquel complejo entorno social con el que cualquier empresa forma una red de relaciones, ya sea en el ámbito político (relaciones con un país y sus leyes y sistema de mercado); con la cultura prevaleciente y con una sociedad globalizadora. De forma más directa se relaciona con proveedores, clientes, competidores, bancos y otras instituciones*”.

Katz y Kahn (1978), y Richard H. Hall (1977) - entre otros- concuerdan en *que el ambiente de una organización está formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización considerados desde su perspectiva sistemas independientes-dependientes* (las organizaciones pueden ser vistas sistemas abiertos y cerrados, aunque son una clase de sistemas diferentes, se unen a la vez; todo sistema necesita de la importación de *energía* del medio en el que se encuentra con el fin de transformarlo en un producto o servicio, exportándolo de nuevo a su medio).

Es muy importante señalar que una forma de contribuir a la mejora del entorno organizacional, es a través del uso de una adecuada comunicación. Gerald Goldhaber (1999) mencionó, que *es sumamente importante para la organización crear e intercambiar mensajes con los públicos relevantes para la misma*. La organización de esta manera, será productiva, pues al prescindir de la *función comunicativa* tenderá a desaparecer.

Debemos comprender, sin embargo, que el ambiente organizacional al ser un segmento social adquiere mayor importancia en la generación de *crisis*. Factores como la turbulencia, diversidad, escasez, entre otros, inciden notablemente en las

empresas, las cuales deben contar con estructuras suficientemente sólidas, para favorecer la proyección de una *imagen* ante la sociedad.

Así mismo, Corona (1996) advierte que los diversos fenómenos conflictivos en la empresa se van gestando paulatinamente en su interior, debido a que “*en la perspectiva mexicana, los directivos suelen prestar poca atención a esos desacuerdos, incidiendo en la estructura organizativa con situaciones de riesgo*”.

2.2 Base teórica - conceptual.

2.2.1 El campesino

Según A.V. Chayanov (1974), la palabra *campesino* puede describir a los habitantes rurales, quienes, careciendo de una fuerte identificación tribal, permanecen al margen de las ciudades y, sin embargo, dependen de ellas. Por esto podemos definir el vocablo, en lugar de describir simplemente a las personas a quienes llamamos campesinos.

Desde el enfoque de Eric Wolf (1978), los campesinos son labradores y ganaderos rurales que recogen sus cosechas y crían ganado en áreas rurales, pero que, a diferencia de los empresarios agrícolas de Estados Unidos, se interesan más por satisfacer las necesidades familiares que por obtener una ganancia. Los campesinos producen para el intercambio; los excedentes se transfieren a un grupo dominante de gobernantes que los utilizan en parte para asegurar su propio nivel de vida y en parte para distribuir alimentos entre los habitantes urbanos.

Raymond Firth (1951: 84) define a los campesinos utilizando un criterio esencialmente económico, es decir, por campesino entiende “un sistema de pequeños productores, con tecnología y equipos simples, que cuentan con frecuencia principalmente, para su subsistencia, con lo que ellos mismos producen...”

Daniel Thorner (1979) prefiere hablar de economías campesinas más que de campesinos. A su modo de ver, en una economía agrícola donde los productores pueden no sólo alimentarse a sí mismos, sino también contribuir a la subsistencia de los especialistas y de los habitantes urbanos, los campesinos de hecho producen para el intercambio.

Además de estas características, la familia campesina, según Netting, Wilk, Arnould (1989: 13-38), es la principal unidad de producción; sin embargo, en algunos casos, la familia puede consistir no sólo en los miembros de la misma, sino incluir asalariados y/o “arrimados”. Los campesinos también pueden tomar parte en otras actividades como mano de obra o como asalariados en un trabajo temporario.

Por otra parte, el significado que Wolf (1978) da al término campesino implica una relación política en la que una parte posee mayor poder que la otra. Este desequilibrio no es consecuencia de la cantidad de capital que posee cada parte, sino de los derechos y obligaciones que le corresponden a cada uno.

Ángel Palerm (1980: 180) dio un criterio claro para definir al campesino: como unidad, es un trabajador o vendedor de sus productos o de su mano de obra; habría que verlo como un sistema en el aprovechamiento del medio ambiente mediante la mano de obra familiar; y como sujeto cultural habría que estudiar el éxito de las adaptaciones campesinas.

Palerm (1980: 181) señala que “un aspecto que va unido a lo anterior es que, muy a pesar de los augurios al respecto de la desaparición de las sociedades campesinas, éstas han sobrevivido. Los enfoques teóricos al respecto de los campesinos, convergen en aspectos tales como su desaparición (descampesinización) o transformación al generarse los obreros agrícolas, y su conservación (campesinización) como un elemento requerido por el sistema económico capitalista, para la explotación de este trabajo en las labores del

campo, adaptándose por lo tanto, a las condiciones cambiantes de la sociedad en la que vive.”

2.2.2 Organización campesina

Carlos Manuel Castaños (1987: 55) entiende por *organización campesina* el proceso por medio del cual se da la participación de los campesinos, se logra el consenso en sus ideas y necesidades, para realizar un propósito común de bienestar. Por otra parte, Álvaro Rodríguez (1978: 14) define la organización como un instrumento de cambio social, como un conjunto dinámico de la sociedad humana; es decir, la organización es la parte instrumental en la promoción de cambios estructurales en una sociedad.

Por lo tanto, la organización campesina se entenderá en este trabajo como el proceso de la participación campesina para obtener una mejora en el bienestar común, amén de ser un instrumento de cambio social.

Chayanov (1974: 210) dice que en el medio rural se descubre una considerable diversidad de formas de cooperación y organización; por ello sólo hablaré de las que se presentan en la familia campesina. Vista la organización desde este ángulo, se parte de la Unidad Doméstica de Producción Campesina, que establece una serie de relaciones sociales en la comunidad y con otras unidades; con esas relaciones refuerza los lazos de cada uno con la comunidad; de esta manera se mantiene la cohesión de la sociedad campesina.

Wolf (1978: 24) apunta que la dinámica de la organización en el interior de la comunidad se percibe en las alianzas, en las lealtades, en las relaciones de parentesco, en la integración sociorreligiosa, en los nexos ideológicos y en la identidad ética y social.

M.E. Valdivia (1977: 86–90) expone que la organización campesina es la forma en que los campesinos se agrupan para integrar sus recursos y cooperar entre sí,

tanto para solucionar sus propios problemas de índole productiva como para defender los derechos que legítimamente les corresponden.

A decir de Valdivia (1977: 90), en la mayoría de los casos, la organización campesina que se ha desarrollado en nuestro país es el resultado de la promoción de algún programa oficial; en cada programa normalmente ya está implícita la forma de organización que se tendrá que adoptar para el funcionamiento correcto de dicho programa: con ello se evita que la participación campesina incluya el organizarse en la forma que considere más conveniente, de acuerdo a su tipo de problemática.

Valdivia (1977: 90–91) anota que la importancia de la organización campesina estriba en que, por medio de ella, los campesinos han luchado para alcanzar la satisfacción de sus necesidades básicas de alimentación, habitación, vestido, educación y en algunos casos hasta de recreación; sin embargo, los resultados de tales acciones no han sido del todo satisfactorios.

○ **Participación social en la Organización Campesina**

El eje central en el desarrollo local, es la participación de los miembros de una localidad en instancias que permitan aquella interacción y vinculación en torno a fines.

La participación social la entenderemos como aquel proceso "voluntario asumido conscientemente por un grupo de individuos y que adquiere un desarrollo sistemático en el tiempo y el espacio con el fin de alcanzar objetivos de interés colectivo y cuya estrategia debe tener como instrumento fundamental a la organización" (FAO, 1988).

Se trata, a partir de la propuesta de definición de la FAO, de una acción voluntaria debido a que su naturaleza no es impositiva y la determinación de participar supone una decisión y un compromiso personal, asumiendo los costos y

beneficios que se pueden derivar. Para lograr esto es necesario contar con un nivel mínimo de conciencia -en cuanto a voluntad y disposición a la acción colectiva- que permita estimular una reflexión dinámica en torno a los principios que sustentan las acciones que se pretenden llevar a cabo.

Si entendemos la participación social como un proceso, sería, entonces, una acción sistemática de fases sucesivas encaminadas a perfeccionar los mecanismos de un grupo para alcanzar de mejor forma los objetivos que se han planteado a partir de ejercicios de toma de decisión, por lo cual la base de dicho proceso, es el involucramiento de las personas en dinámicas de decisión colectiva en función de sus intereses.

Para Flisfisch (s/f), los mecanismos de decisión colectiva no son meros accesorios de los tipos de acción colectiva, sino partes constitutivas de ellos. En consecuencia, lo que se pone en juego, además de las oportunidades de participar, son relaciones sociales básicas -por ejemplo, relaciones de producción- y relaciones de poder igualmente fundamentales.

En este contexto, retomando lo propuesto por la FAO (1988), existen varios elementos esenciales dentro del proceso de participación social:

i) la información: ésta les permite a los grupos conocer el marco en el que están insertos y estimula la capacidad de decisión sobre aquellas acciones y decisiones que les afectan.

ii) la consulta: en base a un conocimiento previo de proposiciones y decisiones que les son atingentes, tiene la capacidad de expresar sus observaciones, pudiendo aceptar o rechazar las propuestas en base a mecanismos que se hayan establecidos previamente para estos efectos.

Así se desprenden otros elementos entorno a la participación social, que conforman el carácter democrático que ésta debiese tener:

a) Capacidad de decisión: se refiere a la capacidad de intervención activa, por parte de los miembros de un grupo, en la elección de criterios, normas y principios que aparezcan como válidos para dicho grupo.

b) Capacidad de control: referida al deber de velar por el cumplimiento de las decisiones del grupo y del buen funcionamiento de los mecanismos que se hayan dado para ejercer esta función.

c) Capacidad de gestión: esta exige a los participantes del grupo la generación de capacidades y recursos para manejar en forma autónoma aquellos aspectos fundamentales que le dan sentido a la existencia y desarrollo a la organización grupal.

Dado lo anterior, puede desprenderse que la participación social trasciende el acto puramente individual, pues su dinámica requiere de un comportamiento colectivo que estimule el desarrollo de las ideas y la acción solidaria. "En este sentido la organización se convierte en el instrumento que garantiza una dinámica ascendente de los elementos esenciales de la participación social, dando origen a una auténtica expresión de los intereses del grupo y un fortalecimiento de sus potencialidades y capacidades" (FAO, 1988).

La idea de participación social, entendida como la capacidad de decidir sobre ciertas esferas para alcanzar niveles crecientes de autonomía está estrechamente ligada al tema del poder. En la medida que la participación social quiebre la relación de dependencia y asuma con autonomía las decisiones colectivas de un grupo, necesariamente encontrará la oposición de sectores contrarios a sus intereses. Esta pugna de intereses -es decir, de poderes- según el grado de expresión participativa, será en una dimensión local, extra-local, regional o nacional. Este poder construido territorialmente, convocante y representativo de la comunidad, es lo que denominaré Poder Local, que articulado con otros sujetos

empoderados, a partir de condiciones parecidas de marginación, podrá dar señal de reconstitución del sujeto y movimiento popular.

La organización campesina -en cuanto espacio de acción colectiva- sería entonces, un instrumento para poder participar de los beneficios del desarrollo. En las áreas rurales, la existencia de un gran número de productores desarticulados y carentes de organización que realmente los articule y represente, hace difícil y costosa la canalización de beneficios provenientes de políticas y programas destinados a favorecerlos y hará más difícil la superación de la pobreza en un contexto de ausencia de políticas compensatorias o abiertamente lesivas para sus intereses.

En el mundo campesino, fomentar un tipo de organización que abarque tanto lo social-territorial como lo económico-productivo se constituye como potencialmente importante, porque "el patrón de asentamiento humano es disperso y por que los pequeños agricultores producen todos los mismos cultivos que alcanzan el mercado en forma simultánea... Entonces, el fortalecimiento de la organizaciones de base es particularmente necesario por la situación de competencia desigual; la débil organización campesina contrasta fuertemente con la mayor capacidad de participación que ostentan organizaciones empresariales y de "farmers" (agricultores familiares capitalizados)" (Sergio Gómez, citado por Durston 1997).

La FAO, propone una serie de beneficios y ventajas que pueden derivarse de la acción organizada de los campesinos, enumeración que se reconoce no exhaustiva. Estos elementos fueron extraídos de la publicación "La participación campesina en el desarrollo rural" (FAO, 1988):

a) Participación en la toma de decisiones. La dinámica interna en las organizaciones lleva a identificar las necesidades sentidas en los grupos y algunas acciones específicas para satisfacerlas. Al mismo tiempo, se incrementa su grado de influencia sobre el poder local y en el caso de las organizaciones en segundo y

tercer grado, hacen más factible su participación en la toma de decisiones de la política sectorial.

b) Obtención de logros salariales. La acción concertada de los salarios, permite una mayor capacidad para negociar el nivel de sus remuneraciones y sus condiciones de trabajo.

c) Acceso a los mercados de productos. Al participar organizadamente, los pequeños productores no solo incrementan su poder de negociación frente a los intermediarios, sino también pueden suplir etapas de intermediación, logrando retener parte importante de su excedente productivo.

d) Acceso a los mercados de insumos. La demanda conjunta de un volumen considerable de insumos se hace normalmente a precios más convenientes y asegura un flujo permanente y oportuno.

e) Acceso a los mercados financieros. El menor costo administrativo en la operación del crédito y el incremento de las garantías reales, facilita las actividades de fomento crediticio, logrando poner un mayor volumen de crédito en un mayor número de pequeños agricultores.

f) Acceso a la tecnología. La organización de los pequeños agricultores campesinos hace más viables la utilización de tecnología moderna que no está adaptada para atenderlo en forma particular.

g) Mejor aprovechamiento de la infraestructura. La inversión de obra de riego, la construcción de silos, bodegas, corrales, etc. pueden ser realizadas entre todos los miembros de la organización, con aporte en trabajo o dinero. Así mismo, las inversiones públicas logran un mayor impacto en la medida en que exista una acción coordinada de los beneficiarios a fin de hacer más eficiente su utilización.

h) Mayor acceso a los servicios sociales. Las organizaciones locales del campesino son el punto de encuentro entre los servicios públicos y las demandas de los campesinos espacialmente dispersos, que difícilmente puede acceder a ellos en forma individual.

i) Canal de cooperación. La organización permite coordinar esfuerzos y juntar intereses comunitarios, como puede ser la construcción de una iglesia, una escuela o centro deportivo.

j) Satisfacción de las necesidades de relación y comunicación colectiva. Especial importancia en este ámbito tienen los centros de madres y los clubes juveniles.

k) Permanencia cultural. La organización campesina tiene un rol preponderante en la conservación de los elementos centrales de su cultura, al generar identidad grupal y autovaloración personal.

○ **Tipos de organizaciones**

Según su origen, puede haber dos tipos de organizaciones, de acuerdo a Teodor Shanin (1979: 214–236): las llamadas *organizaciones formales*, que se integran con base en disposiciones legales, y las *organizaciones informales o naturales*, producto de tradiciones o de la cultura, que nacen de las necesidades de la gente de una comunidad, o bien, por la vivencia cotidiana.

Shanin (1979: 214–236) asegura que las organizaciones formales se conforman con base en intereses comunes de sus agremiados; la característica básica de éstas es la división social del trabajo. Las organizaciones informales poseen como características que los individuos participan motivados por el interés de pertenencia a la comunidad, es decir, por la identidad del grupo; el funcionamiento depende de que sea aceptada por la comunidad y, más aún, que sea promovida por las autoridades surgidas de la comunidad.

Según Shanin (1979: 214–236), las organizaciones necesitan cuatro condiciones fundamentales para su desarrollo: (1) que los posibles asociados tengan intereses comunes que den origen a una necesidad sentida (motivación), (2) que sean los propios interesados quienes se dediquen a la tarea de conseguir lo que desean: (autogestión), (3) que todos los miembros del grupo aporten sus esfuerzos en la consecución del fin deseado (participación), y (4) que se obtenga el fin buscado (éxito).

Shanin (1979: 214–236) señala que, para el análisis de la organización, se establece la homogeneidad y la heterogeneidad de los miembros del grupo, ya que en la práctica se ha observado que los grupos formados por personas de diferente extracción son, en las etapas iniciales, más difíciles de organizar por la diversidad de criterios que prevalecen, no sólo de orden cultural, sino también de interés personal.

Shanin (1976: 214–236) asegura que cuando estas organizaciones se han instituido como una respuesta promovida por el gobierno para enfrentar necesidades externas a las comunidades planteadas por el desarrollo del Estado, o por la penetración del capitalismo en los mercados nacional e internacional, no son duraderas.

- **Origen de las organizaciones**

La fundación de una organización, dice Kadis Asaya (1982: 96), tiene dos posibles orígenes: (a) por iniciativa de los miembros de la organización, quienes se unen para resolver problemas comunes, atender las necesidades sentidas del grupo, y establecer objetivos, fines y prioridades para solucionar sus problemas, y (b) por iniciativa de agentes o instituciones externas a la organización, quienes impulsan a la agrupación y establecen su organización, plantean objetivos económicos, políticos y sociales diferentes de los que tienen los socios, y además instrumentan a los grupos para alcanzar tales objetivos.

- **Etapas de la organización.**

Castaños (1987: 59–60) señala que en toda organización es necesaria una etapa evolutiva, cuya intensidad, importancia y duración estará en función de la idiosincrasia de los individuos que integran el grupo y las fuerzas de diversa índole que inciden sobre ellos.

Según varios autores, como E. Pichón Riviere (1988), Henry Clay Lindgren (1980), D. Cartwright y A. Zander (1981), entre otros, son tres las etapas por las cuales debe pasar cualquier agrupación para que se la considere como una verdadera organización o grupo, y ellas son: (1) formación, (2) crecimiento y (3) consolidación. Las dos primeras tienen características comunes para los grupos que se inician, sin importar la personalidad de los miembros que conforman el ambiente en que se desenvuelven. En la última etapa es cuando las organizaciones manifiestan sus peculiaridades distintivas en cuanto a los modelos de asociación y, en especial, a la forma en que se desarrollan.

A decir de Castaños (1987: 59–60), el funcionamiento de una organización depende de los problemas que enfrenta en su desarrollo, y éstos pueden medirse por el conocimiento de la organización que tienen sus miembros, así como por las actividades en las cuales interactúan. Los indicadores de estas dos variables, conocimiento e interacción, pueden ser: (a) los objetivos de la organización o los propósitos para lo que fue creada, (b) la estructura organizativa de la misma, (c) el reglamento de la organización, (d) los problemas o conflictos que existen en la organización y los medios de solución, y (e) la participación de los usuarios en la realización de las actividades de la organización. Estos lineamientos generales sirven para ubicar la problemática rural en la organización campesina.

- **Organización cooperativa.**

Es importante también mencionar el concepto de cooperativa, que frecuentemente se aplica sólo a una determinada figura legal o a un esquema organizativo

específico nacido en plena revolución industrial inglesa. La legislación mexicana también ha restringido el uso de este término a un solo tipo de organización, mientras que otras asociaciones de productores y consumidores esencialmente semejantes han tenido que recurrir a otras denominaciones y modelos legales de organización.

Esteban Krotz (1979: 116–149) señala que, en términos sustantivos y con respecto a la población rural, pueden definirse como cooperativas agropecuarias, campesinas o rurales todas aquellas formas de organización de poseedores individuales de tierra que suelen trabajarla ellos mismos en el marco de la unidad familiar campesina, y que se unen con el fin de obtener cualquier bien o servicio para la producción, industrialización y comercialización de materias primas vegetales o animales, de tal manera que su unión se realiza sobre la base de cierta igualdad, cuyo punto de referencia es precisamente la posesión individual de la tierra y que excluye la participación de un grupo especial de socios que solamente aporten el capital en esta unión.

Krotz, *et al.* (1985) dicen que la gama de tipos de cooperativas agropecuarias existentes en el país es bastante amplia y variada, y abarca desde organizaciones de estructura sencilla y vinculadas a un solo aspecto de la producción, hasta las formas más complejas, donde incluso puede suprimirse la tenencia individual de la tierra y establecerse cooperativas de segundo grado.

Según Joan Ramón Sanchís (1995), las cooperativas pueden clasificarse según el grado de integración que haya entre ellas: (a) la cooperativa de primer grado es aquella que es independiente jurídicamente; (b) la cooperativa de segundo grado consiste en un grupo de cooperativas de primer grado que se constituyen en una cooperativa resultado de la cooperación de todas ellas; (c) la cooperativa de tercer grado es la que se crea cuando distintas cooperativas de segundo grado se unen en una nueva cooperativa, y (d) las redes cooperativas son los acuerdos de cooperación explícitos entre distintas clases de cooperativas.

Gómez (1981: 12) asevera que dentro de la organización se incluyen otros dos aspectos más: la integración y la cooperación. Por lo general, estos dos aspectos también se identifican como organización, y lo mismo sucede con los términos de asociación y agrupación. Por integración se entiende la reunión de los elementos o de las partes dispersas de un todo. La cooperación es la parte de la división de la organización.

Gómez (1981: 12–13) anota que, a la asociación y la agrupación corresponde ser elementos definitorios dentro de la organización campesina, pues constituyen el motor de ésta, en la que el campesino defiende y lucha por sus propias necesidades. Además, a esta definición de organización se le añadió como factor explicativo los sistemas de producción productiva y los móviles de la conducta humana para asegurar la eficacia del esfuerzo cooperativo.

- **Organizaciones cooperativas en el México rural.**

Bonifacio Contreras (1990: 14) dice que “podemos constatar en la historia que el principio de cooperación se encuentra firmemente enraizado en el espíritu del pueblo mexicano (como los *calpulli*, cajas en las comunidades indígenas, pósitos y alhóndigas); sin embargo, se debe tener conciencia de que la tradición no basta para hacer avanzar el movimiento cooperativista en el campo mexicano. Se necesita organización, capital y técnica para poder implementar cooperativas rurales sanas, vigorosas, que puedan llegar a *caminar solas* sin la constante ayuda del Estado, aunque reconociendo que esto último es necesario en los primeros momentos de su establecimiento.”

Según Krotz (1988: 69), “en el México pos-revolucionario, en cuyos orígenes se encuentra precisamente la demanda campesina por recuperar las tierras poseídas en forma comunal, la gama de formas de organización cooperativa entre la población rural es probablemente la más rica y variada de todo el continente. Las diversas concepciones del ejido y la comunidad agraria, las cooperativas

auspiciadas por Calles, bajo cierta influencia europea, las múltiples formas de organización cooperativa entre la población rural impulsadas por Cárdenas, significan un primer periodo de auge en este sentido. Durante la década de los años setenta, el modelo del ejido colectivo se convirtió en su forma más conocida. Pero de la misma manera como no todas las organizaciones cobijadas por la Ley General de Sociedades Cooperativas son cooperativas de hecho, hay en cambio muchas cooperativas de hecho que no se llaman así o ni siquiera están registradas oficialmente. A esta pluralidad de formas corresponde un hecho llamativo: la ausencia de cualquier cuerpo *doctrinal* al respecto.”

2.2.3 Algunos conceptos que facilitan el análisis del desempeño de la organización campesina

Enlistaré a continuación los conceptos que inciden en la identificación y la definición de las causas que originan las crisis organizativas internas como las que motivan esta tesis.

- **La Verticalidad en las Organizaciones**

Según Marcos Santos (2008, 3), “se entiende por *verticalidad*, en una primera aproximación, una forma de concebir el mundo que tiene su reflejo en el modelo piramidal de la sociedad. Se refiere a una determinada lógica en la percepción del mundo y en las relaciones humanas, que funciona jerarquizando a los hombres y produciendo estructuras verticales en las sociedades. Esto quiere decir que hay una forma *vertical* de entender el mundo.”

Horkheimer (1998: 95–102), Reich (1985) y Fromm (1976) dicen que la *verticalidad* es una idea central en ciertos autores que han estudiado el *autoritarismo* de un modo u otro.

Según Santos (2008: 6), “la *verticalidad* como manera de pensar y percibir la realidad es una ideología en tanto que pensamiento legitimador de una sociedad

caracterizada por la escisión y separación entre sus miembros. Implica la ordenación, a menudo inconsciente, que el sujeto hace de las demás personas, una ordenación vertical en la que se sitúa a él y a los demás en una escala de arribas y abajos. Por eso, el sujeto se torna competitivo, rivalizando con el *otro* y cosificándolo, en la medida en que lo considera sólo según su situación respecto a los grados o escalones de la jerarquía interiorizada. Según esto, la persona del *otro* tiende a tratarse como un objeto. El sujeto inscrito en la *verticalidad* filtra y elimina todo lo humano presente en el prójimo y se queda con el tipo o etiqueta que lo clasifica. La *verticalidad* implica, por tanto, un tipo de mirada superficial por la que los sujetos se acorazan en los clichés que los sitúan y legitiman en el status deseado. En este sentido, la vida humana y las relaciones sociales se convierten en una búsqueda de avales que justifiquen la posición del sujeto en un escalón elevado, dentro de la escala asumida. Se desea dicha aprobación desde lo más profundo del individuo.” Por eso, según Fromm (1976), “las relaciones humanas se convierten en un patológico juego de *sumisión y dominio*, en un proceso cuyo fundamento es el *ejercicio del dominio y del poder*.”

Así lo demuestran también los inquietantes estudios de Foucault (2001, 25), que también subraya esta omnipresencia de un poder que lo impregna todo en las relaciones humanas, en sus niveles aparentemente más alejados de la pirámide política. “Poder que no está tan sólo en las instancias superiores de la censura, sino que penetra de un modo profundo, muy sutilmente, en toda la red de la sociedad.”²⁴

²⁴ Foucault pretende incluso llegar más lejos que Freud y Marx en la denuncia y comprensión de esta omnipresencia del poder en las relaciones humanas y la psique. Así, afirma: “Marx y Freud quizá no bastan para ayudarnos a conocer eso tan enigmático, a la vez visible e invisible, presente y oculto, ocupado en todas partes, que se llama el poder. La teoría del Estado, el análisis tradicional de los aparatos de Estado, no agotan sin duda el campo de ejercicio y funcionamiento del poder” (Foucault, 2001: 31).

Vemos, pues, que los autores citados hablan de una realidad profundamente arraigada en el hombre actual. El problema de la situación que se describe en esta tesis es que, según constatan los autores freudiano-marxistas, en toda *verticalización* hay una suerte de enajenación, con la consecuente pérdida de libertad y autenticidad en el sujeto humano. Así, el antídoto de la verticalidad es la participación democrática de las bases de la organización. Pero lo que no consideran es el tipo de situaciones en que la verticalidad es resultado de una dinámica de relaciones sociales entre los actores de la que unos y otros son parte, aún en contra de su propia voluntad tal como se verá al final del Capítulo 7 y en el Capítulo 8.

- **Discrecionalidad en las organizaciones**

Según Rafael Martínez Morales (1998: 275), “discrecionalidad es aquello que se hace libremente; puede estar asociada a la acción que se deja a criterio de una persona, un organismo o una autoridad que está facultada para regularla.”

Martínez Morales (1998: 275–276) señala que “las características del acto administrativo discrecional son las siguientes: (1) La autoridad emisora del acto discrecional tiene la facultad de elegir de entre las posibles decisiones la que él cree que es más adecuada; (2) dicha elección se hará en base a la valoración y apreciación que hace de los hechos ante los que se encuentra, apoyándose y respetando por tanto las reglas de la moral y del interés público; (3) en el acto discrecional al momento de valorar el hecho se realiza un juicio de oportunidad en relación a normas o criterios de diversa naturaleza; (4) en el acto discrecional se da una mayor libertad de elección por la autoridad, ya que ésta al decidirse por determinada posibilidad, lo hace mediante un análisis que no implica una conducta automatizada por la autoridad, sino una apreciación de los hechos ante los que se encuentra. Es por ello, que si bien la autoridad debe forzosamente de partir de la norma para estar facultada a realizar un acto discrecional también lo es que no

está constreñida para tomar dicha decisión de manera automática sin una apreciación de criterios de carácter no legislativo.”

Según Martínez Morales (1998: 276–277), “entre las diferentes clases de facultades discrecionales se encuentran: (i) la facultad discrecional libre que consiste en que los dirigentes pueden o no realizar la actividad, existiendo una total libertad para actuar o no, y también para determinar el sentido y alcance de la declaración unilateral de voluntad. Por ejemplo: nombramientos, aceptaciones, exclusiones, etc.; (ii) la facultad discrecional obligatoria consiste en que los dirigentes tienen que actuar en uno u otro sentido pero no puede abstenerse de emitir el acto; (iii) la facultad discrecional técnica consiste en que los dirigentes tienen libertad para seleccionar los mecanismos idóneos para llevar a cabo sus tareas de naturaleza científica o técnica.”

Miguel Marienhoff (1990: 413) dice que “un acto administrativo discrecional debe tender a satisfacer los objetivos trazados”.

Eso es lo que dicen los autores; sin embargo, vale anotar aquí que pude observar en las organizaciones objeto de esta tesis que la discrecionalidad de sus directivos y asesores no necesariamente conduce a la satisfacción de los intereses del grupo; el hecho de que la base sea incapaz de establecer normas escritas o no escritas que contrarresten esa discrecionalidad refleja una de sus debilidades, lo cual se presta para el abuso intencional o no.

- **Eficiencia en las organizaciones.**

La palabra eficiencia²⁵ proviene del latín *efficientia*, que en español quiere decir acción, fuerza, producción. Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. En términos generales, la palabra

²⁵ Definición obtenida de la consulta de: Gran diccionario enciclopédico ilustrado (1986: Tomo 4, p. 1214), Collier's Encyclopedia (2003: Tomo 8, p. 633), Encyclopedia Britannica on line (2010).

eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos; por ello es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas y organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas.

El concepto de eficiencia aplicado a la administración:

Según Chiavenato (2004: 52), **eficiencia** “significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E = P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados”. Para Harold Koontz y Heinz Weihrich (2004, 14), es “el logro de las metas con la menor cantidad de recursos”. Según Stephen Robbins y Mark Coulter (2005, 7), la **eficiencia** consiste en “obtener los mayores resultados con la mínima inversión”; y para Da Silva (2002: 20), significa “operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada”.

El concepto de eficiencia aplicado a la economía:

Según Paul Samuelson y William Nordhaus (2002: 4), **eficiencia** “significa utilización de los recursos de la sociedad de la manera más eficaz posible para satisfacer las necesidades y los deseos de los individuos”. Para Gregory Mankiw (2004: 4), la **eficiencia** es la “propiedad según la cual la sociedad aprovecha de la mejor manera posible sus recursos escasos”. Por su parte, Simón Andrade (2005, 253) define la **eficiencia** como la “expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos”.

El concepto aplicado a la mercadotecnia:

Según el *Diccionario de marketing* (1999: 106), la **eficiencia** es el “nivel de logro en la realización de objetivos por parte de un organismo con el menor coste de recursos financieros, humanos y tiempo, o con máxima consecución de los objetivos para un nivel dado de recursos (financieros, humanos, etc.)”.

Según el *Diccionario de la Real Academia Española* (2008), **eficiencia** es la “capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado”.

Para terminar, y teniendo en cuenta las anteriores propuestas, se considera la siguiente definición general de **eficiencia**:

Eficiencia es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados.

Por lo tanto, se puede considerar que una organización es **eficiente** cuando es capaz de obtener resultados deseados mediante la óptima utilización de los recursos disponibles.

2.2.4 Economías de escala

Según J. Tirole (1990), en microeconomía “se llama **economías de escala** al proceso mediante el cual los costos unitarios de producción disminuyen al aumentar la cantidad de unidades producidas o, dicho de otra forma, aumentos de la productividad o disminuciones del costo medio de producción, derivados del aumento del tamaño o escala de la planta”.

R.S. Pindyck y D.L. Rubinfeld (2001) dicen que “existen economías de escala (rendimientos crecientes de escala) cuando el costo de producción de un único producto decrece con el número de unidades producidas”. Tirole (1990) anota que

“un test sencillo para comprobar la existencia de economías de escala es observar si para duplicar la producción de una empresa es necesario duplicar su costo”.

Para comprender por qué se originan las economías de escala puede considerarse a la empresa como una sinergia entre distintas unidades de producción en un momento determinado del tiempo.

Pindyck y Rubinfeld (2001) anotan que “las economías de escala hacen que el número de empresas que pueden abastecer de forma eficiente un mercado se reduzca. Esta situación elimina las posibilidades de beneficiarse de la competencia entre empresas. De hecho, las economías de escala pueden ser tan grandes que la eficiencia consista en una sola empresa abasteciendo a todo el mercado. En este caso hablamos de la existencia de un *monopolio natural*. Si esto ocurre, las economías de escala crean un fallo de mercado que impiden alcanzar una asignación eficiente de los recursos.”

2.2.5 La producción campesina en pequeña escala

Dado que los campesinos socios de las organizaciones campesinas aquí estudiadas son minifundistas y su forma de producción es de pequeña escala, vale la pena mencionar los conceptos y algunos ejemplos y enfoques al respecto.

- **Economías de pequeña escala**

Las **economías de pequeña escala** no son un fenómeno reciente, ya que se conoce que las civilizaciones antiguas desarrollaron la producción de alimentos con base en ellos como en el caso de los mexicas, los incas y los mayas, y los sistemas de chinampas en México, de agua en Machu Picchu, Perú, y las chacras chilenas.

A decir de Josep Marino y William Sanders (2008: 110–111), las chinampas era un sistema utilizado para producir verduras y flores destinadas a la Ciudad de México

en la época prehispánica, bajo métodos de producción intensivos totalmente sustentables. Las chinampas evolucionaron, después de la llegada de los españoles, de un sistema de producción de cultivos, a un complejo que conjunta los huertos familiares, ganado de leche y producción de traspatio. Más recientemente, la tecnología de invernaderos ha sido adaptada a las chinampas abandonadas para alojar cultivos comerciales a lo largo de todo el año. El sistema de terrazas donde hoy se cultiva nopal verdura se desarrolló a partir de terrazas prehispánicas, y ahora los productores cultivan la milpa y tienen ganado productor de leche.

Actualmente, según Gastelum (2002: 74), una parte importante de la población rural de los países en desarrollo depende ante todo de la economía de pequeña escala orientada hacia la subsistencia y basada en el trabajo de la familia. En México, de las millones de unidades de producción rural, la mayoría es minifundista: 3.3 millones posee sólo 5 hectáreas o menos. A pesar de que este tipo de agricultura ha contribuido a la economía y a la seguridad alimentaria del país, ha tenido un acceso limitado a los recursos, la tecnología y otros medios de producción.

Toledo (2002: 27) dice, en términos generales, la discusión sobre las ventajas y desventajas de la producción rural (agropecuaria, forestal y pesquera), en relación a la escala o el tamaño de la propiedad, ha sido un debate álgido con enormes repercusiones en los ámbitos de las políticas agropecuarias, forestales, ecológicas, económicas y de desarrollo rural.

Lo que ha primado, sin embargo —agrega Toledo (2002: 28)—, ha sido la política de guerra en contra de la agricultura de pequeña escala familiar. La soberanía nacional y la política agropecuaria han estado sustentadas en una concepción política-económica-ideológica, que tiene como base los sustentos teóricos positivistas de la agricultura moderna a gran escala, lo que ha impedido un mayor desarrollo de la agricultura sustentable de pequeña escala.

Frente a esta situación, señala Monterroso (1997: 139), numerosos estudiosos en el mundo han demostrado que la agricultura familiar resulta ser más productiva (tanto en lo económico como en ecológico) que la agricultura producida en mediana o gran escala (como ejemplo está el modelo de la parcela maya que veremos más adelante). Uno de los principales mitos de las ideologías desarrollista es la supuesta superioridad productiva de la producción a gran escala y, por consiguiente, la supuesta ventaja de las medianas y grandes propiedades sobre las pequeñas. La pequeña producción agrícola y pecuaria, que es generalmente de carácter familiar y muchas veces de familias agrupadas en comunidades rurales (campesina indígena), periurbanas y urbanas, resulta más productiva tanto en términos económicos como ecológicos que las medianas y grandes.

Según Víctor M. Toledo (2002: 28–29), el concepto de productividad o eficiencia de un sistema productivo rural (es decir, agropecuario, forestal o pesquero) comúnmente se define como la relación que existe entre lo que se invierte (insumos) y lo que se obtiene (productos). Es decir, se trata de un balance insumo-producto. Esto permite arribar a diferentes índices de eficiencia o productividad (económica, energética, tecnoambiental, etc.) dependiendo de los parámetros utilizados (dinero, jornadas de trabajo o kilocalorías, entre otros). De esta forma, un sistema agropecuario, forestal o pesquero será más productivo en tanto utilice la menor cantidad de insumos para obtener los mayores volúmenes de productos. La introducción del criterio de sustentabilidad establece además, que es necesario demostrar el mantenimiento de la productividad de un cierto sistema a través del tiempo, es decir, a lo largo de varios ciclos anuales. El mantenimiento de la máxima productividad durante el mayor lapso será entonces indicativo de valor óptimo, demostrando que se hace un uso eficiente de los recursos naturales o de la tecnología.

Toledo (2002: 29) afirma que la noción de *pequeña producción o pequeña propiedad* varía de acuerdo a las condiciones agrarias de cada país o región y

parece ser la resultante de las relaciones entre densidad demográfica y disponibilidad de tierra o recurso. En México se considera que los tamaños de la pequeña propiedad oscilan entre 3 y 10 hectáreas.

Para el caso de México, dice Gastelum (2002: 74), si bien durante la década de los setentas e inicios de los ochentas los gobiernos intentaron apoyar a la economía de pequeña escala, como fueron el Programa de Inversión para el Desarrollo Rural (PIDER), el Programa Integrado de Desarrollo Rural para el Trópico Húmedo (PRODERITH) y Sistema Alimentario Mexicano (SAM), sus efectos fueron débiles. A raíz de la crisis de 1982 y la aplicación posterior de las políticas de austeridad, disminución del Estado en las políticas sociales, privatización de los servicios de asistencia técnica y capacitación, liberalización de la economía, entre otros que hasta la fecha permanecen, la agricultura a pequeña escala ha sido uno de los sectores más afectados. A pesar de ello, este sector importante no ha desaparecido aunque sí redujo su capacidad productiva y tiende a envejecer debido a que los jóvenes prefieren migrar a las grandes ciudades o a Estados Unidos.

- **El modelo de la parcela maya (un ejemplo de la economía de pequeña escala)**

Según Gerardo Sandoval (2008: 99–101), “el modelo de la Parcela Maya se puede definir como la unidad de producción agropecuaria cuyos rubros (agropecuarios, forestales y pesqueros) se integran y complementan entre sí, con el propósito de autoabastecerse y de reducir riesgos, vulnerabilidades y dependencias externas del campesino. Busca la máxima eficiencia en el uso de los recursos existentes en el predio, para mejorar la productividad de la mano de obra y de la tierra; incrementar los rendimientos de los animales y aumentar los ingresos.”

Agrega que “la primera condición para viabilizar técnica y económicamente una pequeña parcela es que sea diversificada (no monocultivo). La diversificación es la

esencia y la gran fortaleza de la *parcela maya*, ya que a través de ella se podrá: (a) alimentar en forma balanceada y permanente a la familia y a sus animales; (b) producir semillas, abonos, raciones y plantas; (c) producir excedentes diversificados para generar fuentes complementarias o alternativas de ingreso familiar; y (d) lo más importante, podrá hacer todo lo anterior en forma permanente durante todo el año, respetadas apenas las restricciones climáticas. La diversificación es una eficiente estrategia para reducir dependencias externas y disminuir vulnerabilidades y riesgos climáticos, comerciales, de plagas y enfermedades” (Sandoval, 2008: 101).

Asegura que, “en la parcela maya deben convivir explotaciones agrícolas, pecuarias y forestales, porque ninguna de ellas por sí sola puede cumplir las múltiples funciones recién mencionadas. En virtud de su gran diversificación en el espacio y en el tiempo, todos los miembros de la familia tienen oportunidades permanentes de ejecutar actividades productivas y generadoras de ingresos en el predio; con ello, también contribuyen a integrar los otros factores existentes, en la finca, a las actividades productivas” (Sandoval, 2008: 102).

Señala que “la Parcela Maya es integrada porque todos los elementos y actividades están relacionados entre sí como un sistema, porque cada uno de ellos sirve para varios fines y cumple más de un oficio y porque todos los elementos del conjunto son complementarios uno del otro; y es autosuficiente porque las decisiones las toma el campesino quien soluciona sus problemas utilizando los recursos internos de la parcela con mínima dependencia de decisiones y recursos externos. Estos factores externos, no son condicionantes para poner en marcha este modelo y para empezar la modernización y la elevación de la productividad” (Sandoval, 2008: 102).

Sandoval anota que “la Parcela Maya proporciona alimentos de calidad y en cantidad suficiente para la familia y para los animales en forma permanente. Además, al producir y consumir en el propio predio la mayoría de los bienes, el agricultor se vuelve menos expuesto a la acción expropiatoria de las cada vez más

extensas cadenas de intermediación, que, en forma creciente, se están estableciendo, ya sea en la adquisición de los insumos o en la venta de las cosechas. En virtud de lo anterior, muchas veces resulta económicamente más conveniente que el agricultor produzca los insumos y consuma los productos en la propia parcela, en vez de comprar los primeros y vender los últimos al circuito industrial y comercial. Lo anterior no significa que se esté proponiendo una desvinculación o un aislamiento del agricultor de los mercados y de los demás sectores económicos; significa proponer que el agricultor se vuelva menos dependiente de las innecesarias y generalmente desfavorables relaciones con quienes fabrican los insumos y con quienes procesan sus cosechas; como un ejemplo se podría decir que el productor no debe comprar una ración balanceada de origen industrial, si puede (y generalmente puede pero no sabe) producirla utilizando (en vez de vender) los componentes producidos en su propio predio” (Sandoval, 2008: 99–101).

- **La milpa tradicional (otro enfoque sobre las economías de pequeña escala)**

En una ponencia de 2005, E. Miguel Szekely expone que “la *milpa tradicional* responde a un principio diferente. En contraste con la ideas del monocultivo especializado, la clave del diseño milpero radica precisamente en **combinar plantas distintas** en una misma parcela, para que al interactuar unas con otras el rendimiento de cada una de las especies (hemos visto hasta 42 especies diferentes sembradas en una superficie de una “cuerda” 25 x 25 mts) de plantas involucradas en la milpa se eleve por arriba del nivel productivo que cada cual alcanza cuando se les siembra por separado” (Szekely, 2005).

Dice que “el principio de la *creatividad-en-la-diversidad* puede alcanzar otros efectos, como por ejemplo, que las distintas plantas incluidas en la milpa se “presten” entre sí la capacidad con que cuenta cada una de ellas para resistir a una u otra plaga o depredador. Y más: entre todas llegan a desarrollar creativamente algunas

capacidades nuevas de resistencia que ninguna de las componentes tenía por sí misma; logrando una suerte de $1 + 1 = 3$.”

A decir de Szekely, “a estos efectos *fertilizante y medicinal* —como los llaman algunos expertos campesinos— se añade el efecto *pluriproductivo*: el costo de producir cada uno de los tipos de plantas que se combinan en la milpa es notablemente menor que cuando se les siembra por separado (algo similar a lo que ocurre con los rendimientos, pero al revés); además, los diversos productos involucrados tienen cualidades distintas —tanto en términos de su valor de uso para el propio campesino cuanto en su carácter de mercancías comerciables— y sus tiempos de cosecha se distribuyen de manera conveniente a lo largo del ciclo productivo *milpero*.”

Szekely (2005) afirma que “estos efectos no cobran vida bajo la combinación caprichosa de un tipo de plantas con otro: hace falta saber [...] (i) cuál va con cuál, y (ii) cuál no, (iii) cuánto de cada cual, (iv) dónde, y sobre todo, (v) cuándo sembrar cada cual [...] para que **la milpa amarre**.” Además, asienta que desde hace más de tres décadas todos estos efectos fueron verificados rigurosamente por algunos agrónomos expertos.

Según Szekely (2005), “cabe añadir que el amarre milpero no aplica únicamente a la combinación entre plantas distintas: lo hemos visto funcionar mediante el principio de creatividad en la diversidad en el ‘acoplamiento fértil’ entre tecnologías diferentes, tradicionales y modernas, y hasta en procesos organizativos entre protagonistas socialmente iguales y hasta diferentes, porque **la milpa es un concepto** con expresiones diversas no sólo en la parcela maicera, sino más allá del ámbito agronómico”.

2.2.6 El origen de las organizaciones campesinas productoras de café

En el sector cafetalero se encuentran sus antecedentes organizativos en los años treinta, según Lapiedra (1992: 239), “cuando en México ya existían asociaciones

regionales de cafecultores (finqueros) que ante el deterioro de los precios internacionales registrados antes de la segunda Guerra Mundial, resintieron aún más las imposiciones fiscales. Por esta causa, en 1937 se constituyeron en la Comisión Permanente de Cafecultores de la República Mexicana, que agrupó principalmente a las asociaciones de Chiapas, Veracruz y Oaxaca. El objetivo era presionar al gobierno federal para obtener medidas fiscales más leves y negociaciones más activas dentro de los foros internacionales que perseguían el ordenamiento del movimiento internacional del grano. En este punto sólo cabe añadir que ésta y otras organizaciones como la Asociación Mexicana de Exportadores de Café y la Confederación Mexicana de Productores de Café, fueron formadas por industriales importantes del sector, donde estaban excluidos los pequeños cafecultores.”

En lo que respecta a los **minifundistas**, afirma Lapiedra (1992: 240–241), fue hasta 1973 cuando oficialmente el gobierno empezó a organizarlos en UEPC y a apoyarlos con créditos, asistencia técnica y con la comercialización del grano a través del INMECAFÉ.

Dice Lapiedra (1992: 241) que el mismo INMECAFÉ desarrolló un amplio programa para transformar las UEPC en sujetos de crédito; así que a partir de los años ochenta éstas se convirtieron en Sociedades de Solidaridad Social (SSS), Sociedades de Producción Rural (SPR), o como sectores de producción.

A decir de Odile Hoffmann (1992), “en el sector cafetalero las ARIC²⁶ también tuvieron cierta importancia al haber sido creadas, en la mayoría de los casos, por

²⁶ La ley agraria contempla cuatro tipos de sociedades rurales: (a) la unión de ejidos o comunidades, (b) la sociedad de producción rural (SPR), (c) la unión de sociedades de producción rural (USR) y (d) la asociación rural de interés colectivo (ARIC). Estas sociedades rurales tienen el claro objetivo de fomentar el desarrollo de unidades productivas, impulsar programas

iniciativa de grandes cafecultores que buscaban apoyarse en una base económica formada con la aportación de numerosos productores, para obtener un mayor acopio de café, negociar frente al INMECAFÉ y exportar directamente, aprovechando así las instalaciones que ya tenían. También políticamente constituyeron una base de clientes potenciales que podían incidir en las orientaciones decididas en el marco del PRI o de la CNC, en los ámbitos municipal, estatal e incluso nacional (Federación y Unión Nacional de Productores de Café).”

2.3 Mercados del café

Antes de iniciar la descripción de los mercados del café (café tradicional, café de especialidad y café del Comercio Justo), cabe aclarar que el segundo comenzó en 1963, en la Finca Irlanda del estado de Chiapas, México, y a partir de entonces ha sido implementado por diferentes cafetaleros (finqueros y pequeños productores) en México; y el tercero nació en la década de los años ochenta como propuesta de los asesores de organizaciones campesinas productoras de café para establecer un vínculo directo entre productor y comprador final (evitando a los intermediarios o coyotes), con el objetivo principal de conseguir mejores precios para su café (o sea, un precio justo), y posteriormente, en los noventa, adoptó la producción orgánica como uno de sus requisitos.

2.3.1 Café Convencional o Tradicional.

En México, el café se produce fundamentalmente en las vertientes de las cadenas montañosas del centro y sur del país, bajo la cubierta de un dosel de árboles. De los cerca de 400 municipios cafetaleros mexicanos, un gran porcentaje se localizan en zonas ecológicas tropicales húmedas (selvas altas y medianas) y subhúmedas (selvas bajas) y un 20 por ciento en las zonas de bosques mesófilos

agroindustriales, proyectos de inversión productiva y social de carácter regional, y ampliar y mejorar la comercialización de los productos agropecuarios (Márquez, 2000: 32–33).

o de neblina. Todas estas son áreas estratégicas para la conservación de la biodiversidad.

En México podemos distinguir dos grandes sistemas de producción convencional: el café bajo sombra y el café a pleno sol.

En el café bajo sombra tenemos el policultivo tradicional y el policultivo comercial. En el policultivo tradicional el café se introdujo debajo de los bosques y selvas originales y se acompañó de plantas útiles que dan como resultado lo que algunos autores como Moguel y Toledo (1996: 40-51) llaman “los jardines de café” por la gran variedad de especies arbóreas, arbustivas y herbáceas tanto de la vegetación natural como cultivada. Es en este sistema donde alcanza su máxima expresión la cultura milenaria de las comunidades indígenas.

En el sistema de policultivo comercial se introdujo una serie de árboles de sombra apropiados para el cultivo del café. En este sistema vemos que la cobertura forestal ya no se encuentra integrada por los árboles originales que habitaban el lugar sino por especies arbóreas introducidas que se emplean por considerarse más adecuadas como árboles de sombra como es el caso de las leguminosas que añaden nitrógeno al suelo y por tener una utilidad comercial. Generalmente son plantaciones homogéneas, sólo se utiliza una variedad de cítricos u otros frutales (pimienta, hule, jinicuil) por lo que se considera una biodiversidad menor a la de los jardines del café.

El café a pleno sol está expuesto directamente al sol sin ninguna cobertura de árboles que le den sombra. En este sistema se pierde el carácter agroforestal, se erosionan los suelos, el café requiere **altos insumos de agroquímicos** para obtener altos rendimientos y controlar las plagas.

2.3.2 Café orgánico

- **Aspectos generales**

La agricultura orgánica, ecológica o biológica, según Gómez *et al.* (2003: 91), se define como un sistema de producción que utiliza insumos naturales a través de prácticas especiales, como composta, abonos verdes, control biológico, repelentes naturales a base de plantas, asociación y rotación de cultivos, etc., y excluye insumos de síntesis química, transgénicos, aguas negras y radiación en los alimentos. Esta forma de producción, además de contemplar el aspecto ecológico, incluye también en su particular filosofía y práctica el mejoramiento de las condiciones de vida de sus practicantes, de tal forma que aspira a una sostenibilidad integral del sistema de producción (económica, social y ecológica).

Según ANACAFÉ (1999: 9–10), los productos orgánicos se cultivan como parte de un sistema de gestión de la producción agrícola intensiva, que comprende la transformación en composta de materiales orgánicos, la cobertura del suelo, la regulación de la sombra y el control biológico de plagas. El sistema excluye la utilización de sustancias agroquímicas. Y para que el producto pueda comercializarse como orgánico, debe estar certificado por una tercera parte.

Pérez Grovas *et al.* (2002: 37) señalan que el primer cultivo de café orgánico se registró en Chiapas, México, en 1963, en la Finca Irlanda, y el primer café orgánico justo se exportó a Europa procedente de la cooperativa de pequeños agricultores UCIRI de Oaxaca, México, en 1985.

Laura Gómez Tovar *et al.* (2000: 59) afirman que la introducción de la agricultura orgánica certificada en México fue producto de influencias externas a través de comercializadoras, diversas organizaciones no gubernamentales (ONG) y grupos religiosos (promotores de la teología de la liberación) que fomentaron la apropiación de esta nueva forma de producir para poder surtir la demanda ya creada en los países desarrollados. Fue así como comercializadoras de países

desarrollados comenzaron a establecer comunicación con diferentes actores en México, solicitando productos orgánicos determinados; se inició entonces su producción principalmente en áreas donde no se usaban productos de síntesis química, como las regiones indígenas y las áreas de agricultura tradicional de los estados de Chiapas y Oaxaca.

Según Gómez *et al.* (2003: 101–102), el producto orgánico más importante en México, con respecto a la superficie cultivada, es el café, pues representa el 66% del total (70,838 ha) con una producción de 47,671 toneladas.

Asimismo, Gómez *et al.* (2003: 102) señalan que el número total de productores que se dedican a la agricultura orgánica en México ha crecido de 13,176 en 1996 a 128,819 en 2007 (IFOAM, 2008). En el país existen principalmente dos tipos de productores: los pequeños productores organizados —de tipo campesino e indígenas— (con un promedio de 2 a 3 ha por productor), y los grandes productores de tipo empresarial (con un promedio de 150 ha). Los indígenas representan más del 50% de los productores orgánicos del país, ubicado principalmente en los estados de Chiapas, Oaxaca y Guerrero.

Además, como ellos afirman, un aspecto que ha permitido el acceso de los pequeños productores a los beneficios de la agricultura orgánica radica en su organización, ya que ésta les ha permitido certificar sus productos, exportar directamente su producción, obtener un mejor precio y lograr otros beneficios sociales (Gómez *et al.*, 2003: 102).

Anotan también que la producción orgánica de México se destina en un 85% a la exportación. Como en el caso de los productos convencionales, se exportan productos que no se producen en los países desarrollados —como el café—. El restante 15% de la producción orgánica se vende en el mercado doméstico, principalmente como producto convencional, pues no existe prácticamente un mercado nacional de este tipo de productos (Gómez *et al.*, 2003: 102).

Los productos orgánicos se comercializan, señalan, a través de dos tipos de mercado: el mercado orgánico tradicional y el Comercio Justo. En el primero, la empresa comercializadora negocia con la organización o la empresa orgánica a través de una forma particular de comercialización en la que se fija un precio con base en alguna bolsa internacional o alguna tarifa establecida que corresponda al precio del producto en el mercado convencional; a este precio se le suma un incremento de lo que resulta el precio *premium* (Gómez *et al.*, 2003: 102). El segundo lo trataré más adelante.

Las formas de comercialización de los productos orgánicos que se usan entre productores y empresas comercializadoras, según Gómez *et al.* (2001: 97–101), son las siguientes: (1) la venta por comisión, en la que el productor paga a la comercializadora entre 10% y 15% del valor del producto en el mercado por realizar el servicio de comercialización. (2) La venta por contrato, que consiste en pactar un precio *soporte* y un precio *resistencia*, y con base en ellos fijar un precio estimado de venta sin establecer ningún precio *Premium*; en esta modalidad el productor busca básicamente no tener que erogar los costos de cosecha, flete e impuestos, ya que la comercializadora es la que paga estos costos. (3) La venta *joint venture* se realiza mediante un contrato en el que la comercializadora cubre el 50% de la inversión y el 50% restante lo paga el productor, mientras que las utilidades se comparten por igual. (4) La venta directa se da cuando la empresa o la organización cuentan con su propia comercializadora.

Con respecto a la producción mundial del café, un reporte de la OIC (2010) indica que en el ciclo 2010–2011 fue de 132.41 millones de sacos de café convencional de 60 kg, comparado con una producción de café orgánico en el mismo ciclo de 1.21 millones de sacos, o sea, menos del 1% de la producción mundial. Aunque en los últimos diez años el aumento de la producción y el consumo mundial del café orgánico ha sido de casi 300%, sigue siendo un mercado estrecho.

- **Normatividad de la agricultura orgánica**

Según Gómez Tovar et al (2000: 36), la normatividad de la agricultura orgánica comprende el establecimiento de estándares para la producción y el procesamiento de los productos orgánicos, así como la instrumentación de los sistemas de regulación para su cumplimiento.

La IFOAM (Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica), fundada en 1972 y con sede en Alemania, es reconocida a nivel mundial como la organización no gubernamental más importante en el rubro de producción orgánica; ha impulsado globalmente esta forma de agricultura y ha establecido normas generales para la producción. Actualmente el IFOAM, según su página de internet, cuenta con 870 afiliados (miembros, asociados y patrocinadores) de ciento veinte países (75% son países en desarrollo) (IFOAM, 2012).

La IFOAM (1996: 34) asegura que las normas y estándares orgánicos que ha establecido definen las prácticas mínimas necesarias para la producción y manejo de productos, incluyen los fines y objetivos para la producción orgánica y determinan los niveles de este tipo de agricultura, es decir, distinguen cuándo se trata de un sistema en transición y cuándo es completamente orgánico; además, consideran las prácticas ecológicas e indican las técnicas aprobadas en el manejo de suelos, fertilización, control de plagas y enfermedades, riego, procesamiento, control de almacenamiento, transporte, embalaje, envase y etiquetado, y precisa en cada apartado qué insumo es posible aplicar, cuáles son de uso restringido y cuáles están prohibidos.

- **Certificación de productos orgánicos**

Gunnar Rundgren (1998: 14–15) señala que la certificación es un instrumento de mercadeo en cuyo proceso el productor obtiene un sello (marca) que aparece en sus productos y asegura al consumidor que se han obtenido mediante un proceso de producción orgánica. Sólo con este sello el productor puede tener acceso al

nicho de mercado de productos orgánicos y obtener el *sobreprecio o premium*. El sello se consigue de una empresa certificadora a través del proceso de certificación.

Según la IFOAM (1996: 38), la certificación tiene como objetivo verificar, evaluar, comprobar y atestiguar que la producción en el campo y el procesamiento en la industria se han realizado conforme a lo que establecen las normas de la agricultura y el procesamiento de productos orgánicos. No obstante, quienes en última instancia definen las normas son los consumidores de productos orgánicos y éstos se encuentran, hasta ahora, en los países desarrollados. Es por ello que el proceso de certificación ha prosperado en aquellos países y se ha extendido a los que están en vías de desarrollo, a través de la reproducción de los mecanismos de legislación y certificación creados en aquellos países. Pero la desventaja de esta estructura de mercado, concentrada en los países desarrollados, es un costo muy elevado de certificación para los países en vías de desarrollo. Una certificación de una agencia acreditada por la IFOAM, aunque varía por el volumen de producción, el tamaño de la empresa y la eficiencia de organización de la certificación, cuesta hasta el cinco por ciento del valor de las ventas (FAO, 1999: 10).

Etapas de la certificación orgánica

Según Gómez Tovar *et al.* (2000: 42), el proceso de la certificación comprende dos etapas: la inspección y la certificación. La inspección se refiere a la visita que efectúa el inspector para revisar, a nivel de empresa u organización de productores, las diferentes partes del proceso productivo orgánico, considerando: (a) el proceso de producción (recorridos en parcelas y sus alrededores, a efecto de verificar el cumplimiento de las técnicas orgánicas), (b) el acondicionamiento y/o procesamiento (inspección de beneficios y los tratamientos poscosecha) y (c) el control administrativo (comprobación de cifras reportadas de productos orgánicos producidos y las ventas realizadas, así como los registros de los insumos adquiridos y todos los materiales utilizados para la producción).

La certificación corre a cargo del Comité de Certificación, afirman Gómez Tovar *et al.* (2000: 42–43), que analiza y evalúa el reporte entregado por el inspector. En la mayoría de los casos, este comité es un grupo de cuatro a seis personas. Sus resoluciones pueden ser las siguientes: (i) certificación del sistema de producción, (ii) certificación condicionada a la realización de algunos cambios en el sistema, o bien, (iii) sin certificación. Sólo en los dos primeros casos el productor tiene derecho a utilizar el sello de la empresa certificadora.

A decir de Rundgren (1998: 17), la certificación también ha promovido la transparencia, le ha dado una imagen propia al movimiento orgánico y, en algunos países, principalmente en los desarrollados, ha posibilitado que se otorguen apoyos y subsidios para el fomento de este tipo de agricultura.

Empresas certificadoras

Gómez T. *et al.* (2001: 44) señala que actualmente en el mundo existen más de 200 empresas certificadoras, y que algunas de ellas operan a nivel internacional. Existen cuerpos de certificación con carácter gubernamental, como el sistema danés, el chino y los de algunos estados de Estados Unidos, además de agencias semiestatales y privadas nacionales.

Gómez Tovar *et al.* (2000: 44) escriben que, en México, las empresas certificadoras internacionales más importantes que verifican las unidades de producción orgánica son: OCIA International y Naturland, y en menor grado, Oregon Tilth Certified Organic, Quality Assurance International, Demeter Bund, IMO Control, Eko y Lacon Qualitat.

Organic Crop Improvement Association International (OCIA International) se organiza a través de setenta grupos, denominados capítulos, que integran a 35,000 productores, con una superficie de más de un millón de hectáreas en un conjunto de países, entre los que figuran México, Belice, Bolivia, Canadá, China,

Ecuador, Israel, Italia, Nueva Guinea, Filipinas, Suecia y Estados Unidos (OCIA, 1998).

Naturland de Alemania tiene más de quince años certificando productos orgánicos y sobresale como una de las certificadoras más importantes en América Latina, aunque también verifica en los continentes asiático, africano y europeo. En México certifica 21,417 ha de café, miel e hibisco, de un total de 10,798 productores (Naturland, 2009).

Quality Assurance International, de California, trabaja básicamente en Estados Unidos, pero también opera en Japón, China y algunos países de Latinoamérica (Food Ingredients On Line: 2009).

- **Certificación de productos orgánicos en México**

Según Gómez Tovar *et al.* (2000: 51), las agencias certificadoras que verifican los productos orgánicos en México son en su mayoría de origen extranjero, porque el destino principal que tienen estos alimentos es la exportación y los comercializadores o consumidores de otros países exigen comprar un producto orgánico que lo haya verificado una empresa de su país o una empresa reconocida internacionalmente

Del número total de zonas localizadas con producción orgánica en México, aseguran Gómez T. *et al.* (2001: 51), el 78% se encuentra verificado por alguna empresa certificadora, mientras que el resto no tiene certificación y su producción se vende como natural, en la mayoría de los casos también para exportación.

De las zonas de producción certificadas, el 92% son verificadas por empresas extranjeras, mientras que el resto lo cubren empresas certificadoras nacionales (Gómez T. *et al.*, 2001: 51).

Costos de la certificación orgánica

Según Rundgren (1998: 29), en los países poco desarrollados el costo de la certificación de los productos orgánicos es significativo, ya que implica pagar, en la mayoría de los casos, con base en una moneda extranjera, además de que los gastos de logística para el contacto con la agencia también se incrementan (traducción de formatos, costos de teléfono y fax, etc.). Ésta es una diferencia muy marcada con respecto a los países desarrollados, donde la certificación representa entre 0.3% y 3% del precio total del producto.

Entre los costos del proceso de certificación, dice Rundgren (1998: 30) que se incluyen la inscripción anual a la certificadora o membresía, el pago de pasajes del inspector desde su lugar de origen hasta el lugar del cultivo o procesamiento que se va a inspeccionar, su alimentación y hospedaje durante la inspección, sus honorarios por día, los análisis de residuos que se lleven a cabo y la comisión anual por ventas, que es una cuota por el uso del sello de la certificadora en los productos, la cual en la mayoría de los casos oscila entre 0.5% y 1.5% del total de las ventas, generalmente al precio libre a bordo (*free on board*).

Rundgren (1998: 30) afirma que el monto que se paga por la inspección depende de diferentes factores, como el tipo de productores, es decir, si son pequeños productores insertos en organizaciones o productores privados, el número de socios de la empresa u organización productora, la superficie orgánica total, el número de cultivos que se va a verificar, el origen del inspector y el tipo de moneda con la cual se va a pagar.

El costo de certificación en algunas agencias se mide por el número de miembros, tal es el caso de *Naturland* que cobra una tarifa para grupos sociales (más de 250 socios) a \$ 1.25 USD por productor, más una tarifa diaria de inspección de \$300 a \$400 USD y 1% por el uso de su sello en los productos (Naturland, 2009); OCIA International cobra por la membresía anual \$250 USD para los grupos

comunitarios y \$ 100 USD para los productores independientes, más la tarifa que cobre el inspector y el 1% del total de las ventas (OCIA, 2008). Quality Assurance International cobra aproximadamente \$100 USD por hectárea para productores privados (QAI, 2008).

El costo de la inspección se relaciona estrictamente con el número de horas y días que tarda el inspector en verificar la unidad de producción, dicen Gómez Tovar *et al.* (2000: 54–57); así, en las empresas privadas la inspección se lleva de uno a dos días, mientras que en los grupos comunitarios la visita se prolonga, ya que se tienen que revisar los predios de una muestra de productores (10%–20% del total de socios) y, además, examinar el sistema de control interno, que registra los principales datos de producción y trabajo realizado por cada socio de la organización durante el ciclo productivo.

Un elemento que incrementa los costos es la doble o triple certificación que necesitan los productores cuando quieren comercializar en diferentes mercados, señalan Gómez T. *et al.* (2001: 54–57); tales son los casos de organizaciones de pequeños productores como ISMAM, Unión de Ejidos San Fernando, CEPKO, UCIRI, Unión de Ejidos Majomut, etc., que se verifican tanto con Naturland, para el mercado europeo, como con OCIA International para exportar a Estados Unidos.

Organismos de certificación orgánica en México

Con el crecimiento del sector orgánico a nivel nacional, anotan Gómez Tovar *et al.* (2000: 66), se han comenzado a instituir diversas asociaciones de certificación. Se pueden mencionar los esfuerzos del Comité Universitario Certificador de Productos Orgánicos de la Universidad de Colima (CUCEPRO), la Asociación Mexicana de Inspectores Orgánicos (AMIO, A.C.), la Certificadora Mexicana de Productos y Procesos Ecológicos (CERTIMEX), la Certificadora Mexicana de Productos Orgánicos (CEMEXPO), CADS y el Consejo Nacional Regulador de la Agricultura Orgánica (CONARAO). Sin embargo, todavía no es posible tener acceso

a los mercados internacionales con estas certificaciones, ya que existen normatividades internacionales que exigen que éstas las realicen certificadoras con reconocimiento internacional.

2.3.3 Comercio justo

A fin de tener un referente de las organizaciones que están ligadas al Comercio Justo, haré una breve descripción de ellas y posteriormente desarrollaré este tema tan importante para el objeto de esta tesis.

- **Organismos ligados al Comercio Justo**

La Organización Internacional para el Etiquetaje del Comercio Justo (FLO) fue fundada en 1997 a partir de 14 organizaciones internacionales. El objetivo fue mejorar el trabajo en equipo, tanto en la definición de estándares internacionales para el Comercio Justo, como en la certificación y la supervisión de las organizaciones de productores y comerciantes, así como en el apoyo de organizaciones de productores que necesitasen ayuda externa. Actualmente veinte organizaciones certificadoras nacionales constituyen la FLO internacional. Este signo de reconocimiento o sello garantiza un control independiente de los productos del Comercio Justo por un tercero. Aun así, no todos los productos del Comercio Justo se venden bajo este sello, principalmente por la dificultad que supone pasar un proceso complejo y caro, imprescindible para lograr dicha acreditación. FLO Internacional está dirigida por un consejo de administración en el que, de acuerdo con un enfoque de múltiples accionistas, se sientan representantes de cada miembro constituyente elegidos democráticamente: cinco representantes de las organizaciones de acreditación y sello, cuatro por las cooperativas de producción, dos comerciantes registrados y dos independientes (FLO, 2009).

Network of the European World Shops (NEWS!) es una red europea de tiendas de Comercio Justo²⁷ que facilita la cooperación y la unión entre sus miembros. Está formada por quince organizaciones nacionales de tiendas de trece países, y representa un total de aproximadamente 2,700 tiendas de Comercio Justo, también llamadas tiendas del mundo o tiendas de la solidaridad, y 100,000 voluntarios que participan activamente en la red (NEWS!, 2009).

Los objetivos de NEWS! son los siguientes: unir los intereses de las tiendas del mundo y sus organizaciones; iniciar, dirigir y promover campañas y coordinar actividades a escala europea teniendo como objeto fomentar el Comercio Justo y el trabajo de las tiendas; cooperar con otras organizaciones fomentando el Comercio Justo (NEWS!, 2009).

NEWS! facilita la cooperación y la creación de redes entre sus miembros por medio del suministro de información (cartas, páginas web, etc.) y de la organización de una conferencia europea de tiendas de Comercio Justo cada dos años. Asimismo, desarrolla y coordina las campañas europeas; por ejemplo, “Food for thought”, “Made in dignity” o “Kidz@work”, y provee a sus miembros los materiales necesarios para participar (NEWS!, 2009).

²⁷ Los primeros rastros del Comercio Justo en Europa datan de fines de los años cincuenta, cuando Oxfam, UK, empezó a vender artesanías fabricadas por refugiados chinos en sus propios locales. En 1964 creó la primera Organización de Comercio Justo. Iniciativas paralelas tuvieron lugar en los Países Bajos, y en 1967 se estableció la organización importadora Fair Trade Original. Al mismo tiempo, grupos de Holanda trabajando en países en desarrollo empezaron a vender azúcar de caña con el mensaje: “Al comprar azúcar de caña usted da un lugar en el sol de la prosperidad a personas de países pobres.” Estos grupos siguieron vendiendo artesanías del Sur, y en 1969 se inauguró la primera tienda del “Tercer Mundo”. Las “Tiendas del Mundo” (World Shops) o Tiendas de Comercio Justo, como se las conoce en otras partes del mundo, han desempeñado (y lo siguen haciendo) un papel crucial en el movimiento del Comercio Justo. No sólo constituyen puntos de venta, también son muy activas haciendo campañas y creando conciencia (IFAT, 2009).

Una tienda es el espacio más apropiado para que el consumidor exija y reciba la información necesaria para garantizar la transparencia del comercio justo, se involucre activamente en el movimiento y obtenga información sobre productos, proyectos, estructuras cooperativas, situación sociopolítica de los países productores, posibilidades de participación, etc. A la vez, una tienda es también un espacio de intercambio donde quedan plasmadas las expectativas y apetencias de los consumidores con respecto al comercio justo. Al comprar en una tienda de Comercio Justo se crean lazos de solidaridad entre consumidor y productor: éste ofrece artículos de calidad, aquél los adquiere sin intermediarios a un precio justo y así ayuda a mejorar las condiciones de vida de las comunidades productoras (NEWS!, 2009).

International Fair Trade Association (IFAT) es una red global de organizaciones de Comercio Justo. La misión de IFAT es mejorar las condiciones de vida y el bienestar de los productores en desventaja por el enlace y la promoción de Organizaciones de Comercio Justo (IFAT, 2009).

La **Asociación Europea de Comercio Justo (EFTA)** nació de la coordinación de once organizaciones de Comercio Justo (los importadores) de nueve países europeos. Fue fundada en enero del 1990, y después de diez años de cooperación informal, quiere estimular la cooperación a nivel práctico entre sus miembros, aplicar políticas y estrategias comunes, brindar un apoyo conjunto a los productores y luchar por la adopción de los principios del comercio justo en las prácticas comerciales europeas.

FINE es la red internacional que reúne a los principales referentes del Comercio Justo, e incluye la Organización Internacional para el Etiquetaje del Comercio Justo (FLO), la Red Europea de Tiendas (NEWS!), la Asociación Internacional de Comercio Justo (IFAT), y la Asociación Europea para el Comercio Justo (EFTA). El objetivo de FINE es posibilitar, a estas redes y a sus miembros, el trabajo en

equipo en áreas estratégicas en temas tan importantes como el futuro del Comercio Justo, así como en materia legal, campañas, estándares y seguimiento (FINE, 2009).

- **Aspectos generales**

FINE (2001) define el Comercio Justo como “una relación comercial basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca lograr una mayor justicia en el comercio internacional. El Comercio Justo contribuye, por medio de mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de productores y trabajadores marginalizados, sobre todo en los países del Sur, a un desarrollo sostenible. Las Organizaciones de Comercio Justo (apoyadas por los consumidores) se involucran activamente en el apoyo de productores, sensibilización y en campañas para el cambio de las normas y prácticas convencionales del comercio internacional.”

Los objetivos del Comercio Justo, que subyacen en esta definición, los han sistematizado Andy Redfern y Paul Snedker (2002: 11) en un informe de la Organización Internacional del Trabajo (ILO) del año 2002: (1) la mejora del sustento y del bienestar de los productores por medio de una mejora en el acceso a los mercados, el refuerzo de organizaciones de productores, el pago de mejores precios y la continuidad de las relaciones comerciales; (2) la promoción de las posibilidades de desarrollo para productores desfavorecidos, en especial para mujeres y pueblos indígenas, y la protección de niños frente a la explotación; (3) la sensibilización sobre los efectos negativos del comercio internacional con el propósito de que los consumidores hagan efectivo su poder como usuarios finales frente a los productores; (4) el establecimiento ejemplar de relaciones comerciales a través del diálogo, la transparencia y el respeto; (5) la lucha por el cambio en las normas y las prácticas convencionales del comercio internacional, y (6) la defensa

de los derechos humanos por medio de la divulgación de la justicia social, sólidas prácticas *medioambientales* y seguridad económica.

Redfern y Snedker (2002: 11) y William Low y Eileen Davenport (2005: 143–153) dicen que “históricamente, el Comercio Justo surgió de un conjunto de organizaciones comerciales alternativas laicas y religiosas que tuvieron sus orígenes en las medidas de socorro y auxilio llevadas a cabo tras la segunda guerra mundial”. Según Alexander Nicholls (2005: 13), “el movimiento por el Comercio Justo se desarrolló a partir de asociaciones de beneficencia que se consideraban opuestas al mercado convencional en etapas progresivas hasta convertirse en una corriente actual y presente”.

Alexander Nicholls y Charlotte Opal (2005: 131) afirman que “[l]os estándares medioambientales del Comercio Justo varían según el producto, pero en general prohíben el uso de pesticidas y exigen la protección de los recursos escasos y el agua potable. Como núcleo del Comercio Justo, es necesario observar y cumplir determinadas condiciones comerciales en las relaciones entre productores e importadores. Los importadores deben pagar a los productores un precio mínimo que cubra los costos de la producción sostenible así como los costos de sustento de los productores; seguidamente deben pagar a mayoristas una prima social que se invertirá en desarrollo; tienen que pagar hasta un 60 por ciento por adelantado si así se lo solicitan; y los contratos comerciales deben planearse a largo plazo y permitir la práctica de la producción sostenible.”

Según Transfair USA (2005), los requisitos de calidad pueden ser muy específicos y rígidos y son, en parte, difíciles de cumplir. Los estándares comerciales y los precios mínimos varían según el producto y son aprobadas por las organizaciones certificadoras. El precio mínimo para el cultivo del café de variedad arábica es, por ejemplo, fijado por la FLO en \$1.21 USD por libra (455 g) en Centroamérica, México, África y Asia, y en \$1.19 USD en Sudamérica y el Caribe. Además de

este precio mínimo, los productores reciben por cada libra una prima social de \$0.05 USD y por **café certificado biológicamente \$0.20 USD**. Según FLO (2005b) esto quiere decir que mientras el precio medio del café en 2004 en el mercado convencional fue de \$ 0.76 USD por libra, las cooperativas de Comercio Justo recibieron un precio mínimo garantizado de \$ 1.26 USD para el café convencional y \$ 1.41 USD para el café ecológico. En el inusual caso de que el precio de mercado sea mayor que el precio mínimo fijado para el Comercio Justo, se pagará junto al precio de mercado la prima social.

La cuota de mercado para el café de Comercio Justo ha crecido fuertemente en Estados Unidos. Desde su introducción en 1998, el incremento medio al año supone un 90 por ciento y dicho café ya se encuentra en 35,000 puntos de venta disponible al público, sin embargo el volumen del café justo es de menos del 1% de la producción mundial (TransFair USA, 2005). Hay una relación, que no es despreciable, entre el café de Comercio Justo y el café orgánico. Mientras que en Europa se estima que sólo entre 25 y 45 por ciento del café de Comercio Justo es orgánico, este porcentaje se sitúa en Estados Unidos entre el 75 y el 85 por ciento (Zehner, 2002). Según Leatherhead Food International, los productos más importantes en el Comercio Justo son, en cuanto a cantidad, bananas, y en cuanto a valor, el café (Nicholls y Opal, 2005: 191; FLO, 2005a).

- **Certificación del café de Comercio Justo**

Según la página de FLO (2009), para que un productor ingrese al mercado del café de Comercio Justo es necesario que cuente con una certificación que lo acredite como tal. Para ser parte del sistema FLO, la organización cafetalera debe ser una cooperativa o asociación de pequeñas fincas familiares que no dependan estructuralmente de trabajo contratado permanente. Si hay trabajadores en la cooperativa, deben trabajar bajo condiciones de empleo dignas, con salarios adecuados y la libertad de organizarse. La cooperativa o asociación debe

manejarse de manera democrática y transparente, y antes de entrar al sistema FLO, se debe formar una asamblea general, con representación y voto de los miembros. Esta asamblea tiene la responsabilidad de decidir sobre la inversión del premio Comercio Justo para mejorar las condiciones socioeconómicas de los socios, sus familiares y la comunidad. Como requisito logístico, los productores deben tener acceso a los medios logísticos, administrativos y técnicos pertinentes para poder ofrecer al mercado un producto de calidad. Como resultado, necesitan tener acceso a una fuente de exportación, la cual también tendrá que ser registrada en el sistema de FLO. Y por último, para obtener un mayor sobreprecio deberán producir con técnicas ecológicas que no dañen el **medio ambiente (orgánico)**.

De acuerdo a las reglas del Comercio Justo, señala la página de FLO (2009), el objetivo de la certificación es la verificación, la evaluación y la comprobación, mediante una organización externa de que la producción y procesamiento del café cumple con las normas vigentes en este mercado.

La certificación Comercio Justo, dice la página de FLO (2009), tiene un costo basado en el tamaño de la organización productora, y al día de hoy son las cooperativas las que tienen que **pagar su propia certificación**.²⁸ FLO es quien finalmente responde a las solicitudes de productores y quien realiza las inspecciones en las fincas de la cooperativa (a través de sus certificadoras registradas).

Morán (2005) dice que el acceso a estos mercados solidarios está sujeto al dictamen de certificación emitido por organismos externos a los cuales se les

²⁸ Algo que suena ilógico, ya que los productores pagan sus propias certificaciones y estas conductas pueden crear desconfianza, entre los compradores mayoristas y el consumidor final, en la veracidad de dichas certificaciones.

exige objetividad y neutralidad: las certificadoras internacionales. Por estar sujeta a nichos de mercado especializado, el crecimiento de esta economía se suspende cuando se saturan dichos espacios. Por ello las certificadoras terminan regulando el mercado mediante la imposición de restricciones al acceso y la exclusión de las organizaciones por la oferta excesiva de productos. Por otro lado Morán (2005) afirma que, la dinámica de la certificación se presta al coyotaje entre las mismas organizaciones, ya que las que no logran cumplir con la cosecha estimada suelen comprar café a otras organizaciones que no están registradas, con lo que violan los postulados éticos del Comercio Justo.

Reacciones de algunos promotores a la Certificación de Comercio Justo

Es importante mencionar que el movimiento solidario (Comercio Justo) fue iniciado por algunos de los propios promotores de organizaciones campesinas, los cuales han ido perdiendo el control del mismo al verse rebasados por las exigencias (entre ellas la **certificación** y el **etiquetaje**) que ellos mismos impusieron en su momento, como puede constatarse en sus propias declaraciones que a continuación presento.

El padre Frans Vanderhoff, fundador de UCIRI, afirma: “los costos de certificación impiden el futuro desarrollo del mercado. La certificación se vuelve un asunto muy costoso y complejo debido a que la llevan a cabo organizaciones burocráticas y lentas que sacan sus costos del margen de ganancia del producto, por lo cual el producto certificado se vuelve innecesariamente caro. En el caso de la certificación orgánica, los sistemas de control fueron diseñados por burócratas europeos que ignoraron la realidad de los campesinos latinoamericanos, africanos y asiáticos... no me parece muy justo que los valores sociales tradicionales y la biodiversidad que pertenece a las sociedades indígenas tenga que ser regulada bajo un sistema de criterios impuestos por los países del norte..., ¿En dónde queda el principio de autonomía de las sociedades para elegir el tipo de cambios que les conviene, y la libertad de las organizaciones campesinas para fijar el

precio de sus productos?, en este sentido no solo estamos presenciando una lucha por los recursos físicos y las estrategias políticas, sino que pasamos al campo de lo intangible, en donde presenciamos un combate de poder, y lo que está en juego son los valores” (Vanderhoff y Roozen, 2002).

El coordinador general de CASFA (entrevista personal, 2009) afirma que “las certificadoras terminan regulando el mercado al imponer restricciones de acceso y excluir a las organizaciones que no cumplen con los requisitos que exigen. De hecho, la política de estos organismos certificadores es ya no aceptar nuevas organizaciones por el exceso de oferta de productos, [...] y para colmo, en los últimos años los propios productores tenemos que pagar las certificaciones ante los diferentes organismos como OCIA y Naturland, lo que nos encarece nuestra producción [...]; existe un debate en torno al tema de la certificación, algunas cooperativas implicadas en la red de comercio justo ven el proceso de certificación como otra forma de dominación del consumidor del Norte sobre el productor del Sur. En el caso del café, por ejemplo, puesto que ya existen muchas cooperativas y que el mercado se extiende lentamente, organizaciones como FLO se rehúsan a seguir certificando y han ido aumentando los costos de certificación, provocando descontento general. Es necesario, por lo tanto, que se mantenga un sistema transparente, donde los productores tengan también derecho de presentar sus preocupaciones y de participar en el proceso de toma de decisiones, para evitar caer en el mismo viejo esquema de dominación.”

Estas inconformidades de los promotores del mercado solidario del café se basan en que actualmente el comprador de conciencia tiene que pagar precios elevados por el café justo que consume debido a los altos costos indirectos del Comercio Justo, entre los que se encuentran los controles y las certificaciones; en muchos casos esto provoca que prefieran comprar un café convencional (común y corriente) ya que no encuentran diferencia alguna entre uno y otro.

Una paradoja interesante que surge de estas inconformidades.

De las inconformidades surgidas de los propios promotores del Comercio Justo del café surge una paradoja interesante que me permitió entender mejor la problemática del mercado solidario. Dicha paradoja surgió al considerar que los certificadores decidieran disminuir los requisitos y las restricciones de acceso que actualmente exigen, abriendo la puerta a todos los productores de café justo que cumplen con estos requisitos. Pero da el caso que al abrir la mencionada puerta aumentaría la oferta del café justo en un mercado solidario que ha crecido muy lentamente y que es menor al 1% de la producción mundial, lo cual seguramente provocaría una baja en los precios y por lo tanto una baja en los ingresos de los campesinos y mayores riesgos de caer en una crisis.

2.3.4. El café de especialidad y sus diferentes mercados.

o Café de especialidad

Tal como lo anoto en el Capítulo 5 (entrevistas a finqueros, 2009), los antecedentes del café de especialidad se remontan por lo menos a los años cincuenta, cuando la estrategia para vender el café era la diferencia de la calidad identificada con los términos de “mezcla europea” —la preparación exclusivamente con granos arábigos— y la “mezcla americana” —que incluía granos arábigos y “robusta”—. Ambas mezclas eran calificadas en grano de acuerdo a su número de defectos y en taza por medio de catadores. El consumidor masivo no distinguía las “virtudes” del café en grano (previas a la taza), ya que éstas eran calificadas siguiendo normas técnicas fuera de su alcance; lo que sí podía distinguir —aunque sólo en parte— eran las virtudes del café preparado en taza, como el aroma, la acidez, el cuerpo y el sabor.

Giovanucci (2001) afirma que la importancia de los mercados de café de especialidad radica en sus altas tasas de crecimiento, así como en la posibilidad de obtener sobrepuestos. Se trata de nichos de mercado competitivamente

diferentes y que a menudo requieren desarrollar relaciones directas con los compradores. Además, atienden preocupaciones sociales y ambientales globales y tienen la ventaja de generar externalidades positivas, como la conservación de la biodiversidad.

Según la Specialty Coffee Association of America²⁹ (SCAA, 2009), debido a la *gran crisis del café* que dio inicio en 1989, la estrategia que decidieron adoptar los grandes productores de café para lograr mejores precios en el mercado fue la introducción de un producto de alta calidad llamado “café de especialidad”, haciendo la diferenciación de su producto en el mercado del aromático. A partir de entonces han establecido una serie de requisitos en materia de técnicas de producción, beneficiado del café y aplicaciones de controles de calidad (Laderach *et al.*, 2006), cuyo cumplimiento se verifica fundamentalmente mediante la calificación otorgada por sus propios catadores. Por ello su café se vende más caro en un mercado estrecho, exclusivo de algunos productores y comercializadores (Kramer, 2009).

Por otro lado, según Laderach *et al.* (2006: 142), un café de especialidad es aquel que es originario de un ambiente de producción particular (en lo que se refiere a si es natural, al tipo de manejo agrícola que se realiza en él y a las prácticas poscosecha) que es esencial para la expresión de la calidad, la cual se manifiesta en un conjunto de atributos organolépticos o sensoriales que motivan la demanda en el mercado de consumidores finales.

Según la SCAA (2009), la definición del café de especialidad inicia con el origen mismo del café, es decir, con la selección y plantación de una variedad particular

²⁹ La *Specialty Coffee Association of America* fue creada en Estados Unidos por un pequeño grupo de productores de café con el objetivo de tener un foro de discusión para establecer los estándares de calidad para un mercado de cafés de especialidad, y al día de hoy es una de las más grandes organizaciones del mercado de café con cerca de 3,000 compañías socias.

que se cultiva en una región específica del mundo. Pero el término café de especialidad se refiere a granos de café verde de alta calidad que (1) son tostados por verdaderos artesanos hasta alcanzar su máximo potencial de sabor, para que (2) después puedan ser preparados adecuadamente siguiendo estándares determinados.

En efecto, la SCAA dice también que el tostado ofrece una gran oportunidad para continuar definiendo la especialidad, pues cada café en combinación con tostador determinado tiene por sí mismo un potencial que expresar, y que, en cierto sentido, puede satisfacer a clientes de cierto tipo. Aportar un carácter distintivo al café es el desafío para el maestro tostador. En el café tostado, la fragancia es parte de la definición de especialidad; si el café no es muy aromático, no merece ser llamado “de especialidad”.

La SCAA también afirma que son necesarios muchos pasos para entregar una taza en manos del consumidor final. Se refiere a la determinación de una relación específica de café y agua, a la selección del método de molido que se vaya a utilizar, a la selección de las características físicas del café, de la temperatura del agua y del tiempo de contacto. Cada uno de esos pasos puede coadyuvar a conservar la clasificación de especialidad si la calidad se ha mantenido a través de todas las etapas anteriores, y esto se califica por medio de la catación de especialistas que evalúan sus características organolépticas o sensoriales.³⁰

Según la Organización Internacional del Café (OIC), entre el 10% y el 15% del café producido mundialmente se comercializa como café de especialidad, en tanto que el Centro de Inteligencia de Mercados Sostenibles (CIMS) establece que este

³⁰ Las **propiedades organolépticas** son el conjunto de descripciones de las características físicas que tiene el producto en general; por ejemplo, su aroma, la acidez, el cuerpo y el sabor. Todas estas sensaciones producen al comer una sensación agradable o desagradable (ANACAFÉ, 2001).

porcentaje es de 6%, del cual 5% sería café gourmet o de alta calidad y sólo 1% correspondería a café con certificaciones sustentables (Villalobos, 2004).



Fig. 2.1 Catación profesional de café (Infusionistas, 2010)

o **Mercados de café de especialidad**

Los mercados de café de especialidad pueden ser de varios tipos:

a) **Cafés con indicaciones geográficas o denominación de origen (D.O.)**

Según Addor *et al.* (2007), los cafés de áreas específicamente demarcadas y reconocidas por tener características físicas claras —como el microclima, la composición del suelo y sus rasgos varietales particulares— se han podido comercializar con éxito utilizando **indicaciones geográficas** o **denominaciones de origen** específicas. Agregan que el desarrollo de este tipo de café crea los mecanismos para diseñar un modelo agronómico nuevo, semejante al de la industria vinícola, y que esto significa una ventaja competitiva extraordinaria, pues si se comercializa adecuadamente, puede tener como resultado una demanda más fuerte y precios más altos que pueden ser más resistentes a las fluctuaciones del mercado que otros productos agropecuarios, y añaden que esta estrategia de diferenciación del café ha tenido éxito en muchas regiones, como Blue Mountain

en Jamaica, el distrito hawaiano de Kona, y el valle de Antigua en Guatemala, ya que el aumento en la popularidad de sus respectivos cafés ha alentado sus ventas mundiales a tal punto que la demanda es mucho más alta que los volúmenes de producción actuales.

Conviene mencionar aquí que, con base en las experiencias antes mencionadas, el gobierno del estado de Chiapas, según el Director General para el Desarrollo y Fomento del Café del Estado (COMCAFE), ha buscado diferenciar el café chiapaneco del café convencional y penetrar en el mercado del café de especialidades, y determinó como una de sus políticas cafetaleras el promover la denominación de origen (D.O.); por ello, el 3 de agosto de 2001 el COMCAFÉ solicitó ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) la declaración general de protección de la denominación de origen “Café Chiapas”, y se logró su publicación en el *Diario Oficial de la Federación* el 27 de agosto de 2003.

En diciembre de 2003 se fundó el Consejo Regulador del Café Chiapas, A.C. (CRCCH), de carácter privado y sin fines de lucro, dirigido por ocho personas representativas de la cadena productiva del estado de Chiapas, con los siguientes objetivos: (1) administrar y garantizar el buen uso de la denominación de origen (D.O.), (2) certificar la calidad del Café Chiapas, denominación de origen, con base en la Norma Oficial Mexicana, (3) posicionar el Café Chiapas en el mercado global como el mejor café sustentable del mundo, y (4) promover el desarrollo sustentable de los productores y la prosperidad del sector cafetalero de Chiapas.

Después de cuatro años de haber presentado el proyecto de norma, finalmente el 27 de febrero de 2007 se aprobó la “Norma Oficial Mexicana NOM–169–SCFI–2007, Café Chiapas – especificaciones y métodos de prueba”.

El CRCCH asegura que el café certificado como Café Chiapas procede de una zona protegida con la D.O., cultivada en parcelas localizadas por arriba de los 800 m s.n.m., con la especie *Coffea arabica* y que cumple con las especificaciones y

métodos de prueba establecidas en la norma, por lo que un certificado expedido por este Consejo avala el origen y la calidad.

Entre los certificados que expide el CRCCH se encuentran: (i) la comprobación de origen, (ii) la certificación de café verde, (iii) la certificación de café tostado y (iv) la certificación de café tostado y molido.



Fig. 2.2 Sello del Café Chiapas D.O.

Sin embargo, el hecho es que el decreto con el que se creó este certificado de denominación de origen no ha logrado a la fecha el objetivo trazado, ya que los productores no se han interesado en registrar su café ni en hacer algo para que se distinga; no he visto en toda la geografía chiapaneca que los productores de café tengan este sello en sus sacos y empaques para la venta al consumidor final, y los finqueros entrevistados (2009) me han dicho que no les interesa este sello porque no les aporta ningún valor agregado, puesto que no se va a lograr una distinción atractiva de su café sólo “por decreto”.

b) Café especial y café gourmet

Según Marjorie Massiel (2007), a veces se usan indiferentemente los términos café especial y café gourmet; no obstante, café especial se refiere más

comúnmente a un conjunto más grande de cafés, incluidos con sabores, los basados en exprés, los sostenibles y las preparaciones frías. En cambio, café gourmet se refiere estrictamente a cafés de más alta calidad, vendidos a menudo como granos enteros en tiendas dedicadas al café o en cafeterías. Aunque este término aún sugiere un grado de exclusividad, en realidad tales cafés han penetrado en la mayoría de los canales de comercialización y ahora están disponibles incluso por medio de mercaderes al por mayor y en supermercados. Las tendencias del mercado sugieren que hay lugar para tal expansión dado que existe mayor diferenciación del producto y especialmente porque tiene un mejor precio y un crecimiento considerable de ventas y ganancias.

SCAA (2009) señala que la expansión del mercado para cafés de especialidad, encabezada por marcas de alta visibilidad como Starbucks, ha sido significativa en los mercados de Estados Unidos y ahora de nuevo se está extendiendo a Europa, donde el concepto de café de especialidad tuvo su origen y los cafés especiales han mantenido por mucho tiempo una participación considerable en el mercado.



Fig. 2.5 Algunas marcas de café gourmet del Soconusco

Además, la SCAA (2009) anota que el café gourmet se produce en alturas superiores a los 1,000 metros sobre el nivel del mar y proviene de variedades

arábicas. Agrega que para producir un café gourmet, aparte de la altura y la variedad, se toma en cuenta la excelencia en las cualidades organolépticas de la taza, y esto sólo se logra con un estricto control desde el manejo agronómico hasta el procesamiento a café verde, ya que los clientes de este mercado exigen principalmente: (1) corte a mano del grano en su estado de madurez plena, (2) garantía de que en las pilas de recibo no se mezcle ningún grano verde, (3) despulpado del fruto por separado y que se deje fermentar de forma natural (para esto se toman en cuenta las condiciones climáticas del lugar, ya que entre mayor es la altura, el proceso tiende a ser más lento), (4) lavado del grano con agua limpia, (5) secado del café estrictamente al sol, (6) una exhaustiva clasificación mecánica y luego selección a mano, y (7) estricto control en el proceso de beneficiado.

c) Cafés sostenibles (orgánico y de sombra)

Andrés Villalobos (2004) anota que los cafés sostenibles (orgánico y de sombra) son producidos en su mayoría por minifundistas, pero también existen grandes plantaciones de finqueros, y se caracterizan por pagar mejores precios a los cafecultores, lo que provee estímulos para la producción de este tipo de café y remunera a los productores por practicar la buena administración de los recursos naturales. Tales cafés tienden a promover la conservación y protección del agua, la conservación de energía, el reciclaje e incluso el desarrollo de comunidades y cooperativas. También dice que, hasta hace relativamente poco tiempo, su escasa presencia en el mercado causó alguna confusión en los consumidores acerca de lo que cada uno de ellos representaba verdaderamente, ya que no tenían definiciones claras ni estándares internacionales de certificación para asegurar al

consumidor final que los cafés que usaban estas etiquetas cumplían con las características que los identificaban.³¹



Fig. 2.6 Algunas marcas de café orgánico y de sombra del Soconusco

- **El mercado de café orgánico y Comercio Justo**

Según la página de FLO (2009), las ventas de café orgánico en el mercado justo han ido en aumento, garantizando mejores precios que el mercado convencional paga a los productores desde 1989.

Gómez T. *et al.* (2001: 103) dicen que el precio mínimo o precio justo se fija tomando en cuenta las necesidades para la producción digna de las familias rurales; el precio se mantiene incluso cuando los precios de la bolsa se desploman, además de que suma una cantidad adicional cuando se trata de un producto orgánico; todo esto asegura un mayor número de ventajas a los pequeños productores que logran acceder a este mercado. Lo que nadie dice (o quiere decir) es qué pasa cuando suben los precios de referencia del café, lo cual es muy importante, como veremos en el capítulo 7.

³¹ Véase mayor información en el Apartado 2.3.2 de este Capítulo.

Según Thompson (1998), no obstante, el mercado solidario es un mercado bastante restringido a nivel mundial (menos del 1% en cada uno de los productos, en el que se incluye el café), además de que tiende a la saturación. Son dos las razones que explican esta situación: (1) son pocos los consumidores finales que pueden o quieren pagar precios más altos que el del café convencional. Además, los consumidores ponen ciertas condiciones: fácil disponibilidad de los productos sin viajes extra a tiendas especiales y garantías independientes de que realmente se hayan cumplido las condiciones del comercio justo, y (2) el grueso de los productos se venden en las Tiendas del Tercer Mundo, que son escasas, de difícil acceso para el consumidor, quien está acostumbrado a comprar sus alimentos y otros bienes de primera necesidad en los supermercados. Una excepción son los productos con el sello *Max Havelaar*, que han conquistado los supermercados de varios países europeos (Holanda, Bélgica, Suiza, Dinamarca, etc.).

Gómez T. *et al.* (2001: 106) señala que entre las organizaciones mexicanas de pequeños productores que han comercializado en este sistema de mercado destacan UCIRI, Unión de Ejidos La Selva, ISMAM, las Comunidades Indígenas de la Región de Simojovel de Allende de Chiapas, la Unión de Ejidos San Fernando y la Unión Majomut, entre otras.

Precios y sobrepuestos de los productos orgánicos

Según Gómez T. *et al.* (2001: 106), el atributo precio *sobrepuesto o premium* en los productos orgánicos ha sido uno de los principales ejes motores para el crecimiento de la producción orgánica en los distintos países, aunque esto, a su vez, ha impedido que todos los consumidores puedan tener acceso a este tipo de alimentos, al limitar el incremento de la demanda.

Según A. Yaksic (2000: 5), algunos de los conceptos a los que se aplica el sobrepuesto son: (a) altos costos de certificación, principalmente cuando esta depende del extranjero, como es el caso de México; (b) largo tiempo de transición (de convencional a orgánico, tres años) enfrentando mayores costos sin recibir el

beneficio del sobreprecio, por lo que estos costos tienen que amortizarse posteriormente; (c) disminución del rendimiento en la mayoría de los cultivos durante el periodo de transición; (d) incremento en el costo de la mano de obra utilizada (aunque ésta sea familiar, es mayor el esfuerzo que se requiere); (e) inversión en capacitación, asesoría y prácticas para mejorar la calidad del producto y conservar los recursos naturales, y (f) altos costos de distribución y de mercadeo, especialmente por tratarse de volúmenes relativamente pequeños y sin presencia permanente en los mercados, en comparación con los productos convencionales.

Yaksic (2000: 6) dice que estos elementos reflejan por qué los precios al menudeo de productos orgánicos son más altos que los convencionales, lo cual se debe a los mayores costos en su producción y comercialización, reconocidos por los consumidores como productos diferenciados que entran en un nicho de mercado específico. En el caso del café orgánico, el precio se rige por la bolsa internacional, el contrato de venta y el momento en el que se fija el precio con el mayorista.

Cabe señalar que la FLO (2011) ha informado que la producción del café orgánico a nivel mundial ha aumentado —según sus registros— casi un 300% en los últimos diez años; no obstante, sigue siendo menor a 1% de la producción mundial (FLO: 2011).

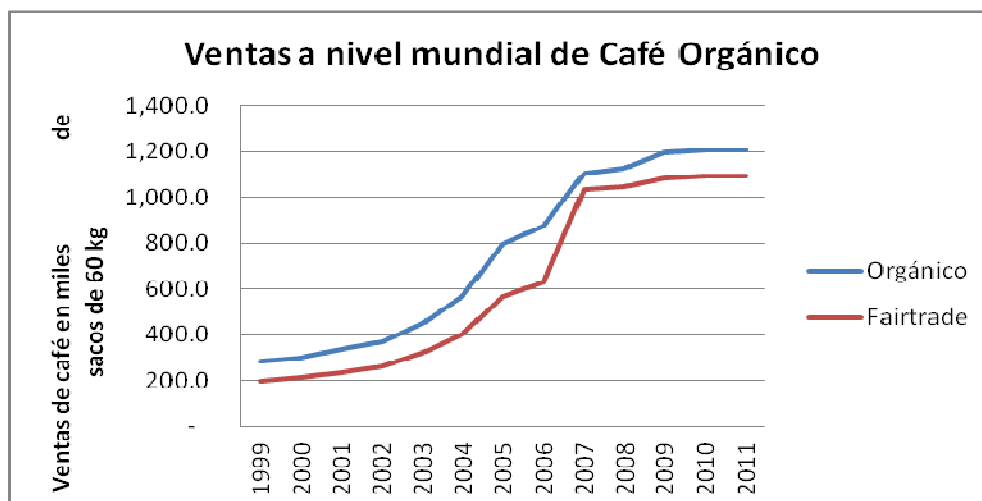


Fig. 2.7 Ventas a nivel mundial de café verde orgánico.
Gráfica realizada con datos obtenido de la OIC y Fairtrade, 2011.

Con datos de la OIC (2011), en la siguiente tabla se hace una comparación de la producción mundial del café verde convencional con la producción del café orgánico y del café del Comercio Justo en los últimos años.

AÑO	Producción de café verde convencional (miles de sacos)	Producción de café orgánico y del Comercio Justo (miles de sacos)	Porcentaje de la producción mundial
1999	112,355.0	281.6	0.25%
2000	112,991.0	301.3	0.27%
2001	107,739.0	335.6	0.31%
2002	123,216.0	369.4	0.30%
2003	106,334.0	451.1	0.42%
2004	116,246.0	565.7	0.49%
2005	111,247.0	797.6	0.72%
2006	128,913.0	876.9	0.68%
2007	116,652.0	1,107.0	0.95%
2008	128,295.0	1,128.0	0.88%
2009	122,940.0	1,195.0	0.97%
2010	134,226.0	1,205.0	0.90%
2011	132,407.0	1,212.0	0.92%

Fig. 2.8 Producción Mundial de Café Verde Convencional y Orgánico.
Fuente: Datos de la OIC, 2011.

2.4 Modelos de Negocio del Café.³²

Un modelo de negocio describe el modo en que una organización crea, distribuye y captura la atención de un “segmento de mercado”. Esta definición conlleva un tratamiento del concepto que va mucho más allá de la generación de ingresos o gastos y divide el concepto en partes más pequeñas: Segmentos de clientes, proposición de valor, canales, relación con los clientes, esquema de ingresos, recursos, actividades, socios y estructura de costos, que pueden ser abordadas, tanto de un modo individual como analizando cómo se configuran las relaciones entre ellas.

En el mercado del café existen principalmente tres modelos de negocio del café, dependiendo de su forma de producción, calidad y consumidor final: Café convencional, café de especialidad o gourmet y café del comercio justo.

- **Modelo de negocio del Café Convencional.**

El café convencional es el que es producido con las labores culturales³³ correspondientes, desde su establecimiento o etapas posteriores, es cultivado con el uso de productos químicos, ya sea para incrementar su nivel de productividad o para el control de plagas y enfermedades del cafeto.

Su Segmento de Cliente es de mercado masivo, en el cual no se distingue entre los diferentes segmentos de consumidor. Básicamente atiende a un gran grupo

³² Investigación propia con los pequeños productores de cada tipo de café en la región.

³³ Las labores culturales son aquellas consideradas de uso común dentro del ciclo productivo de cualquier plantación, son todo tipo de labores que permiten la optima germinación, plantación o sembrado, desarrollo y cosecha del producto final, tanto así como la preparación del mismo para su comercialización (Anacafé, 2001:25-26).

de clientes con necesidades similares y no muy exigentes. Su principal cliente es el mayorista intermediario.

Su Propuesta de Valor se rige por la Bolsa de Nueva York (NYSE), el cual es traducido a valor de café pergamino y valor de café verde pagado por los grandes mayoristas a los pequeños productores, dependiendo de los estándares de calidad, y una calificación subjetiva que paga con diferenciales favorables o de castigo.

Los Canales de distribución son mediante entregas al mayorista como café pergamino o verde: (1) L.A.B. en la finca, o bien (2) entrega en sus almacenes en el país o en el extranjero.

La Relación con el Cliente es directamente con las grandes empresas internacionales mayoristas, las cuales tienen contratos y convenios con los pequeños productores y finqueros. La relación del pequeño productor con el consumidor final es prácticamente nula.

El esquema de ingresos de los pequeños productores y finqueros es de anticipos a cuenta de cosecha y pago final del grano convertido a café pergamino (la mayoría de los casos) y café verde.

Los recursos con los que cuenta el pequeño productor y finquero son su tierra, plantación, beneficio húmedo, patios de secado, y algunos cuentan con beneficio seco. La economía del pequeño productor y finquero es de sobrevivencia, no cuentan con suficiente capital líquido por lo que los anticipos a cuenta de cosecha son su capital de trabajo.

Las actividades que realiza el pequeño productor son en (1) Campo: creación de viveros (almácigos), siembra de plantación nueva, labores culturales, fertilización y control de plagas, cosecha (tapizca) y (2) Transformación: beneficio húmedo

(recepción, despulpe, desmucilaginado, fermentado, lavado, secado, ensacado), beneficio seco (trillado, clasificación, ensacado), entrega a mayorista.

La estructura de costos de los pequeños productores: mano de obra aportada por la propia familia (en el caso de minifundios) y contratada (en el caso de pequeña propiedad), fertilizantes, insecticidas, combustibles y energía eléctrica.

Labores de Campo						
Almacigo	Siembra de Plantación nueva	Labores culturales	Fertilización y control de plagas con productos químicos	Cosecha		
Costo aproximado: \$ 65 usd / quintal						
Beneficio Húmedo						
Recepción	Despulpe	Desmucilaginado	Fermentado	Lavado	Secado	Ensacado
Beneficio Seco						
Trillado	Clasificación (por tamaño, por peso volumétrico, color)	Ensacado	Almacenado			
Costo aproximado: \$ 15 usd / quintal						

Fig. 2.9 Cadena Productiva del Café Convencional
Fuente: Elaboración propia con datos de pequeños productores (2009).

Campesino	Organización	Mayorista					Minorista	Consumidor Final
Café Pergamino	Café Oro	Café de exportación	Seguros y Fletes	Distribuidores y Mayoristas	Tostadores y Cadenas de Cafeterías	Café Tostado y Molido, Café soluble	Expendios de café para llevar, autoservicios, detallistas	Cafeterías y Barras
\$ 80	\$130	\$135-170	\$ 15	\$220	\$285-300	\$350	\$450	>\$500

Fig. 2.10 Red de Valor del Café Convencional
Fuente: Elaboración propia con datos de empresas mayoristas (2009).

- **Modelo de Negocio del Café de Especialidad.**

El café de especialidad (tal como se dice en el Capítulo 6) es aquel que es originario de un ambiente de producción particular que es esencial para la expresión de calidad, la cual se manifiesta en un conjunto de atributos organolépticos o sensoriales que motivan la demanda en el mercado de consumidores finales (Laderach et al, 2006: 142). Como también se dice en el Capítulo 6, existen varios tipos de mercados de café de especialidad: Cafés con indicaciones geográficas o denominación de origen, café especial o gourmet, y cafés sostenibles (orgánico o de sombra).

Su Segmento de Cliente es de un consumidor que gusta de la calidad de un buen café. Básicamente atiende a un reducido grupo de clientes dispuestos a pagar un mayor precio por la taza de café. El principal cliente del productor de café de especialidad es el mayorista intermediario, aunque existen quienes han logrado incursionar en la cadena comercial hasta la entrega final al consumidor. (Ver Capítulo 6).

Su Propuesta de Valor no se rige por la Bolsa de Nueva York (NYSE), sino por valores negociados con los mayoristas logrando sobrepuestos dependiendo de la calidad y buen nombre del productor.

Los Canales de distribución son mediante entregas al mayorista como café verde en sus almacenes en el país o en el extranjero.

La Relación con el cliente es en su mayoría directamente con los mayoristas, con las cuales tienen contratos que indican la calidad del grano verde que deben de entregar.

El esquema de ingresos productores de café de especialidad es mediante anticipos a cuenta de cosecha y pago final del grano verde contra entregas inspeccionadas y catadas.

Los recursos con los que cuenta productor de café de especialidad son su tierra, plantación, beneficio húmedo, patios de secado, y beneficio seco. La mayoría cuenta con capital de trabajo.

Las actividades que realiza el productor de café de especialidad son: (1) Campo: creación de viveros (almácigos), siembra de plantación nueva, labores culturales, fertilización y control de plagas, cosecha (tapizca) y (2) Transformación: beneficio húmedo (recepción, despulpe, desmucilaginado, lavado, fermentado, secado, ensacado), beneficio seco (trillado, clasificación, ensacado), certificado (en el caso de café orgánico) y entrega a mayorista.

La estructura de costos de los productores de café de espacialidad son: mano de obra contratada, fertilizantes (químicos y composta –en el caso de café orgánico), insecticidas (controles ecológicos en el caso de café orgánico), combustibles y energía eléctrica.

Labores de Campo						
Almacigo	Siembra de Plantación nueva	Labores culturales	Fertilización y control de plagas	Cosecha		
Costo aproximado: \$ 70 usd / quintal						
Beneficio Húmedo						
Recepción	Despulpe	Desmucilaginado	Fermentado	Lavado	Secado	Ensacado
Beneficio Seco						
Trillado	Clasificación (por tamaño, por peso volumétrico, color)	Ensacado	Almacenado	Catación	Medición de eficiencia	
Costo aproximado: \$ 20 usd / quintal						

Fig. 2.11 Cadena Productiva del Café de especialidad
Fuente: Elaboración propia con datos de pequeños productores (2009).

Finquero	Finquero	Mayorista					Minorista	Consumidor Final
Café Pergamino	Café Oro	Café de exportación	Seguros y Fletes	Distribuidores y Mayoristas	Tostadores y Cadenas de Cafeterías	Café Tostado y Molido, Café soluble	Expendios de café para llevar, autoservicios, detallistas	Cafeterías y Barras
\$ 100	\$145	\$155-185	\$ 15	\$250-300	\$325-350	\$390	\$480	>\$580

Fig. 2.12 Red de Valor del Café de especialidad
Fuente: Elaboración propia con datos de empresas mayoristas y minoristas (2009).

○ **Modelo de Negocio Café de Comercio Justo.**

El café de Comercio Justo es Orgánico, el cual es cultivado por campesinos socios de Organizaciones productoras de café, con una mayor intensificación de prácticas culturales, pero sin el uso de productos químicos, los cuales son sustituidos por productos orgánicos o biológicos tales como, abonos o compostas preparados a base de pulpa de café y lombrices entre otros, para mejorar la composición física y nutricional de los suelos, así como también el uso de hongos (como la *Bauveria Bassiana*) e insectos como el (*Cephalonomia Stephanoderis*) para el control biológico de plagas como la Broca del Grano del Café (ver apartado 2.2 de este Capítulo).

Su Segmento de Cliente es de un consumidor de conciencia que quiere apoyar a los pequeños productores de café minifundistas de diferentes regiones del mundo. Básicamente atiende a un reducido grupo de clientes dispuestos a pagar un sobreprecio (premio) por la taza de café. El principal cliente del productor de café de comercio justo es el mayorista solidario. (Ver apartado 2.2 de este capítulo).

Su Propuesta de Valor son planteados por FLO, los cuales son premios al pequeño productor por ser café de Comercio Justo y orgánico.

Los Canales de distribución son mediante entregas al mayorista solidario como café verde mediante la organización campesina productora de café en sus almacenes en el país o en el extranjero.

La Relación con el cliente es en su mayoría directamente con los mayoristas solidarios, con las cuales tienen convenios y contratos.

El esquema de ingresos productores de café de especialidad es mediante anticipos a cuenta de cosecha y pago final del grano verde contra entregas inspeccionadas y catadas.

Los recursos con los que cuenta el pequeño productor de café de comercio justo son su tierra, plantación, beneficio húmedo, y patios de secado. Y su Organización campesina cuenta con centros de acopio y beneficio seco. El modelo del comercio justo considera un anticipo a cuenta de cosecha y un precio de garantía del producto final (Ver apartado 2.2.2 de este capítulo).

Las actividades que realiza el pequeño productor de café de Comercio Justo son en (1) Campo: creación de viveros (almácigos), siembra de plantación nueva, labores culturales, producción de composta, fertilización orgánica y control de plagas, cosecha (tapizca); (2) Transformación: beneficio húmedo, secado en patios y ensacado; y (3) beneficio seco propiedad de la organización campesina (trillado, clasificación, ensacado), entrega a mayorista solidario.

Labores de Campo						
Almacigo	Siembra de Plantación nueva	Labores culturales	Fertilización con composta y control de plagas ecológica	Cosecha		
Costo aproximado: \$ 70 usd / quintal (dando valor a la mano de obra familiar)						
Beneficio Húmedo						
Recepción	Despulpe	Desmucilaginado	Fermentado	Lavado	Secado	Ensayado
Beneficio Seco						
Trillado	Clasificación (por tamaño, por peso volumétrico, color)	Ensayado	Almacenado	Certificación		
Costo aproximado: \$ 25 usd / quintal						

Fig. 2.13 Cadena Productiva del Café orgánico del Comercio Justo
Fuente: Elaboración propia con datos de pequeños productores (2009).

La estructura de costos de los productores de café de comercio justo son: mano de obra familiar, producción de la composta, controles de plagas ecológicos, combustibles y energía eléctrica.

Campesino	Organización	Mayorista					Minorista	Consumidor Final
Café Pergamino	Café Oro	Café de exportación	Seguros y Fletes	Distribuidores y Mayoristas	Tostadores y Cadenas de Cafeterías	Café Tostado y Molido, Café soluble	Expendios de café para llevar, autoservicios, detallistas	Cafeterías y Barras
\$ 100	\$140	\$155-160	\$ 15	\$250-300	\$350	\$400	\$500	>\$600

Fig. 2.14 Red de Valor del Café orgánico del Comercio Justo
Fuente: Elaboración propia con datos de empresas mayoristas y minoristas (2009).

Capítulo 3. Metodología de la Investigación

Los métodos cuantitativos de averiguación como los basados en encuestas, modelos matemáticos o similares no parecen ser directamente aplicables en el caso de esta tesis. Para aclarar el sentido de esta observación se considera conveniente expresar en términos sencillos lo que para el que esto escribe es el significado esencial de la investigación académica: se trata de la búsqueda de respuestas o soluciones a preguntas o problemas para los que carecemos de ellas, siguiendo un método disciplinado y riguroso que amerite ser considerado como científico. Y si bien los métodos cuantitativos mencionados garantizan un rigor específico determinable mediante la estadística matemática, resulta que, en buena medida, las hipótesis y procedimientos de investigación correspondientes determinan y delimitan con **antelación** los posibles hallazgos **y sus rangos de variación**.

Fue así como se decidió recurrir inicialmente a estudios exploratorios (Padua, 1993:31) con el propósito de “ganar familiaridad” con la situación antes de formular el problema de manera específica para posteriormente utilizar una metodología cualitativa y participativa, basada en el diálogo razonado con varios de los distintos actores involucrados en la crisis referida. La importancia de esta metodología para casos como el de las crisis organizativas internas que dan motivo a la presente tesis estriba en que permite abordar las acciones de los individuos y grupos sociales como conductas generadas o modificadas por ellos mismos en la interacción entre unos y otros, permitiendo describir, analizar y explorar de manera flexible las condiciones evidentes a primera vista e incluso aquellas que no se tenían en cuenta o no se conocían de antemano, lo cual aumenta la agudeza analítica para estudiar el fenómeno en cuestión (Marshall y Rossman, 1999, 89–135).

La metodología participativa tiene la peculiaridad de ser un método flexible que comprende la interacción social entre el investigador y los actores en su ambiente,

durante la cual se recopilan datos de modo ordenado. Esta metodología se diferencia en alguna medida de los demás métodos, en los que normalmente la hipótesis y los procedimientos de la investigación están determinados con antelación; en cambio, con la metodología participativa tanto hipótesis como procedimientos pueden ser flexibilizadas intencionalmente por el investigador.³⁴

Esta metodología implica, según Ma. Evelinda Santiago (2004), una mayor profundización en los procesos sociales; es decir, comprende lo que pasa en una sociedad no de forma externa, sino como algo que se va conformando de manera constante, dependiendo de lo que sucede entre los individuos y en relación con los acontecimientos. Lo importante de la metodología cualitativa consiste (a) en que: examina las acciones de las personas y sus significados, y estudia las maneras en que se relacionan las personas, o bien, las formas de relación que generan o que modifican; b) no sólo consigue explicar la mecánica de los fenómenos sociales, sino que aspira a entenderlos en términos de actores sociales, percepciones y diferentes formas y niveles de información; y c) sus métodos no delimitan *a priori* los posibles descubrimientos y sus niveles de variación, sino que permiten relatar, examinar y explorar las situaciones que se consideran relevantes, e incluso aquellas que no se tenían consideradas o no se conocían antes de iniciar la investigación lo que acrecienta la agudeza analítica de lo que se estudia.

Según Rudy Mendoza (2006), las diferencias entre el método cuantitativo y el cualitativo radican en que la investigación cuantitativa recoge y analiza datos con cantidades sobre variables; en cambio, los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos estudiados, empleando técnicas como la

³⁴ Lo dicho aquí no excluye que haya recurrido a herramientas cuantitativas para precisar datos específicos sobre la situación en que viven los socios en cada una de sus respectivas comunidades.

observación participante³⁵ y las entrevistas no estructuradas,³⁶ compara a los actores sociales en relación no sólo con un momento definido, sino que da acceso a los investigadores a los ritmos de vida cotidiana de los actores. La diferencia fundamental entre ambas metodologías es que la cuantitativa estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas, mientras que la cualitativa lo hace entre contextos estructurales y situacionales.

La investigación cualitativa, dice Mendoza (2006), trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica; mientras que la investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los

³⁵ La observación participante es una técnica de investigación utilizada en las ciencias sociales; en ella, el investigador comparte con los investigados su contexto, su experiencia y su vida cotidiana, para conocer directamente toda la información que poseen los sujetos de estudio sobre su propia realidad, o sea, para conocer la vida cotidiana de un grupo desde el interior del mismo. Uno de los principales aspectos que debe vencer el investigador en la observación es el proceso de socialización con el grupo investigado para que sea aceptado como parte de él y, a la vez, definir claramente dónde, cómo y qué debe observar y escuchar. Para recolectar la información durante el proceso de investigación, el investigador debe seleccionar al conjunto de informantes y, además de observarlos e interactuar con ellos, puede utilizar técnicas como la entrevista, la revisión de documentos y el llevar un diario de campo o cuaderno de notas, en el cual escribe las impresiones de lo vivido y observado para organizarlas posteriormente (Aguirre, 1995: 73; Rincón *et al.*, 1995).

³⁶ La entrevista no estructurada es más flexible y abierta; aunque los objetivos de la investigación rigen las preguntas, su contenido, el orden, la profundidad y su formulación se encuentran por entero en manos del entrevistador. Si bien el investigador, sobre la base del problema, los objetivos y las variables, elabora las preguntas antes de realizar la entrevista, modifica el orden, la forma de encauzar las preguntas o su formulación para adaptarlas a las diversas situaciones y características particulares de los sujetos de estudio. Entre las ventajas de este tipo de entrevista se encuentran que es adaptable y susceptible de ser aplicado a toda clase de sujetos en situaciones diversas, permite profundizar en temas de interés, y orienta posibles hipótesis y variables cuando se exploran áreas nuevas (Sierra, 1996: 80).

resultados a través de una muestra para hacer inferencias con respecto a una población de la cual toda muestra procede. Tras el estudio de la asociación o correlación, pretende hacer, entonces, una inferencia causal que explique por qué las cosas suceden o no de una forma determinada.

Es por ello que la utilización de la metodología cualitativa permitió contar con un registro más seguro y cercano de la problemática social, de sus escenarios y de los resultados en relación con lo que hacen las organizaciones campesinas aquí estudiadas.

Dentro de la metodología cualitativa existen varias maneras de acercarse al objeto de estudio. Leedy (1997) menciona tres tipos de diseño de investigación cualitativa: estudio de caso, etnografía y teoría fundamentada (grounded theory).

El primero, referido al estudio de caso, estudia una entidad o fenómeno (el caso) acotado en el tiempo y dentro de una actividad (un programa, evento, proceso, institución o grupo social) que recolecta información detallada mediante la utilización de varios procedimientos durante un periodo de tiempo. Los estudios de caso tienen tres propósitos principales: producir descripciones de un fenómeno, desarrollar posibles explicaciones o evaluar el fenómeno y éste es precisamente el propósito de este trabajo: encontrar posibles explicaciones representativas de la realidad que permitan responder tentativamente **¿por qué ocurrió esta crisis?, ¿cómo superarla? y ¿cómo evitar que vuelva a ocurrir?**, así como las metas planteadas de: (1) **identificar y definir** de la manera más precisa posible algunas de las causas que originaron la crisis de ISMAM y las de las crisis que se repiten una y otra vez en las otras organizaciones afectadas, así como (2) **identificar los riesgos** de que ocurra o se repita una crisis así en las organizaciones campesinas del Comercio Justo, y a partir de ello (3) **elaborar una visualización preliminar** de las posibles vías de acción que pudieran seguir los actores involucrados para superar y prevenir esos riesgos y crisis.

Se seleccionó un estudio de caso múltiple, en lugar de uno sólo, pues se busca construir un panorama ilustrativo de las diferentes características y trayectorias que las organizaciones campesinas productoras de café del comercio justo puedan tener (ISMAM y RED MAYA); así como las fincas productoras de café de especialidad. Esto además permite comparar y contrastar los distintos hallazgos que ayudan a realizar predicciones a partir de lo encontrado (Zucker, 200).

Dado que esta investigación está comprometida con aportar elementos adicionales, como es el punto (3) *elaborar una visualización preliminar de las posibles vías de acción que pudieran seguir los actores involucrados para superar esos riesgos y crisis*, el seguir una metodología cualitativa de estudio de caso múltiple permite tener un entendimiento desde la óptica de los participantes mismos (los campesinos), que integra sus retos y ventajas, así como las trayectorias seguidas por las organizaciones y fincas.

La investigación de campo que se realizó tuvo como base principal la técnica de la observación participante. Ésta dio la oportunidad de idear las estrategias metodológicas que permitieron ir conociendo las respuestas de los campesinos y de sus asesores frente a la crisis que da motivo a esta Tesis. Las herramientas para lograr el objetivo de esta investigación fueron: *entrevistas no estructuradas y algunas entrevistas de profundidad*³⁷ a grupos de enfoque (*Asesores y socios de la organización*); así como a finqueros (propietarios de fincas cafetaleras y sus directores). Estas entrevistas ayudaron a recopilar información importante para esta investigación³⁸. Al final, con el deseo de complementar la investigación, se realizó una recopilación de los datos relevantes de cada una de las organizaciones

³⁷ La entrevista de profundidad es una entrevista cualitativa de carácter holístico en la que el objeto de la investigación está constituido por la vida, la experiencia, los valores, las ideas y la estructura simbólica del entrevistado aquí y ahora. Pretende hacer un mapa dinámico de la configuración vivencial y cognitiva de un individuo (Díaz, 2005).

³⁸ Ver Anexo 1: Guía de preguntas para las entrevistas al final de la tesis.

aquí estudiadas.

El proceso de recolección de datos fue iniciada durante la estancia en algunas comunidades, por periodos de una semana y registrando lo vivido en un diario de campo; asimismo, se realizaron entrevistas abiertas con los actores para conocer sus puntos de vista. Por su parte, las mesas directivas y los departamentos de las organizaciones proporcionaron en sus oficinas centrales la información cuantitativa necesaria para conocer sus resultados.

La elección de las fuentes de datos fue efectuada con el fin de identificar las expresiones que permitirían analizar situaciones específicas en distintos contextos y luego compararlas. De esta forma, la participación como investigador fue de una interacción constante, pero siempre buscando conservar la objetividad para poder tener una representación real de los actores en el escenario. A cada informante fue entrevistado de forma diferente y se hizo, de preferencia, dentro de su propio ambiente para que cada respuesta fuera de la manera más natural posible.

En las organizaciones campesinas objeto de este estudio se seleccionaron para entrevistarlos³⁹ a sus Asesores (asesor general, ingenieros agrónomos, administradores/contadores, especialistas de mercado de café, coordinadores de transporte y fletes) y a los *socios de la organización* (directivos, delegados regionales, controladores, presidente del consejo de ancianos, socios campesinos); también se seleccionaron a mujeres y hombres que habitan las diferentes comunidades para tener una más amplia información de lo que sucedía en su territorio. Por ello, el trabajo de investigación fue realizado de manera diversa, sin procurar mantenerlo en un solo ámbito metodológico.

Para lograr una mejor interpretación se identificaron a personajes cercanos a estas organizaciones y fincas como son párrocos, maestros de escuelas,

³⁹ Ver Anexo 2: personas entrevistadas de ISMAM y RED MAYA al final de la tesis.

comisariados ejidales, intermediarios (coyotes), catadores de café. Estas entrevistas se realizaron en sus centros de trabajo o bien en el campo.

Además de las entrevistas realizadas, se participó activamente en el proceso de producción de café orgánico, de especialidad y tradicional, cursos de capacitación impartidos por extensionistas de las organizaciones campesinas, inspecciones para certificación de café orgánico y comercio justo, cataciones de café, así como producción de otros productos para autoconsumo; para lograr un mejor entendimiento de los sujetos de esta investigación.

- **El trabajo de campo utilizado.**

Según E. Goffman (1989: 123–132), el trabajo de campo involucra, en teoría, la observación y el estudio de cómo viene y va la vida de grupos y personas diariamente. El investigador se adentra en el ambiente social con la intención de explicar las actividades de las personas que se encuentran inmersas en él; sin embargo, el ambiente en su totalidad nunca se llega a conocer de manera íntima como sería deseable. Aunque se logró establecer cierto vínculo social con los campesinos de las organizaciones y con sus asesores, se fue consciente de que nunca sería un miembro más de esas organizaciones ni de sus comunidades, ya que, después de terminado el trabajo, las dejaría.

Ma. Evelinda Santiago (2004) señala que una de las desventajas que tiene la metodología cualitativa es la posibilidad de desviar un relato que debería ser neutro, debido a la empatía o la antipatía que el investigador puede llegar a tener con la gente; se puede generar, entonces, una narración imaginaria en la que se mezcla información ficticia —entrecortada, aburrida, sin interés— procedente de los actores, y se puede ocultar información que puede ser valiosa.

En este caso, la idea de dar a conocer la experiencia de los campesinos de estas organizaciones y de sus asesores estaba ligada a la idea de que era necesario contextualizar los resultados de estos campesinos dentro de un marco cercano a

la realidad. Por esto, la realidad fue escrita evitando dejar fuera información que en un momento dado fuera relevante para la toma de decisiones, pero respetando el **anonimato**, a solicitud de los entrevistados. En este contexto, se citaran las palabras textuales de algunos entrevistados, pero se **omitirán** los nombres de quienes así lo pidieron.

No obstante, una de las características principales de lo que se vivió en el campo empleando esta metodología de investigación fueron las relaciones de amistad que se entabló con los actores. Se sumergió en el nicho de producción de café orgánico y el Comercio Justo que estudiaba y vivió con los actores. La mejor forma de entender el significado de las conductas que se producen en un determinado contexto es participando en ese entorno, asumiendo roles similares para conocer de modo cercano la cultura en la que participan los actores. Este vínculo que procede del involucramiento es lo que distingue a este tipo de investigación de otros, porque es atributo de los modelos de investigación cualitativa que denotan procesos **subjetivos**; a diferencia de los modelos de investigación cuantitativos, cuyos estudios pretenden ser **objetivos**. Con lo anterior no se quiere decir que ambos modelos no compartan un mismo espacio de toma de decisiones tocantes al proceso de investigación, esto es, en lo que se refiere a: (1) el desarrollo del estudio dentro de un marco teórico o independientemente de él; (2) la selección de fuentes de datos que posibiliten el análisis del estudio, y la asunción de un rol respecto de las fuentes de datos seleccionados; (3) el desarrollo de procedimientos de recolección de datos de esas fuentes, y (4) el análisis de los datos obtenidos según la relevancia para su estudio.

El trabajo de documentación de esta investigación se realizó a través de la revisión de diferentes fuentes de datos, tanto cuantitativa como cualitativa. Durante esta revisión se dio cuenta de que existe una carencia de información sobre esta región del estado de Chiapas.

Quienes han participado activamente en la formación de las organizaciones aquí

estudiadas piensan que la metodología de producción que emplean tiene muchas posibilidades de éxito permanente, que el preservar a la Madre Tierra siempre rendirá frutos tanto a los actuales productores como a sus herederos, que la unión consolidada y solidaria de todas estas organizaciones los hará fuertes y alcanzarán los objetivos trazados.

La presencia como investigador fue un “objeto” socialmente extraño dentro de las comunidades rurales estudiadas; en su momento, se convirtió en el instrumento principal de la indagación, porque a medida que observaba, participaba, hacía preguntas, entrevistaba e interactuaba con los habitantes locales, se conocía de primera mano sus sentimientos y pensamientos. En este trabajo de investigación se procuró interpretar, lo más apegado posible a la realidad, la información recopilada.⁴⁰ Sin embargo, es importante tomar en cuenta la sugerencia de David Lewis (1997), de que en el futuro otro investigador repita el estudio de las mismas comunidades para que así se puedan llenar los espacios que se pudo haber dejado.⁴¹

⁴⁰ Se debe aclarar que se inició este trabajo de investigación con una visión reducida y romántica sobre la vida de una organización campesina “exitosa” —ISMAM—. Sin embargo, el trabajo de campo y las experiencias que se vivieron conformaron un pensamiento diferente: los socios y sus comunidades están formadas por seres humanos que viven pasiones y tienen planes de vida como cualquier otro individuo, y se comprendió que son modernos porque viven en este momento y no en otro instante.

⁴¹ La metodología que se describe en este capítulo fue sugerida por profesores del seminario “Introducción a las metodologías para la evaluación del impacto de programas sociales y de desarrollo”, impartido en el Colegio de la Frontera Sur, San Cristóbal de la Casas, Chiapas (2003).

SEGUNDA PARTE
**Experiencias de las organizaciones
campesinas ISMAM y RED MAYA
y de las fincas cafetaleras**

Presentación

LA SEGUNDA PARTE de esta tesis se refiere a la experiencia de las dos organizaciones campesinas escogidas para el estudio de caso múltiple de esta tesis (ISMAM y RED MAYA), así como la de los finqueros cafetaleros.

Luego entonces el **capítulo 4** está dedicado al estudio de caso del ISMAM presentando el modelo inicial de ISMAM, sus características, relaciones internas, organización y logros, así como a la descripción de la crisis a que he hecho referencia, (1) la explicación que los del ISMAM dan de esa crisis, (2) las acciones que han realizado para evitar caer en otra, y (3) su situación actual.

En el **capítulo 5** se habla del estudio de caso de la RED MAYA, en el que se puede ver que quienes al salir del ISMAM después de la crisis sufrida formaron esta nueva organización campesina y de cómo interpretaron la crisis que vivieron, así como de las acciones que se derivaron de tal explicación y de sus resultados actuales.

En el **capítulo 6**, como punto de referencia para dar mayor claridad a todos estos planteamientos, se hace una descripción de la experiencia de los finqueros cafetaleros de origen extranjero en el Soconusco y de los mercados de café de especialidad creados por ellos mismos para enfrentar las diferentes crisis de precios a nivel internacional.

Capítulo 4. La Organización: Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla, s. de s.s. (ISMAM)

Antes de mostrar cómo explicó cada uno de los actores lo que ocurrió en la crisis que es motivo de esta Tesis, y de señalar las acciones concretas a la que ha conducido tal explicación, se empezará por describir la situación en la que se originó el conflicto.

4.1 Antecedentes

Mendoza y Pino (1999) anotan que la Organización Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla, S. de S.S. (ISMAM) se inició en 1982 con el trabajo de promoción y organización realizado por la comisión de cooperativas de la Foranía de la Sierra de la Diócesis de Tapachula; con un total de setenta miembros de comunidades de la Región Sierra del Estado de Chiapas. En 1986 llegaron a un gran acuerdo para asociarse a la Organización Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (UCIRI)⁴², y le hicieron entrega de dos cosechas de café para su comercialización: 660 qq del ciclo 1986–87 y 1250 qq del ciclo 1987–88. No fue sino hasta el 15 de mayo de 1988 que, con 165 socios fundadores, constituyeron el ISMAM y eligieron a Jesús Díaz como primer presidente de su consejo directivo.

Según Pérez Arce (1991), el contexto político en el que surgieron ISMAM y otras organizaciones campesinas similares incluía un movimiento amplio y vigoroso, desencadenado en 1982, que se extendía por los principales estados productores

⁴² La Organización Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (UCIRI) incluye a productores campesinos del café provenientes de 53 diferentes comunidades en las tierras bajas de la Sierra Juárez. Casi la totalidad de sus miembros pertenecen a los grupos étnicos zapoteco (de la Sierra), mixe y chontal. UCIRI se fundó en 1984 y es productora de café orgánico (Vanderhoff y Galván, 1998).

de la República Mexicana debido a una de las crisis cíclicas del precio del café. La amplitud del movimiento permitió que se pusieran en contacto las organizaciones y los grupos campesinos de diversos estados y regiones, con lo cual se dio paso a acciones conjuntas y se generalizó una misma perspectiva política y una proposición táctica común. Gustavo Gordillo (1990: 803–815) dice que esto significó un cambio: la apropiación del control del proceso productivo y el acceso a las fases de industrialización del producto. Además, este momento de las organizaciones de los pequeños productores coincidió con la política salinista de *modernización* del país que se tradujo en la desincorporación de paraestatales relacionadas con los productores agrícolas, como el INMECAFÉ.

Gordillo (1990: 803–815) apunta que a la desaparición del INMECAFÉ el gobierno desincorporó funciones sustantivas relacionadas con la producción, el acopio, el financiamiento y la transformación del producto. El Estado traspasó la infraestructura a las organizaciones de pequeños productores campesinos al no encontrar capital privado interesado en su adquisición, dada la caída del precio del café. En este mismo contexto, Mendoza y Pino (1999) dicen que, ISMAM compró en 1994 el Beneficio Seco “Tapachulita”, ubicado al sur de la ciudad de Tapachula, propiedad del INMECAFÉ, mediante un financiamiento del Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO),⁴³ en el que se transformaba (beneficiaba) el café pergamino que cultivaban los socios en sus parcelas para producir café verde y exportarlo.

⁴³ El Fideicomiso de Riesgo Compartido FIRCO, es una entidad paraestatal, creada por Decreto Presidencial y sectorizado en la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), para fomentar los agronegocios, el desarrollo rural por microcuencas y realizar funciones de agente técnico en programas del sector agropecuario y pesquero. (FIRCO, 2009).

4.2 ISMAM antes de la crisis de 2003: el modelo exitoso de la Organización Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla, S. de S.S.⁴⁴

Según CASFA (2001), Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla, S. de S.S. (ISMAM) era una organización campesina⁴⁵ integrada por pequeños productores minifundistas de las regiones Sierra, Soconusco y Selva del estado de Chiapas; hasta 2003 contaba con 1,338 socios activos, todos ellos indígenas mayas de las etnias Mam, Mochó y algunos de la Cakchiquel, habitantes de 176 comunidades de dieciocho municipios de las regiones Sierra, Soconusco y Selva del estado de Chiapas y poseedores de 5,100 hectáreas de plantaciones de café, todas ellas certificadas como café orgánico y justo.

CASFA (2001) describe el modelo de ISMAM como una cooperativa rural tradicional de primer grado⁴⁶, que aplicaba técnicas de producción sustentable, comercializaba la mayor parte de la producción de su café en los mercados alternativos (Comercio Justo y orgánico) y contaba con el apoyo de un asesor general. Se trataba de una empresa social campesina, con características en su estructura que la hacían asemejarse a una empresa privada moderna. En su seno se distinguían dos ámbitos: el empresarial y el comunitario. En el primero se podía observar la producción y la comercialización de su café, y en el segundo, proyectos de bienestar que promovían el desarrollo de las familias productoras de café, como la enseñanza del cultivo del café empleando técnicas orgánicas y de otros proyectos productivos —para su autoconsumo y venta de excedentes—,

⁴⁴ Para poder diferenciar la situación de esta organización campesina antes de la crisis de 2003, todos los verbos aparecen acá conjugados en tiempo pretérito.

⁴⁵ Ver apartado 2.2.2 del capítulo 2 “organización campesina”.

⁴⁶ Ver apartado 2.2.2 del capítulo 2 “organización cooperativa” y “organizaciones cooperativas del México rural”.

como la crianza de animales, la siembra de hortalizas y la producción de miel, entre otros.

A decir de Mendoza y Pino (1999), ISMAM tenía como objetivo fundamental realizar actividades de autocapacitación para la producción, industrialización y comercialización directa del café para eliminar al *intermediario o coyote*. Este objetivo se fundamentaba en revalorizar la tecnología tradicional y seguir una estrategia de protección de la naturaleza mediante el uso de tecnologías agroecológicas para la autosuficiencia y la diversificación de cultivos.

Producción

CASFA (2001) afirma que, ISMAM desarrolló una técnica agroecológica propia, la cual aumentó su producción y bajó sus costos al utilizar mano de obra familiar; también contribuyó básicamente al sostenimiento del medio ambiente al evitar la contaminación, mejoró sus ingresos y conservó los recursos naturales.

Mendoza y Pino (1999) dicen que, desde el punto de vista económico, sin menoscabo de las hortalizas y la miel orgánica, el café orgánico⁴⁷ fue el producto de mayor importancia para la organización. Sus socios producían café, lo fertilizaban mediante composta⁴⁸ elaborada en cada una de las parcelas de los socios, efectuaban el control integral de plagas con la utilización de *Cephalonomia stephanoderis*⁴⁹ y *Bauveria bassiana*;⁵⁰ realizaban las labores culturales de limpia,

⁴⁷ Ver en apartado 2.3.2 del capítulo 2 “café orgánico”.

⁴⁸ La composta es el resultado de la degradación de una mezcla de materiales orgánicos por acción de microorganismos, y tiene la finalidad de potenciar la fertilidad natural del suelo (ANACAFÉ, 1999: 93).

⁴⁹ La broca es el insecto plaga del café de mayor importancia en las plantaciones de café de todo el mundo. El 90% de los frutos pueden ser atacados y esto influye en el rendimiento del cultivo. Una forma de controlar la broca del café es utilizar técnicas biológicas, como la cría de la avispa

desombre, deshije y agobio,⁵¹ establecían viveros con semilla de variedades nativas,⁵² eliminaban de forma manual las hierbas,⁵³ utilizaban mano de obra familiar, eventualmente contrataban trabajadores externos en condiciones dignas, trazaban curvas de nivel y construían terrazas,⁵⁴ barreras vivas y muertas,⁵⁵ cultivaban plantas de sombra fijadoras de nitrógeno y controlaban la calidad en el beneficiado húmedo y el secado al sol, así como en su industrialización.

Cephalonomia stephanoderis, que parasita la broca del café en su estado inmaduro. Esta avispa procede del continente africano y su comportamiento natural es poner huevos en los granos de café brocados para que estos se alimenten de las larvas de la broca. De lo que se trata es de impedir que la broca alcance su estado adulto (ANACAFÉ, 1999: 105).

⁵⁰ Especie de hongo que sirve para controlar plagas de frutas (ANACAFÉ, 1999: 105).

⁵¹ Desombre es la regulación de la sombra mediante podas de los árboles. Deshije es el corte de los hijuelos que nacen de las ramas, dejando únicamente los que a consideración del productor son los mejores. Agobio es el doblez que se le realiza a las ramas para que le nazcan hijuelos, y así aumentar su área foliar (ANACAFÉ, 1999: 93–95).

⁵² Los viveros en los cafetales se conocen como “almácigos”, y éstos se utilizan para renovar los cafetales con variedades e injertos resistentes a las enfermedades, las plagas y los hongos locales (ANACAFÉ, 1999: 25–29).

⁵³ Las hierbas compiten con las otras plantas, por lo que es muy importante el control de la maleza para evitar que les quiten nutrientes a los cafetos (ANACAFÉ, 1999: 69–73).

⁵⁴ Debido a que la mayoría de los cafetales se encuentran en lomerío, se necesita proteger los suelos por medio de terrazas individuales o continuas (ANACAFÉ, 1999: 55).

⁵⁵ Las barreras vivas son hileras de plantas perennes y crecimiento denso, dispuestas horizontalmente y sembradas contra la pendiente del terreno, siguiendo el contorno del cultivo (ANACAFÉ, 1999: 54–55).



Fig. 4.1. Proceso de producción y transformación del café (ISMAM: 2006).

Mendoza y Pino (1999) dicen que el ciclo de producción del café de ISMAM se iniciaba con el establecimiento de semilleros de las variedades arábica, borbón y robusta, en los meses de marzo y abril; la siembra y renovación de los cafetales se realizaba en los meses de mayo y junio; la cosecha (tapizca) y el acopio de café se prolongaban de noviembre a mayo; la comercialización del producto se llevaba a cabo de enero a noviembre; y después de la cosecha se aplicaba fertilizante orgánico de mayo a septiembre.

Según los delegados y los propios productores de ISMAM (entrevistas personales 2003), cada uno de los productores beneficiaba su café en su propia instalación⁵⁶,

⁵⁶ Cada socio tenía sus tanques, una despulpadora manual o mecánica y patios de secado para hacer la transformación del café en cereza a café pergamino (beneficio húmedo), que era el que finalmente entregaban en los almacenes centrales de la organización (entrevista con campesinos socios de ISMAM, 2003).

el acopio de café⁵⁷ se llevaba a cabo en cada una de las comunidades y se ponía al cuidado de algún integrante de la sociedad. Una vez que se tenía el volumen suficiente para transportarlo, se solicitaba a las oficinas centrales el envío de un vehículo para recoger el café y llevarlo al beneficio seco de la cooperativa.

Según el asistente de comercialización del ISMAM (entrevista personal, 2003), al recibir el café en las instalaciones del beneficio seco se clasificaba según la calidad y se extendía un recibo donde se especificaba el volumen recibido, la calidad del producto y el precio de compra garantizado. De ahí pasaba al proceso de retrilla (descascarillado) y selección del grano, en forma mecanizada, y manualmente se retiraban los granos manchados, se encostalaba y almacenaba en estibas de acuerdo a la calidad del café.

Mendoza y Pino (1999) anotan que el fertilizante orgánico o composta se elaboraba utilizando estiércol de diferentes animales, pulpa de café que resultaba del beneficiado que cada campesino realizaba, hierba verde, humus de madera, y se le adicionaban bacterias para acelerar la pudrición de los sustratos; algunos socios utilizaban la técnica de la vermicomposta.⁵⁸ ISMAM contaba, además, con un laboratorio para la producción del parasitoide *Cephalonomia stephanoderis*, utilizado en el control biológico de la broca del café.

⁵⁷ Cada comunidad tenía un pequeño almacén donde se recibía el café en pergamino de los socios (ENTREVISTA con Delegados y promotores de ISMAM, 2003).

⁵⁸ La vermicomposta, también conocida como lombricomposta o humus, es un abono 100% natural de excelente calidad; tiene las mejores cualidades y ninguna contraindicación, por lo que es aplicable a cualquier tipo de cultivo. La vermicomposta es el resultado de la transformación, por medio de la lombriz roja californiana, de los desechos orgánicos para convertirlos en humus de aplicación agropecuaria, en huertos y jardines. Se usa en cultivos intensivos, cultivos extensivos y recuperación de suelos (UAT, 2007).

Mendoza y Pino (1999) también señalan que, para realizar las actividades de asistencia técnica y capacitación, la organización contaba con un área técnica que tenía un equipo de dos ingenieros agrónomos y promotores comunitarios en cada delegación, quienes daban seguimiento a las actividades productivas mediante una ficha técnica por productor.

Afirman que, para administrar el beneficio seco que poseía la organización, había una plantilla de 25 personas, y para la operación se empleaban hasta 65 obreros. A partir de 1999 se creó un área técnica para elaborar y gestionar proyectos productivos vinculados a la cafecultura o actividades agrícolas complementarias.

Mendoza y Pino (1999) registran que, en más de cinco mil hectáreas de todos los ecosistemas de la región, los socios de ISMAM experimentaron y aprobaron las prácticas de la agricultura orgánica, y de esta forma se llegaron a generar más de tres mil empleos permanentes en las comunidades. Asimismo, se generaron 150 empleos directos para hijos de los socios en los procesos de transformación agroindustrial.

Según los registros del Departamento de Contabilidad y Administración de ISMAM (entrevista personal, 2003), la producción de café orgánico de los socios fue en ascenso desde su fundación; utilizando su propia técnica agroecológica, lograron en el ciclo 2001–2002 su máxima producción histórica por socio, de más de 12 quintales por hectárea. Los costos de producción promedio en ese ciclo fueron de \$3,500.00 por hectárea; utilizaron al máximo la mano de obra familiar sin descapitalizarse —del dinero que en realidad no tenían—; así, cada uno de los socios tuvo una utilidad promedio de \$ 5,881 por hectárea, ya que ISMAM garantizó en ese ciclo un precio a cada uno de sus socios de \$ 800.00 por quintal de café en pergamino. Es importante hacer notar la información de la Comisión Estatal del Café del 2003, acerca de que los pequeños productores no organizados de esas regiones —esto es, sus vecinos— tuvieron una producción de café en el mismo ciclo que osciló entre 2 y 5 quintales por hectárea, con un costo de producción de

\$6,600.00 por hectárea —siempre y cuando hubieran realizado todas las labores culturales, así como las fertilizaciones y controles de plagas con productos químicos— y su café fue comprado por intermediarios del mercado convencional pagando entre \$450.00 y \$600.00 por quintal; por lo tanto, estos campesinos no obtuvieron utilidades de sus cultivos y, dadas las crisis cíclicas del café, se convirtieron en cosecheros.

Productores de ISMAM		
CULTIVO:	Café Arabico	
CARACTERÍSTICAS:	Anual	
REGIÓN:	Sierra	
PERIODO VEGETATIVO:	12 meses	
RENDIMIENTO DE CULTIVO	12.00	QQ/Ha
PRECIO DE VENTA DEL PRODUCTO	800	\$/QQ pergamino
VALOR DE LA PRODUCCIÓN	9,600.00	\$/Ha.
OTROS INGRESOS	-	\$/Ha.
COSTO DE CULTIVO (efectivamente pagado)	3,500	\$/Ha.
COSTO TOTAL DE CULTIVO	3,500.00	\$/Ha.
TASA DE INTERÉS ANUAL	6.25%	
COSTO DEL CAPITAL	218.75	\$/Ha.
UTILIDAD / CICLO	5,881.25	\$/Ha.

Tabla 4.1 Costos de producción de los campesinos de ISMAM en 2003
Fuente: Datos proporcionados por el Departamento de Contabilidad y Administración de ISMAM, 2003.

Financiamiento

Según los propios registros del Departamento de Contabilidad y Administración de ISMAM (entrevista personal, 2003), el Fondo Nacional de Apoyo para Empresas en Solidaridad (FONAES) otorgó créditos a ISMAM con tasas de interés muy bajas y propuso una serie de programas según sus necesidades, entre ellas, el capital social de riesgo o la comercialización social. El gobierno del Estado le concedió

créditos para la certificación por medio del Consejo Estatal de Café (CEC). Por su parte, FIRCO apoyó a ISMAM en la adquisición del beneficio de café “Tapachulita”, en Tapachula, con el fin de que transformaran y dieran un mayor valor al café orgánico producido. Finalmente, el Instituto Nacional Indigenista (INI)⁵⁹ alentó el proceso de organización de ISMAM y los apoyó con capacitación técnica.

Según Mendoza y Pino (1999), algunas ONG contribuyeron también con capital para la renovación y el mejoramiento de sus cafetales, así como para la promoción y la comercialización de la marca de su café.

Según los registros del Departamento de Contabilidad y Administración de ISMAM (entrevista personal, 2003), para financiar el mantenimiento de las plantaciones, la cosecha y el beneficio del café, cada año se contrataban créditos de avío con las oficinas locales del Banco Nacional de Crédito Rural; también se utilizaban los anticipos recibidos a cuenta de cosecha de los diferentes clientes del Comercio Justo.

Certificaciones

El asistente de comercialización de ISMAM (entrevista personal, 2003) me hizo saber que la organización tenía la necesidad de obtener las certificaciones de su café para poder comercializarlo en los mercados orgánico y comercio justo⁶⁰. Estas certificaciones se tramitaban a través de la Organic Crop Improvement Association (OCIA)⁶¹ de Estados Unidos, y de Naturland de Alemania.⁶² Asimismo,

⁵⁹ Hoy Comisión de Pueblos Indígenas (CDI).

⁶⁰ Ver apartados 2.3.2 “certificación de productos orgánicos” y 2.3.3 “certificación del café del comercio justo.”

⁶¹ OCIA International se dedica a proveer la mayor calidad en servicios de certificación orgánica y acceso a los mercados globales orgánicos. Su sede central se encuentra en Lincoln, N.E. (OCIA, 2008).

ISMAM participó como miembro de la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM)⁶³ y en la red europea de Comercio Justo inicialmente como miembros de los sellos Max Havelaar⁶⁴ y Transfair,⁶⁵ y en el padrón de afiliados de Fair Trade Labelling International Organization (FLO), que es el sello de Comercio Justo para el café.



Fig. 4.2. Certificaciones orgánicas de ISMAM en 2003

⁶² Naturland, asociación para la agricultura orgánica, fue fundada en 1982 con sede en Gräfelfing, cerca de Múnich (Alemania) (Naturland, 2009).

⁶³ Como ya se dijo en el capítulo 2, la misión del IFOAM es liderar, unir y asistir a los movimientos orgánicos en todas sus diversidades (IFOAM, 2008a).

⁶⁴ Max Havelaar se fundó en 1992 con el fin de definir los estándares y verificar el cumplimiento de los criterios de Comercio Justo a través de toda la cadena (Vanderhoff, 2002: 79–99).

⁶⁵ Como ya se dijo en el capítulo 2, TransFair USA facilita las relaciones entre los productores y la industria, y hace posibles oportunidades de negocios entre las partes, con el fin de asegurar el crecimiento del Mercado Justo en Estados Unidos (TransFair, 2008).

Comercialización del Café

Según CASFA (2001), el éxito de ISMAM radicaba en el posicionamiento eficiente en dos nichos del mercado internacional de los que obtenían importantes diferenciales de precio: por su técnica ecológica en el caso del mercado de café orgánico y por solidaridad en el caso de la red de comercio justo⁶⁶. En el mercado de café orgánico les pagaban 20 dólares, o más, por arriba del precio de referencia del café en la bolsa de valores de Nueva York (NYSE), y en el caso de la red de comercio justo les garantizaban un precio mínimo de compra de \$141 USD para el café orgánico certificado.⁶⁷

CASFA (2001) dice que del precio obtenido por el café, ISMAM pagaba, en promedio, el 70% al productor (por su café pergamino), y el resto se destinaba a cubrir costos administrativos, de producción, inversiones y ahorro.⁶⁸

Además, asienta que la red de Comercio Justo representaba un gran apoyo para que la agrupación pudiera participar con mejores condiciones en el mercado internacional, ya que hasta 1995 el 80% de las exportaciones de ISMAM se realizó a través de esa red; con ello se obtuvo una importante captación de valor adicional, y a partir de ese año esa relación de ventas fue disminuyendo hasta que, en 2002, el 50% de las exportaciones de la organización se hizo en el mercado internacional de café orgánico, y menos del 30% se realizó a través de la red de Comercio Justo con la consecuente baja en los ingresos por sobreprecios.

⁶⁶ Ver apartado 2.3.4 “El mercado de café orgánico y comercio justo”.

⁶⁷ En base a lo dicho en el capítulo 2, este precio se paga siempre y cuando el café sea arábico lavado y provenga de pequeños productores de América Central, México y África (FLO, 2003).

⁶⁸ Pudo darse cuenta que el “sobrepeso” obtenido del comercio justo no llegaba directamente al productor, sino que la organización –por medio de sus asesores y la “asamblea”- decidían que porcentaje le pagaría al productor de este premio y que parte se utilizaría para pagar los costos administrativos, producción, inversión y ahorro.

Se tuvo que vender el resto de la producción en el mercado convencional a un menor precio, impuesto por los grandes consorcios transnacionales. Como el proceso de transformación agroindustrial del café era reciente (planta torrefactora), sólo el 2% del volumen anual de producción de ISMAM se procesaba para venderse como café tostado y molido o como café soluble; la perspectiva a futuro de la organización era que este porcentaje se incrementaría en los siguientes años.

Personal del Departamento de Contabilidad y Administración de ISMAM (entrevista personal, 2003) me informó que el mejor ciclo de producción y acopio fue el de 2001–2002, en el que se acopiaron y comercializaron 85,000 quintales (3,910 toneladas) de café orgánico de alta calidad, de los cuales se exportó el 95% a 14 países ubicados en el norte de Europa, a EE.UU. y a Japón. Esta organización produjo y comercializó, durante los ciclos de 1999 a 2002, aproximadamente el 25% del total del café orgánico que se exportó desde México, de manera que ISMAM era el mayor productor de café orgánico certificado de México. El valor de sus exportaciones alcanzó los 8 millones de dólares en el año 2002.

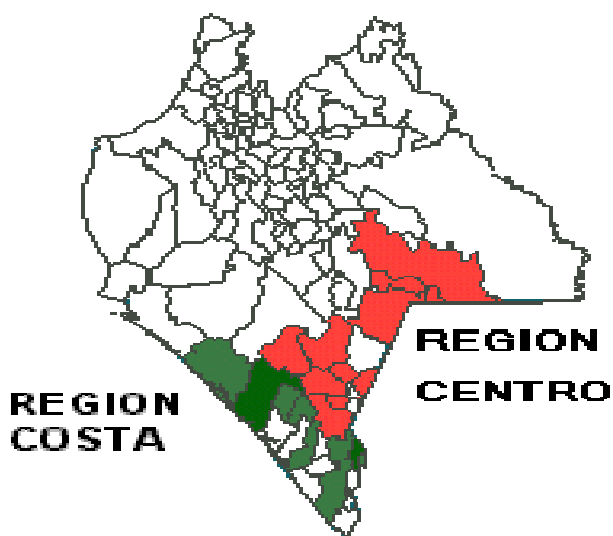


Fig. 4.3. Área de influencia de ISMAM (2003).

En 1995, según Mendoza y Pino (1999) y CASFA (2001), ISMAM obtuvo el Premio Nacional de Exportación, y en 1998, el Trofeo Internacional por Imagen de Marca (Mendoza 1999 y CASFA, 2001).



Fig. 4.4. Reconocimientos obtenidos por ISMAM (1995 y 1998)

Infraestructura

En 1996, según Mendoza y Pino (1999), se inició la construcción de una planta torrefactora para la producción de café tostado y molido, cuya operación comenzó en 1999 con una capacidad de procesamiento de 2,500 kg de café por hora o 20 toneladas por cada turno de 8 horas. Para comercializar el café tostado y molido de la planta se constituyó la empresa ISMAM MAPLE, S.A. de C.V., con su propia marca de café gourmet orgánico, auténtico café de altura, “Café Mam”, con presentaciones en lata de 370, 500 y 1,100 g, y, en bolsa, de 250, 500 y 1,000 g de café para exportación.

Sin embargo, de acuerdo a la información obtenida de delegados de ISMAM y personal del Departamento de Contabilidad y Administración de ISMAM (entrevista personal, 2003), en la práctica esta planta torrefactora era subutilizada, ya que trabajaba a menos del 50% de su capacidad instalada, lo cual provocaba grandes

pérdidas por los costos financieros, ya que fue adquirida por medio de un crédito de Banrural, y el descontento de los socios por la ineficiencia mostrada en su utilización.



Fig. 4.5. Café Mam (ISMAM: 2003)

El inventario de activos que ISMAM tenía en 2003, según información que me proporcionó personal de su Departamento de Contabilidad y Administración (entrevista personal, 2003), era como sigue: (1) el beneficio “Tapachulita” en Tapachula, que contaba con un beneficio seco de café —de dos trenes— con catadoras neumáticas, clasificadora vibroneumática (Oliver-Sutton) y clasificadoras electrónicas, una bodega con capacidad para 80,000 qq, un centro de capacitación, oficinas equipadas y un auditorio; (2) una bodega para 10,000 qq en una comunidad de la sierra, municipio de Siltepec; (3) la finca cafetalera Belem, en el municipio de Motozintla, sembrada con café orgánico en sus 300 hectáreas de superficie, y una bodega con capacidad para 7,000 qq; (4) una bodega en Siltepec, con capacidad para 12,000 qq; (5) 27 vehículos de transporte, de diferentes marcas y capacidades —desde 3 hasta 16 toneladas—; (6) la planta

torrefactora de café (ya mencionada); (7) diversas básculas industriales de diferentes capacidades; (8) 1,350 beneficios húmedos ecológicos y patios de secado (cada productor tenía el suyo); y (9) las patentes y marcas ISMAM-“B”.

Participación social de los campesinos.

Según el asesor general (entrevista personal, 2003), en ISMAM el eje central era la participación social de sus socios campesinos que permitía la interacción para lograr sus objetivos comunes.⁶⁹

Los socios campesinos eran la parte fundamental del ISMAM, ya que eran ellos mismos los propietarios de la tierra, así como los productores del café orgánico que vendía la organización en el Comercio Justo. Participaban activamente en la toma de decisiones en sus asambleas delegacionales, en las cuales instruían a sus delegados para que comunicaran estas decisiones en las asambleas generales de la organización. A partir de ello daban seguimiento al cumplimiento de estas decisiones de la delegación y del buen funcionamiento que pudieran derivar de las mismas.

Socios campesinos afirman (entrevistas personales, 2003) que, *“a diferencia de sus vecinos no organizados, los socios campesinos del ISMAM tenían una dinámica solidaria en lo colectivo, cuidando mucho los intereses de la organización y fortaleciendo sus capacidades de grupo”* (no olvidar que practicaban el TCO).

A pesar de lo que apunta la FAO (1988) se pudo observar que, la participación social de los socios campesinos dentro del ISMAM sólo se refería a la toma de decisiones en el ámbito local, de producción de café orgánico, de sus propias actividades y programas comunitarios. La relación de dependencia se mantenía bajo el control de su dirigencia y el asesor general.

⁶⁹ Ver en apartado 2.2.2 del capítulo 2 “Participación social en la organización campesina”.

Los beneficios que tenían los socios campesinos del ISMAM, según ellos mismos señalaban (entrevistas personales, 2003) eran: (1) participación en las decisiones de sus delegaciones, (2) acceso al mercado del comercio justo liberándose de los coyotes, (3) acceso a los mercados de insumos a mejores precios, (4) acceso al financiamiento y anticipos a cuenta de sus propias cosechas, (5) acceso a la tecnología ecológica por medio de capacitación, (6) mejoramiento de su propia infraestructura (despulpadoras, patios de secado, tanques), (7) programas de cooperación comunitaria.

Sin embargo, según los mismos propios socios campesinos dijeron (entrevistas personales, 2003), “... *no todos los campesinos que cumplen con los requisitos para la certificación de su café han podido ingresar en el ISMAM, aunque han dedicado más tiempo y esfuerzo para la producción orgánica,...., tienen conocimiento que no se puede vender todo su café en el Comercio Justo, por lo que los precios de garantía tienen que ser calculados con el promedio obtenido de la venta del café en el mercado solidario y el convencional,...., y les queda la duda de por qué en algunas ocasiones el coyote paga más que sus propios precios de garantía, ¿qué no es mejor el precio del Comercio Justo?,...*”

Relaciones internas de la organización

Según algunos delegados de ISMAM (entrevistas personales, 2003), en la organización el primer nivel de la estructura estaba constituido por la *mesa directiva* y el *asesor general* de la organización; en el segundo nivel, la dirigencia la ejercía un conjunto de líderes intermedios o delegados regionales, en el tercer nivel, los líderes comunitarios y al final los socios campesinos.

Según los estatutos de la organización (2003), la autoridad máxima de la organización era la Asamblea General de Socios, seguida por la Asamblea de Delegados de cada una de las 52 zonas en que se encontraba dividida el área de

influencia.⁷⁰ La Asamblea General de Socios tenía un Consejo Ejecutivo y un Consejo de Vigilancia, y contaba con el área técnica, la de acopio, la contable, la de transporte, comercialización y beneficio.

Se pudo ver que había un reducido Consejo de Administración, debajo del cual estaban cinco departamentos: de Formación y Acompañamiento a Grupos de Trabajo Común Organizado (TCO), de Elaboración de Estudios y Proyectos, de Contabilidad y Administración, de Difusión y Publicaciones, de Créditos y de Comercialización.

Según CASFA (2001), las labores del Consejo de Administración eran poner en práctica los mandatos de los socios, el trabajo común organizado (TCO),⁷¹ el concepto metodológico de la producción orgánica, la educación cooperativa, la visión de vida y economía rural —no destruir al generar alimento, sino respetar la ecología y la producción campesina—.

⁷⁰ Cada delegado representaba a una delegación o grupo de socios “vecinos” y tenía una duración en su cargo de dos años. La Asamblea General se reunía mensualmente para tratar los asuntos de los socios de esa región (entrevista con personal del Departamento de Formación y Acompañamiento de ISMAM, 2003, y con delegados de ISMAM, 2003).

⁷¹ El Trabajo Común Organizado es una metodología de trabajo solidario que consiste en que un grupo de personas responsables y trabajadoras se unen para hacer un trabajo que ayude a todos a mejorar su vida, los enseñe a organizarse y los capacite para vencer el egoísmo, la miseria y la explotación, y así construir una mejor comunidad. Se trata de la búsqueda de una sociedad *más justa y más humana* para todos. El TCO está sostenido por diez “horcones” o principios: entrada libre; decisiones entre todos; estudio y discusión; cooperación entre grupos; servicio, no negocio; las ganancias son de todos; trabajo con la naturaleza; respeto a la cultura; discreción, e integración al pueblo (CASFA: 1996).

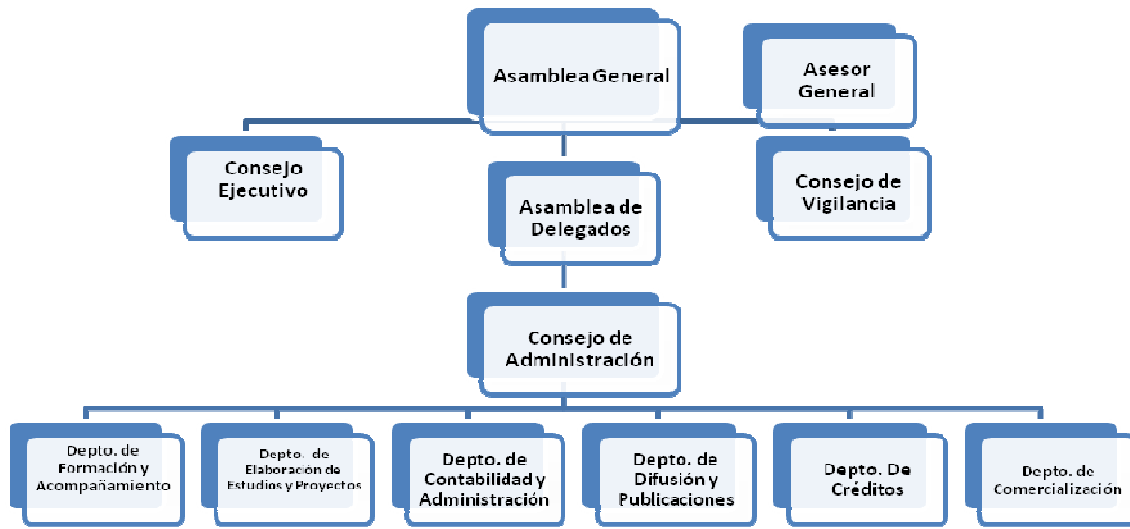


Fig. 4.6. Organigrama de ISMAM
(Fuente: Depto. de Contabilidad y Administración, 2003)

Se pudo observar que la organización contaba con un grupo de apoyo constituido por un asesor general y técnicos profesionales, quienes proporcionaban información fundamental sobre la comercialización del café, contactaban a las empresas certificadoras y a los clientes para la comercialización del café, elaboraban los expedientes técnicos, gestionaban el financiamiento de los proyectos productivos y apoyaban a la mesa directiva en la administración de la organización (información que pude confirmar en entrevista con el asistente de comercialización de ISMAM: 2003).

El asesor general

Hasta 2003, el asesor general y fundador de ISMAM era un sacerdote egresado del Seminario de Tehuacán, Puebla; simpatizante de la teología de la liberación, entre sus maestros se encontraban el ex obispo de San Cristóbal, don Samuel Ruiz García, y el padre Frans Vanderhoff. Inició su acercamiento a las comunidades indígenas de la Sierra en 1985 con su trabajo pastoral en la parroquia de

Motozintla; se hizo cargo de la comisión de cooperativas de la Diócesis de Tapachula, y participó activamente en las labores de análisis, reflexión y discusión con los indígenas campesinos hasta llegar al acuerdo de la fundación de ISMAM. Dentro de sus múltiples responsabilidades estuvieron el inicio, la formación y el crecimiento de la organización. Adquirió su experiencia en las técnicas de cultivo del café orgánico con el apoyo de Walter Peters de Finca Irlanda,⁷² y en lo que se refiere al mercado de Comercio Justo, con Frans Vanderhoff, asesor de UCIRI. Impulsó técnicas de cultivo orgánico, la diversificación de cultivos para el autoconsumo, implementó sistemas de acopio, transporte, beneficiado, embodegado y empaquetado de café; asesoraba en todas las tomas de decisiones de la dirigencia de la organización; asimismo, asesoraba a otras organizaciones regionales en formación o ya constituidas, y con esto llegó a tener una fuerte presencia política en la región.⁷³

En entrevista personal con el asistente de comercialización de ISMAM (2003), dijo que, con la conducción de su asesor general, la cooperativa tuvo un gran crecimiento, se alcanzaron muchos de los objetivos trazados, como la transición del cultivo convencional al orgánico, el aumento de la producción de café y de la sustentabilidad, la calidad, el beneficiado y las exportaciones; se obtuvieron reconocimientos y premios; hubo gran crecimiento y aumentaron los beneficios de sus socios.

El Asesor General y los Líderes intermedios

Según delegados de ISMAM (entrevistas personales, 2003), el elemento central de la dirigencia era, aunque de manera informal, su *asesor general*. En él recaía la

⁷² Como ya se dijo en el capítulo 2, Finca Irlanda es pionera mundial en la producción de café orgánico biodinámico (Peters y Peters, 2004).

⁷³ Entrevista de 2005 con quien fue el asesor general de ISMAM hasta 2003.

mayor responsabilidad de proponer las actividades a desarrollar y dar línea política a la organización.

Para controlar y dar seguimiento a los proyectos de la organización se constituyeron delegaciones a nivel regional y local, representadas por los líderes intermedios y los líderes comunitarios.

Se pudo ver que el asesor general se apoyaba en los líderes intermedios como contorno de la organización, con el fin de agilizar el flujo de información y movilizar rápidamente a la base social. Los líderes intermedios eran el canal informativo entre el asesor general y la base social de la organización. El flujo de la información era un mecanismo muy importante en esta relación del asesor general y los líderes con la base social para mantener su presencia y legitimidad ante los pequeños productores a quienes representaban.

Según el asistente de comercialización de ISMAM (entrevista personal, 2003), el asesor general estaba involucrado directamente en los procesos productivos, la comercialización y la gestión de los recursos ante las diferentes instancias — gubernamentales, las ONG y las privadas—, por sus conocimientos técnicos, administrativos y sus habilidades, que lo llevaban a tener un lugar muy importante en la toma de decisiones; en situaciones apremiantes incluso llegaba a tomarlas sin consultar a los cuerpos de gobierno —la asamblea de delegados y las asambleas de las delegaciones—; por una parte, esto garantizaba la efectividad de la decisión debido a su amplio conocimiento del proceso de gestión, y, por la otra, tenía la aprobación de los directivos de la organización, dada la confianza que inspiraba su amplia experiencia.

El asistente de comercialización aseguró en entrevista personal (2003) que una de las funciones más importantes del asesor era establecer relaciones con los compradores del Comercio Justo para colocar el mayor número posible de lotes de café, ya que era fundamental para la organización vender la mayor parte del

café orgánico producido en este mercado para pagar a sus socios precios más altos que los que ofrecían los intermediarios y los *coyotes*.

El mismo asistente de comercialización (entrevista personal, 2003) afirmó que, en el caso de ISMAM, la mesa directiva era la que de manera formal, según los estatutos, tenía mayor poder en la toma de decisiones, ya que se encargaba de hacer cumplir los acuerdos y las decisiones de las asambleas general y de delegados, y además tenía a su disposición la Comisión de Organización, Formación y Relaciones Públicas. De acuerdo a los estatutos, la mesa directiva debía marcar la línea política de los proyectos de la organización y coordinar las actividades y comisiones en el interior de ésta.

En sendas entrevistas personales (2003), los delegados aseveraron que las delegaciones regionales de ISMAM constituían también una representación similar a una directiva regional, de ahí que los *líderes intermedios* fueran elegidos paralelamente a la mesa directiva central y tenían una duración en su cargo de dos años. Esta distribución tenía la intención, por un lado, de crear una estructura interna ágil y capaz de permitir el flujo de información y la movilización de los socios en caso de que así se requiriera, y, por otro, tener el control de los grupos. Sin embargo, esta estructura se veía limitada por la falta de participación de los socios en la toma de decisiones, que en muchos casos era centralizada, a lo que se agregaba la ausencia del flujo de información de manera rápida por las distancias tan grandes y el difícil acceso entre las regiones y las oficinas centrales, y por la periodicidad con que se llevaban a cabo las asambleas de cada nivel. Estos líderes cumplían la función de ser los representantes de los grupos asociados a los proyectos de producción y acopio del café; asimismo, desarrollaban actividades y participaban en comisiones menos importantes en los procesos de la gestión de recursos.

Se pudo constatar que la constante interacción entre los líderes intermedios y la base social de la organización, por su papel de mensajeros y la coordinación

constante de las actividades relacionadas con la producción y el acopio del café, los situaban en una mayor cercanía a las comunidades que representaban, de ahí que en el desarrollo de ese proceso se estableciera un fuerte lazo entre este grupo de líderes y los pequeños productores. Este escenario fortalecía la representatividad y legitimidad de cada líder, al adquirir el respeto y la confianza de sus representados. Si bien es cierto que su presencia tenía como objetivo servir de enlace entre las bases y la mesa directiva —y su asesor general—, así como dar solución a los problemas de los grupos comunitarios, su autonomía relativa en la toma de decisiones, junto con la pobre preparación de algunos de ellos, los transformaba en un elemento útil para reforzar la centralización y el control del poder.⁷⁴

La Asamblea General y la toma de decisiones

Se pudo ver que ISMAM utilizaba el principio de la mayoría de votos para tomar decisiones en los diferentes niveles de la organización. Tomar decisiones por consenso era lo esperado, pero no siempre era posible por la gran variedad de puntos de vista que se oponían; debido a esto, lo más natural era recurrir a la mayoría de votos. Las decisiones se tomaban en reuniones en los diferentes niveles de la organización. Después de una discusión sobre algo importante para la organización, se realizaba una votación, y a partir de su resultado se tomaban decisiones sobre nuevas estrategias y proyectos de la organización, solicitud de créditos y elección de nuevos líderes.

La asamblea general de ISMAM estaba compuesta por la representación de todos los socios y pretendía ser la máxima autoridad de las decisiones de la organización. Entre sus funciones se encontraban analizar y decidir los aspectos

⁷⁴ Entrevistas con el asistente de comercialización de ISMAM y el presidente del Consejo de Ancianos de ISMAM, 2003.

más importantes de la organización, modificar las bases constitutivas cuando esto era necesario, admitir nuevos socios, aceptar renunciaciones de éstos y disponer las expulsiones de miembros, aprobar reglamentos internos, nombrar y remover a los miembros de los subgrupos, proyectos y comisiones. Era un derecho de la asamblea ser informada de todos los movimientos financieros y administrativos.

Uno de los mecanismos que ISMAM tenía como forma de organización y para la toma de decisiones era la Asamblea General, la cual se realizaba en los diferentes niveles de la organización (local y regional) y funcionaba como un foro que proveía información y en el que se consultaba a los socios, y donde los dirigentes eran tanto los principales transmisores de mensajes, como los receptores de la opinión de las bases. También servía como espacio de intercambio de información entre los diferentes niveles para evaluar los logros y para elegir a los líderes de la organización.

A pesar de que la Asamblea General era un espacio para la consulta en el proceso de la toma de decisiones, los socios poco decidían acerca de las estrategias que se seguirían en el proceso de la gestión, la producción y la comercialización del café; eran el *asesor general* y sus técnicos quienes, después de haber conocido la opinión generalizada de sus representados, la tomaban como un parámetro para asesorar la toma de decisiones de la mesa directiva.

Lo que se promovía en ISMAM eran formas de consulta y opinión de los pequeños productores. De acuerdo con sus estatutos, existía un consejo de vigilancia interna para atender los conflictos; además, la máxima instancia en la toma de decisiones era la asamblea de delegados, donde se decidía lo más importante para el futuro de la organización, como la determinación de nuevas políticas y la elección de los representantes del nivel central de la organización.

Se pudo observar diferentes niveles de discusión: (1) la asamblea de cada delegación —había una en cada región de la organización—, que era el espacio

con mayor participación y discusión de los pequeños productores, adonde se llevaban las iniciativas, se discutían, se aprobaban y, después, (2) se llevaban a la asamblea general, donde debían ser avaladas las propuestas. Los temas que se discutían eran diversos, y entre ellos se encontraban las capacitaciones, la agricultura orgánica, el precio de garantía del café que se pagaba a los socios, los proyectos productivos, otros cultivos, etcétera.

En la asamblea general se tenía el inconveniente de que sólo asistían *uno o dos miembros* de cada delegación regional, lo que limitaba la participación de la mayoría de miembros de la organización y provocaba que el asesor general, los dirigentes y los líderes —intermedios y comunitarios— dirigieran estas reuniones. La escasa participación de las bases resultaba un elemento que considerar en las relaciones dentro de la organización si se querían entablar procesos más incluyentes.

4.3 La crisis⁷⁵ del 2003

En los primeros meses de 2003 se continuaba con las visitas y entrevistas a los socios de ISMAM en sus comunidades. En ese momento, la perspectiva seguía siendo de estar frente a una organización campesina exitosa. No obstante, se percibía un extraño ambiente, a tal grado que en la asamblea de la delegación de Unión Juárez, que en abril de ese mismo año sesionó en el Ejido Trinidad, se sufrió por primera vez un gran rechazo de los socios —al parecer, por la buena relación con el *asesor general*—, pues no se permitió el ingreso a la reunión. Al término de ésta se platicó con el presidente del Consejo de Ancianos, quien puso al tanto de la situación que prevalecía en el interior de ISMAM y de la inminente salida de su asesor general.

A partir de ese momento se pudo observar choques entre dos diferentes grupos

⁷⁵ Ver apartado 2.1.1 del capítulo 2 “definición de crisis”.

representados: uno que el mismo asesor general representaba, y otro al que dirigían algunos líderes intermedios de la organización. Esta pugna condujo a una situación de ruptura, como lo que había sucedido en otras organizaciones campesinas (Comercio Justo, 2005; Vargas, 2006; Chiapas Kafee-Kampagne, 1999; Hernández y Piñón, 1998). Las diferencias entre ellos no se hallaban en los objetivos de la organización, sino en el interior, en la disputa por el poder.

Como resultado de esa disputa, a mediados de 2003 el asesor salió de ISMAM y, junto con sus seguidores, creó la RED MAYA. Sus opositores siguen trabajando en ISMAM hasta la fecha.

4.4 La explicación de la crisis según quienes permanecieron en ISMAM

En diversas entrevistas con los actores que se quedaron en ISMAM, ellos dijeron que los motivos de la ruptura fueron: a) presuntas acciones fraudulentas del asesor general; b) el manejo ineficiente de la organización⁷⁶, y c) la cancelación de algunos de los apoyos a los socios. Abundaré en estos motivos.

a) Presuntas acciones fraudulentas del asesor general

El nuevo asesor general de ISMAM (entrevista personal, 2005) dice que *“en el 2003 se invirtieron ocho millones de pesos del fondo de ahorro de la organización —sin la autorización de la Asamblea General— en fondos de renta fija de una empresa financiera española, la cual tuvo problemas económicos, por lo que este dinero fue recuperado hasta finales de 2006.”*⁷⁷

⁷⁶ Ver apartado 2.2.3 del capítulo 2 “eficiencia en las organizaciones”.

⁷⁷ Según el asistente de comercialización de ISMAM (2003), esta inversión en euros era buena por los intereses que se iban a ganar (nunca especificó el nombre del banco o institución financiera), el contrato era a mediano plazo. La decisión de realizar esta inversión la tomó la directiva de manera unilateral, sin consultar a la Asamblea General de Socios.

Los delegados y campesinos socios que acusaron al asesor (entrevistas personales de mayo y junio de 2003) opinaban que *“el asesor general los había defraudado, había sido deshonesto, querían su dinero de vuelta —el dinero del “ahorro” invertido en la financiera española—; había muchas inconformidades con el modelo del Comercio Justo y orgánico —decían que eran muy grandes las exigencias y pocas las ganancias— por las inversiones realizadas (la planta torrefactora y la finca cafetalera Belén). Todos estos detractores del asesor decían: El asesor general debe irse de ISMAM, y debe ser sustituido por alguien honesto que levante a la organización de esta crisis...”* (sic).⁷⁸

Según el presidente del Consejo de Ancianos y algunos delegados de ISMAM (entrevistas personales de mayo y junio de 2003), *“esto provocó una gran inconformidad de los socios, alimentada por los señalamientos de los detractores del asesor general, entre ellos dos sacerdotes enviados por el obispo de la Diócesis de Tapachula; luchas de poder; muchos socios, al sentirse defraudados, dejaron de realizar las prácticas de producción orgánica, por lo que su producción decayó por falta de las labores culturales y de fertilización; perdieron las certificaciones por la falta de cumplimiento de las normas, estándares de calidad y técnicas de producción; incumplieron los contratos de venta de café orgánico y justo por falta de certificación; tuvieron que vender la producción del ciclo 2002–2003 al mercado convencional perdiendo el sobreprecio que les pagaban y cayendo nuevamente en manos de los intermediarios y coyotes; salieron de la organización aproximadamente 400 socios; y, finalmente, la salida de su asesor general y fundador.”*

b) Manejo ineficiente de la organización

⁷⁸ Se puede observar que estas explicaciones de la crisis coinciden con aquellos que la atribuyen a la *“debilidad de la naturaleza humana”* de la que se hablará más adelante.

El asistente de comercialización de ISMAM (entrevista personal, 2003) asegura: *“la ubicación de ISMAM dentro del contexto del mercado solidario era cada vez más difícil, ya que mientras más café justo orgánico certificado producían, menor era la posibilidad de venta en el comercio justo dado lo estrecho del mismo, aunado a la formación de otras organizaciones campesinas tratando de ingresar al mismo mercado. Esto provocó que tuvieran que vender su café “excedente” en el mercado convencional a precios bajos y promediarlos con los precios del comercio justo en perjuicio de sus propios socios.”*

Además, afirma que *“la posición del asesor se vio afectada por el aumento de los precios de referencia del café en la Bolsa de Nueva York (NYSE) en el primer trimestre del 2003, superando al precio del Comercio Justo, cuyo ajuste no fue posible realizar en el corto plazo, provocando que muchos de los socios vendieran su café al mejor postor, lo que hizo que el ISMAM incumpliera los compromisos con sus compradores del Mercado Solidario, con las correspondientes consecuencias estipuladas en los contratos.”*

El nuevo asesor general ISMAM (entrevista personal, 2005) afirma que *“una de las razones que detonó la crisis fue el fuerte apalancamiento crediticio de la organización,⁷⁹ ya que con préstamos se había adquirido la planta torrefactora — que además era subutilizada—, avíos y refaccionarios para los socios, y estaban cayendo en morosidad de sus pasivos; los socios no recibieron los créditos necesarios para la cosecha y transformación de su producto para el ciclo 2002–2003, ya que el ISMAM no habían cumplido con sus obligaciones crediticias”,* asimismo, *“la adquisición de la Finca Belén, en el Municipio de Motozintla, de la cual no habían obtenido ningún beneficio los socios”.*

⁷⁹ El monto de la cartera vencida de crédito al 2005 era de aproximadamente \$ 8 millones de dólares. Los cuales estaban renegociando con sus acreedores y Bancos (ENTREVISTA con el asesor general de ISMAM en el 2005).

Los socios campesinos (entrevistas personales, 2003) señalaban: *“estamos muy descontentos con la manera que nos tratan los dirigentes y el asesor, nos exigen muchas cosas para poder certificar nuestro café, y a pesar de que hacemos un gran esfuerzo a veces no nos reciben el café porque –según ellos- no cumple con la calidad, no lo quieren certificar y saber que tantas cosas. También sabemos que no todo el café se vende en el Comercio Justo, por lo que acaban entregando nuestro café al coyote, y eso hace que el precio de garantía baje y nos paguen menos. A veces es mejor vender directamente al coyote que a nuestra organización, no tenemos que esperar a que nos paguen en dos o tres o más semanas, pues nos lo pagan contra la entrega y sin tanta exigencia. Ya no sabemos qué hacer, si dejar de hacer todos esos trabajos que nos exigen o seguir pa’ delante. Este año (2003) no nos dieron apoyo para la cosecha, dizque porque no pagaron anticipo los gringos... además nos dicen que ya se va el Padre (asesor general),...”* (SIC).

c) Cancelación de algunos de los apoyos que se daban a los socios

Los delegados y campesinos socios que se oponían al asesor (entrevistas personales de mayo y junio de 2003) también reclamaban *“la falta de apoyos crediticios, la falta de apoyos técnicos, la baja en los precios de garantía por su café, la falta de reparto de utilidades de la organización”*.

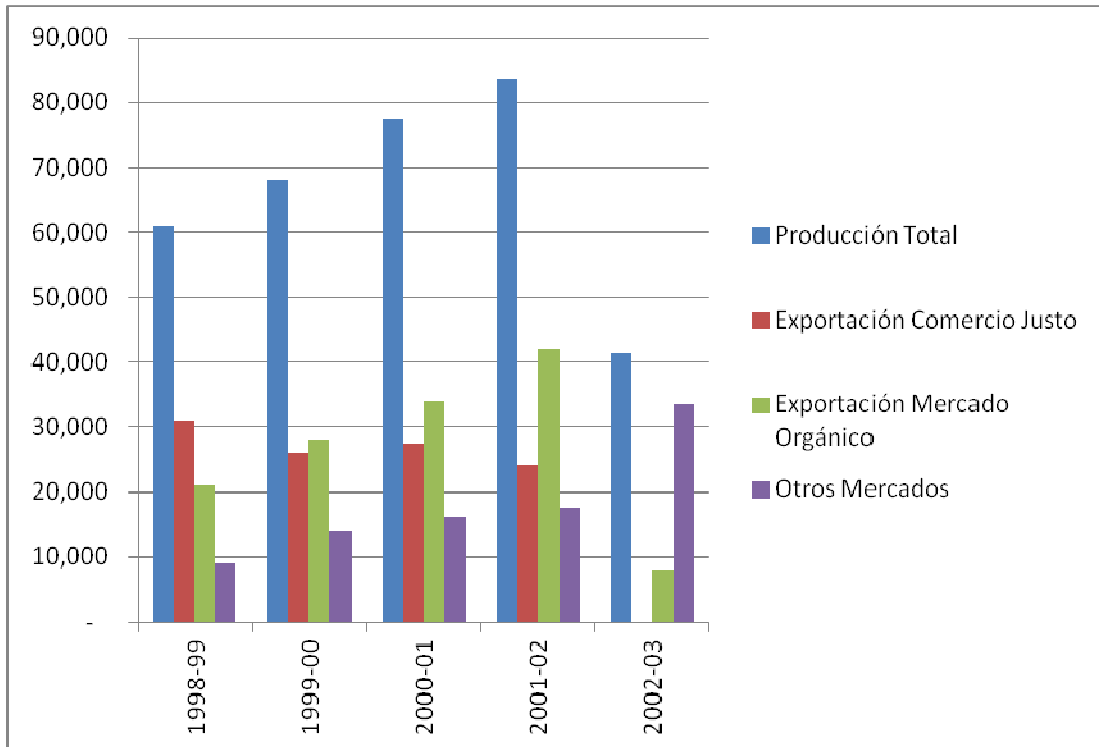


Fig. 4.7. Producción total de café orgánico en quintales de ISMAM y sus ventas en los diferentes mercados (1998–2003).
(Fuente: Departamento de Comercialización, 2003)

4.4.1 Acciones concretas a partir de la explicación. ISMAM después de la crisis⁸⁰

En síntesis, la explicación de la crisis en los términos sintetizados en el apartado 3.4 se tradujo por un lado en un rechazo al asesor en lo personal por parte de sus detractores y por otro en un intento por continuar con el modelo inicial y las mismas políticas de organización. De hecho ISMAM continúa siendo asesorada por un sacerdote que es nombrado desde la Diócesis de Tapachula: en el 2003, el puesto de asesor general lo ocupó uno de los miembros del equipo técnico, cuya

⁸⁰ A partir de esta sección, los verbos aparecen conjugados en el tiempo correspondiente (presente o pretérito).

gestión terminó en 2005 sin haber logrado la recuperación de la organización; ese año fue nombrado un nuevo asesor general, el cual se mantiene hasta la fecha.

Después de la salida del *asesor general* en el 2003, tomó posesión una nueva mesa directiva que tenía la difícil tarea de recuperar la confianza de los asociados. En entrevistas con socios que permanecieron en ISMAM, realizadas en 2003–2004, pude observar algunas reacciones negativas, otras positivas y otras mezcladas. Entre las reacciones negativas destacan una total desilusión al ver la problemática en que había caído su organización, la falta de liquidez para sus trabajos, la restricción de créditos y apoyos, la pérdida de sus certificaciones, la falta de compradores del comercio justo, el retraso del pago de su café, la posibilidad de una bancarrota, la desconfianza a la nueva mesa directiva, la salida de su asesor general, fundador y líder.

La tarea no ha sido fácil, han pasado más de nueve años y han desfilado cuatro mesas directivas a partir de que se presentó esa crisis, y los resultados no han sido muy satisfactorios, porque después de aquel gran éxito que duró hasta el año de 2002, hoy en día apenas logran sobrepasar una cuarta parte de aquella gran producción y acopio de café.

En diciembre de 2006 tuve la oportunidad de entrevistarme con el presidente del Consejo de Ancianos, quien me dijo: *“después de la salida del asesor general (en el 2003), las cosas se pusieron feas; era muy triste ver lo que estaba pasando. Muchos socios de diferentes delegaciones no siguieron los trabajos que tenían que hacer y se perdieron las certificaciones orgánicas, se perdieron los contratos con algunos clientes por el incumplimiento de la entrega del café. Los socios dejaron de practicar los “horcones” del TCO, no había unión ni solidaridad entre las distintas delegaciones; no había créditos para ningún socio, el pago por la entrega del café se tardaba hasta seis meses, pagándonos en partes. Teníamos un capital de poco más de ocho millones de pesos que el primer asesor general invirtió en un banco español y por poco y se pierde; hubo un gran pleito con licenciados y*

apenas se acaba de recuperar. Muchos compañeros se desesperaron por la falta de resultados y empezaron a irse a las nuevas organizaciones que asesora el ex asesor general, ya que ahí, dicen, les va mejor que acá en ISMAM. Fue una época muy difícil de la que todavía no nos levantamos, y para acabarla de amolar vino el Stan y tiró mucho café. Pero los que creemos en ISMAM seguimos trabajando duro; ahí están los compañeros llevando a la práctica todo lo aprendido para poder sacar más y mejor café; tenemos un poco de milpa, árboles frutales, gallinas, borregos; y por lo menos sale para los gastos y tenemos qué comer” (sic). [...]

“Los precios que nos pagaban por nuestro café, en el ISMAM del 2002, no se han vuelto a ver; el siguiente asesor general nunca pudo sacar adelante a la organización, por lo que la asamblea lo ‘corrió’ el año pasado (2005). Hoy tenemos nuevos administradores, y hay hijos de socios que han aprendido lo de los controles y comercialización de nuestro café. No me quejo, sigo creyendo en mi organización; con los nuevos directivos creo que poco a poco nos iremos recuperando” (sic).

Por otro lado, el actual asesor general de ISMAM (entrevista personal, 2009) señaló que los resultados y gestiones después de la crisis de 2003 se pueden resumir de la siguiente forma: la deuda por los créditos no pagados que ISMAM tenía cuando estalló la crisis en 2003 fue creciendo como una gran bola de nieve, a tal grado que en 2008 el monto era de ciento treinta y siete millones de pesos, los cuales fueron “pagados” después de una gestión de más de cinco años en la que finalmente se entregó a AMSA, del Grupo Esteve, la planta torrefactora de café; la finca cafetalera fue vendida a un grupo de inversionistas, y el resto le fue “condonado” a la organización gracias al apoyo de un programa emergente del gobierno federal, después de la presión ejercida por movilizaciones de los socios y simpatizantes de la organización.

Para presentar ordenadamente otras opiniones recabadas entre los actuales miembros de ISMAM acerca de su funcionamiento después de la crisis, a

continuación utilizo nuevamente los siguientes encabezados: producción, certificaciones, infraestructura, comercialización del café, relaciones internas de la organización, y toma de decisiones.

Producción

Según el propio asesor general actual (entrevista personal, 2010), la producción de café orgánico certificado de ISMAM ha ido en aumento después de la crisis, y los datos de los últimos ciclos fueron de 22,500 qq (2008–2009) y de 24500 qq (2009–2010), con una producción promedio por socio de 8 quintales por hectárea, un costo de producción promedio de \$5,715.00 por hectárea, utilizando en su mayor parte mano de obra familiar; se lograron utilidades por arriba de \$3,228.00 por hectárea, con el pago de un precio de garantía a cada socio de \$1,150.00 por quintal. Esto sigue siendo atractivo en comparación con los resultados de sus vecinos no organizados, que obtienen una producción promedio de 2 a 5 quintales por hectárea, pero no hacen las labores culturales por falta de recursos. A ellos los intermediarios pagaron solamente \$ 800.00 por quintal pergamino. Pero no obstante esto, el asesor acepta que la producción sigue siendo baja y están buscando alternativas para que los socios aumenten su producción gradualmente hasta lograr los rendimientos de más de doce quintales por hectárea que tenían antes de la crisis.

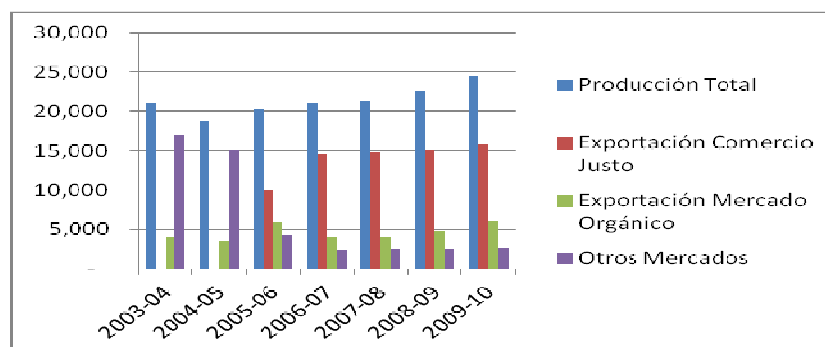


Fig. 4.8. Producción total de café orgánico de ISMAM y sus ventas en los diferentes mercados (2003–2010).
Fuente: Actual asesor general de ISMAM (2010)

Productores de ISMAM		
CULTIVO:	Café Arábico	
CARACTERÍSTICAS:	Anual	
REGIÓN:	Sierra	
PERIODO VEGETATIVO:	12	Meses
RENDIMIENTO DE CULTIVO	8.00	QQ/Ha
PRECIO DE VENTA DEL PRODUCTO	1,150	\$/QQ pergamino
VALOR DE LA PRODUCCIÓN	9,200.00	\$/Ha.
OTROS INGRESOS	-	\$/Ha.
COSTO DE CULTIVO (efectivamente pagado)	5,715	\$/Ha.
COSTO TOTAL DE CULTIVO	5,715.00	\$/Ha.
TASA DE INTERÉS ANUAL	4.50%	
COSTO DEL CAPITAL	257.18	\$/Ha.
UTILIDAD / CICLO	3,227.83	\$/Ha.

Tabla 4.2 Costos de producción de los campesinos de ISMAM, 2010.
Fuente: Datos proporcionados por el Departamento de Contabilidad y Administración de ISMAM, 2010

A pesar de la información obtenida de su actual asesor, fuentes internas (que me pidieron guardar el anonimato, 2010) me dijeron que “*la producción de los socios de ISMAM es superior a esos números, porque dada la limitada capacidad de venta de café en el comercio justo, sólo les compra una parte de su café a los*

*productores, por lo que se ven obligados a vender el resto al intermediario convencional” (sic).*⁸¹

Financiamiento

Según información del personal del Departamento de Contabilidad y Administración (2010), hoy ISMAM recibe apoyos de diferentes programas de gobierno, créditos de Financiera Rural, así como anticipos de sus clientes, garantizando los créditos y anticipos con contratos del café que se comercializará.

Certificaciones

Según personal del Departamento de comercialización de ISMAM (entrevista personal, 2010), las plantaciones de los socios de la organización han logrado obtener nuevamente la certificación orgánica de su café para comercializarlo en los mercados orgánico y de Comercio Justo; Organic Crop Improvement Association (OCIA) de Estados Unidos, y Naturland de Alemania hicieron la certificación. ISMAM se ha mantenido como miembro de la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM), y de la red europea de Comercio Justo, y en el padrón de afiliados de Fair Trade Labelling International Organization (FLO).

Infraestructura

El inventario de activos con que cuenta actualmente ISMAM, dice personal de su Departamento de Contabilidad y Administración del ISMAM (entrevista personal, 2010), es similar al anterior a la crisis, exceptuando la entrega forzosa que

⁸¹ Esta información no es oficial, pero dados los antecedentes sufridos por ISMAM, es probable que los compradores de Comercio Justo no hayan liberado completamente las compras a esta organización (2010).

tuvieron que hacer de la planta torrefactora y la venta de la finca cafetalera. Es importante mencionar que la maquinaria y el equipo no han sido renovados, pero se encuentran en buenas condiciones y operando.

Comercialización del Café

Según el actual asesor (entrevista personal, 2010), después de recuperar sus certificados orgánicos, ISMAM ha posicionado nuevamente su café en los nichos de los mercados alternativos, el cual ha alcanzado en el mercado de café orgánico un precio de 30 dólares o más por encima del precio del café de la bolsa de valores de Nueva York (NYSE), y en el caso de la red de Comercio Justo, un precio mínimo de compra garantizado de \$158 USD por quintal para el café orgánico certificado; ha tenido ingresos por ventas en el último ciclo por más de tres millones de dólares, lo cual les ha permitido dar mejores precios de garantía a los socios y ver con mayor optimismo el futuro de la organización. Según fuentes internas que me pidieron guardar el anonimato, sólo el 50% del café orgánico se vende en el Comercio Justo, y el resto se vende a los grandes consorcios transnacionales como café convencional, al precio que paga el coyote.

Según personal del Departamento de Contabilidad y Administración (entrevista personal, 2010), del precio promedio obtenido por las ventas de café, ISMAM paga actualmente el 71% al socio, y el resto se utiliza para cubrir los costos administrativos, financieros y operativos, y el ahorro.⁸² Más adelante presentaré alguna información que contrasta notablemente con la que aquí he ofrecido.

⁸² Aquí se notó de nuevo que el “sobrepeso” obtenido del Comercio Justo no llega directamente al productor, sino que la organización —por medio de sus asesores y la “asamblea”— decide qué porcentaje se le pagará al productor de este premio y qué parte se utilizará para pagar los costos de producción —administrativos y financieros—.

Participación social de los campesinos.

Después de la crisis del ISMAM se pudo observar que el eje central sigue siendo la participación social de sus socios campesinos que permite la interacción para lograr sus objetivos comunes.

Que los socios campesinos siguen siendo la parte fundamental del ISMAM, ya que son ellos los propietarios de la tierra y los productores del café orgánico que se vende en el Comercio Justo.

Que su participación social sigue siendo a nivel local y comunitario, dejando la relación de dependencia bajo el control de su dirigencia y el asesor general.

Que los beneficios que tienen los socios campesinos del ISMAM siguen siendo: (1) participación en las decisiones de sus delegaciones, (2) acceso al mercado del comercio justo liberándose de los coyotes, (3) acceso a los mercados de insumos a mejores precios , (4) acceso a financiamiento y anticipos a cuenta de sus propias cosechas, (5) acceso a la tecnología ecológica por medio de capacitación, (6) mejoramiento de su propia infraestructura (despulpadoras, patios de secado, tanques), (7) programas de cooperación comunitaria.

Y que sin embargo, según los mismos propios socios campesinos (entrevistas personales, 2006), cada vez menos campesinos son aceptados para ingresar a ISMAM, aunque hayan cumplido con los requisitos para poder certificarse, así como el precio de garantía ofrecido por la organización es cada vez más cercano al que pagan los coyotes.

Relaciones internas de la organización

Se ha observado que en los distintos niveles de la misma, sigue destacando la relación asimétrica entre la dirigencia y la base social. En la parte alta se encuentra el primer nivel constituido por la mesa directiva y un asesor general

nombrado por la Diócesis de Tapachula; en el segundo nivel sigue existiendo un conjunto de delegados regionales, en el tercero, los líderes comunitarios y por último los socios campesinos. Se continúa ejerciendo una democracia interna formal con la asamblea de delegados, las asambleas de cada delegación regional, el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia, las comisiones especiales, el Consejo de Ancianos y la Comisión Operativa, así como los comités regionales y comunitarios.

A la fecha, afirma el actual asesor (entrevista personal, 2010), la organización cuenta con 925 socios activos, habitantes de 178 comunidades de 18 municipios de las regiones Sierra, Soconusco y Selva del Estado de Chiapas, poseedores de 3,050 hectáreas de plantaciones de café certificadas como orgánico.

Los estatutos de ISMAM no han sufrido modificaciones, señala el actual asesor (2010), por lo que la autoridad máxima de la organización es la Asamblea de Delegados de las zonas en que se encuentra dividida el área de influencia. La Asamblea sigue teniendo un Comité Ejecutivo y un Comité de Vigilancia, así como el área técnica, de acopio, contable, transporte, comercialización y beneficio; del Consejo de Administración dependen cinco departamentos: de Formación y Acompañamiento a Grupos de Trabajo Común Organizado (TCO); de Elaboración de Estudios y Proyectos; de Contabilidad y Administración; de Difusión y Publicaciones, y de Créditos.

El actual asesor (entrevista personal, 2010) afirma que la organización cuenta con un grupo constituido por un asesor general y técnicos profesionales, quienes trabajan en la comercialización del café, la certificación de las plantaciones de los socios, la atención a los clientes y el apoyo a los socios en sus labores de campo. Para controlar y darle seguimiento a los proyectos de la organización se aumentó el número a un total de 58 delegaciones regionales, representadas por 84 líderes intermedios y líderes comunitarios. Actualmente, las 58 delegaciones regionales de ISMAM constituyen directivas regionales, por lo que los líderes intermedios

siguen siendo elegidos paralelamente a la mesa directiva central y tienen una duración de dos años. También dice que, a la fecha se tienen nombrados 84 delegados y se prevé tener en el corto plazo una representación de un delegado por cada diez socios, con el fin de poder tener una mayor participación en la toma de decisiones central, desarrollar una mayor participación dentro de las actividades productivas y de gestión dentro de la cooperativa.

Según dice el asesor general, la representación de líderes intermedios y la base social de la cooperativa siguen situándose en un nivel de gran cercanía a sus comunidades; ha establecido un fuerte lazo entre ellos y sus representados, y se ha fortalecido su representatividad y legitimidad como líderes regionales.

Toma de decisiones

ISMAM sigue utilizando el principio de la mayoría de votos en los diferentes niveles de la organización. En las reuniones de cada nivel las decisiones se toman discutiendo primero las propuestas y luego votándolas. Se siguen observando los diversos niveles de discusión: en las asambleas de las delegaciones regionales se observa una mayor participación y discusión de los pequeños productores; los asuntos provienen de su problemática, y después llevan sus propuestas a la Asamblea General, donde deben ser avaladas.

En la Asamblea General sigue presentándose el inconveniente de que sólo asisten 84 delegados regionales (representando a 58 zonas), lo que limita la participación de la mayoría de los socios en la toma de decisiones.

La mesa directiva es la que, según los estatutos, tiene mayor poder en las decisiones, ya que se encarga hacer que se cumplan los acuerdos y las decisiones de la Asamblea General y la de los delegados. Según los estatutos, debe marcar la línea política de los proyectos de la organización y coordinar las actividades y las comisiones; sin embargo, en la práctica el asesor general actual y sus técnicos siguen teniendo un peso específico mucho mayor en esas

actividades.

Con el apoyo de las mesas directivas, desde 2003 a la fecha se ha tenido la oportunidad de seguir acercándose a los delegados y socios en Asambleas Generales y delegacionales, así como en sus propias comunidades para conocer de cerca qué es lo que dicen y qué han hecho después de aquella grave crisis del 2003.

Capítulo 5. La Organización: RED MAYA de Organizaciones Orgánicas

5.1 La explicación de la crisis según los que salieron del ISMAM

En entrevista personal (junio de 2005), el asesor de ISMAM hasta el año de 2003 me dijo:

ISMAM era una organización muy exitosa y el modelo que estábamos siguiendo funcionaba como estaba planeado; los socios tenían precios de garantía de su café —apoyados por el premio justo—, se realizaba la capacitación de socios, teníamos un buen crecimiento; más sin embargo surgió la crisis al interior, en la que intervinieron algunos factores externos, como el nombramiento de dos sacerdotes por parte de la Diócesis como asesores, sin sensibilidad ni conocimiento de la organización, los cuales desunieron a los socios, sembrando dudas, intrigas y enfrentamientos, las que se manifestaban en las reuniones que se tenían en cada delegación y en las asambleas de delegados [...]

se empezó a crear una distorsión de la visión de la organización, con información filtrada a los socios sin ningún fundamento más que sus propias deducciones. Los grupos descontentos reclamaban más de la cooperativa y cuestionaban todas las decisiones que se tomaban dentro de la misma [...]

al surgir estos grupos de socios descontentos que luchaban por el poder, estos querían controlar la organización, querían vender sus productos aún si estos no cumplían con los estándares de calidad exigidos por nuestros clientes, querían vender la producción de sus esposas (no socias) y parientes que tampoco cumplían, no querían ser certificados por las exigencias de las certificadoras; y a partir de ahí inició la crisis; las certificadoras empezaron a hacernos observaciones y amonestaciones por la

falta de cumplimiento de las normas del comercio justo en algunas delegaciones y amenazaban con retirarnos las certificaciones [...]

la organización había crecido mucho, teníamos socios en 18 municipios, los cuales, muchos de ellos, por su lejanía y diferentes costumbres no eran afines entre sí. Había una gran dispersión de miembros, lo cual hacía que todos los controles fueran muy difíciles. Había campesinos cumplidos que se capacitaban, participaban en los controles, llevaban a la práctica lo aprendido, producían café de muy buena calidad, pagaban sus créditos, asistían a las juntas, sus delegados y promotores cumplían con sus responsabilidades. Más sin embargo habían otros incumplidos que ponían en riesgo al resto de la organización [...]

ante esta situación de lucha de poder, de incumplimientos, de falta de solidaridad entre los grupos, decidí dejar que los miembros de la mesa directiva llevaran el rumbo de la organización, dejé de asistir a las reuniones de comercio justo y empezaron a ir los directivos, con malos resultados para la organización; al tratar de corregir el rumbo, Bancomext financió un estudio para la dirección administrativa de ISMAM en el que se hacían propuestas que no fueron llevadas a cabo [...]

empezaron a haber chantajes de los grupos descontentos, como negar crédito y recepción de café a los otros grupos (los leales), los grupos descontentos empezaron a mayoritear, bloqueando las decisiones a favor de las sanas finanzas; cuestionaron el modelo de ISMAM y al tratar de cambiarlo empezamos a tener problemas con nuestros clientes y las certificadoras [...]; cuando empecé a ver que esta situación ya no tenía remedio, que la Diócesis había nombrado “apoderados” a los sacerdotes asesores, quienes no tenían ningún conocimiento de la organización, fue que decidí dejar ISMAM a mediados del 2003. (SIC)

En entrevistas a delegados y campesinos socios de ISMAM leales al asesor y que salieron de la organización (mayo y junio de 2003), a la pregunta de cómo explican que esto haya sucedido, respondieron que “se debió a la **debilidad de la naturaleza humana**, o sea [a] socios desleales, ‘envidiosos y ladrones’, que hicieron un gran daño a la cooperativa, que lucharon por el poder hasta conseguirlo, que recurrieron a la mentira y difamación del asesor acusándolo de malos manejos, creyendo que de esta forma iban a obtener más dinero por su café...” (SIC)

Nótese que la explicación sobre la crisis emitida por quienes se quedaron en el ISMAM coincide con el sentido de la expresión “*debilidad de la naturaleza humana*”, tal como lo señalé en el Capítulo 4.

5.2 La Organización: RED MAYA de Organizaciones Orgánicas

Después de la crisis del ISMAM a principios de 2003, su fundador y ex asesor general se incorporó de tiempo completo a CASFA,⁸³ donde reinició su labor de promoción en grupos de campesinos indígenas. El 29 de agosto de 2003, el grupo

⁸³ Según J. Antonio Mendoza y Jorge Pino (1999), la comisión de cooperativas —que era un brazo técnico de la Diócesis de Tapachula para asuntos de promoción humana en el campo— se transformó en 1991 en el Centro Agroecológico San Francisco de Asís, A.C. (CASFA), el cual se fijó como objetivo *estimular procesos sociales* mediante los cuales el pueblo tome conciencia de su realidad y participe en la creación y desarrollo de alternativas que ayuden a superar su propia situación de vida. Con el apoyo de este nuevo centro, a partir de 1991 se formaron más de quinientos grupos de “trabajo común” en la región Sierra, donde se aplicaron los principios del cooperativismo adaptados a la realidad local y lo denominaron “Trabajo Común Organizado” (TCO). Poco tiempo después, estos grupos aumentaron y se extendieron a la región del Soconusco; se unieron en función de su principal actividad económica y formaron cooperativas de primer nivel para realizar acciones como el mejoramiento del nivel de vida de sus asociados y sus familias, la creación de fuentes de trabajo, y la producción, industrialización y comercialización en común de bienes y servicios.

de asesores de CASFA llevó a cabo una reunión con campesinos de las zonas Sierra, Soconusco y Selva para analizar y reflexionar su problemática, lo que dio como resultado la constitución de la RED MAYA de organizaciones orgánicas (CASFA, 2004).

A diferencia de ISMAM, los asesores de CASFA trabajan como un servicio externo profesional “blindado” con convenios, contratos, normas y principios que deben cumplir los campesinos asesorados,⁸⁴ y aunque formalmente no toman las decisiones, su influencia es evidente en el interior de las estructuras de las organizaciones asesoradas. Cada servicio que presta CASFA tiene un costo que depende de los objetivos de cada organización.

El asesor general de CASFA (entrevista personal, 2010) informó que hoy en día la RED MAYA está compuesta por seis organizaciones campesinas productoras de café orgánico y 656 socios independientes —en proceso de organización— de las regiones Sierra, Soconusco y Selva, siendo un total de 1512 campesinos; también están asociadas tres organizaciones campesinas que cultivan otros productos orgánicos (hortalizas, frutales, cacao, coco, etc.) y dos organizaciones con proyectos ecoturísticos; todos ellos son campesinos indígenas mayas de las etnias Mam y Mochó, poseedores de 3,528 hectáreas de plantaciones de café.

CASFA (2004) afirma que el modelo de la RED MAYA se puede describir como una cooperativa rural tradicional de segundo nivel,⁸⁵ con técnicas de producción

⁸⁴ CASFA optó por dar este servicio de asesoría externa profesional tratando de evitar una crisis como la sufrida por ISMAM en 2003.

⁸⁵ Tal como se dijo en el capítulo 2, la organización de primer nivel se refiere a que los socios son personas físicas; por ejemplo, una sociedad de producción rural de responsabilidad limitada, o una cooperativa. El segundo nivel se refiere a organizaciones que se integran con más de un grupo u organización; es decir, los socios son personas morales (INCA RURAL, 2003).

orgánica, que comercializa la mayor parte de sus productos en los mercados alternativos —Comercio Justo y orgánico— y cuenta con una asesoría externa.

Las organizaciones campesinas asociadas a la RED MAYA, señala CASFA (2004), son cooperativas tradicionales⁸⁶ y trabajan en dos ámbitos: el empresarial y el comunitario, y producen y comercializan diferentes productos, entre los que se encuentra el café.⁸⁷



Fig. 5.1 RED MAYA DE ORGANIZACIONES ORGÁNICAS

⁸⁶ Ver en apartado 2.2.2 del capítulo 2 “organización cooperativa”.

⁸⁷ Dentro de la RED MAYA hay productores de otros productos orgánicos como miel, coco, cacao, plátano, mango, hortalizas, caña de azúcar y proyectos ecoturísticos; sin embargo, para este estudio únicamente me centraré en los productores de café orgánico.

Producción de Café

Al igual que ISMAM, afirma CASFA (2004), la RED MAYA utiliza la misma técnica agroecológica orgánica que incrementa la producción sin el uso de agroquímicos, es sustentable y mejora los ingresos de los socios campesinos. El café orgánico que producen lo fertilizan con composta que cada productor elabora; tienen un control integral de plagas, realizan las labores culturales que el cultivo requiere, establecen viveros o almácigos, utilizan la mano de obra familiar, siembran árboles de sombra que posteriormente serán aprovechados, y llevan a cabo un control de calidad en su beneficiado húmedo y secado al sol.

Dadas las condiciones regionales similares a ISMAM —dice CASFA (2004)—, los socios de la RED MAYA tienen el mismo ciclo de producción de café: se inicia en marzo y abril con el establecimiento de almácigos de arábigas y robustas; en mayo y junio se realiza la siembra y la resiembra, y la cosecha o tapizca se hace entre los meses de noviembre a mayo. Cada pequeño productor realiza en sus propias instalaciones el beneficiado húmedo y secado al sol, y entrega su café en pergamino en los centros de acopio de las propias organizaciones asociadas a la RED MAYA cumpliendo los estándares de calidad del mercado solidario y orgánico que les exigen.

El gerente de comercialización de CASFA (entrevista personal, 2010) señaló que, CASFA acopia y maquila el café orgánico en su propio almacén y beneficio seco para la conversión del café pergamino al café verde para su exportación a los diferentes clientes que cada organización contrató. El beneficio seco es propiedad de CASFA y se encuentra ubicado en el municipio de Tapachula.

Según el propio gerente de comercialización (entrevista personal, 2010), la producción de los socios de la RED MAYA ha ido en ascenso año con año, y en el último ciclo (2009–2010) se alcanzó una producción promedio por socio de más de 10 quintales por hectárea. Los costos de producción promedio en este ciclo fueron

de \$5,700.00 por hectárea utilizando mano de obra familiar, y cada uno de los socios obtiene una utilidad promedio de \$7,043.50 por hectárea, ya que la RED MAYA garantizó en este ciclo un precio a cada uno de sus socios de \$1,300.00 por quintal de café en pergamino. Me hizo notar que los vecinos de los productores socios —los pequeños productores no organizados— tuvieron una producción de café en el mismo ciclo que osciló entre 2 y 5 quintales por hectárea, sin hacer las labores culturales necesarias, y su café fue comprado por intermediarios del mercado convencional entre \$650.00 y \$840.00 por quintal, por lo que en este ciclo estos campesinos no obtuvieron utilidades de sus cultivos.

Productores de la RED MAYA		
CULTIVO:	Café Arabico	
CARACTERÍSTICAS:	Anual	
REGIÓN:	Sierra	
PERIODO VEGETATIVO:	12 meses	
RENDIMIENTO DE CULTIVO	10.00	QQ/Ha
PRECIO DE VENTA DEL PRODUCTO	1,300	\$/QQ pergamino
VALOR DE LA PRODUCCIÓN	13,000.00	\$/Ha.
OTROS INGRESOS	-	\$/Ha.
COSTO DE CULTIVO (efectivamente pagado)	5,700	\$/Ha.
COSTO TOTAL DE CULTIVO	5,700.00	\$/Ha.
TASA DE INTERÉS ANUAL	4.50%	
COSTO DEL CAPITAL	256.50	\$/Ha.
UTILIDAD / CICLO	7,043.50	\$/Ha.

Tabla 5.1 Costos de producción de los campesinos RED MAYA, 2010.
Fuente: Datos proporcionados por el Departamento de Comercialización de la RED MAYA, 2010.

Financiamiento

Para financiar las labores culturales, cosecha y transformación del café, el asesor general de CASFA (entrevista personal, 2010) señala que anualmente se contratan créditos de avío con las oficinas locales de Financiera Rural e instituciones bancarias, y garantizan la recuperación con el café que entregan los socios para su comercialización; asimismo, reciben apoyos de sus propios compradores mediante anticipos del café comprometido. Y para financiar proyectos de inversión de sus asociados, la RED MAYA ha obtenido apoyos crediticios mixtos de FONAES, CONCAFE, FIRCO y el CDI.

Certificaciones

Dadas las exigencias del mercado solidario y orgánico, afirma el coordinador general de CASFA (entrevista personal, 2010), la RED MAYA tiene la necesidad de obtener la certificación orgánica⁸⁸ de su café para poder comercializarlo, la cual se tramita a través de QAI-OCIA (Estados Unidos) e IMO-Naturland (Alemania).

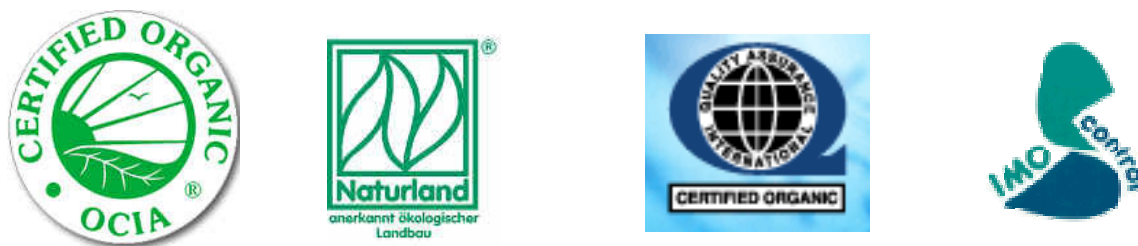


Fig. 5.2 Certificaciones de la RED MAYA

Infraestructura

Las organizaciones de la RED MAYA, dice el asesor general de CASFA (entrevista personal, 2010), tienen una infraestructura individual similar a la de ISMAM, en la que cada uno de los socios productores de café orgánico tiene sus tanques, sus

⁸⁸ Ver en apartado 2.3.2 del capítulo 2 “certificación de productos orgánicos”.

despulpadoras y patios de secado para poder realizar el beneficiado húmedo; las organizaciones socias que han estado operando por más tiempo tienen sus propias instalaciones; bodega de acopio y almacenamiento, sala de juntas y oficinas; en cambio, las organizaciones socias más recientes apenas tienen en proyecto sus propias instalaciones de acopio y almacenamiento.

El acopio del café en pergamino, afirma el gerente de comercialización de CASFA (entrevista personal, 2010), se realiza con camiones propiedad de CASFA, o bien rentan los necesarios; el beneficiado seco y encostado se lleva a cabo en instalaciones propiedad de CASFA, donde se maquila el café de los asociados a la RED MAYA para su futura comercialización.

Comercialización del Café

El café de las organizaciones orgánicas de la RED MAYA, dice el gerente de comercialización de CASFA (entrevista personal, 2010), se comercializa con la asesoría y apoyo de Especialidades Orgánicas de Chiapas, S.A. (EOCSA), que es el brazo de comercialización de la RED MAYA y que pertenece al mismo grupo de asesores de CASFA.

Según el mismo gerente de comercialización, EOCSA es la encargada de *proteger* los intereses de todos los afiliados a la RED MAYA, buscando los mecanismos más apropiados para *asegurar* los precios en los mercados (Comercio Justo, orgánico y convencional). EOCSA tiene un padrón de clientes y compradores potenciales, y continuamente explora nuevas posibilidades de mercado y nuevas formas de protección financiera por medio de mercado de opciones o cobertura con contratos de futuros.⁸⁹

⁸⁹ Un contrato de futuros es un acuerdo entre dos partes por el cual se comprometen a “entregar” un determinado producto en calidad y cantidad específica, en determinada fecha futura fijada

Afirma el gerente de comercialización que el papel de EOCSA es proporcionar los servicios profesionales que la cadena comercial requiere, como transporte, control de inventarios, costalera, maquila profesional, pignoración⁹⁰ de café en bodegas habilitadas por bancos, servicios de control de calidad en el beneficio, envío de muestras, catación, logística de transporte, servicios aduanales, gestión de constancias para que los productores de la RED MAYA puedan cobrar los subsidios⁹¹ programados para el ciclo productivo que el gobierno de México otorga a los productores cafetaleros.

Según el gerente de comercialización de CASFA (entrevista personal, 2010), EOCSA es una empresa que no comercializa directamente; los que contratan y venden su café son los propios productores por medio de sus organizaciones. El papel de EOCSA es asesorar en los contratos de comercialización, las coberturas de mercado y todo el proceso de envío y entregas. EOCSA es un agente autorizado

previamente y a determinado precio, también pactado de antemano. Para que un contrato se cumpla debe existir una cámara de casa de compensación (*clearing house*), que es la institución que realiza centralizadamente las compras de futuros para los vendedores y las ventas de futuros para los compradores. Esta cámara de compensación exige a los participantes que depositen una cantidad en dinero y/o valores llamada margen para garantizar el cumplimiento del contrato. Este margen, de acuerdo con la volatilidad de los precios, puede ser entre 2% y 10% de la operación.

Se necesitan dos participantes para la existencia de un mercado de futuros: el coberturista (*hedger*) y el especulador (Villegas y Ortega, 1998: 145–172).

⁹⁰ Pignoración es la entrega de valores en prenda para garantizar, por regla general, un crédito. Es la acción de dar valores en garantía de una deuda u obligación. El activo colateral es similar al concepto activo pignorado, ya que representa un activo que un prestatario entrega a su acreedor con objeto de garantizar la obligación (*Diccionario de la lengua española Espasa-Calpe*, 2005).

⁹¹ Algunos de los programas de apoyo al sector cafetalero en los últimos años han sido: Fomento Productivo, Fondo de Estabilización, Fomento Productivo y Mejoramiento de la Calidad del Café en México (AMECAFÉ, 2010).

por FLO para comercializar la producción de aquellas cooperativas que han sido certificadas para Comercio Justo.

En el periodo de 2007 a 2010, los principales clientes de la RED MAYA, señala el gerente de comercialización de CASFA (entrevista personal, 2010), fueron ASCI, Royal Blue, Royal Coffee Inf, Elan Organic, Hafcofco, Franz Niehoff, Simón Levelt, Starbucks, Fich Aux, AMSA, Meter Schorn y Nestlé.

Según el mismo gerente, en 2010 la RED MAYA vendió su café en el mercado orgánico a un precio 30 dólares o más por arriba del precio de referencia del café en la bolsa de valores de Nueva York (NYSE), que fue de \$125 usd promedio. En el mercado del Comercio Justo el café orgánico certificado tuvo un precio de compra garantizado de \$158 dólares por quintal. Señaló también que, del precio obtenido por las ventas de café verde, las organizaciones de la RED MAYA pagaron a sus socios por café en pergamino un promedio de 70% del precio promedio obtenido, y el resto se utilizó para cubrir los costos administrativos y de producción, el pago de la asesoría de CASFA, las inversiones y el ahorro.⁹²

Al decir “precio promedio de la venta de café verde, el gerente de comercialización se refiere al hecho de que en ese ciclo los socios de la RED MAYA produjeron 46,600 qq de café arábigo, de los cuales comercializaron 31,141 qq por Comercio Justo (FLO), 13,200 qq en el mercado orgánico, y el resto en el mercado convencional. Y en el caso de la producción de café robusta produjeron 25,388 qq de los que exportaron 6,810 qq al mercado orgánico, y el resto lo comercializaron en el mercado convencional.

⁹² Aquí nuevamente se notó que el “sobreprecio” que paga el Comercio Justo no llega directamente al productor, sino que la decisión de la “repartición” de éste depende de los asesores y la “asamblea”.

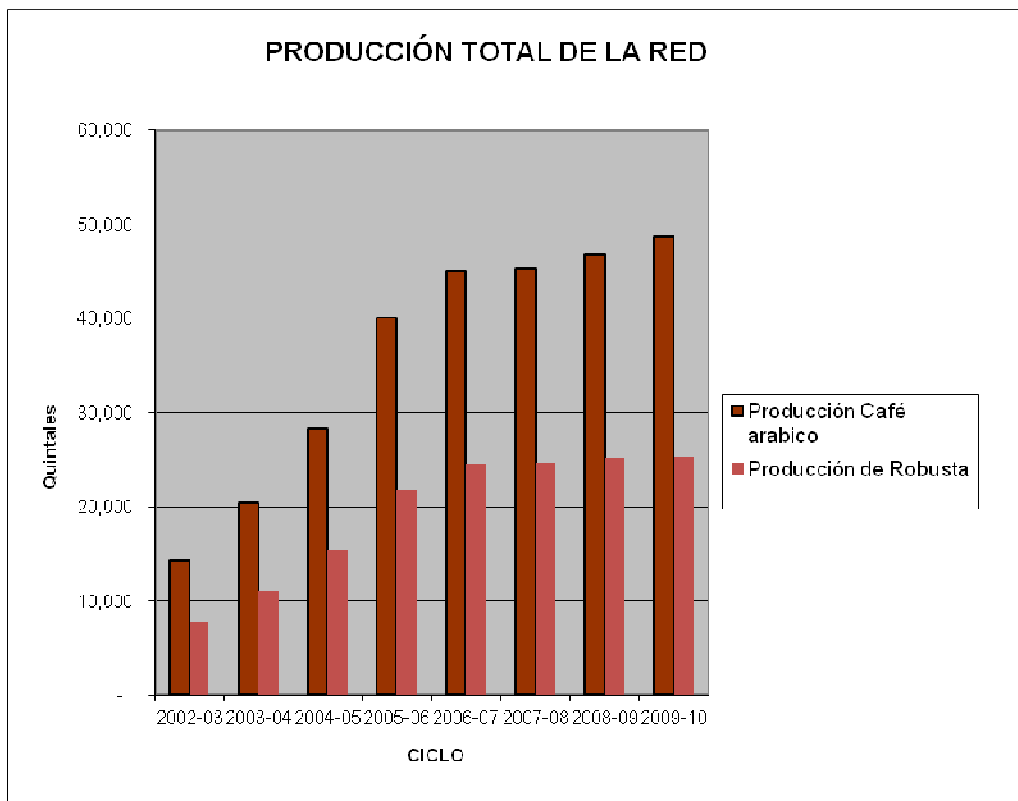


Fig. 5.3 Producción total de café de la RED MAYA
Fuente: Gráfica realizada con datos proporcionado por la RED MAYA (2010)

La RED MAYA, señala el gerente de comercialización de CASFA (entrevista personal, 2010), ofrece tres marcas de café con diferentes tipos de preparación: (1) *Sierra Siltepec*, que es un café árabe típica con una preparación europea y americana; (2) Alto Tacaná, un café árabe típica con una preparación europea; y (3) Agua Azul, un café borbón con una preparación europea, sin embargo estas tres marcas no se distinguen de las preparaciones convencionales que se venden en el mercado, como la mayoría del café justo tal y como se verá en el Capítulo 7.



Fig. 5.4 Café de la RED MAYA

Estructura de la RED MAYA

Según CASFA (2004), la organización consta de tres niveles: en el nivel más bajo están las comunidades, que en la mayoría de los casos son pequeñas localidades; en el nivel intermedio están las organizaciones productoras, así como productores independientes (que a la fecha no pertenecen a una organización establecida o que están en proceso de organización), y, por último, la asociación de todos constituye la RED MAYA.

El asesor general de CASFA (entrevista personal, 2010) dice que el actual éxito de la organización consiste en la forma de adaptarse a las condiciones políticas actuales, a la construcción de una fuerza social basada en la participación desde la base de los campesinos, a la experiencia organizativa en el plano comunitario porque de alguna forma ya han tenido la experiencia de pertenecer a una organización (alguna de las antiguas UEPC del INMECAFÉ o de otras organizaciones campesinas), y a la experiencia de sobrevivir a base de una organización social originada en el ámbito comunitario.

Otro elemento de éxito de la RED MAYA, dice el asesor general de CASFA, es la confianza mutua que se ha desarrollado entre los pequeños productores de café, lo que les ha permitido reconocer su poder y la posibilidad de superar los problemas que diariamente se les presentan.

Participación social de los campesinos.

En la RED MAYA -al igual que en ISMAM- el eje central es la participación social de sus socios campesinos que permite la interacción para lograr sus objetivos comunes.⁹³

Los socios campesinos son la parte fundamental de la RED MAYA, ya que son ellos los propietarios de la tierra y los productores del café orgánico que se vende en el Comercio Justo.

Participan activamente en la toma de decisiones en sus asambleas delegacionales y de cada organización socia, en las cuales instruyen a sus delegados y dirigentes para que comuniquen sus decisiones en las asambleas generales de la RED MAYA. A partir de ello dan seguimiento al cumplimiento de estas decisiones y del buen funcionamiento que pueden derivar de las mismas.

A diferencia de sus vecinos no organizados, los socios campesinos de la RED MAYA tienen una dinámica solidaria en lo colectivo, cuidando mucho los intereses de la organización y fortaleciendo sus capacidades de grupo.

A diferencia de lo que apunta la FAO (1988), -al igual que el ISMAM- la relación de dependencia se mantiene bajo el control de su dirigencia y el asesor general.

Los beneficios que tienen los socios campesinos de la RED MAYA – al igual que el ISMAM- son: (1) participación en las decisiones de sus delegaciones y

⁹³ Ver en apartado 2.2.2 del capítulo 2 “participación social en la organización campesina”.

organizaciones, (2) acceso al mercado del comercio justo liberándose de los coyotes, (3) acceso a los mercados de insumos a mejores precios, (4) acceso a financiamiento y anticipos a cuenta de sus propias cosechas, (5) acceso a la tecnología ecológica por medio de capacitación, (6) mejoramiento de su propia infraestructura (despulpadoras, patios de secado, tanques), (6) programas de cooperación comunitaria.

Y al igual que en ISMAM, los socios campesinos (entrevistas personales, 2010) señalan que, no todos los campesinos que cumplen con los requisitos para la certificación de su café han podido ingresar en la RED MAYA, aunque hayan dedicado más tiempo y esfuerzo para la producción orgánica, así como sus precios de garantía tienen que ser calculados por el promedio obtenido de la venta del café en el mercado solidario y el convencional, ya que no todo su café puede ser vendido en el Comercio Justo.

Relaciones internas de cada organización adherida a la RED MAYA

CASFA (2004) dice que la dinámica interna de la RED MAYA se basa en las formas como se expresan las relaciones entre los líderes iniciales con los líderes intermedios (delegados comunitarios), y las de éstos con las bases de la organización, ya que estos procesos constituyen los factores interpretativos de la forma que adquiere la acción del proceso social y organizativo.

En la RED MAYA, según el asesor general de CASFA (entrevista personal, 2010), destaca la forma que adquiere la relación dirigentes-bases en los tres niveles. El primero se encuentra en la cima de la estructura y lo constituye un núcleo central de dirigentes: el presidente de la RED MAYA y los asesores de la organización, que son también fundadores; en el segundo, la dirección la ejercen los presidentes y delegados de cada una de las organizaciones socias, así como representantes de comunidades de los productores independientes; y en el tercer nivel, los líderes comunitarios.

La democracia interna, señala el asesor general de CASFA, define su funcionamiento mediante elementos de representación, como la Asamblea General, los promotores comunitarios, el Consejo de Vigilancia, algunas comisiones especiales y los comités comunitarios que se encuentran ligados a los proyectos productivos y acopio de café de cada comunidad. A pesar de lo anterior, se pudo observar una fuerte estructura piramidal —vertical— que centraliza el poder en un núcleo, el cual escapa al control de los órganos de gobierno, por lo que hay una concentración de la toma de decisiones en los asesores; de esto hablaré más adelante.

El gobierno de la RED MAYA está constituido, de acuerdo con sus estatutos (asesor general de CASFA entrevista personal, 2010), por la Asamblea General de Socios, la cual delega una serie muy amplia de funciones en la Asamblea General de Representantes de cada organización socia. La RED MAYA está dirigida por un Consejo de Administración electo por las mesas directivas y/o representantes de las organizaciones socias que la constituyen —cada mesa dura dos años y entonces se renueva—, y el Consejo a su vez nombra un Consejo Directivo y un Consejo de Vigilancia. Las decisiones se toman en asambleas comunitarias, en asambleas de cada organización y en la asamblea general de socios (CASFA, 2004).

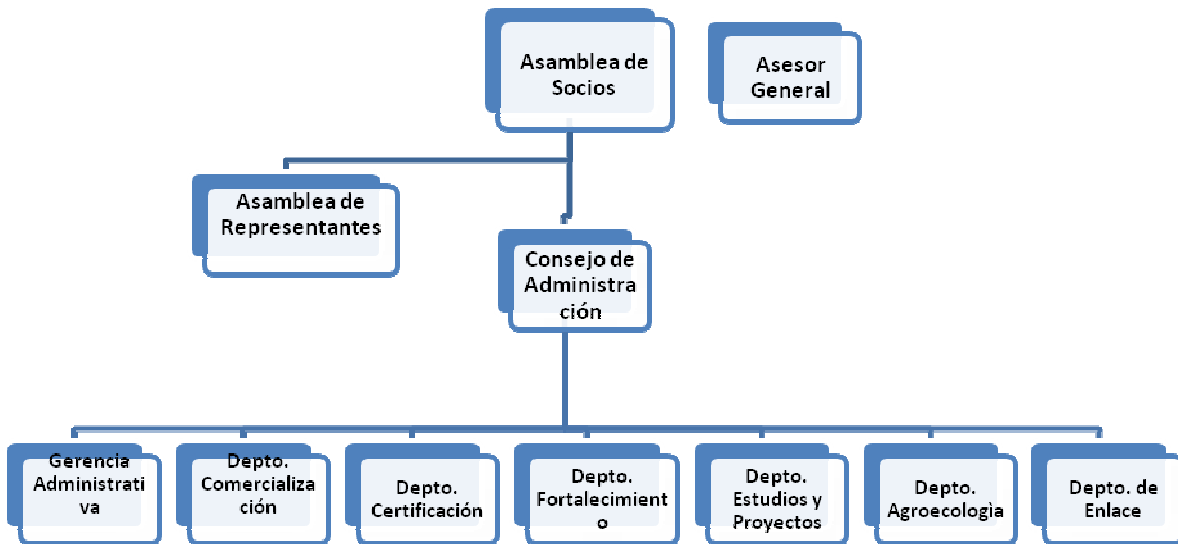


Fig. 5.5 Organigrama de la RED MAYA (CASFA, 2004).

Para el caso del café, señala el asesor general de CASFA (entrevista personal, 2010), hay un Consejo Directivo elegido por la Asamblea General; el cargo es rotativo con una duración de dos años, y se apoya en una secretaría general y un representante de cada una de las mesas directivas de las organizaciones productoras de café orgánico, quienes a su vez nombran a un Consejo de Vigilancia. Este consejo directivo se reúne cada dos meses y coordina las acciones de planeación, acopio, certificación, capacitación, comercialización y finanzas del café producido por los socios de la RED MAYA.

Los asesores externos

Tal como se ha dicho, la RED MAYA cuenta con un grupo de asesores y técnicos profesionales pertenecientes al Centro Agroecológico San Francisco de Asís, A.C. (CASFA). Este grupo proporciona información fundamental sobre la producción, la

certificación y la comercialización del café; procesa el café pergamino a verde en equipos de su propiedad; contacta a las empresas certificadoras y a los clientes para la exportación; elabora los expedientes técnicos; gestiona el financiamiento de los proyectos productivos y asesora a las mesas directivas de las organizaciones orgánicas socias (asesor general de CASFA, entrevista personal, 2010).

Se pudo observar que, al igual que en ISMAM, los asesores se involucran directamente en los procesos productivos, de comercialización y de gestión de recursos ante las diferentes instancias —sean gubernamentales, ONG y privadas—, debido a su experiencia y sus conocimientos técnicos, administrativos y habilidades, ocupan un lugar muy importante en la toma de decisiones de cada una de las organizaciones que asesoran la RED MAYA.

Los convenios que firman los asesorados y sus asesores, afirma el asesor general de CASFA (entrevista personal, 2010), son los siguientes:

- *Convenio general de asesoría*, en el que se establece una asesoría permanente y acompañamiento integral, bajo las condiciones estipuladas dentro del esquema de criterios para la selección de organizaciones, denominado “fundamentos de TCO”, en el que ambas partes se comprometen a cumplir con los criterios, las normas de comportamiento y las obligaciones, definidos en el reglamento que regula las relaciones entre CASFA y la organización.
- *Convenio de asociación al programa de certificación de café orgánico de CASFA*, en el que el *asociado* se obliga a cultivar, cosechar, procesar, almacenar y transportar el café siguiendo las normas internas para café orgánico. Asimismo, se compromete a cumplir con los requisitos establecidos en el Reglamento de la Unión Europea 2092/91, las normas de Naturland y de otras certificadoras internacionales. El uso de insumos químicos u otros materiales externos que no aparezcan en las normas internas quedan prohibidos. Normalmente, el periodo

de transición del cultivo de café convencional a café orgánico certificado es de aproximadamente tres años.

- *Convenio de colaboración*, en el que ambas partes —la organización y CASFA— se obligan a unir sus esfuerzos y sus mejores capacidades para contribuir al desarrollo rural de la región, y en particular a la consolidación de los logros de su objeto social partiendo de los principios que CASFA ha denominado la “metodología del Trabajo Común Organizado (TCO)”.
- *Convenio de asociación al programa “café de especialidad”*. La organización tiene las siguientes obligaciones: (1) certificarse, cultivar, cosechar, beneficiar, almacenar y transportar su café bajo la norma de café orgánico y de especialidad de CASFA y de la Unión Europea No. 2092/91, hasta los beneficios donde comercialice el café pergamino. (2) Llevar un sistema de control interno que garantice que está cumpliendo las normas mencionadas. (3) Elaborar un diagnóstico y un plan de trabajo. Por su parte, CASFA tiene las siguientes obligaciones: (a) capacitar a la organización para que pueda cumplir las normas citadas; para ello, realizará en la región tres talleres básicos: organización, producción orgánica y control de calidad; (b) gestionar y obtener la certificación orgánica, bajo sombra y de Comercio Justo cuando la organización haya cumplido la norma respectiva; (c) a solicitud de la organización, presentar un esquema de comercialización que incluya diversas opciones a la organización, tales como precio fijo o pago de anticipo y remanente después de la comercialización; (d) informar a la organización sobre las condiciones del mercado, a fin de que ésta pueda tomar una decisión acertada sobre el día en que convenga vender.
- *Otros convenios*. CASFA firma con los asociados de la RED MAYA otros convenios particulares de acuerdo a las necesidades de cada uno: apoyos para la producción de almácigos, apoyos para la renovación de cafetales, capacitación mediante los diferentes cursos que ofrece, proyectos específicos, gestión de

recursos. Cabe destacar el convenio que firman para el beneficiado del café pergamino a verde sin el cual no tendrían acceso al comercio justo.

Estos convenios se analizan por las dos partes (asesores y socios) con el fin de obtener los mejores beneficios.

CASFA establece una *norma de calidad del café pergamino orgánico* que impone los siguientes criterios:

- Para entregar su café, todos los socios deberán estar inscritos en el padrón de productores autorizado que maneja el Departamento de Agroecología y Certificación de Calidad en coordinación con los representantes, los delegados y el equipo técnico de cada organización miembro de la RED MAYA, que es válido para las certificaciones, FLO, orgánico y convencional, certificación Imo-Control, Naturland, QAI-JAS-NOP, Starbucks y Bird Friendly.
- Cumplir con el reglamento interno para la producción agroecológica de café árabe, el cual establece manejar la finca de manera integral y diversificada; asegurar la fertilidad de la tierra aplicando abono orgánico compuesto o foliar; controlar las yerbas, las plagas y las enfermedades usando métodos naturales; regular la sombra podando oportunamente los cafetales; de preferencia, criar abejas para que ayuden a realizar la polinización natural en el cafetal y para obtener, además, miel de excelente calidad; cosechar a mano y escoger sólo las cerezas maduras, sin mezclarlas con cerezas verdes; clasificar las cerezas antes de entrar a la fase de beneficio húmedo.
- Recibir a los inspectores externos y cumplir con las condiciones que establezcan las diversas certificadoras orgánicas, de especialidad, y de responsabilidad social y ambiental que la RED MAYA ha contratado para satisfacer a sus clientes.
- En el patio de cada casa desvanar, despulpar y fermentar el café para que las mieles naturales sean reabsorbidas en cada grano; almacenar la pulpa y reutilizarla para preparar las aboneras, con el objeto de no contaminar los ríos;

lavar, secar y seleccionar los granos de café hasta obtener las características de acidez, cuerpo, aroma y sabor que los distinguen en el mercado; almacenar el grano en sacos de fibra natural de henequén mexicano, sobre tarimas y a una distancia de 50 cm mínimo; no almacenar en la bodega ninguna clase de productos químicos que puedan contaminar el café; dejarlo reposar ahí hasta su traslado al beneficio seco en Tapachula, que se hará en unidades de transporte exclusivas para tal fin.

- Para la comercialización de la cosecha del ciclo se requiere documentar el origen del café en los formatos de CASFA y etiquetarlo desde su origen, dando aviso de preferencia antes de su entrega en la bodega donde se realizará el beneficio seco.
- Al recibir el café de cada uno de los socios de la organización correspondiente procede a pesar y calar cada saco de fibra natural de acuerdo con los siguientes criterios: 81% de rendimiento como mínimo; de 11 a 12.5% de humedad, si está más húmedo, el productor deberá secarlo en algún patio disponible; 5% de cerezo como máximo; no mohoso; sin olor a tierra; no fermentado; 6% de mancha como máximo. No se hará análisis de astringencia en tasa; la tara es de 1 kg por saco de yute y 1.2 kg por saco de henequén.

Los asesorados de CASFA deben respetar los principios en que se basa la agricultura orgánica, según la IFOAM (2008).

- *Principio de la salud.* La agricultura orgánica debe mantener y ampliar la salud de suelo, planta, animal, ser humano y planeta como uno e indivisible.
- **PRINCIPIO DE ECOLOGÍA.** La agricultura orgánica debe basarse en sistemas ecológicos vivos y en los ciclos, trabajar con ellos, emularlos y ayudar a mantenerlos.
- *Principio de justicia (Fairness).* La agricultura orgánica debe construirse sobre relaciones que aseguren un trato justo con respecto al ambiente común y las oportunidades de vida.

- *Principio del cuidado.* La agricultura orgánica debe manejarse de manera precavida y responsable para proteger la salud y el buen estado de presentes y futuras generaciones en el medio ambiente.

Elemento central y contorno de la RED MAYA

Se pudo observar que el elemento central de la dirigencia de la RED MAYA está constituido por el liderazgo de los asesores de CASFA, en quienes recae la responsabilidad de plantear las acciones que se han de realizar.

Asimismo, se pudo ver que, para controlar y darle seguimiento a los proyectos, la RED MAYA constituyó delegaciones de cada organización, representadas por los líderes regionales y comunitarios. Los asesores de CASFA se apoyan en las mesas directivas y sus delegados para informar y mover a las bases. Asimismo, forman promotores comunitarios para que sean extensionistas de lo aprendido a nivel central.

Perfil de los asesores

El asesor general de CASFA, según se constató, es el mismo que fundó ISMAM, pero ya con mayor experiencia en el manejo de grupos comunitarios, en producción del café, en las certificaciones, en la comercialización y con relaciones comerciales más amplias. En las organizaciones orgánicas de la RED MAYA impulsa técnicas de cultivo orgánico, diversificación de cultivos para el autoconsumo, control de calidad en el beneficio húmedo, sistemas de acopio y transporte por cada organización y maquila en beneficio seco propiedad de CASFA. Asimismo, asesora a las organizaciones socias para la implementación de proyectos productivos, gestión de recursos financieros y mantiene su liderazgo regional.

Junto al asesor general de CASFA se encuentra un equipo multidisciplinario (agrónomos, contadores, administradores, etc.) que asesoran a los miembros de las organizaciones socias en el proceso de producción, la certificación, la

comercialización, la capacitación de sus socios, la renovación de cultivos y en los proyectos productivos.

Con la asesoría de ese equipo de CASFA, señalan delegados de las organizaciones de la RED MAYA (entrevista personal, 2010), se ha logrado a la fecha un crecimiento sostenido, la transición del cultivo convencional al orgánico, una producción sustentable, aumento de su producción, la producción de sus propios insumos, el control de calidad en la transformación del grano, la comercialización de sus productos, principalmente en los mercados solidarios (orgánico y del Comercio Justo) a mejores precios, y la obtención de reconocimientos por la calidad de su café.

Los asesores de CASFA cumplen las funciones de gestionar, organizar, designar y proponer las actividades productivas. Llevan a cabo la mayoría de los asuntos relacionados con los diferentes proyectos de producción y comercialización del café.

La toma de decisiones

En cada una de las organizaciones socias de la RED MAYA se sigue el principio de mayoría para la toma de decisiones, señala el asesor general de CASFA (entrevista personal, 2010), al igual que en ISMAM; con base en la Ley General de Sociedades Cooperativas, los grupos cooperativistas se han organizado mediante una serie de instancias con funciones que están bien definidas en el papel por medio de los estatutos que las rigen. Las decisiones se toman en las reuniones de cada organización: después de discutir sobre alguna acción se realiza la votación; la mayoría de votos se utiliza para tomar decisiones sobre planteamientos llevados a las reuniones de cada cooperativa.

La asamblea general de cada organización, a decir del asesor general de CASFA (entrevista personal, 2010), está compuesta por todos los socios y es la autoridad máxima en la toma de decisiones. Entre sus funciones se encuentran: analizar y

decidir los aspectos más importantes de la organización, modificar las bases constitutivas cuando es necesario, admitir nuevos socios, aceptar las renunciaciones de éstos y disponer las expulsiones de miembros, aprobar reglamentos internos, nombrar y remover a los miembros de los subgrupos, proyectos y comisiones. Es un derecho de la asamblea que le informen de todos los movimientos financieros y administrativos que cada organización realice.

Según el asesor general de CASFA (entrevista personal, 2010), las organizaciones de la RED MAYA tienen cuatro tipos de reuniones: (1) las de *estudio*: para aclarar, informar y, así, tomar las mejores decisiones; (2) las de *convivencia*: para compartir alegrías, animarse en el trabajo y tomar fuerzas para seguir adelante; (3) las de *trabajo*: para hacer juntos un trabajo común; y (4) las *asambleas*, donde se tratan los asuntos del grupo. Para ello, en cada reunión se han establecido dos brazos: el coordinador, que pone orden y hace participar a todos, y el secretario, que sabe leer y escribir, guarda las actas, lleva la historia del grupo y escribe lo importante, del cual generalmente se recomienda su permanencia.

Se pudo observar que sus reuniones tienen la siguiente estructura: (1) *encuentro*: llegada, saludos, cantos, etc.; (2) *pase de lista*, para ver quiénes están, determinar que haya mayoría y proceder a dar comienzo a la reunión; (3) *lectura del acta de la reunión anterior*, para saber a qué acuerdos se llegó; (4) *asuntos*: orden del día, el coordinador lee los puntos que se programaron para tratarlos y anota los que el grupo sugiera en ese momento; (5) *desarrollo*: discusión de asunto por asunto, y en cada uno se van tomando los acuerdos que parezcan mejores; (6) *tareas y compromisos*: el secretario lee el orden de los acuerdos a que se llegaron, y, por último, (7) la *dispersión*: despedida.

La RED MAYA también convoca periódicamente una Asamblea General de Representantes de las organizaciones, a la que sólo asisten uno o dos delegados de cada una de ellas. Esto, al igual que en ISMAM, según se pudo darse cuenta, limita la participación de la mayoría de los miembros de las organizaciones y

provoca que únicamente los directivos dirijan estas reuniones; el resultado es que de nuevo las bases tienen muy poca participación en la toma de decisiones.

Los directivos de la RED MAYA, dice CASFA (2004), son elegidos en la Asamblea General de todas las organizaciones socias, y cada una de ellas realiza por separado sus elecciones. Este proceso de elección de directivos varía un poco entre la elección central y la de cada organización, dependiendo de los estatutos de cada una de ellas; por lo general, son elegidos en las asambleas cada dos años. La Asamblea de Socios de la RED MAYA nombra a su mesa directiva: presidente, secretario y tesorero. La mesa directiva preside las reuniones y asambleas del grupo de organizaciones y delega una serie de funciones en la Asamblea General de Representantes de las delegaciones de cada organización. Cada organización elige en asamblea a su mesa directiva cada dos años, así como a sus representantes ante la RED MAYA, que pueden ser los integrantes de la mesa directiva y los socios más viejos. En general, señala el asesor general de CASFA (2010), los directivos deben saber leer y escribir en español y es recomendable que tenga alguna preparación académica y experiencia en la producción y comercialización de los productos que producen.

En resumen la estructura formal y la práctica cotidiana en la toma de decisiones coincide con la que el ISMAM tenía desde su origen, excepto por ejemplo: que el ISMAM era dueña de su propia infraestructura y la RED MAYA no.

Problemas internos en la RED MAYA

En entrevistas realizadas en 2010 a delegados y campesinos socios de las diferentes organizaciones adheridas a la RED MAYA, a la pregunta de qué opinaban de su organización: la mayoría contestó que *estaban contentos con su organización y que no había problemas en el interior de ella*. Se pudo ver un clima de tranquilidad y satisfacción de parte de los socios por poder recibir los beneficios del esfuerzo realizado y por cumplir con las normas y reglas impuestas

por sus asesores con miras a participar en el mercado orgánico y el del Comercio Justo.

A la pregunta de qué opinaban de sus asesores, la mayoría contestó que *“estaban muy satisfechos con su trabajo, que les parecía bien el hecho que sus asesores tuvieran un papel fundamental en la organización”*. La mayoría de ellos dijeron que *“eran muy positivas las actividades de sus asesores en la organización porque eran gente competente y con experiencia, que conocían mucho sobre la producción orgánica y comercialización de su café, que tenían muchas relaciones con otras organizaciones y compradores internacionales”*. Para la mayoría de los entrevistados, la opinión es que *“gracias a la guía y ayuda de los asesores, la organización ha crecido y se ha mantenido, porque sus decisiones han sido adecuadas para beneficio de todos”*.

A la fecha, estos campesinos se muestran satisfechos con lo logrado y sus asesores han cumplido con las promesas ofrecidas: los capacitaron, introdujeron una nueva técnica agroecológica, su producto fue certificado, bajaron los costos de producción y consiguieron mejores precios para su café en el Comercio Justo y en el orgánico que el que les ofrecen los intermediarios y los *coyotes*. No obstante todo esto, se pudo detectar que la producción de los socios de la RED MAYA es superior a la que pueden vender en el comercio justo y orgánico, por lo que se ven obligados a vender el resto a los intermediarios convencionales.

Sin embargo, después de la experiencia vivida en ISMAM, se pudo detectar que existen factores de riesgo latentes que podrían desencadenar una nueva crisis. De ellos hablaré en el capítulo 6, pero antes conviene presentar la experiencia de las fincas cafetaleras del Soconusco y su incursión en el mercado del café de especialidad (Specialty Coffee), como punto comparativo para facilitar la apreciación de la dinámica de relaciones que privan en ISMAM y RED MAYA.

Capítulo 6. Las Fincas cafetaleras en el Soconusco

Después de exponer en los dos capítulos anteriores las experiencias de las organizaciones campesinas ISMAM y RED MAYA, materia de investigación de esta tesis, se considera importante hacer una pausa para hablar de las grandes fincas cafetaleras del Soconusco, **las cuales guardan importantes similitudes y diferencias con las organizaciones campesinas** aquí estudiadas: han sufrido problemas semejantes en la comercialización de su café, pero en alguna medida los han podido resolver mediante la diferenciación de su producto. A partir de este examen se rescatarán experiencias y recursos que podrán aprovechar las mismas organizaciones campesinas.

6.1 Antecedentes

Tal como dice María Cristina Renard (1993: 13), “la historia del Soconusco y la Sierra en Chiapas ha estado ligada al café en los últimos ciento veinte años. Su desarrollo, expansión y crecimiento tuvieron lugar en torno a la cafecultura, la cual a su vez conectó la región con el ámbito internacional. A fines del siglo XIX, la colonización de la región, fomentada por el régimen de Porfirio Díaz y favorecida por la expansión del capitalismo mundial, se dio a través del establecimiento de grandes plantaciones de café; la obligación de asegurar la paz y la tranquilidad para atraer capitales impulsó el arreglo del problema limítrofe con Guatemala; la imperiosa necesidad de brazos para hacer fructíferas las plantaciones llevó a poblar la región *importando* trabajadores por las buenas o por las malas; la falta de un sistema de transporte rápido y eficiente del grano para la exportación llevó primero al desarrollo (muy relativo) del puerto San Benito y a la construcción del ferrocarril costero al comienzo del siglo XX.”

Dice Antonio García de León (1985: 180) que “en el siglo XIX, el café no era desconocido en la región, pero su cultivo había sido puramente doméstico. La primera plantación en forma fue establecida en 1846 por el italiano Jerónimo

Manchinelli en su finca *La Chácara* —cerca de Tuxtla Chico—, donde sembró 1,500 cafetos, de la variedad Borbón, traídos de San Pablo, Guatemala, pero su aventura no tuvo mayores repercusiones y durante cerca de treinta años no se repitió el experimento.”

Según Armando Bartra (1995), “a principios de los setenta —del siglo XIX— surgen nuevas plantaciones, como la del zacatecano Carlos Gris que siembra café en su finca *Majagual*, sin embargo, el cultivo no se extendió, pues no existían aún las premisas necesarias para su generalización, ya que ésta sólo era posible si se disponía de capitales capaces de soportar cuatro años de inversiones sin rendimiento, y si se desarrollaba una infraestructura adecuada para realizar las exportaciones; condiciones, ambas, que no podían ser generadas por los raquíuticos y rutinarios *capitales* locales y que tampoco podían ser creadas por otros agentes, mientras no lo permitieran las condiciones políticas regionales y no lo propiciara la coyuntura económica internacional. El proceso de creación de estas premisas se prolongó aun por más de dos décadas, durante las cuales la cafecultura local no lograba su despegue definitivo, y el resultado final fue un enclave neocolonial dominado por el capital germánico” (Bartra, 1995: 29-52).

García de León (1985: 182) afirma que, “la etapa en que la cafecultura del Soconusco adquirió su configuración definitiva estuvo presidida por la irrupción del gran capital transnacional y no sólo por la presencia de los finqueros alemanes. Sin embargo, las casas comerciales germánicas y sus plantaciones eran ampliamente predominantes en el negocio del café; mientras que los grandes capitales norteamericanos derivaron hacia la producción de resinas, y se apropiaron de las planicies costeras idóneas para la plantación de hules, abandonando las faldas montañosas a los finqueros alemanes. La mayoría de estos nuevos colonos eran originarios de Hamburgo, Bremen o Lübeck y todos eran hombres de corporación: empleados o ex empleados de las grandes casas importadoras-exportadoras metropolitanas, que se lanzaron a la conquista de los

países tropicales a nombre de sus compañías, por cuenta propia o las dos cosas a la vez.”

Por su parte, Bartra (1995: 29-52) señala que “una parte del café exportado del Soconusco a los Estados Unidos llegaba directamente a California, otra parte se enviaba a Panamá de donde era trasladado a la costa del Atlántico, para de ahí conducirlo a Inglaterra, Alemania o la costa oriental de los Estados Unidos”.

Cabe señalar aquí que, para exportar su café, a principios del siglo xx los primeros finqueros extranjeros —según relatan sus mismos descendientes— encontraron un gran aliado en los compradores de los países europeos, pues por su **afinidad étnica**⁹⁴ preferían consumir su producto.

García de León (1985: 182) apunta que “con la llegada del ferrocarril se desató de nuevo la fiebre de plantaciones y una segunda oleada de cafetales inundó el Soconusco. Casi todos los propietarios eran extranjeros y la mayoría provenían de Alemania, de modo que los nombres de algunas plantaciones siguen hasta hoy evocando el origen de sus propietarios: Bremen, Lubecka, Germania, Hannover, Hamburgo, Nueva Alemania, Prusia, Helvecia, etcétera.”

Bartra (1995: 29-52) dice que “en este contexto es evidente que los pocos finqueros nacionales que lograron incorporarse a la actividad cafetalera en el Soconusco, quedaron automáticamente sometidos a las empresas compradoras y habilitadoras extranjeras. Pero, además, su producción relativamente pequeña y su carencia de instalaciones completas para el beneficio del café los hizo [*sic*] depender de las plantas beneficiadoras de Tapachula o de las grandes fincas

⁹⁴ Tal y como ya se dijo en el capítulo 1, la mayoría de los primeros finqueros del Soconusco provenían de Alemania y vendían su café a las empresas importadoras de ese país, las cuales daban prioridad y mejor precio a sus paisanos (entrevista a finqueros del Soconusco, 2009).

propiedad de extranjeros, que procesaban y exportaban tanto café propio como ajeno”.

Según Bartra (1995: 29-52), “a principios del siglo XX poco podrían hacer esos inversionistas mexicanos por crearles un futuro a sus hijos, enfrentando a gigantes como la German-American Coffee Co., con sus cinco millones de pesos de inversión; y mucho menos cuando los precios del café se tornaron erráticos y comenzaron a disminuir. El desplome de los precios a partir de 1989 representó para los grandes cafeticultores grandes pérdidas, para los finqueros pequeños y poco integrados significó la ruina. De esta manera los productores más débiles, entre ellos los finqueros mexicanos, fueron desplazados, y el capital cafetalero se concentró, centralizándose cada vez más, en un puñado de grandes empresas extranjeras transnacionales.”

No obstante, muchos minifundistas cafetaleros han podido mantenerse a pesar de las crisis del café, tal y como lo mencioné en el Capítulo 1.

6.2 Las Fincas cafetaleras en el Soconusco de hoy

Según finqueros entrevistados (2009),⁹⁵ las grandes fincas cafetaleras de la región, fundadas a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, no han escapado a las crisis cíclicas sufridas por el sector en lo referente a la drástica oscilación de precios (según lo señalé en el capítulo 1). Fue por esto que también ellos se beneficiaron del sistema de cuotas que manejó INMECAFÉ dentro del AIC, cuya desaparición en 1989 también los perjudicó. De hecho, actualmente muchas de estas grandes fincas no pueden ser trabajadas adecuadamente por sus propietarios debido a la falta de capital, y en consecuencia la producción se ha

⁹⁵ Los nombres de los productores de café o finqueros que se entrevistaron se mantienen en el anonimato a petición de ellos mismos.

reducido y la calidad ha bajado, por lo que muchas de ellas se han convertido en fincas cosecheras.⁹⁶



Fig. 6.1 Finca Hamburgo

Según los propios finqueros (entrevistas personales, 2009), sus abuelos, propietarios de las grandes fincas en los años cincuenta, como Liquidámbur, Prusia, Germania, Hannover, San Juan, Argovia, Maravillas, San Cristóbal, Hamburgo y La Victoria, entre muchas otras, tenían como estrategia de venta la calidad de sus cafés, que vendían con marcas registradas en Europa y Estados Unidos con los nombres de sus propias fincas o de sus regiones. Para ello, lograban la distinción de calidades mediante diversas mezclas: la preparación europea con café arábico, que tenía una tolerancia mínima de defectos en el café, mientras que la mezcla o preparación americana era menos exigente en cuanto a la tolerancia de defectos y que, además, incorporaba a la mezcla granos de la

⁹⁶ En el medio cafetalero, se llama “cosecheras” a las fincas en las que únicamente se cosecha y no se las trabaja, con su consecuente baja de producción y de calidad (entrevista con el presidente de la Unión Agrícola Regional de Productores de Café Tacaná, 2005).

variedad “robusta”, que contiene el doble de cafeína que los arábigos. Esta diferenciación se perdió, tal y como lo dije en el capítulo 1, cuando entró en escena el INMECAFÉ, que privilegiaba la cantidad sobre la calidad y que se orientó hacia el mercado americano, menos exigente que el europeo.



Fig. 6.2 Cafetales en Finca

Los mismos entrevistados se refieren al hecho de que los descendientes de estos grandes finqueros, en la busca de una estrategia para superar la crisis del café de 1989, participaron en la creación de lo que se ha llegado a llamar **mercado de café de especialidad**⁹⁷ (*specialty coffee*), retomando las estrategias de calidad y reviviendo las viejas marcas de café que vendían sus abuelos con mezclas europeas y americanas⁹⁸. Tales son los casos de la familia Peters, la pionera en la producción de café orgánico biodinámico con su marca “Finca Irlanda”; de la familia Edelman, con su marca “Finca Hamburgo” de café especial en Europa y Estados Unidos; el de la familia Von Knopp, cuya marca “Marago Prusia” se ha

⁹⁷ Ver apartado 2.3.4 del capítulo 2 “el café de especialidad y sus diferentes mercados”.

⁹⁸ Ver apartado 2.1.7 del capítulo 2 “La innovación tecnológica abarca los avances en el conocimiento y en la introducción y difusión de productos y procesos nuevos o mejorados en la economía. En este caso la creación del café de especialidad.

posicionado en el mercado gourmet de México y Europa; y la familia Giessemann, con su marca “Argovia” en Estados Unidos y Alemania, entre muchos otros. Según dicen algunos de ellos, para crear la demanda de estas marcas buscaron convencer a los consumidores europeos y americanos de la **diferenciación de su producto** y crearon mezclas con características específicas de cero defectos, así como las referencias que utilizan hoy los catadores certificados que califican el café de especialidad. Posteriormente a su creación, el mercado de café de especialidad ha desarrollado otros mercados más específicos que pretenden diferenciar aún más el aromático con sus características propias, como se verá más adelante.

De hecho Cano-Arribi (2006) coincide con la afirmación de que la **diferenciación de su producto**, tal como él mismo la define,⁹⁹ es la base de los altos ingresos que estas fincas cafetaleras obtienen en el llamado mercado de café de especialidad. Sin embargo, cabe cuestionar hasta qué punto el consumidor masivo percibe esa diferenciación del producto. A la luz de este último señalamiento resulta necesario hacer una revisión rigurosa de los planteamientos que hacen diferentes autores, lo cual se hará en el capítulo 7.

Producción.

Los propios finqueros (entrevistas personales, 2009) señalan que el ciclo de producción de las fincas inicia con el establecimiento de los viveros de las distintas variedades de arábicas, esto en el mes de abril (con el inicio de las primeras lluvias en la sierra madre), la nueva siembra y la renovación de los cafetales se realizan en mayo y junio (cuando es el inicio de la temporada de lluvias), la

⁹⁹ Según Cano-Arribi (2006), la diferenciación es la estrategia de *marketing* que trata de resaltar las características del producto, sustanciales o simplemente accesorias, que pueden contribuir a que sea percibido como único; se basa en crear en el consumidor una percepción del producto que lo diferencie claramente de los de la competencia.

cosecha del café inicia en octubre y puede prolongarse a enero o febrero, el beneficio del café se lleva a cabo en las instalaciones propias de cada finca y la comercialización se realiza a partir del mes de enero.

La mayor parte de los finqueros utilizan fertilizantes químicos, aunque existen fincas como Irlanda que es la pionera mundial en la producción orgánica biodinámica que utiliza composta que fabrican ellos mismos.



Fig. 6.3 Secado de café en Patios

El café de especialidad de los grandes finqueros de la Sierra y Soconusco se produce en alturas superiores a los 900 m. sobre el nivel del mar y son variedades arábicas. Tienen un estricto control en el manejo agronómico hasta el procesamiento a café pergamino y verde: (1) cosecha o tapizca manual del grano en su estado de madurez plena (cereza), (2) en las pilas de recepción no mezclan ningún grano verde (no maduro), (3) el despulpado del fruto es por separado y se deja fermentar de forma natural en grandes tanques con agua, (4) el lavado del grano se realiza con agua limpia, (5) el secado del café es estrictamente al sol, (6) se realiza una exhaustiva clasificación mecánica y

posteriormente una selección manual (generalmente realizada por mujeres), (7) llevan a cabo un estricto control en el proceso del beneficiado húmedo y seco y por último (8) ensacado y embodegado para un reposo perfecto.

Según los registros de estas fincas, la producción promedio del café de especialidad es de 15 a 20 quintales por hectárea, con un costo aproximado de \$70 a \$90 usd por quintal.

Financiamiento.

El financiamiento bancario para la cafecultura nacional es prácticamente nulo, según los propios finqueros (entrevistas personales, 2009), esto es debido al alto riesgo de este cultivo, por lo que los finqueros gestionan anticipos de sus compradores del mercado de especialidad para poder afrontar los costos de los trabajos de campo, renovación de cafetales, cosecha y beneficio, a cuenta del café verde que empezaran a entregar en enero de cada año.

Certificaciones.

Los productores de café orgánico requieren de la certificación de su café (ver apartado 2.3.2 del capítulo 2), la cual será realizada por una certificadora dependiendo del mercado al que se vaya a destinar ese producto.

La evaluación de los otros cafés de especialidad (ver apartado de mercados de café de especialidad en el capítulo 2) se realiza con catadores certificados por el Coffee Quality Institute (CQI) de Estados Unidos con la Licencia de Evaluadores Q, que es un permiso otorgado por el CQI a través de Amecafé a los catadores con los conocimientos y habilidades para realizar la certificación.

De acuerdo con las normas de SCAA (2009) un café que recibe una puntuación de 80 o más se considera especialidad proporcionando una garantía de calidad que los consumidores puedan confiar. Aunque muchas variables en tostado y

elaboración de la cereza afectan el sabor del café, los cafés de especialidad confirman que los granos que se utilizan se encuentran entre la más alta calidad en el mundo, bien molido y tiene características distinguibles que los separan de otros cafés. Un grano bueno es el primer paso hacia el logro de una taza perfecta de café.



Fig. 6.4 Catación de Café

Comercialización del Café.

Los finqueros afirman (entrevistas personales, 2009) que tienen contratos de compra-venta de café de especialidad con diferentes empresas transnacionales, como es el caso de Starbucks, JBR, Neumann, AMSA, etc. Sin embargo, también aceptan que no todo el café de especialidad que producen puede venderse en este mercado por lo que aproximadamente el 40% de sus cosechas tienen que ser vendidas en el mercado tradicional a un menor precio (algo similar a lo que les pasa a las organizaciones campesinas productoras de café del comercio justo que no pueden vender la totalidad de su cosecha en el mercado solidario a pesar de cumplir con todas sus exigencias).

Infraestructura.

Las grandes fincas productoras de café de especialidad en las regiones Sierra y Soconusco cuentan con plantaciones de café arábico, grandes viveros o almácigos para renovación de sus cultivos, caminos saca-cosecha, canales para conducción de agua a sus beneficios, plantas hidroeléctricas, almacenes para guardar herramienta y equipo, fertilizantes e insecticidas, almacenes para guardar el café beneficiado (pergamino y/o verde), galeras dormitorios para sus trabajadores temporales o cosecheros, casas en rancherías propias para sus trabajadores de planta, patios de secado, beneficio húmedo, beneficio seco, equipo de transporte (camiones de carga).



Fig. 6.5 Beneficio de Café Seco

Organización de las Fincas.

La mayoría de las fincas cafetaleras productoras de café de especialidad son empresas familiares, descendientes de los colonizadores de estas tierras a finales del siglo XIX y principios del siglo XX. Cuentan con una estructura vertical en la

que aparece en la cúspide el propietario o director general quien es el que emite todas las órdenes en el campo y en el beneficio, es quien realiza las negociaciones de comercialización con sus clientes y vigila el embarque del café.

Normalmente debajo del propietario o director general existe una estructura dividida en un área administrativa-contable, un área de producción y un área de transformación o beneficiado.



Fig. 6.6 Almacenamiento de café verde

6.3 Resultados de las Fincas productoras de cafés de especialidad del Soconusco

Los resultados obtenidos por las fincas productoras de café de especialidad del Soconusco han sido a la fecha satisfactorios para sus propietarios (entrevistas personales a finqueros, 2009), dado que han **diversificado** la venta del aromático en diferentes mercados, con lo que han obtenido beneficios económicos para su propio desarrollo (ya sea en el mercado del café especial, en el de café gourmet, en el orgánico y/o en el bajo sombra).

Sin embargo, se pudo observar que los finqueros comparten problemáticas similares a las de las organizaciones campesinas aquí estudiadas; por ejemplo: (1) la necesidad de cumplir las reglas y exigencias cada vez más estrictas de estos mercados para poder ser incluidos; (2) la estrechez de los mercados de café de especialidad, todavía muy marcada, que provoca una fuerte competencia entre los productores por mantenerse dentro; y (3) aun cuando cumplan con todas las reglas y exigencias, no pueden vender la totalidad de su café en esos mercados e irremediablemente caen en manos de los grandes consorcios trasnacionales que pagan precios bajos que ellos mismos imponen, pues lo consideran como café convencional.

TERCERA PARTE

HACIA UNA IDENTIFICACIÓN TENTATIVA DE LAS CAUSAS DE LA CRISIS Y DE SUS IMPLICACIONES PARA LA PRÁCTICA

Capítulo 7. El hilo conductor para entretejer una posible explicación a las crisis organizativas internas

7.1 Una observación fundamental

Según lo expuesto en el apartado 2.3.4 del capítulo 2, se considera que lo que expresan los autores sobre el funcionamiento del mercado de especialidad es disperso y desconexo. Hacen algunas afirmaciones sobre tres elementos básicos: (I) los factores del proceso productivo, (II) las cualidades del producto, y (III) el impacto que esas cualidades producen en el mercado. Y lo hacen como si la liga entre las afirmaciones del primero, del segundo y del tercer elemento se produjera de manera relativamente automática. Para considerar con más cuidado lo que implica esta limitación, procederé primero a reordenar sintéticamente las afirmaciones de estos autores sobre cada uno de esos tres elementos, y después las presentaré en detalle en los cuadros sinópticos correspondientes.

I. Factores del proceso productivo en términos sintéticos

Los principales factores del proceso productivo de que hablan los autores son:

- Variedad genética de la planta,
- Zona de origen,
- Manejo de cosecha, y
- Manejo poscosecha.

Presentaré estos factores con más detalle en el cuadro sinóptico 6.I más adelante.

II. Cualidades del producto

Para reordenar sintéticamente las cualidades del producto de que hablan los autores, se considera conveniente reconocer que el café tiene un valor de uso, que es el placer que produce su consumo en términos de:

- Cómo se ve,
- Cómo huele,
- Cómo se palpa,
- Cómo sabe, y
- Sus efectos estimulantes.

Este tipo de cualidades son objetivamente distinguibles en el producto específico de que se trate (sea café en grano, tostado, molido o en taza), aunque su valoración en términos del placer que producen depende de las preferencias en alguna medida subjetivas del comprador. Este señalamiento permite añadir aquí una cualidad más de carácter subjetivo que algunos consumidores atribuyen al producto; me refiero al gusto que les produce identificar al productor del grano y brindarle un beneficio especial, como es el caso de los compradores alemanes, quienes desean beneficiar a sus paisanos productores demandando el producto que sale de sus manos y pagando una suerte de sobreprecio que mejore las ganancias de éstos, de manera similar a lo que hacen los compradores de Comercio Justo.

El carácter relativo de las cualidades arriba enunciadas destaca al tomar en cuenta que la última de ellas no es objetivamente distinguible por el comprador del producto intermedio ni por el comprador final, ya que la identidad del productor como tal no se plasma ni visible ni tangiblemente en el grano, ni tampoco en el producto derivado de éste. Entonces, para que el consumidor interesado en esa cualidad esté dispuesto a pagar el sobreprecio antes indicado sin temor a ser engañado por algún impostor, fue creado el proceso conocido como “certificación” que mencioné en el capítulo 2. La catación y otras formas de certificación son variantes de este proceso.

Se presentará estas cualidades en detalle en el cuadro sinóptico 6.II.

III. Impacto en el mercado

Tal como se verá en detalle en el cuadro sinóptico 6.III, este tercer elemento se refiere al impacto de los factores y cualidades antes mencionados sobre:

- el incremento de la demanda, y sobre
- la disposición de los consumidores a pagar un precio más alto.

Conviene señalar desde aquí que, ciertamente, si se habla a grandes rasgos de estos tres tipos de elementos, es posible identificar algunas relaciones claras y específicas entre ellos, también a grandes rasgos como las siguientes:

- El café elaborado con grano producido por la variedad genética arábica (*Coffea arabica*) del tipo *typica* o *bourbon*, produce un aroma “complejo” y una acidez pronunciada claramente distinguible por el consumidor final, lo cual deriva en una demanda especial en el mercado y en un precio más alto que el del café convencional.
- El café elaborado con grano producido por la planta *robusta* (*Coffea canephora*) también presenta cualidades distinguibles por el consumidor final, como mucho cuerpo, sabor muy amargo y aroma poco complejo. Pero estas cualidades específicas se relacionan con un café más corriente y más barato, que incluso se utiliza principalmente para la producción de café soluble. Su presencia en el mercado de especialidad se limita al tipo de café preparado como expreso, a los cafés sustentables o para preparar ciertas mezclas con algunos tipos de arábicos.

Sin embargo, veamos que cuando (I) los factores del proceso productivo y (II) las cualidades del producto se consideran en el nivel de detalle con que aparecen en los cuadros sinópticos que presento a continuación, la claridad de la relación entre esos factores y cualidades se diluye. También en ese nivel de detalle se diluye la claridad de la relación entre los factores del proceso productivo y las cualidades del producto consideradas, por un lado, y por el otro (III) su impacto en el mercado

(las preferencias y la disponibilidad del consumidor a pagar más), sobre todo cuando las diferencias entre una y otra combinación específica de cualidades en taza alcanzan cierto grado de indistinguibilidad y hasta de imperceptibilidad para el consumidor masivo, lo cual crea un vacío que viene a ser llenado por los catadores y los certificadores.

Se procede a presentar los cuadros sinópticos antes mencionados:

Cuadro sinóptico 6.I Factores del proceso productivo

Variedad de la planta en México	<p>Arabica (<i>Coffea arabica</i>): Tiene aroma complejo y acidez pronunciada</p> <p>Robusta (<i>Coffea canephora</i>): Tiene mucho cuerpo, es muy amargo y su aroma es poco complejo</p>	<p>Typica: fruto grande y alargado</p> <p>Bourbon: fruto redondo, corto y mediano</p> <p>Fruto amarillento y con olor a paja seca</p>
Origen	<p>El cultivo de café mexicano se concentra en cuatro estados: Chiapas, Oaxaca, Veracruz y Puebla</p>	<p>Las regiones cafetaleras a nivel mundial se encuentran entre los trópicos de Cáncer y de Capricornio</p>
Altitud de las regiones cafetaleras	<p>Menor a 600m s.n.m. →</p> <p>Entre 600 y 900m s.n.m. →</p> <p>Mayor a 900m s.n.m. →</p>	<p>Café de zona baja</p> <p>Café de zona mediana</p> <p>Café de zona alta</p>
Manejo de cosecha y poscosecha	<p>Cosecha o tapizca →</p> <p>Beneficio húmedo →</p> <p>Beneficio seco →</p> <p>Almacenaje →</p>	<p>En completo estado de madurez</p> <p>Transforma de café cereza a pergamino</p> <p>Transforma de café pergamino a oro</p> <p>Estibado y con control de humedad</p>
Torrefacción (tostado del grano verde u oro)	<p>Tueste bajo → Tueste leve</p> <p>Tueste medio Tueste medio</p> <p>Tueste alto Tueste alto oscuro</p>	<p>Tueste medio/alto a fuerte</p> <p>Tueste muy oscuro</p>
Molido (depende del método de infusión que se va a realizar)	<p>Molienda fina</p> <p>Molienda media</p> <p>Molienda gruesa</p>	<p>Molienda fina para expreso</p> <p>Molienda fina</p> <p>Molienda media</p> <p>Molienda ligeramente gruesa</p> <p>Molienda gruesa</p> <p>Grano pulverizado</p>

Fuente: Elaboración propia con datos de SCAA, 2009; Laderach et al., 2006: 142; Addor et al., 2007; Massiel, 2007; Villalobos, 2004; Eccardi y Sandall, 2002: 200-217; Thom, 1999: 17-69; González Cid, 2004: 55-111, y entrevistas personales hechas a finqueros en 2010.

Tomando en cuenta el valor de uso del café que se mencionó en párrafos anteriores, resulta necesario considerar los elementos constitutivos del placer-gusto del consumidor que se muestran en el cuadro sinóptico 6.II.

Cuadro sinóptico 6.II Cualidades del Café

Características físicas del café	Forma del grano	Plana Convexa Planchuela Malformaciones	Caracol Triángulo Burras o elefantes Conchas y muelas
	Tamaño del grano	Terceras o grano pequeño → Zaranda 14–15 Segundas o grano mediano → Zaranda 16–17 Primeras o grano grande → Zaranda 18 Grano superior → Zaranda 20	
	Color: varía de acuerdo con la región y la altura donde se produce	Verde oliva (color base del mercado) Verde pálido (cosechado en la vertiente del Pacífico) Verde oscuro (cosechado en la vertiente del Golfo) Verde azulado (cosechado en zonas altas)	
	Uniformidad del grano: tamaño uniforme de todo el grano de un lote	Por ejemplo, la preparación europea requiere grano zaranda 17, 18 y 19	
Características sensoriales del café	Aroma	Florales Afrutados Vegetales Herbáceos Cereales Acaramelados Achocolatados	Intensidad Fuerte o débil Intensa o evanescente Franca o alterada
	Sabor	Dulce Salado Ácido Amargo	
	Cuerpo	Grueso o mantecoso Liso, delgado o acuoso	

Fuente: Elaboración propia con datos de SCAA, 2009; Laderach et al., 2006: 142; Addor et al., 2007; Masslel, 2007; Villalobos, 2004; Eccardi y Sandall, 2002: 200–217; Thorn, 1999: 17–69; González Cid, 2004: 55–111, y entrevistas personales hechas a finqueros en 2010.

Nótese que bajo circunstancias específicas, a estas cualidades se ha añadido la correspondiente a la identidad del productor tal como se señaló párrafos atrás y de la cual los autores no mencionan.

Por lo que se refiere a los posibles impactos de los factores (I) y de las cualidades (II) en el mercado del café, procede presentarlos también a un mayor detalle:

Cuadro sinóptico 6.III Impacto en el mercado

	Consumidores que abandonan el café que acostumbraban consumir para adherirse al café de especialidad
Incremento en la demanda de café de especialidad	Abstemios que se convierten en consumidores de café de calidad
	Consumidores que aumentan su consumo de café
	Consumen café de especialidad como status social
Disposición del consumidor final para pagar un precio más alto por el café de especialidad	Por el gusto de consumir un lujo
	Por ética ambiental, por ideología, por identidad
	Es un lujo superior con cierto grado de excusividad
Fuente: Elaboración propia con datos de: SCAA (2009), Laderach (2006: 142), Addor et al (2007), Massiel (2007), Villalobos (2004), Eccardi y Sandali (2002: 200-217), Thorn (1999: 17-69), González Cid (2004: 55-111), entrevistas personales con finqueros y ejecutivos de empresas transnacionales compradores de café (2010).	

Cualquier opción específica del conjunto de elementos del proceso productivo que aparecen en el cuadro sinóptico 6.I coexiste con una versión también específica de las cualidades del café que aparecen en el cuadro sinóptico 6.II. Y dicha versión específica de las cualidades del café coexiste con impactos también específicos en el mercado (cuadro sinóptico 6.III). Sin embargo, según se dijo antes, la claridad de la relación interna entre los elementos de los factores del proceso productivo y su relación con las cualidades del producto, así como la relación de estas últimas con su impacto en el mercado, tienden a diluirse sobre todo cuando las cualidades del café de especialidad presentan cierto grado de indistinguibilidad e incluso de imperceptibilidad para el consumidor común, sobre todo en la medida en que las diferencias tienden a desaparecer por efecto del tostado y el molido y por la preparación de la taza. Todo esto crea un vacío en la valoración del producto, y por ello los catadores y los certificadores se encargan

de detectar estas diferencias mínimas y dar fe de ellas obviamente, con cierto margen de discrecionalidad.

La magnitud y la complejidad de esos grados de imprecisión definen la amplitud de los márgenes dentro de los que operan los certificadores y catadores al servicio de los finqueros o de las empresas compradoras. Aprovechando esos márgenes de discrecionalidad, los finqueros recurren a elementos subjetivos del valor de uso del café definidos en términos del atractivo ***gourmet*** asociado a ciertas élites sociales y/o ideológicas, con el cual motivan el aumento de la demanda y la disposición del consumidor a pagar un precio más alto.

Conviene señalar, además, que dentro de estos márgenes de imprecisión también actúan aquellos preparadores de café y/o baristas¹⁰⁰ que con habilidades especiales para el tostado, el molido y la preparación de la taza de café, han logrado dar un toque diferenciador que en alguna medida llega a borrar algunas de las diferencias entre los distintos elementos de los cuadros sinópticos 6.I y 6.II, y cabe preguntar: ¿son ellos mismos los que de alguna manera logran que ese toque diferenciador sea identificado por el consumidor de taza con algunos de los elementos objetivos y subjetivos de valor arriba mencionados, para aumentar su demanda y para que esté dispuesto a pagar un precio más alto por ese café?, ¿qué es lo que va de por medio: el gusto universal o algo equivalente a la mercadotecnia convencional?

Y es que evidentemente la amplitud de esos márgenes de discrecionalidad se reduce mediante la introducción de elementos de diferenciación de producto directamente detectables por el consumidor final. Por el contrario, la reducción o falta de elementos diferenciadores del producto, amplía notablemente el margen de discrecionalidad de los certificadores (como en el caso del Comercio Justo). Es

¹⁰⁰ Un barista es el profesional especializado en el café de alta calidad, que trabaja creando nuevas y diferentes bebidas basadas en él, usando varios tipos de leches, esencias y licores, entre otros.

desde esta perspectiva que conviene reconsiderar los planteamientos formulados por el Padre Frans VanderHoff, fundador de UCIRI, y otros a los que hice referencia en el apartado 2.3.3 (*Reacciones de algunos productores a la Certificación de Comercio Justo*) del capítulo 2, en relación con la lucha de poder que existe hoy entre los certificadores y los asesores de las organizaciones productoras de café justo. Esta reconsideración desempeña un papel clave para uno de los propósitos de esta tesis, tal como se verá en el capítulo 8.

7.2 Verticalidad, Discrecionalidad e Ineficiencia: tres tramos del hilo conductor para entretejer una explicación tentativa de la crisis

Tal como se propuso en el apartado (B) de la introducción de esta tesis, para buscar respuesta a las preguntas de **¿por qué ocurrió esta crisis?, ¿cómo superarla? y ¿cómo evitar que vuelva a ocurrir?**, el método escogido consistió en (1) averiguar primero qué dicen los propios actores con respecto a por qué ocurrió la crisis, y entonces (2) ver cómo se traduce su explicación en acciones concretas, (3) revisar ordenada y rigurosamente tanto las explicaciones como los hechos correspondientes consultando la literatura relevante, para proceder a (4.1) **identificar y definir** de la manera más precisa posible las causas que originaron la crisis del ISMAM y de las que se repiten una y otra vez en las otras organizaciones afectadas, así como (4.2) **identificar los riesgos** presentes en las organizaciones campesinas del Comercio Justo de que ocurra o se repita una crisis así, y a partir de ello, (4.3) **elaborar una visualización preliminar** de las posibles vías de solución que pueden seguir los actores involucrados para prevenir y superar esos riesgos y crisis.¹⁰¹

¹⁰¹ En la introducción de esta tesis se da cuenta de los planteamientos iniciales de la metodología propuesta, así como de los replanteamientos que tuve que realizar debido a las limitantes que me encontré en la literatura relevante consultada.

Siguiendo la metodología propuesta, se encontró que la explicación sobre la crisis dada por quienes se quedaron en ISMAM, fue expresada esencialmente en términos de la debilidad de la naturaleza humana dada la supuesta deshonestidad de los asesores tal como se dijo en el Capítulo 3. Y esta explicación se tradujo simplemente en la descalificación de éstos y en seguir el mismo modelo con el que habían logrado resultados exitosos, sin que hasta la fecha hayan podido recuperar el florecimiento que tenían antes de la crisis.

La versión que se recogió entre quienes salieron de ISMAM como explicación de la crisis, consistió en atribuirle también a la debilidad de la naturaleza humana tal como lo dije en el Capítulo 4. Se refirieron a (i) la ambición y deslealtad de los envidiosos y/o ladrones que queriendo sustituir al asesor recurrieron a difamarlo acusándolo falsamente de haber hecho malos manejos, así como a (ii) el oportunismo e ingratitud de varios campesinos que creían que así obtendrían más dinero. Esta explicación llevó a los que salieron del ISMAM a crear una nueva organización a la que ahora asesoran, pero de forma externa y reglamentada mediante contratos de servicios profesionales, con normas y principios específicos que pueden entenderse como una suerte de **blindaje** frente al riesgo de que se repita la crisis¹⁰².

Se pudo verificar que la nueva organización está floreciendo en términos similares a los logrados por ISMAM en su mejor época, tal como lo expuse en el capítulo 5; no obstante, al analizar su florecimiento percibí el **riesgo** de que pudiera volver a caer en una crisis igual que la anterior.

Y es que ciertamente, se considera que debe reconocerse que existe una posibilidad de evitar conflictos en la organización interna creando una relación

¹⁰² Además, el organismo asesor (CASFA) procesa el café pergamino con equipo de su propiedad y no de la propiedad de la organización campesina que produce el grano, como hacían cuando estaban en ISMAM, lo cual podría considerarse como otra forma de blindaje.

contractual entre asesores y campesinos en términos de responsabilidades y derechos mutuos, en vez de que esa relación dependa solamente de la buena disposición de los asesores y de que los campesinos acepten su ayuda. Sin embargo, al hablar con algunos campesinos acerca de por qué en la base comunitaria hubo quienes colaboraran con los acusadores del asesor de ISMAM, señalaron algunos elementos de **verticalidad, discrecionalidad e ineficiencia**¹⁰³ en la relación entre asesores y campesinos a los que se resistían estos últimos y que pudieron haber alimentado la crisis.

Por lo que respecta a los elementos de verticalidad entre asesores y campesinos, los entrevistados se refirieron, en primer lugar, al establecimiento unilateral de requisitos diversos para la certificación anual de su café, que los campesinos están obligados a cumplir para ser acreedores a que su organización les siga pagando el precio justo por su café¹⁰⁴.

Ciertamente, los asesores fueron los primeros en definir los términos de esa certificación anual, tal como se ha dicho en el capítulo 2, y aunque, según dicen los asesores, los certificadores vienen rebasándolos en los términos señalados al final del apartado anterior, los campesinos responsabilizan a los asesores de la imposición vertical de los términos de la certificación ya que son los asesores quienes contratan a los certificadores.

¹⁰³ Ver apartado 2.2.3 del capítulo 2 “algunos conceptos que facilitan el análisis del desempeño de la organización campesina”.

¹⁰⁴ Con base a lo que se dijo en el capítulo 2, se debe aclarar que en los términos utilizados en el presente documento se le llama **precio de conciencia** a la suma del precio que paga el consumidor de café convencional más el **sobreprecio** que paga el consumidor de conciencia; y se le llama **precio justo** a la suma del Precio que paga el coyote al cafeticultor convencional más el **premio** adicional que recibe el cafeticultor de su organización vinculada al Comercio Justo.

Así que, al hablar nuevamente con algunos de los campesinos y de los asesores, surgió la duda acerca de si un contrato de prestación de servicios —en caso de que hubiera existido cuando ocurrió la crisis del ISMAM— podría haber servido para aclarar o incluso para evitar las acusaciones y así evadir dicha crisis, o si sólo habría convertido a los acusados en acusadores, y viceversa, en la medida en que los contratos de prestación de servicios se hacen por iniciativa de los asesores y no mediante una iniciativa “horizontal” participativa entre asesores y campesinos, y que con esto **se refuerza la relación vertical** y se contribuye a aumentar la resistencia y el **riesgo** de caer en una nueva crisis.

Ya se dijo que en el diálogo con los campesinos y los asesores, se encontró evidencias de un segundo y un tercer factor que tienden a agudizar la resistencia que puede provocar la verticalidad de la relación entre asesores y asesorados. El segundo se refiere a la **discrecionalidad** con la que los asesores deciden sobre asuntos fundamentales, ya que es un hecho que toman algunas decisiones clave **con base en su propio criterio**, como por ejemplo, acerca de quién puede ingresar al Comercio Justo del Café y quién no, tal como se registra incluso en la literatura sobre el tema. Y es que existe un número creciente de campesinos y grupos que, a pesar de haber cumplido cabalmente y desde tiempo atrás con los requisitos formales para ingresar al comercio justo, siguen a la espera de ser aceptados: tal como dice Morán (2005), quienes toman la decisión a este respecto son los asesores de los grupos que ya participan en el Comercio Justo.

Esto es así porque las posibilidades de que estos campesinos ingresen al Comercio Justo dependen esencialmente de dos condiciones. La primera es que aumente el número de **consumidores de conciencia** vinculados con la organización a que los solicitantes pretenden adherirse (del tipo de ISMAM) lo cual está fuera del alcance de los campesinos, así que cuando “se logra esto”, quien tiene en su mano la capacidad de escoger entre aquellos que están en la lista de espera es “el que lo logró”, o sea, el asesor de la organización de que se trate. Lo mismo ha sucedido con la segunda posibilidad para el ingreso, que consiste en

sólo vender en el Comercio Justo una parte del volumen de café que recibe la organización correspondiente, y el resto venderlo en el mercado convencional a un precio menor, distribuyendo la reducción de ingresos de manera proporcional entre los socios.¹⁰⁵ El ejercicio de este poder discrecional está en manos de los asesores, lo cual agrava la inconformidad de los campesinos provocada por la verticalidad.

El tercer factor que contribuye a tensar la relación entre asesores y campesinos, además de la verticalidad y la discrecionalidad, consiste en diversas formas de **ineficiencia** en el desempeño de estas organizaciones campesinas productoras de café orgánico del Comercio Justo. Esto se pone de manifiesto, por ejemplo, en la consideración de que hay una gran diferencia entre el **precio justo** que recibe el minifundista por su café y el precio que paga el consumidor de conciencia. Se puede afirmar esto porque, a pesar de que no se encontró en la literatura datos precisos a este respecto, se elaboró una tabla con precios promedio en la que se comparan las redes de valor del café convencional y la del café justo con datos de 2009 (véase la tabla 7.1). En esa tabla podemos darnos cuenta que el consumidor final de café justo pagó \$ 600 USD por quintal, mientras que el consumidor final de café convencional pagó \$ 500 USD por quintal; o sea que el consumidor final de conciencia pagó alrededor de \$100 USD más por quintal de café justo en taza por arriba de lo que paga el consumidor final de café convencional; pero resulta que el minifundista recibió únicamente \$ 100 USD por quintal de su café justo en pergamino, contra \$ 80 USD que recibió el productor de café convencional en pergamino, o sea un diferencial de solamente \$ 20 USD, siendo que le deberían de llegar los \$ 100 USD de diferencia que paga el consumidor final en taza más el

¹⁰⁵ Según Bechetti y Constatino (2005: 3), uno de los **problemas principales** de las organizaciones de productores de café orgánico del Comercio Justo -como el ISMAM y la RED MAYA-, es de por sí que sólo pueden **vender una parte de sus productos en el mercado solidario**. Según Levi *et al.* (2003: 407-432), en promedio, las cooperativas de café de Comercio Justo venden aproximadamente la mitad de su cosecha en el mercado justo.

ahorro que debería de resultar del hecho que el Comercio Justo funciona mediante un esquema de “cero intermediarios” (Redfern y Snedker, 2002: 11; Nichols y Opal, 2005: 6 - 7). Esta tabla evidencia la ineficiencia del comercio justo del café al poderse observar un costo de intermediación de \$80 USD más elevado que en el convencional.¹⁰⁶

¹⁰⁶ En esta tabla se utilizó los llamados “factores de conversión comerciales”, según los cuales el quintal de café verde se transforma en un rango de hasta 4000 tazas dependiendo de la preparación que se realice (ANACAFÉ, 1999; Eccardi y Sandali, 2000: 200–217). Esto permitió expresar el precio del quintal en términos del precio que se paga por la taza.

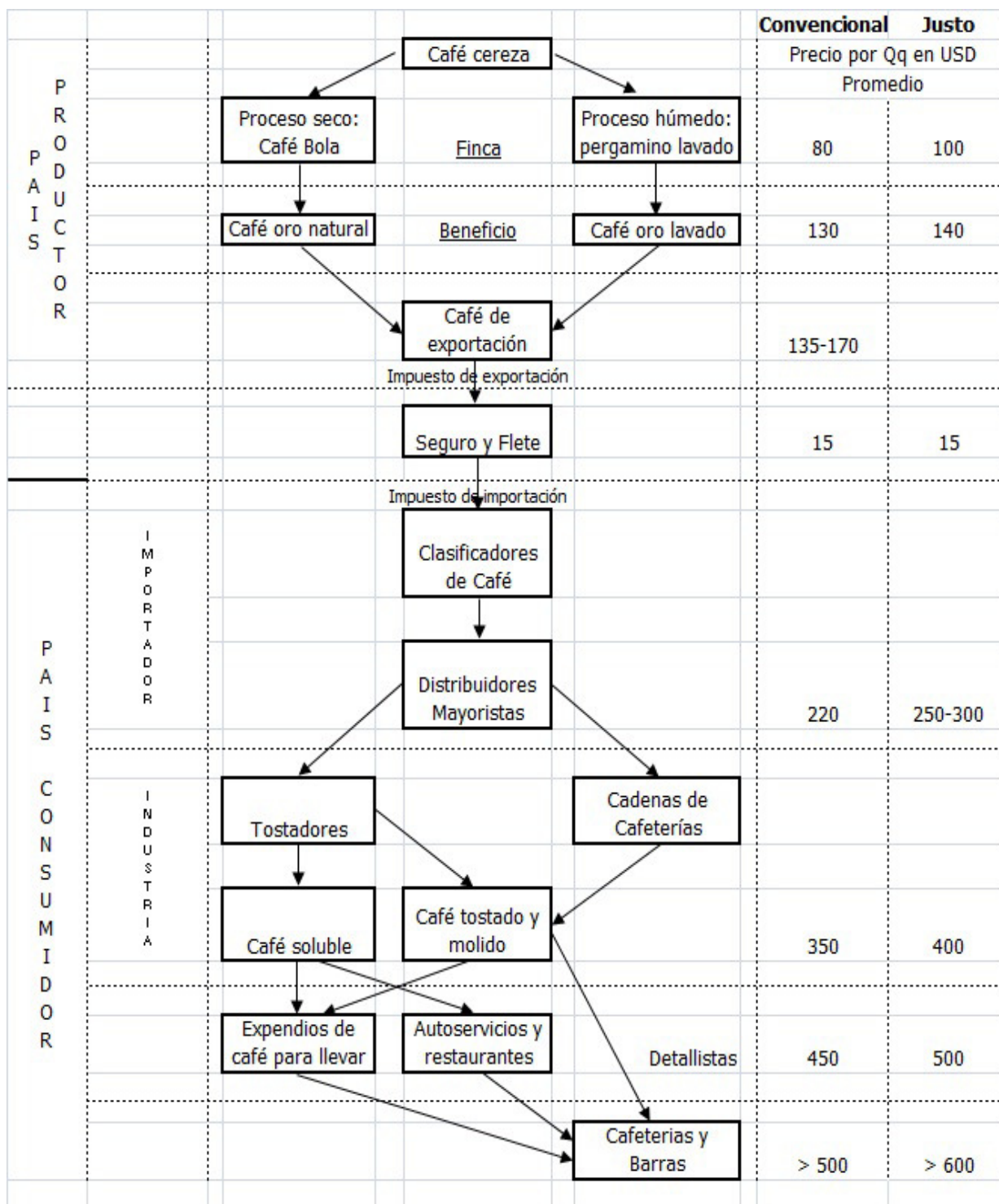


Tabla 6.1 Red de valor del café (convencional y justo) .
Fuente: Elaboración propia con datos de empresas comercializadoras (café convencional) y EOCSA (café justo), 2009.

Otra muestra de ineficiencia es el hecho de que el café que cumple con todos los requisitos para ser destinado al Comercio Justo, **no se diferencia** del café convencional, lo cual tiene efectos negativos.¹⁰⁷ Así que cuando la cooperativa sólo puede vender en el mercado solidario una parte de su producción, tal como lo dije antes, tiene que vender el resto de su café en el mercado convencional a precios bajos, a pesar que ha invertido más tiempo, energía y recursos que lo que se invierte en el café convencional.

Una evidencia adicional de ineficiencia se observa cuando el precio de referencia en la Bolsa de Nueva York (NYSE) sube por arriba del precio del Comercio Justo que el coyote llega a pagar más al productor que lo que pagan las cooperativas de Comercio Justo a sus asociados, (Morales, 2005: 23-28 y entrevistas con los asesores de ISMAM y la RED MAYA, 2010): ya que cuando esto sucede los compradores de conciencia se limitan a cumplir con los términos convenidos en los contratos de compra por adelantado. Esto conlleva a que: (1) los productores organizados se vean motivados a dejar de entregar el café a sus cooperativas, optando por entregarlo al mejor postor, pero esto provoca que (2) la organización campesina incumpla los contratos o compromisos pactados con los compradores mayoritarios de conciencia con los costos estipulados en tales contratos, y (3) que los compradores de Café Justo pierdan la confianza en la organización campesina correspondiente para los ciclos subsecuentes de producción y venta de café¹⁰⁸.

¹⁰⁷ El café justo no tiene *diferenciación* alguna —excepto la **certificación** que sólo aceptan los compradores de conciencia—, ya que éste es un producto similar al que venden otros productores en el mercado convencional (Entrevista con Administrador de AMSA en Tapachula, 2011). La falta de diferenciación también se pone de manifiesto en el hecho de que la dinámica de las certificaciones se presta al coyotaje entre las mismas organizaciones, ya que cuando les falta café para cumplir con sus compromisos, suelen comprarlo a otras organizaciones que no están registradas (Morán, 2005).

¹⁰⁸ El esquema de contratos de compra por adelantado ha funcionado excelentemente dentro de un ambiente de precios bajos: todos han cubierto sus objetivos, tanto los actores dentro de la cadena

Nótese que esto podría evitarse, por ejemplo si se pusieran de acuerdo los compradores mayoristas y las organizaciones productoras de café justo, a que los primeros paguen un mayor precio -por arriba de lo que paguen los coyotes- que motive a los campesinos socios y sigan cumpliendo con sus compromisos; así como los compradores mayoristas acuerden con los consumidores finales a pagar un mayor precio en beneficio de los pequeños productores campesinos, pudiendo vender así a un precio más alto, pero competitivo, contra el café convencional.

7.3 Una paradoja interesante.

Ahora bien, a partir de la reflexión realizada en esta tesis acerca de la verticalidad, la discrecionalidad y la ineficiencia como factores de riesgo para el tipo de crisis de que se ha venido hablando aquí, surgió una interesante paradoja que permitió revisar esos tres factores desde una perspectiva útil para entenderlos más allá de la debilidad de la naturaleza humana. Dicha paradoja surgió al considerar la posibilidad de que los asesores, valiéndose del margen de que disponen para actuar discrecionalmente, decidieran compartir con los campesinos de su organización algunas de las decisiones, como la de permitir o no el ingreso de algunos campesinos y grupos que están a la espera de participar en el Comercio Justo. Compartir este tipo de decisiones de inclusión-exclusión con los socios de la propia organización sería particularmente pertinente, pues, al fin y al cabo, ellos

productiva del café, como los consumidores que han decidido libremente sumarse a esta iniciativa por medio de un pago justo por el café que consumen (Morales, 2005: 23-28). Pero cuando los precios de referencia en la Bolsa de Nueva York suben por arriba del precio del mercado solidario, tal como sucedió en el primer trimestre del 2003, y en el ciclo 2010-11, en que se incrementaron de \$126.85 USD en enero de 2010 a más de \$260 USD en marzo de 2011, los compradores mayoristas del Comercio Justo exigen que se respete el precio estipulado en el contrato de compra-venta vigente con base en el cual ya dieron un anticipo de hasta el 60%, tal como se dijo en el capítulo 2. Pero entonces los propios productores de café venden por su cuenta el aromático al coyote que está al servicio de las grandes transnacionales, a mejores precios, haciendo incumplir a sus propias organizaciones dichos contratos firmados (ENTREVISTA CON: asesores de ISMAM y RED MAYA, 2011).

se verían negativamente afectados por quienes al ser autorizados para entrar en tal organización, harían que se rebasara la capacidad de venta de la misma en el Comercio Justo y con ello obligarían a la propia organización a vender un porcentaje mayor de su café en el comercio convencional con la consecuente reducción proporcional de los ingresos de todos sus asociados. Pero da el caso de que los socios campesinos no cuentan ni con la información ni con los criterios y contactos necesarios para calcular lo que costaría abrir o mantener cerrada la puerta de la organización a los solicitantes debido a que su participación en la organización se reduce únicamente a la producción del café justo cumpliendo con las normas que les exigen. Es por ello que sólo sería posible pensar en compartir con los socios campesinos la primera de las dos opciones mencionadas cuatro párrafos atrás, consistentes en tratar de ampliar la demanda en el mercado de café justo. Pero tampoco para esto cuentan con la información y los criterios necesarios debido al papel estrecho que desempeñan. Entonces si los asesores decidieran compartir con los socios campesinos la facultad de tomar esas decisiones, se podría decir que serían decisiones, hasta cierto punto, tomadas “a ciegas”. El resultado podría ser contraproducente y, además, podría causar confusión, por lo que aumentarían los riesgos de caer en una crisis en vez de disminuirlos.

Nótese que esta última consideración es independiente de las **ambiciones** que pudieran desbordarse en la base campesina y/o entre los asesores por las razones de la **debilidad de la naturaleza humana**, tal y como se expuso en los capítulos 4 y 5, a las que unos y otros atribuyeron la crisis de ISMAM.

Esta paradoja marca la ruta hacia una consideración fundamental: se trata del reconocimiento de que buena parte del *sobreprecio* del café justo no se genera precisamente en el campo de cultivo, ni en el procesamiento del grano para su exportación, ni por su valor de uso; es el asesor con sus destrezas y habilidades para convencer al consumidor de conciencia quien genera el sobreprecio del café justo y no el cafeticultor, tal como lo haría si

imprimiera una cierta diferenciación en su producto que lo hiciera distinguible y atractivo para poder venderlo a un mejor precio, lo cual, en alguna medida, lo han hecho los grandes finqueros con su café de especialidad.

En síntesis: a pesar de que las organizaciones campesinas que participan en el Comercio Justo cuentan con una estructura formal para la toma de decisiones con base en la mayoría de votos, en su interior existe una figura —la del asesor— que sobresale en el control técnico y político de la organización, debido principalmente a que es el principal **generador del sobreprecio del café justo**. La consecuente concentración de poder en manos del asesor alimenta los riesgos de caer en una crisis como la de ISMAM. Y en la medida en que esta concentración de poder presente elementos de **discrecionalidad e ineficiencia**, los riesgos de sufrir una nueva crisis aumentarán. También es así como aumenta la vulnerabilidad de los asesores en las relaciones de poder con los certificadores, a la que algunos asesores hacen referencia, tal como ya lo dije anteriormente.

Nótese que esta observación no pone en tela de juicio las intenciones ni las cualidades ético-técnicas de los asesores: porque con base en los criterios metodológicos con los que se condujo la reflexión compartida con los actores relevantes, pudo verse que las características de **verticalidad, discrecionalidad e ineficiencia** que se han reseñado brevemente aquí no son necesariamente producto de la **debilidad de la naturaleza humana**, sino de la **dinámica de relaciones sociales** desarrolladas conjuntamente entre los diversos actores del sistema del Comercio Justo, en un contexto definido por el hecho de que quien genera la mayor parte del sobreprecio del café justo es el asesor y no el campesino, por lo que el poder recae en el primero, aunque él mismo no lo quiera, ni el campesino.

Capítulo 8. Hacia una visualización preliminar de las líneas de solución en que se traduce la explicación tentativa de las crisis internas

Con base en todos los elementos expuestos hasta aquí, podría llegarse a una **primera conclusión tentativa**: habiendo identificado y definido algunos de los problemas causantes de la crisis que no habían sido detectados de manera específica ni por los actores involucrados ni por los autores de la bibliografía consultada, la conclusión tentativa sería que dichos problemas son inherentes al modelo mismo del Comercio Justo y que, por lo tanto, no pueden resolverse dentro de ese mismo modelo.

Este planteamiento cumpliría con las dos primeras metas propuestas para la presente tesis (4.1 y 4.2), tal como las definí en el Capítulo 7. Para cumplir con la meta 4.3 (elaborar posibles líneas de solución que podrían seguir los actores involucrados para superar esos riesgos y tales crisis), un elemento útil consiste en cuestionar con más detalle las razones de la **ineficiencia** reflejada en el hecho de que buena parte del sobreprecio que paga el consumidor de conciencia es absorbida por el costo de las funciones de intermediación que realizan las organizaciones del propio Comercio Justo.

Este cuestionamiento permite poner en perspectiva algunos factores que operan en contra de la eficiencia económica en el desempeño de las organizaciones productoras de café del Comercio Justo, entre los que destaca el reducido acceso a aquellas economías de escala que logran quienes operan en grande a lo largo de la cadena de beneficio-comercialización del café convencional. Para dar una idea de ello, basta reconocer que el Comercio Justo representa menos del 1% de la producción mundial del café (OIC, 2011). Pero este señalamiento también permite poner en perspectiva algunos aspectos del desempeño de los productores minifundistas que en principio podrían desarrollarse para compensar ese tipo de

carencias: se refiere a algunos elementos de “economías de pequeña escala”¹⁰⁹ y a otras “economías de trabajo por mano propia”,¹¹⁰ las cuales propongo sintetizar en la noción de “economía de jardinería”.

Y al cuestionar la aparente imposibilidad de superar la **ineficiencia** como factor de riesgo inherente al modelo del Comercio Justo, se marca la pauta para cuestionar también la **verticalidad** y la **discrecionalidad**, porque, como ya se dijo, en vez de atribuir una y otra a simples problemas de **ambición** de los asesores, ahora es posible reconsiderar estos dos factores de riesgo como producto de la misma **dinámica de relaciones** que ha surgido entre asesores y asesorados en torno a que son sólo los primeros quienes generan el **sobreprecio** que pagan los consumidores de conciencia, lo cual coloca en sus manos la información y los criterios clave para la toma de decisiones, mientras que los campesinos carecen de éstos y de aquella. Pero si los propios cafecultores hacen valer su pericia en materia de economía de jardinería y otras actividades similares para imprimir por sí mismos una diferenciación específica a su café, que lo haga distinguible y atractivo para los compradores, sentarían la base para compartir con los asesores tanto la información como los criterios necesarios para tomar las decisiones, y así se reducirían la verticalidad y la discrecionalidad mencionadas, en beneficio propio

¹⁰⁹ Entre ellos incluyo elementos como los del modelo de la parcela maya, expuesto en el capítulo 2 (Sandoval, 2008: 99–101), así como los efectos fertilizantes y medicinales del pluricultivo milpero que pueden lograrse mediante la “creatividad-en-la-diversidad” a las que según Szekely (2005) algunos campesinos se han referido con la expresión $1 + 1 = 3$.

¹¹⁰ El punto de referencia que se puede ofrecer a este respecto surgió de una experiencia profesional que se desarrolló personalmente como empresario de la industria de la construcción, cuando se logró crear una nueva alternativa a la solución que dan los manuales oficiales de construcción (SCT, IMSS, CNA, etc.) para producir concreto hidráulico con una resistencia específica: se elaboró un manual propio valiéndose de conocimientos sobre los recursos materiales de que se dispone en el estado de Chiapas y de la pericia de los trabajadores directos, y se logró la resistencia especificada o incluso una mayor, pero a costos más bajos.

y mutuo.

En este sentido, llamaron la atención algunas experiencias de minifundistas y pequeños propietarios que han hecho gala de sus capacidades creativas:

- Se referirá primero a la experiencia de un pequeño productor que al utilizar ciertas prácticas tradicionales en la producción del café, ha logrado aumentar el rendimiento del grano tanto en el beneficiado húmedo con el que se convierte el café cereza en café pergamino como en el beneficiado seco con el que se convierte el café pergamino en café verde, haciéndolo de una manera tal que reduce sus costos unitarios de producción y aumenta sus utilidades. Y es que, aunque no pude conocer ‘el secreto’ de este pequeño productor (por obvias razones), sí pude corroborar que su rendimiento para producir un quintal de café pergamino es de 3.75 cajas¹¹¹ de granos de café cereza contra las más de 4 cajas de granos de café cereza que requiere el productor convencional y hasta el finquero. Además, con su grano también logra mejorar los rendimientos en los estándares de la cadena productiva produciendo 85% de café verde por quintal de café pergamino contra los 80% o menos de los productores convencionales y finqueros.
- Otra experiencia importante en Tapachula es la del pequeño propietario Manuel Rodríguez, quien con sus conocimientos agronómicos tradicionales realizó injertos en cinco plantas de mango en 1943. La versión más escuchada que corre de boca en boca (Infante et al, 2011: 1-5), es que el Sr. Rodríguez vendió en 1948 a Ataulfo Morales el predio donde plantó las cinco plantas de mango, y en 1950 los frutos de esos árboles llamaron rápidamente la atención de la gente; pero no fue sino hasta 1958 que el ingeniero agrónomo Héctor Cano Flores, jefe de sector del hoy extinto INMECAFE, conoció el cultivo e inmediatamente se percató de la excelente calidad de sus frutos. Pidió permiso al Sr. Morales para iniciar los

¹¹¹ La recepción de la cosecha ó tapizca de granos de café cereza se mide en cajas con un volumen de 100 lts, que nos da un equivalente aproximado en peso de 66 kg.

primeros estudios sobre los árboles y seleccionar varetas para su propagación asexual. Estos hechos coincidieron con un programa que entonces puso en marcha el INMECAFE para mejorar la agricultura, que tenía como objetivo sustituir el café por frutales en las áreas marginales de este cultivo (zonas bajas que no son aptas para producir café de calidad). Como parte del proyecto el Ing. Cano propagó masivamente el mango que denominó IMC.M2 Ataulfo. Poco más tarde, todo el material vegetativo se transfirió del INMECAFE a la Comisión Nacional de Fruticultura (CONAFRUT) para continuar con su propagación masiva. Años después, este mango llegó a ser conocido como 'Ataulfo', nombre con el que el Ing. Cano bautizó a esta fruta.

Según afirman Infante et al (2011: 1-5) fue el pequeño productor Luis Gómez Vega quien estableció en 1965 la primera plantación comercial (10 hectáreas) en la Finca Buenavista. A principios de 1970 el cultivo se expandió rápidamente. El Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas (INIA, hoy INIFAP), inició en el Campo Agrícola Experimental Rosario Izapa el programa de fruticultura, con el principal objetivo de apoyar técnicamente la productividad de esta variedad de mango en la región. La demanda y el buen precio que tiene el mango Ataulfo en los mercados nacionales e internacionales ocasionó una expansión del área cultivada más allá de Chiapas. Se estima que existen más de 25 mil hectáreas sembradas en Chiapas con mango Ataulfo (20 mil hectáreas sólo en la región del Soconusco).

- Una experiencia más es la creación en México de las variedades de café 'garnica' y 'oro azteca' a partir de la sabiduría de los propios campesinos minifundistas. El café 'garnica' es producto del cruce entre las variedades Mundo Novo y Caturra realizado por cafecultores veracruzanos. Según Morfín et al (2006) esta variedad de café fue retomada y desarrollada por el INMECAFE en 1960, con las características de ser de porte bajo, resistente a la roya y con un rendimiento medio de "hasta 30 quintales" por hectárea comparado con los 15 a 20 quintales promedio del productor convencional. Por otro lado en el Soconusco,

Puebla, Veracruz y Oaxaca otros campesinos minifundistas crearon la variedad que hoy se conoce como ‘oro azteca’ resultado del cruce entre la variedad Caturra rojo y el híbrido Timor. Según afirman Morfín et al (2006) esta variedad de café fue investigada y desarrollada por el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP) en 1997 apropiándose de ella, y se caracteriza por su resistencia a la roya naranja, y por la alta calidad de taza y rendimientos medios de “hasta 30 quintales” por hectárea.¹¹²

Tomando en cuenta estas experiencias, se permite proponer que estos campesinos productores del café justo, utilizando su sabiduría y pericia en el campo, también pueden lograr efectos como el de una mayor eficiencia en el beneficiado húmedo de su propio café para con ello aumentar sus propias ganancias. Y si pueden sumar a ello un efecto similar en el siguiente eslabón de la cadena productiva, su café pergamino tendrá también una mayor eficiencia para ser transformado en café verde, acrecentando con ello las ganancias de su propia organización que es la que realiza este segundo proceso de transformación.

Pero si además logran una diferenciación de su producto que lo identifique con una calidad distinguible y atractiva que aumente su valor de uso y valor comercial, por ejemplo produciendo una nueva variedad de café (como fue el caso del mango “Ataulfo”, el café “garnica” o el café “oro azteca”), esto los convertirá en generadores de un sobreprecio equivalente al que generan los asesores en su trato con los consumidores de conciencia, lo cual no sólo les permitiría tener acceso a una parte de la ganancia adicional por derecho propio y no por la generosidad de quien paga por el producto y de quien se lo vende, sino que sobre todo pondrían a su propio alcance información y criterios útiles para actuar realistamente como copartícipes en la toma de decisiones. Con esto se colocarían

¹¹² Otro ejemplo es la propia experiencia profesional en el ramo de la construcción, ya relatada en este mismo capítulo.

en situación de poder negociar con los asesores, con pleno conocimiento de causa y horizontalmente, las normas que habrán de regir la calidad de las relaciones entre unos y otros con una nueva **eficiencia** y **eficacia** tanto económica como social producto de una nueva dinámica entre ambas partes. Entonces, los propios campesinos pasarían, de ser simples beneficiarios, a fungir como verdaderos socios de su organización.

Además, si la sabiduría campesina en materia de economías, en lo que respecta a la pequeña escala y al trabajo por mano propia, se logra combinar también sabiamente con elementos tecno-administrativos modernos de manera innovadora para reducir los costos del cultivo del café, para mejorar al mismo tiempo la calidad del producto y para los otros efectos antes mencionados, tal como en alguna medida se logró en la época del INMECAFÉ (véase el capítulo 1), se multiplicarían estos efectos positivos y así ellos mismos lograrían diferenciar su producto en el mercado.

Las posibilidades y el potencial del aprovechamiento de la sabiduría y las pericias campesinas como el aquí reseñado pueden apreciarse al considerar el amplio espacio de acción que se tiene en el *mercado del café de especialidad* definido por el conjunto de elementos identificados en los cuadros sinópticos 7.I, 7.II y 7.III del capítulo 7, tomando en cuenta los amplios márgenes de flexibilidad correspondientes y, sobre todo, la interacción entre todos esos elementos.

Es así como podría lograrse la producción y la comercialización de un **café diferenciado** con efectos atractivos en el mercado que cumpla con los objetivos planteados por las propias organizaciones campesinas aquí estudiadas: un café milpero que no provenga de un área de monocultivo sino de zonas en las que en la misma parcela se cultiven varios productos diferentes de alguna manera dependientes unos de otros, con efectos fertilizantes y medicinales que aumenten mutuamente sus rendimientos y su resistencia a las plagas regionales, y que permita lograr un café con **calidad distinguible** por el consumidor final, que

pueda llamarse café justo de especialidad (o como se le quiera llamar) y que además sea inventado y producido por los propios campesinos¹¹³.

Los campesinos también pueden hacer algo similar para contribuir a la reducción de los costos en los distintos puntos de la cadena de la comercialización.

Con todo esto, los campesinos podrían poner la base para la creación de un **Comercio Justo Ampliado**: un Comercio Justo accesible no sólo para aquellos compradores privilegiados que pueden darse el lujo de pagar un **sobreprecio justo**, sino para consumidores de pocos recursos atraídos por una nueva calidad de café, un café diferenciado, y por un precio más accesible que el del café convencional. Y esto no solo permitiría **ampliar la demanda del mercado solidario**, sino que también ampliaría el espíritu de justicia social que inspiró todo este movimiento.

Cabe señalar que al hablar de los cafecultores en términos de cogeneradores y copartícipes insustituibles, lo hago en reconocimiento de que su incorporación a la toma de decisiones no implica el desplazamiento de los asesores, sino más bien la posibilidad de potenciar su papel para beneficio propio y en beneficio mutuo y a nivel social. Esto podría lograrse, en primer lugar compartiendo su experiencia horizontalmente con los productores de una forma más realista y no como simple desplante generoso como el que mencioné anteriormente al hablar de invitar a los campesinos a una toma de decisiones “a ciegas”. Y en segundo lugar, abriendo la

¹¹³ Este café que aquí se describe no es una utopía, ya se ha iniciado su producción en pequeña escala por Unión de Productores Orgánicos San Isidro Siltepec (UPOSI) socia de la RED MAYA, quienes están logrando producir un café diferenciado y han vendido algunos lotes en el mercado Gourmet con el apoyo de CASFA. Y se afirma “un café diferenciado” porque se tuvo la oportunidad de ver una catación de este café que comprobó sus cualidades organolépticas. Se sabe que falta mucho y que todavía no es posible utilizar algún procedimiento matemático-estadístico para comprobar alguna hipótesis sobre él, sin embargo tiene su sello propio y cumple en alguna medida con lo aquí propuesto.

posibilidad para lograr resultados positivos similares en alguna medida a los que obtienen **los finqueros** con sus respectivos catadores y promotores del café de especialidad cuando aprovechan la diferenciación de producto para darle un toque elitista adicional que motive al consumidor de taza a pagar un precio más alto; pero en este caso valiéndose de las motivaciones subjetivas propias del Comercio Justo, aprovechando la capacidad de convencimiento de los promotores para vender el café justo y sus relaciones en los distintos medios sociales; porque si con esas habilidades (equivalentes a la mercadotecnia convencional pero diferentes) han logrado vender a un precio más alto un café que no se diferencia del café convencional, qué no podrán lograr con un producto claramente diferenciado y con características atractivas.

Conclusiones

En el marco de la fuerte fluctuación de precios internacionales del café el cual es un fenómeno cíclico distintivo de este producto que afecta directamente a los productores del aromático especialmente a aquellos que únicamente se dedican a él, colocándolos en una situación de vulnerabilidad, propiciando al mismo tiempo un sin número de acciones que buscan enfrentar este fenómeno y sortear de la mejor manera sus efectos en el ambiente familiar y social.

En ese marco de bajos precios que impulsan las grandes corporaciones compradoras de café, en el que a su vez involucran a los pequeños productores, a su permanencia en un mercado inestable y deprimido, está la posibilidad de incursionar en los mercados orgánicos y de Comercio Justo estimulados por la demanda existente en aquellos consumidores de conciencia, planteando soluciones locales que se traducen en estrategias de lucha por su independencia del yugo esclavizante, resistencia y sobrevivencia.

En ese contexto y centrándose en la cafecultura orgánica del Comercio Justo, y con la experiencia organizacional de una crisis dentro del ISMAM, este trabajo se propuso inicialmente responder a las preguntas de: ¿por qué ocurrió esta crisis?, ¿cómo superarla? y ¿cómo evitar que vuelva a suceder?; para posteriormente replantear de manera más modesta las metas de: (1) **identificar y definir** de la manera más precisa posible algunas de las causas que originaron la crisis de ISMAM y las de las crisis que se repiten una y otra vez en las otras organizaciones afectadas, así como (2) **identificar los riesgos** de que ocurra o se repita una crisis así en las organizaciones campesinas del Comercio Justo, y a partir de ello (3) **elaborar una visualización preliminar** de las posibles vías de acción que pudieran seguir los actores involucrados para superar y prevenir esos riesgos y crisis, explicaciones y propuestas que se plantean en los Capítulos 7 y 8 de este trabajo.

Las preguntas, sus explicaciones y respuestas se asocian a las proposiciones tentativas de trabajo planteadas en la introducción de esta tesis que establecían:

(1) *“si bien el mercado de café del Comercio Justo está en expansión y paga un sobreprecio a los pequeños productores -que cumplen con todos los requisitos-, esto no les garantiza recursos suficientes para mejorar los ingresos que la actividad les brinda, ya que los mejores precios del café del Comercio Justo se asocian a mayores esfuerzos y costos fundamentalmente en mano de obra así como en los procesos de certificación necesarios para ingresar en el mercado solidario, que a su vez no garantiza la venta de su producción total de café, y ni siquiera les garantiza su ingreso al mercado solidario”,*

Es importante mencionar que en el tiempo transcurrido entre el inicio de este trabajo hasta su terminación ha significado cambios en varias consideraciones que se realizaron con el fin de construir estas afirmaciones. Una de ellas son las propias condiciones del mercado solidario, cuando esta tesis inició este mercado estaba en expansión, años más tarde con el incremento de la oferta aportada por los pequeños productores de otras regiones y países exportadores, que compiten con el café mexicano, esa situación parece haberse modificado.

Lo anterior es reflejo de las estrategias de los pequeños productores organizados (como el ISMAM) que de manera global han enfrentado las crisis de la cafecultura mundial, utilizando sus conocimientos al transformar sus ideas y reflejarlas en nuevos productos, diversificando su oferta, incursionando en los nichos de mercados de café orgánico y del Comercio Justo donde la conciencia de apoyo a los pequeños productores y el cuidado de la salud y el ambiente abre nuevas posibilidades de venta y consumo.

Inicialmente, en un ambiente de precios bajos del café convencional y sobreprecios garantizados del Comercio Justo, el ISMAM –así como otras organizaciones productoras de café pioneras del mercado solidario del café- tuvo

un crecimiento tal que se podía considerar como un modelo a seguir para el desarrollo rural en México.

Y es que al igual que los pequeños cafecultores del ISMAM y RED MAYA -que incursionaron en esos nichos de mercado- los pequeños productores de otras regiones y países han incrementado su producción y oferta orgánica del Comercio Justo, convirtiéndose en fuertes competidores en el mercado solidario para tratar de aumentar sus ingresos con el sobreprecio que este ofrece.

Ante el crecimiento de la producción de café orgánico la posibilidad de venta de su producción total dentro del Comercio Justo ha disminuido impactando el precio de garantía que ofrecen a sus socios, debido a que buena parte de su café, al no poder ser vendido en el mercado solidario, tiene que venderse en el mercado convencional a menores precios.

Pero a pesar de la mayor conciencia por ayudar al pequeño productor, y el cuidado de la salud y el medio ambiente del consumidor solidario, el aumento de la demanda del café orgánico y del Comercio Justo dependerá de las estrategias de las empresas comercializadoras (tiendas solidarias y cafeterías) en la elaboración, diversificación y promoción de nuevos productos asociados al grano que lo promuevan para distintos segmentos de la población (como pueden ser las diferentes formas de preparación que realizan los baristas).

En tiempos de crisis del café convencional el ingreso que puede generar el incursionar en los mercados orgánicos y del Comercio Justo, es sumamente atractivo ya que permite generar un ingreso similar o superior al obtenido en tiempos de altos precios de la cafecultura convencional. A pesar de que en ninguno de los dos casos la producción cafetalera y el ingreso que de ella se deriva, le permitirá al pequeño productor cambiar radicalmente su condición de pobreza, ya que la misma conlleva un elemento estructural del funcionamiento capitalista en la agricultura en general como de la cafecultura en lo particular. Es

un hecho que a pesar de que los pequeños productores son los propietarios de las tierras productivas, el modelo de la cafeticultura mundial lo acerca lo más posible a ser un jornalero asalariado, aunque esto no ocurre directamente y donde, su particularidad es la misma naturaleza de su ingreso.

Un sobreprecio donde no hay ninguna garantía de su obtención, apareciendo como un diferencial, un remanente una vez que se asumieron los gastos que impone el capital a través de los precios, pero necesario para la continuidad de la unidad de producción familiar. Por ello, la inestabilidad y la incertidumbre, además de las que impone la naturaleza, son elementos inherentes a su funcionamiento y continuidad.

Los cafetales orgánicos necesitan de un mayor cuidado tanto para mantener las plantas en producción como para el control de las plagas y enfermedades, de acuerdo a la normatividad orgánica vigente. Penetrar en los mercados orgánicos (orgánico y Comercio Justo) implica que los productores y sus organizaciones campesinas deberán someterse a las normas establecidas por las certificadoras y las redes que se derivan de ellas y que verifican el cumplimiento de las mismas, desde el mismo proceso de producción. Pero que además tendrá que renovar en cada ciclo productivo, donde la calidad será un elemento diferenciador importante.

A diferencia de la cafeticultura convencional el cafetal orgánico no puede ser abandonado, ya que tendrá problemas en la inspección y en la certificación. Si no es certificado no podrá comercializarse en el mercado orgánico y en el Comercio Justo, y por lo tanto con un sobreprecio, la primera barrera para acceder al mercado orgánico del Comercio Justo se asocia a la regulación establecida y parte desde el mismo ámbito de la producción.

Para mantener un cafetal sin agroquímicos se necesita un periodo de transición, además de un trabajo continuo que garantice y vigile la producción; igual que en el sistema convencional, las plagas o enfermedades pueden devastar -de no

atenderse a tiempo- la plantación por lo que el cuidado permanente del mismo permitirá un mejor desarrollo, lo anterior implica que a diferencia de un cafetal convencional, la atención que debe darse al cafetal orgánico es mayor.

Esa atención se traduce en los jornales –en muchas ocasiones familiares- que hay que dedicar al mantenimiento del mismo, es decir se invierte más trabajo, representado en los jornales requeridos, aunado a la inversión que se realizó para la transformación del mismo, hablamos de tres años de transición que el productor y la familia debe soportar si no hay apoyos, financiando ellos mismos ese trabajo.

Por lo que, incursionar en el mercado orgánico y del Comercio Justo se constituye en una alternativa económica “relativa” para los pequeños productores de café siempre y cuando pague mejores precios que el convencional, ya que esos mejores precios retribuyen el trabajo invertido, pero eso no les permitirá acumular para cambiar su situación. La venta del aromático con precios bajos, en el periodo de transición de café convencional a orgánico, no sólo genera expectativas difíciles para el ciclo actual y los que vienen sino que los pequeños productores vienen de por lo menos tres ciclos anteriores en donde el café no ha generado los ingresos que el productor necesita para vivir, poniendo en riesgo su permanencia.

Con todo y eso producir café orgánico y del Comercio Justo será una alternativa económica, siempre y cuando su precio sea remunerador en función del trabajo invertido, lo que obviamente no está garantizado. Si el crecimiento de la demanda se mantiene la posibilidad de incorporar más productores al proyecto del café orgánico del Comercio Justo será una realidad, sino solo podrán vender una parte de su producción en el mercado solidario, teniendo que vender el resto a los intermediarios o coyotes en el mercado convencional.

(2) “los campesinos socios de organizaciones consolidadas como el ISMAM y RED MAYA, que organizan y controlan su producción y que ofrecen precios de garantía a sus socios; deben de lograr la diferenciación de su café –en base a su sabiduría

campesina- con el fin de poder competir en los diferentes mercados del aromático a nivel mundial y evitar encasillarse únicamente en el mercado solidario, que no les garantiza la venta de su producción total, quedando a merced de los intermediarios o coyotes”.

Cuando la demanda de café orgánico no aumenta, se contrae o se estanca, los productores y sus organizaciones campesinas tendrán que competir apoyados en la *calidad y diferenciación* del aromático y en el avance obtenido en materia de consolidación de mercados, interna y externamente.

De antemano los socios de ISMAM y RED MAYA saben que las condiciones de mercado son inciertas y cíclicas, que por lo tanto nadie garantiza a largo plazo su comportamiento, más aún si consideramos que los mercados cafetaleros están dominados por grandes empresas trasnacionales, que a partir de la comercialización e industrialización del grano, ejercen un fuerte control de los mismos.

Por otra parte, si bien el mercado solidario es una realidad para pequeños productores de Oaxaca y Chiapas, pioneros en esta producción, esto no garantiza que todos los productores pueden comercializar en él y por siempre; FLO ha condicionado ya el acceso de nuevas organizaciones bajo el argumento de que la demanda de los productos del Comercio Justo no es suficiente para absorber toda la oferta de los mismos, lo que puede o podría poner en riesgo el precio mínimo de garantía que se ofrece. Si bien los productores oaxaqueños y chiapanecos tienen una ventaja importante sobre grupos de otras latitudes, debido a que ya han avanzado una buena parte del camino, ello no garantiza el acceso para todos, además de que ciclo a ciclo debe renovarse mediante la certificación su permanencia en el mercado solidario. Por lo que para comerciar mediante las redes del Comercio Justo hay que ser orgánico y certificado, aunado a las características que fueron analizadas en el Capítulo 2.

Si bien el Comercio Justo plantea un esquema de comercialización internacional que busca acortar la cadena productiva, y comercial entre productor y consumidor, que permita obtener precios justos para los pequeños productores de café orgánico de acuerdo con los costos, reduciendo las ganancias excesivas de unos sobre otros, propiciando mejorar el ingreso para los campesinos, eso no es suficiente para alterar sustancialmente sus condiciones actuales.

Condiciones que difícilmente a partir de un mejor ingreso pueden alterarse ya que tienen su base en el mismo proceso que generó una desigual distribución, acceso y propiedad de los recursos. Además, si bien el mercado solidario plantea una mejor retribución para los pequeños productores, se establece sobre los mismos principios del mercado convencional, es decir a partir de la competitividad de los agentes solidarios expresadas en precios.

Los pequeños productores de café orgánico podrán acceder al mercado solidario en función de las características y el volumen del aromático que ofrecen, el cual estará determinado por las condiciones del mercado y la forma de producir.

En el caso que nos ocupa vemos que si los precios del mercado convencional están al alza los diferenciales de precios con el orgánico y comercio justo van disminuyendo, por lo que pueden llegarse a volver poco atractivos para continuar produciéndolo.

La agricultura familiar ha aportado y soportado durante muchos años un peso mucho más allá de sus fuerzas, ante una economía inoperante para garantizar un ingreso seguro frente a una población en edad de trabajar en aumento, sigue constituyendo la base de una parte sustancial de la cafecultura nacional en la que las condiciones de miseria en que viven miles de pequeños productores de café, producto además de relaciones de dominación y explotación que cuestiona socialmente al sistema cafetalero y se expresa en una preocupación a nivel mundial, de la cual también derivan los movimientos solidarios del Comercio Justo.

(3) “las organizaciones campesinas productoras de café orgánico del Comercio Justo, son ineficientes –dado el modelo del mercado solidario-, por lo que para poder operar presentan internamente algunos elementos de verticalidad y discrecionalidad los cuales se constituyen –junto con su propia ineficiencia- como factores de riesgo que pueden provocar crisis internas, poniendo en peligro su permanencia”.

En lo particular, para ISMAM y RED MAYA así como para otros pequeños productores y sus organizaciones campesinas, la crisis de la caficultura convencional y el mejor precio que pagan los mercados orgánicos y del Comercio Justo, es vital para entender el tránsito de una caficultura convencional a la orgánica y solidaria.

Por otra parte, si consideráramos las regulaciones establecidas para acceder al mercado orgánico y solidario, el tránsito implica poder cumplir con las normas instituidas y obtener la certificación. Implica ser parte de una organización campesina –como ISMAM y RED MAYA- que tenga infraestructura y/o acceso a recursos que apoye y financie el periodo de tránsito.

El tamaño del mercado solidario es aún reducido y se asocia a niveles de ingresos de consumidores de conciencia, y las posibilidades de mantener diferenciales de precios favorables para los pequeños productores tienen que ver con el volumen de oferta del café justo y su contraparte, la demanda de estos consumidores finales.

Después de hacer un análisis riguroso nos lleva a concluir que pese a las bondades y beneficios que aparentemente tiene el mercado solidario para con los pequeños productores organizados y pese a los grandes esfuerzos que realizan sus socios campesinos para poder cumplir con sus exigencias, el modelo del Comercio Justo da como resultado que sus organizaciones campesinas productoras de café orgánico -como ISMAM y RED MAYA-, muestren **ineficiencias**

que provocan riesgos de **crisis internas** –como la del ISMAM- poniendo en peligro su permanencia y continuidad.

Es así que estos campesinos y sus organizaciones deberán buscar líneas de solución como las propuestas en el capítulo 8 de este trabajo, de las cuales ya hay algunos resultados favorables y esperanzadores que también fueron mencionados en dicho capítulo.

BIBLIOGRAFÍA

- Addor, Felix, Nikolaus Thumm y Alexandra Grazioli, 2007, *Las indicaciones geográficas: una cuestión importante para los países industrializados y para los países en vías de desarrollo*, Ginebra: Instituto Federal Suizo de la Propiedad Intelectual, Suiza.
- AGROASEMEX (Institución de Seguros AGROASEMEX, S.A.). 2006. La experiencia mexicana en el desarrollo y operación de seguros paramétricos aplicados a la agricultura. Documento preliminar para discusión. México. 38 p.
- Aguiar, F. 2004. *Teoría de la decisión e incertidumbre: modelos normativos y descriptivos*. EMPIRIA. Revista de Metodología de Ciencias Sociales. Num. 8, 2004.pp: 139-160.
- Aguirre Baztán, A., 1995, *Etnografía. Metodología cualitativa en la investigación sociocultural*, Barcelona, Ed. Boixareu Universitaria.
- Albrecht Steven, 1996, *Crisis Management for Corporate Self-Defense: How to Protect Your Organization in a Crisis*, New York AMACOM Books
- AMECAFÉ, 2010, *Programas de apoyos al café* [en línea], Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café, A.C., México, disponible en < <http://www.amecafe.org.mx/>>.
- Amit Raphael y Schoemaker Paul J. H., 1993, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 1. (Jan., 1993), pp. 33-46.
- ANACAFÉ, 2001, *Manual de cafeticultura*, Guatemala: Asociación Nacional del Café.
- ANACAFÉ, 1999, *Manual de cafeticultura orgánica*, Guatemala: Asociación Nacional del Café.
- Andrade, Simón, 2005, *Diccionario de economía*, 3a. ed., Lima: Editorial Andrade.
- Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio, 1996, *El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales*. en *Razón y Palabra* Número 4, año 1. Septiembre-noviembre. México. disponible en: (<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/andrade.html>)
- Andrews, K. R., *El concepto de estrategia de la empresa*, Universidad de Navarra, Pamplona, 1977.
- Argyris, Chris (1975) "The impact of the Formal Organization upon the individual" en Pugh, D.S., *Organization Theory*, Penguin Books, Londres, pp 261-278. (1971)
- Argyris, Chris (1986) "Being human and being organized", en Ibarra Colado, E. y Luis Montaña H. (comp.) *Teoría de la organización: Fundamentos y controversias*, Universidad Autónoma Metropolitana–Iztapalapa, pp. 257-259.
- Barba, Álvarez A., Luis Montaña Hirose y Pedro Solís Pérez (1999) "*Perspectivas internacionales de los estudios organizacionales*", en Memoria del III Foro de investigación en las disciplinas financieroadministrativas, Universidad Nacional Autónoma de México, pp. 75-87.

- Barney, J. B, 1991. "Firm resources and sustained competitive advantage", en Journal of Management, volume 17.
- Barón, J. 2005. *Rational choice in political behavior: Expression vs. consequences*. University of Pennsylvania.
- Bartra, Armando, 1995, "Origen y claves del sistema finquero del Soconusco", *Revista Chiapas*, núm. 1, pp. 29–52 (México: Instituto de Investigaciones Económicas-UNAM/Era).
- Bartra, Armando, 1991, "Pros, contras y asegunes de la apropiación del proceso productivo. Notas sobre las organizaciones rurales de productores", en *Los nuevos sujetos del desarrollo rural*, México: ADN Editores, pp. 5–22 (Cuadernos Desarrollo de Base, 2).
- Bartra Armando, 1974, *Estructura agraria y clases sociales en México*, México: Era.
- Becchetti, Leonardo y Marco Costantino, 2005, "The Effects of Fair Trade on Marginalised Producers: An Impact Analysis on Kenyan Farmers", *World Development*, vol. 36, núm. 5, pp. 823–842.
- Binews, 2006, *Coffee inventories* [en línea], disponible en <<http://www.binews.com/coffeeinv06>>.
- Bisquert Vicens, Alfredo, 2004, *La Comunicación Organizacional en Situaciones de Crisis, Razón y Palabra, No. 32*.
- Blau, Peter M. (1969) *The Dynamics of bureaucracy. A study of interpersonal relations in two government agencies*, University of Chicago Press, Chicago. (1955)
- Borrero, Alfonso (s/f), *Política y gestión universitaria*, Mimeo, Colombia.
- Burrell, Gibson y Gareth Morgan (1979) *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, Heinemann, New Hampshire.
- Burns, Tom y G. M. Stalker (1996) "Mechanistic and Organic systems" en Shafritz, Jay M. y Steven Ott, *Classics of Organization Theory*, Harcourt Brace College Publishers, USA, pp. 209-13.
- Canabal Cristiani, Beatriz, Gabriela Contreras Pérez y Arturo León López, 2006, *Diversidad rural: estrategias económicas y procesos culturales*, México: Universidad Autónoma Metropolitana/Plaza y Valdés.
- Cano G., J. 1971. Un sistema de información para elevar la productividad agrícola. Conceptualización y análisis beneficio/costo del Plan Puebla. Tesis de Maestría en Ciencias. Colegio de Postgraduados, Rama de Divulgación Agrícola. Chapingo, México.
- Cano-Arribi Company, Juan, 2006, *Cómo crear una cultura de la innovación en las organizaciones y hacer de ella una fuente sostenible de ventaja competitiva*, Madrid: McGraw-Hill.
- CASFA, 2004, *El café de la RED MAYA*, San Cristóbal de las Casas, Chiapas: Centro Agroecológico San Francisco de Asís, A.C.
- CASFA, 2001, *Evaluación interna. Ante la crisis: esperanza, reflexión y acción comunitaria*, Tapachula, Chiapas: Centro Agroecológico San Francisco de Asís, A.C.

- CASFA, 1999, *Impactos del trabajo común organizado (TCO) en las regiones económicas: Soconusco, Sierra, Costa, Selva y Centro*, San Cristóbal de las Casas, Chiapas: Centro Agroecológico San Francisco de Asís, A.C./Ed. Fray Bartolomé de las Casas.
- CASFA, 1996, *Trabajo común organizado*, Centro Agroecológico San Francisco de Asís, A.C./Ed. Fray Bartolomé de las Casas, San Cristóbal de las Casas, Chiapas.
- Castaños, Carlos Manuel, 1987, *Organización campesina: la estrategia truncada*, México: Universidad Autónoma de Chapingo.
- Cervantes, Edith, Víctor Pérez Grovas, John Burstein, L. Carlsen y Luis Hernández Navarro, 2002, *Una salida sustentable a la crisis*, México: COOPCAFÉ-CNOC.
- Chayanov, A.V., 1974, *La organización de la Unidad Económica Campesina*, Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- Chiapas Kafee-Kampagne, 1999, "El escándalo del café orgánico, café de Transfair" [en línea], *Ainfos. A Multi-Lingual News Service by, for, and about Anarchists*, disponible en <<http://www.ainfos.ca/99/feb/ainfos00141.html>>.
- Chiavenato, Idalberto, 2004, *Introducción a la teoría general de la administración*, 7a. ed., trad. Carmen Leonor de la Fuente Chávez y Elizabeth Lidia Montaña Serrano, McGraw-Hill Interamericana.
- Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy (1996) "Introduction. Organizations, Organization and Organizing", en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, *Handbook of Organization Studies*, Sage, Londres, pp. 1-28.
- Comercio Justo México, 2005, *La Coordinadora de Productores de Café de Oaxaca sigue en pie. Boletín* (Comercio Justo México, Oaxaca, México), 19 de diciembre de 2005.
- Comercio Justo México, 2008a, *Centro de documentos* [en línea], Comercio Justo México, A.C., disponible en <<http://www.comerciojusto.com.mx/index.php/documentos-sb>>.
- Comercio Justo México, 2008b, *Café*, Comercio Justo México, A.C., disponible en línea en <http://www.comerciojusto.com.mx/index.php/productos-mainmenu-28/cafesb>
- Comercio Justo México, 2008c, *Portal de Comercio Justo México, A.C.*, disponible en línea en <http://www.comerciojusto.com.mx/index.php>
- Comisión Estatal del Café, 2003, *Estadísticas de café: 2003*, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas: Comisión Estatal del Café.
- Contreras T., Bonifacio, 1990, *El proceso de acumulación en el campo*, México: Congreso Nacional de Economistas.
- Coriat, Benjamín (2000) *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, Siglo XXI, México. (1979)
- Corona Treviño, Leonel, 2010, *Innovación ante la Sociedad del Conocimiento*, Disciplinas y Enfoques, Plaza y Valdés, México.

- Corona, Miguel Ángel, 1996, *La Comunicación en Tiempos de Crisis, una Visión Panorámica*, Razón y Palabra, Número 4, Año 1, septiembre-noviembre 1996
- Corsi, Francisco Luiz, 2000, *Estado Novo: política externa e projeto nacional*, San Pablo: Editora UNESP: FAPESP.
- Crozier, Michel (1974) *El fenómeno burocrático*(2 T.), Amorrortu, Buenos Aires. (1963)
- Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1990) *El actor y el sistema*, Alianza, México
- Da Silva, Reinaldo Oliveira, 2002, *Teorías de la administración*, México: International Thomson Editores.
- Díaz, Gisela y Rafaela Andrés Ortiz, 2005, "La entrevista cualitativa" [en línea], Universidad Mesoamericana, disponible en <<http://www.geiuma-oax.net/cursos/entrevistacualitativa.pdf>>.
- Díaz Tinoco, Jaime, 1995, "El mercado de futuros financieros", *Ejecutivos de Finanzas*, año XXIX, núm. 4 (Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C., México).
- Diccionario de la lengua española Espasa-Calpe*, Madrid: Espasa Calpe, 2005.
- Diccionario de marketing*, 1999, Madrid: Cultural.
- Durston John, 1997, *La Participación Organizada en el Desarrollo Agro-Rural del Paraguay*, Cepal, Santiago.
- Eccardi Fulvio y Sandali Vincenzo, 2002, *Coffee, a celebration of diversity*, Sandalj Trading Company, Trieste, Italy.
- Escamilla Prado, E. y A. Zamarripa Colmenero, 2002, *Variedades de café en México. Origen, características y perspectivas*, Universidad Autónoma Chapingo/Fundación Produce de Veracruz, Huatusco, Ver.
- FAO, 1988, *La Participación Campesina en el Desarrollo Rural*, Santiago.
- FAO, *Comité de Agricultura. 15º periodo de sesiones. Tema 8 del programa provisional*, Roma, Italia, 25 al 29 de enero de 1999, párrafo 10, disponible en <<http://www.idmaperu.org/fao.htm>>.
- Ferguson, C.E., y Gould J. P. 1984. *Teoría microeconómica*. Traducción de Eduardo L. Suárez. Sexta reimpression en español. Fondo de Cultura Económica. México. 551 p.
- Fernández, R. Z. e I. Suárez, G., "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos", en *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, núm. 3, 1996, pp. 73-92.
- FIRCO, 2009, *Fideicomiso de Riesgo Compartido* [en línea], México: Fideicomiso de Riesgo Compartido, disponible en <<http://www.firco.gob.mx>>.
- Firth, Raymond, 1951, *Elements of Social Organization*, Londres: C.A. Watts, 1951.

- Flisfisch, Angel, *Elementos Conceptuales en el Análisis de la Participación*, (mimeo)
- FLO, 2009, *Fair Trade* [en línea], Fairtrade Labelling Organizations International, disponible en <<http://www.fairtrade.net>>.
- FLO, 2006a, *Introducción a FLO* [en línea], Fairtrade Labelling Organizations International, disponible en <www.fairtrade.net/introduction.html?&L=1>.
- FLO, 2006b, *¿Qué es el Comercio Justo* [en línea], Fairtrade Labelling Organizations International, disponible en <http://www.fairtrade.net/about_fairtrade.html?&L=1>.
- FLO, 2006c, *Organizaciones socias* [en línea], Fairtrade Labelling Organizations International, disponible en <www.fairtrade.net/partners.html?&L=1>.
- FLO, 2005a, *Delivering Opportunities. Annual Report 2004–2005 of the Fair Trade Labelling Organizations International*, Bonn, Alemania: Fairtrade Labelling Organizations International, 2006, disponible en línea en <http://www.fairtrade.net/sites/news/FLO_AR_2004_05.pdf>.
- FLO, 2005b, *Fair Trade Standards for Coffee for Small Farmers' Organizations*, Fairtrade Labelling Organizations International, disponible en línea en <www.fairtrade.net/pdf/sp/english/Coffee%20SP%20Dec%2005%20EN.pdf>.
- FLO, 2003, *Generic Standards FT* [en línea], Fairtrade Labelling Organizations International, disponible en <<http://www.fairtrade.net/standards.html>>.
- Food Ingredients On Line, 2009, *International Interest in Organic Food Benefits Certification Business*, Food Ingredients On Line, disponible en línea en <<http://www.foodingredientsonline.com>>.
- Foss Nicolai J. y Knudsen Christian, 1996, *Towards a competence Theory of the Firm*, Routledge.
- Foss, N., 1997, *Resources, firms and strategies*, Oxford University Press, Oxford.
- Foucault, Michel, 2001, *Defender la sociedad*, trad. Horacio Pons, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
- Friedman, Georges, 1985, “Dos grandes doctrinarios del progreso” en Rosim, Miravaldo C. et al. (1985) *Historia del pensamiento administrativo 2 T.*, Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa, México.
- Fromm, E., 1976, *El miedo a la libertad*, trad. Gino Germani, Paidós, Buenos Aires.
- García Betancourt, José Arturo, 1999, *El Manejo de las Crisis en las Empresas*, McGraw-Hill Latinoamericana S.A.
- García de León, Antonio, 1979, *Lucha de clases y poder político en Chiapas*, *Historia y Sociedad*, núm. 22, México.

- García de León, Antonio, 1985, *Resistencia y utopía. Memorial de agravios y crónica de revueltas y profecías acaecidas en la Provincia de Chiapas durante los últimos quinientos años de su historia*, México: Editorial Era, 2 vols.
- Gastelum Lage, Jesús, *Agricultura y Desarrollo Rural en el Distrito Federal*, Agenda, México.
- Giovannucci, Daniele, 2001, “*Enquête sur le café produit de façon durable auprès de l’industrie nord-américaine du café de spécialité*”, encuesta preparada para The Summit Foundation, The Nature Conservancy, la Commission de Coopération Environnementale, la Specialty Coffee Association of America y el Banco Mundial, mayo de 2001.
- Giovannucci, Daniele y Ricardo Juárez Cruz, 2006, *Análisis prospectivo de política cafetalera. Proyecto Evaluación. Alianza para el Campo 2005*, México: SAGARPA/FAO, octubre de 2006.
- Goffman, E., 1989, “On Fieldwork”, *Journal of Contemporary Ethnography* (Sage Publications), vol. 18, núm. 2, pp. 123–132.
- Goldhaber Gerald, 1999, *Comunicación Organizacional*, Ed. Diana, México.
- Gómez González Gerardo, 1981, *Organización campesina y lucha de clases*, Universidad Autónoma Chapingo, Departamento de Sociología Rural, Dirección de Difusión Cultural.
- Gómez, Gabriel, 1998, *Cultivo y beneficio del café*, México: Publicaciones Camacho; edición original: 1894.
- Gómez Tovar, Laura, Manuel Ángel Gómez Cruz y Rita Schwentesius Rindermann, 2000, *Desafíos de la agricultura orgánica*, México: Universidad Autónoma de Chapingo, México.
- Gómez, Manuel Ángel y Rita Schwentesius, 2000, *Agricultura orgánica en México. Datos básicos*, México: SAGAR/Universidad Autónoma de Chapingo/Ciestam, Texcoco, Estado de México.
- Gómez, Manuel Ángel, Laura Gómez Tovar y Rita Schwentesius, 2002, *Agricultura orgánica: Mercado Internacional y propuesta para su desarrollo en México*: SAGAR/Universidad Autónoma de Chapingo/CIESTAM, Texcoco, Estado de México.
- Gómez Cruz Manuel Angel, Gómez Tovar Laura, Lobato García Aurora, Schwentesius Rindermann Rita, Meraz Alvarado Ma. Del Refugio, 2003, *Producción, comercialización y certificación de la agricultura orgánica en América Latina*, Universidad Autónoma de Chapingo, México.
- González Cid, Pablo, 2004, *El café en México*, Ed. México desconocido, México.
- González Andión, Emilio., Leopoldo Leyva Castañeda, Carlos Ruiz González., 1995, *Rescate de empresas en crisis*, Thomson, México.
- Gordillo de Anda, Gustavo, 1990, “La inserción de la comunidad rural en la sociedad global: hacia un nuevo modelo de desarrollo para el campo”, *Comercio Exterior*, vol. 40, núm. 9, pp. 803–815.
- Gorz, André, 1991, *Metamorfosis del Trabajo. Búsqueda del sentido. Crítica de la razón económica*, Editorial sistema, Madrid.

- Gouldner, Alvin W., 1964, *Patterns of Industrial Bureaucracy*, The Free Press, New York. (1954)
- Hall, Richard H., 1977, *Organization: Structure and Process*, Prentice-Hall.
- Hamel Gary y Heene Aime, 1994, *Competence-Based Competition*, Strategic Management Society.
- Helbig, Karl, 1964, *El Soconusco y su zona cafetalera en Chiapas*, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas: Instituto de Ciencias y Artes de Chiapas.
- Hernández Díaz, Jorge y Gonzalo Piñón, 1998, *El café: crisis y organización, los pequeños productores en Oaxaca*, México: IIS-UABJO/Plaza Valdés.
- Hernández Díaz, Jorge, 2001, *Reclamos de la identidad: la formación de las organizaciones indígenas en Oaxaca*, México: Miguel Ángel Porrúa.
- Herzberg, Frederick (1966) *Work and the nature of man*, Thomas Y. Crowell Company, New York.
- Hoffmann, Odile, 1992, "Renovación de los actores sociales en el campo: un ejemplo en el sector cafetalero de Veracruz", en *Estudios Sociológicos* (El Colegio de México), vol. 10, núm. 30, septiembre–diciembre de 1992, pp. 523–554.
- Horkheimer, M., 1998, *Teoría crítica*, trad. Edgardo Albizu y Carlos Luis, Amorrortu, Buenos Aires.
- Ibarra Colado, E. (1991) "Notas para el estudio de las organizaciones en América Latina a partir de la reflexión crítica de la Teoría de la Organización", en Ibarra Colado, E. y Luis Montaña Hirose (coord.), *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, UAM-I Miguel Ángel Porrúa.
- Ibarra Colado, E. y Luis Montaña H. (1986) "Teoría de la Organización: Desarrollo histórico, debate actual y perspectivas", en Ibarra Colado, E. y Luis Montaña H. (comp.) *Teoría de la organización: Fundamentos y controversias*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- ICO, 2008a, *Organic Coffee Export Statistics – Volume and Value – October 2007 to June 2008*, International Coffee Organization, Statistics Committee, Londres, U.K..
- ICO, 2008b, *Café sostenible* [en línea], International Coffee Organization, Londres, disponible en <http://www.ico.org/ES/sustainable_coffeec.asp>.
- ICO, 2008c, *Datos históricos* [en línea], International Coffee Organization, Londres, disponible en <www.ico.org/ES/historicalc.asp>.
- ICO, 2012, *Statistics* [en línea], International Coffee Organization, Londres, disponible en <http://www.ico.org/coffee_prices.asp?section=Statistics>. (Datos consultados en los años 2003 al 2012).
- IFAT, 2009, *International Fair Trade Association* [en línea], disponible en <<http://www.ifat.org>>.
- IFOAM, 1996, *Normas básicas para la agricultura y el procesamiento de alimentos ecológicos y directrices sobre café, cacao y té, evaluación de insumos*, Copenhague, Dinamarca.

- IFOAM, 2008a, *International Federation of Organic Agriculture Movements* [en línea], International Federation of Organic Agriculture Movements, disponible en <<http://www.ifoam.com>>.
- IFOAM, 2008b, *International Federation of Organic Agriculture Movements* [en línea], EcoWeb Danmark, Dinamarca, disponible en <<http://www.ecoweb.dk/ifoam>>.
- IFOAM, 2008c, *Inside IFOAM* [en línea], International Federation of Organic Agriculture Movements, disponible en <http://www.ifoam.org/about_ifoam/inside_ifoam/index.html>.
- IFOAM, 2012, *List of IFOAM affiliates* [en línea], International Federation of Organic Agriculture Movements, disponible en <http://www.ifoam.org/organic_world/directory/index.html>.
- INCA RURAL, 2003, *La organización para el desarrollo rural* [en línea], INCA RURAL-SAGARPA, México, disponible en <www.inca.gob.mx>, México.
- Infante F.J., Quilantan J., Rocha F., Esquinca H., Castillo A., Ibarra Nuñez G., Palacio V., 2011, Mango Ataulfo: orgullo chiapaneco. CONABIO, Diversitas 96.
- Isaaks, E. H., and Srivastava, R. M. 1989. *An introduction to applied geostatistics*. Oxford University Press, Inc. USA.
- Jasso, Javier, 2010, *Capítulo 9. Administración: innovación, conceptos, prácticas y tendencias*, en *Innovación ante la Sociedad del Conocimiento*, Disciplinas y Enfoques, Plaza y Valdés, México.
- Jasso, Javier, 2004, *Relevancia de la innovación y las redes institucionales*, en *Aportes*, enero-abril, Vol. VIII, número 025, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México.
- Jasso, Javier, 2011, *Emprendedor y emprendedurismo*, en *Hunab Ku / Economía & Negocios* 2(2011), Universidad del Caribe, México. p. 93-99
- Kadis, Asya L., 1982, "Algunos fenómenos de grupo", en *Manual del manejo de grupos*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Katz Daniel, 1964, *The motivational basis of organizational behavior*, in: *Behavioral science*. p. 132
- Katz Daniel y Kahn Robert, 1978, *The social psychology of organizations*. John Wiley & Sons
- Koontz, Harold y Weihrich Heinz, 2004, *Administración. Un perspectiva global*, 12a. ed., McGraw-Hill Interamericana, México.
- Kramer, Alf, 2009, *Definición de café de especialidad*, Speciality Coffee Association of Europe (SCAE), Noruega, disponible en línea en <<http://www.forum-cafe.com/documents/78.pdf>>.
- Krone, R., M. 1980. *Systems Analysis and Policy Sciences. Theory and practice*. John Wiley & Sons, Inc. New York. USA.
- Krotz, Esteban, 1979, "La cooperación agropecuaria en México: elementos para el estudio y la evaluación de la situación de la población rural", *Iztapalapa*, vol. 1, núm. 1, México.

- Krotz, Esteban, 1988, *Ensayos sobre el cooperativismo rural en México*, México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa (Cuadernos Universitarios, 35).
- Krotz, Esteban, Emilia Velázquez, Felipe Vázquez y Mercedes Hope, 1985, *Cooperativas agrarias y conflictos políticos*, México: Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa.
- Laderach, Meter, Thomas Oberthur, Norbert Niederhauser, Herbert Usma, Laura Collet y Jürgen Pohlan, 2006, "Café especial: factores, dimensiones e interacciones", en Pohlan, Soto y Barrera, 2006, pp. 141–160.
- La Jornada del Campo, 2008, *Datos duros: la cafecultura en cifras*, México: suplemento de *La Jornada*, 12 de junio de 2008.
- Lapiedra Barrón, Manuel, 1992, "Las formas de asociación entre el sector social y el privado en proyectos productivos", en Félix Cadena *et al.*, *La empresa social y sus problemas de organización*, México: Fundación Friedrich Naumann/Praxis.
- Lash, Scott y John Urry, 1994, *Economies of Signs and Space*, Londres: Sage Publications.
- Lawrence, Paul R. y Jay W. Lorsch (1973) *Organización y ambiente*, Editorial Labor, S.A., (1967)
- Levi, Margaret y April Linton, 2003, "Fair Trade: A Cup at a Time?", *Politics and Society*, vol. 31, núm. 3, pp. 407–432.
- Liedo, Pablo, Juan Francisco Barrera, Guillermo Ibarra, Francisco Infante, 2000, "Breve semblanza sobre el trabajo y trayectoria del Sr. Walter Peters Grether, en entrega de Premio ECOSUR", *Revista Ecofronteras*, abril, 2000.
- Lippman S. A. y Rumel R. P., 1982, *Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition*, *Bell Journal of Economics*, vol. 13, págs. 418-438.
- Low, William y Eileen Davenport, 2005a, "Postcards from the Edge: Maintaining the 'Alternative' Character of Fair Trade", *Sustainable Development*, vol. 13, núm. 3, pp. 143–153.
- March, James G. (1994) "Ambiguity and Interpretation" en March, James G., *A primer on Decision Making*, The Free Press, New York, pp. 175-219.
- March, James G. (2000) en Augier, Mie y Kristian Kreiner "An interview with James G. March", *Journal of Management Inquiry*, Núm. 3, Vol. 9, Septiembre, pp.284-297.
- March, James G. y Herbert A. Simon (1969) *Teoría de la Organización*, Ediciones Ariel, Barcelona. (1961)
- March, James G. y Olsen, Johan P. (1997) *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y administración Pública, A.C., Universidad Autónoma de Sinaloa, México. (1989)
- Marienhoff S., Miguel, 1990, *Tratado de derecho administrativo*, 4a. ed., Buenos Aires: Abeledo-Perrot.

- Marino, Josep y William Sanders, 1973, *Prehistoria del Nuevo Mundo*, Barcelona: Labor.
- Márquez Hernández, Francisco, 2000, *La actuación del notario en las sociedades de producción rural*, México: Instituto de Investigaciones Jurídicas-UNAM.
- Marshall, Catherine y Gretchen B. Rossman, 1999, *Designing Qualitative Research*, 3a. ed., Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Martínez, Mayra, 2003, "Monopolio financiero del café", *Revista Contralínea*, disponible en línea en <<http://www.contralinea.com.mx/archivo/2003/c10/index.html>>.
- Martínez Morales, A. Cristina, 2004, "Transformación de la actividad cafetalera en los años noventa", en Rubio Blanca (coord.), *El sector agropecuario mexicano frente al Nuevo Milenio*, México: Plaza y Valdés/Instituto de Investigaciones Sociales-UNAM.
- Martínez Morales, Rafael, 1998, *Derecho administrativo*, 3a. ed., México: Harla.
- Maslow, Abraham H. (1970) *Motivation and personality*, Harper & Row Publishers, New York, pp. 35-58. (1954)
- Massiel Briones, Marjorie, 2007, *Guía práctica para la exportación de café gourmet*, Managua: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura-IICA.
- McGregor, Douglas (1972) *El aspecto humano de las empresas*, Editorial Diana, México, pp. 43-66. (1969)
- Mendoza, José Antonio y Jorge Pino, 1999, *Exportación de café orgánico por los indígenas de la Sierra Madre de Motozintla, Chiapas, México*, México: SAGARPA.
- Mendoza Palacios, Rudy, 2006, *Investigación cuantitativa y cualitativa, diferencias y limitaciones*, Piura, Perú, disponible en línea en <<http://www.monografias.com/trabajos38/investigacion-cualitativa/investigacion-cualitativa.shtml>>.
- Merton, Robert K., 1984, "Estructura burocrática y personalidad" en Merton, Robert K *Teoría y estructuras sociales*, Fondo de Cultura Económica, México pp. 275-286. (1949)
- Montaño Hirose, Luis, 1991, *Las Nuevas Relaciones Humanas: un falso reto a la democracia*, en Ibarra Colado, E. y Luis Montaño Hirose (coord.), *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, UAM-I - Miguel Ángel Porrúa, pp. 69-102.
- Montaño, Hirose Luis y Marcela Rendón (2000) "La noción de organización. Sentido, polisemia y construcción social", *Revista Iztapalapa*, Año 20, Núm. 48, Enero-Junio, pp. 63-84.
- Montenegro, Armando, 1989, *Observaciones sobre la crisis del régimen de cuotas en el Pacto Cafetero*, mimeo del 24 de octubre de 1989.
- Montenegro, Armando, Mónica Aparicio y Andrés Langebaek, 1990, *Análisis de la votación que suspendió el régimen de cuotas en la OIC*, mimeo de enero de 1990.
- Morales P. 2005, "El precio del café justo y la bolsa", *Revista Café y Sociedad*, Num. 25; 2005, pp. 23-26

- Morfín V.A., Castillo P.G. y Vizcaíno G.A., 2006, *El cultivo de café (coffea arabica)*. INEFAP, Folleto técnico No. 1, México.
- Naturland, 2009, *Naturland* [en línea], Naturland e.V., disponible en <www.naturland.com>.
- NEWS!, 2009, *Welcome to NEWS*, disponible en <<http://www.worldshops.org>>.
- Nicholls, Alexander y Charlotte Opal, 2005, *Fair Trade: Market-Driven Ethical Consumption*, Londres: Sage Publications.
- Nolasco, Margarita, 1985, *Café y sociedad en México*, México: Centro de Ecodesarrollo.
- Ocampo, José Antonio y Rosario Córdoba, 1990, "La coyuntura cafetera internacional en perspectiva", *Coyuntura Económica*, vol. 20, núm. 1, pp. 87–104.
- OCIA, 2008a, *Guía de certificación* [en línea], México: OCIA, disponible en <<http://www.ociala.com>>.
- OCIA, 2008b, *Providing Excellence in Organic Certification* [en línea], Lincoln, Nebraska: OCIA International, disponible en <<http://www.ocia.org>>.
- OCIA, 1998, *OCIA Company Profile*, Lincoln, Nebraska: Organic Crop Improvement Association International, disponible en línea en <<http://www.ocia.org/>>.
- OIC, 2011, Organización Internacional del Café, disponible en línea <http://www.ico.org> en español.
- OIC, 2010, Organización Internacional del Café, disponible en línea <http://www.ico.org> en español.
- Padua, Jorge, 1993, *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Palerm, Ángel, 1980, "Los estudios campesinos: origen y transformaciones", en *Antropología y marxismo*, México: Editorial Nueva Imagen, pp. 141–160.
- Pearson Chrissine y Mitroff Jan, 1993, *Crisis Management: A diagnostic guide for improving your organization's crisis-preparedness*, Jossey-Bass Publishers (San Francisco)
- Pendergrast, Mark, 2002, *El café, historia de la semilla que cambió el mundo*, Buenos Aires: Ediciones B.
- Penrose Edith, 1959, *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press.
- Peña Piña, Joaquín, 2000, *Determinantes socioeconómicos de la migración laboral: el caso de los indígenas mames de la Sierra Madre de Chiapas*, Toluca, Edo.Mex.: CIEAP/UAEM (Papeles de Población, 23).
- Pérez Arce, Francisco, 1991, "Café: política y mercado", en *Los nuevos sujetos del desarrollo rural*, México: ADN Editores (Cuadernos de Desarrollo de Base, 2).

- Pérez Grovas, Víctor, 2008, *La producción y comercialización de café en México. ¿Opción viable para los pequeños productores?* [en línea], México: Centro de Investigaciones Económicas y Políticas, A.C., disponible en <www.ciepac.org/otros%20temas/memorias/cafe.htm>.
- Pérez Grovas, Víctor y Edith Cervantes Trejo, 2002, *Evaluación de los beneficios actuales y el potencial para el combate a la pobreza de la participación en redes de Comercio Justo de café en la Unión Majomut*, México: Fundación Foro.
- Pérez Grovas Víctor, Edith Cervantes, John Burstein, Laura Carlsen y Luis Hernández Navarro, 2002, *Una salida sustentable a la crisis*, México: COOPCAFÉ-CNOC.
- Pérez Grovas, Víctor y Fernando Celis Callejas, 2002, *La crisis del café, causas, consecuencias y estrategias de respuesta*, México: Grupo Chorlaví.
- Peters, Walter y Bernd Peters, 2004, *Reporte documental 'Finca Irlanda', Premio Nacional de Exportación 2004*, Tapachula, México: Ecosur.
- Pichón Riviére, E., 1988, *El proceso grupal*, Buenos Aires: Nueva Visión.
- Pindyck, R.S. y D.L. Rubinfeld, 2001, *Microeconomía*, trad. Esther Rabasco y Luis Toharia, Prentice Hall, Madrid.
- Piñuel José Luis y Westphalen M. H., 1993, *La Dirección de la Comunicación*, Ed. El Prado, Madrid.
- Pohlenz Córdova, Juan, 1995, *Dependencia y desarrollo capitalista en la Sierra de Chiapas*, México: UNAM.
- Pohlenz Córdova, Juan, 1979, *Dependencia y desarrollo capitalista en una región agrícola. Las plantaciones cafetaleras de la Sierra Madre de Chiapas*, tesis de Licenciatura en Antropología, Escuela Nacional de Antropología e Historia (ENAH), México.
- Pohlenz Córdova, Juan, 1977, *Las plantaciones cafetaleras del Soconusco y el desarrollo regional en Chiapas*, mimeo.
- Ponce Jiménez, Patricia, 1985, *Palabra viva del Soconusco*, México: CIESAS-SEP.
- Porter, M. E., *Estrategia competitiva*, CECOSA, México, 1982.
- Pugh, D. S., D. J. Hickson, R. Hinings y C. Turner (1973) "Dimensions of Organization Structure", en Heydebrand, Wolf, *Comparative Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, pp. 441-470
- Pugh, D. S., D. J. Hickson, R. Hinings y C. Turner (1995) "The context of organization structures", en Donaldson, Lex, *Contingency Theory*, Dartmouth, Cambridge, pp. 125-148.
- Rébora, Hipólito, 1982, *Memorias de un chiapaneco*, México: Ed. Katún.
- Redfern, Andy y Paul Snedker, 2002, *Creating Market Opportunities for Small Enterprises: Experiences of the Fair Trade Movement*, Ginebra: International Labour Office.

- Reed, Michael, 1996, "Organizational Theorizing: a historically contested terrain", en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, *Handbook of Organization Studies*, Sage, Londres, pp. 31-56.
- Reed, R. and R. DeFilippi. 1990. *Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage*, *Academy of Management Review* 15: 88-102.
- Reich, W., 1985, *Para una estructura de carácter autónoma del hombre*, Planeta Agostini, Barcelona.
- Renard, Marie-Christine, 2006, *Relatoría de la Mesa: Comercialización, problemática de la comercialización; los mercados especiales, calidad y diferenciación*, disponible en línea en <www.cedrssa.gob.mx/includes/asp/download.asp?iddocumento=551>.
- Renard, María Cristina, 2003, "Fair Trade: Quality, Market and Conventions", *Journal of Rural Studies*, vol. 19, núm, 1, pp. 87-96.
- Renard, María Cristina, 2002, *El café en la frontera sur: vocación y destino*, Pohlan Jürgen (coord.), *México y la cafecultura chiapaneca*, Aashen, Alemania: Shaker Verlag.
- Renard, María Cristina, 1993, *El Soconusco, una economía cafetalera*, México: Universidad Autónoma de Chapingo.
- Rincón, D. y cols., 1995, *Técnicas de investigación social*, Madrid: Dykinson.
- Robbins, Stephen y Mary Coulter, 2005, *Administración*, 8a. ed., México: Pearson Educación.
- Robbins Stephen P., 2004, *Comportamiento Organizacional*, 10ª. Ed., México: Pearson Educación.
- Rundgren, Gunnar, 1998, *Building Trust in Organics. A Guide to Setting up Organic Certification Programmes*. Germany: IFOAM.
- Salazar Peralta, Ana María, 1981, "La participación estatal en la producción y comercialización del café en el estado de Chiapas", tesis de Licenciatura en Antropología, México: Escuela Nacional de Antropología e Historia (ENAH).
- Samuelson, Paul y William Nordhaus, 2002, *Economía*, 17a. ed., trad. Esther Rabasco Espáriz y Luis Tahoría, Madrid: McGraw Hill Interamericana.
- Sanchez, R., Heene, A. and Thomas, H. Towards, 1996, The Theory and Practice of Competence-based competition, *Dynamics of Competence-Based Competition*, eds R. Sanchez, A. Heene, H. Thomas, Oxford, England, Elsevier Pergamon, pp 1-36
- Sanchez, R., Heene, A., 1997, *Competence-Based Strategic Management*, published in the Strategic Management Society series by John Wiley & Sons.
- Sanchez, R., Heene, A., 1997, *Strategic Learning and Knowledge Management*, published in the Strategic Management Society series by John Wiley & Sons.
- Sanchís Palacio, Joan Ramón, 1995, *Análisis estratégico de la empresa cooperativa*, Valencia: Editorial Tirant lo Blanc.

- Sandoval Monroy, Gerardo, 2008, "Modelo maya de desarrollo comunitario. Situación", en *Retos y tendencias para el desarrollo sustentable*, México: Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria (CCEDRSSA).
- Santos Gómez, Marcos, 2008, *De la verticalidad a la horizontalidad. Reflexiones para una educación emancipadora*, Granada: Universidad de Granada.
- Santiago Jiménez, María Evelinda, 2004, "La participación local en procesos productivos sustentables", tesis doctoral, Oaxaca: Instituto Tecnológico de Oaxaca.
- Santoyo Cortés, Horacio *et al.*, 1996, *Sistema agroindustrial café en México: diagnóstico, problemática y alternativas*, México: Universidad Autónoma de Chapingo.
- SCAA, 2009, *Specialty Coffee Asociation of America* [en línea], disponible en <<http://www.scaa.org/?page=main>>.
- Schumpeter, 1942, *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harvard University Press.
- Shanin, Teodor, 1979, "El campesinado como factor político", en *Campesinos y sociedades campesinas*, México: Fondo de Cultura Económica, pp. 214–237.
- Sierra Bravo, R., 1996, *Técnicas de investigación social*, 8a. ed., Madrid: Paraninfo.
- Simon, Herbert A. (1988) *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*, Aguilar, Buenos Aires. (1945) (1973)
- Smircich, Linda (1983) "Concepts of culture and organizational analysis", *Administrative Science Quaterly*, Vol. 28, Núm 3., pp. 339-358.
- Spenser, Daniela, 1988, *Los inicios del café en el Soconusco*, en *Los empresarios alemanes, el Tercer Reich y la oposición a Cárdenas*, tomo 1, México: CIESAS (Colección Miguel Othón de Mendizábal, 11).
- Spenser, Daniela, 1987, "El Partido Socialista Chiapaneco: rescate y reconstrucción de su historia", tesis de maestría en Estudios Latinoamericanos, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Spenser, Daniela, 1983, "Trabajo forzado en Guatemala, bracerismo guatemalteco en Chiapas", *Textual. Revista de la UACH* (México), núm. 13, pp. 88–93.
- Stalk George, Evans Philip y Shulman Lawrence, 1992, *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, Harvard Bussines Review.
- Sturges, David, 1994, *Communication through crisis: a strategy for organizational survival*. *Management Communication Quarterly*. Vol. 7, número 3. Febrero de 1994. Página 298.
- Szekely, E. Miguel, 2005, "¿Vía campesina? De la etapa antimonopólica-agrarista del desarrollo rural a la era de la globalización", ponencia presentada en el V Simposio de la Asociación Mexicana de Estudios Rurales.

- Taylor, Frederick (1994) “¿Qué es la administración científica?” y “Principios de administración científica”, en Merrill, Harwood, *Clásicos en administración*, Limusa, México, pp. 77-107. (1970)
- Taylor, Frederick W. (1961) *Principios de la Administración Científica*, Herrero Hermanos, México (1911).
- Thierauf, R.J. 1978. *An introductory approach to operations research*. Inc. A Wiley Hamilton series in management and administration. John Wiley & Sons, N.Y. USA.
- Thorn Jon, 1999, *Café Manual para sibaritas*, Editorial Evergreen, Colonia, Alemania.
- Thorner, Daniel, 1979, “La economía campesina. Concepto para la historia económica”, en *Economía campesina*, Lima: Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo, pp. 139–153.
- Tirole, J., 1990, *La teoría de la organización industrial*, Barcelona: Ariel.
- Toledo, Víctor M., 2002, “Agroecología, sustentabilidad y reforma agraria: la superioridad de la pequeña producción familiar”, *Agroecología e Desarrollo Rural Sustentable* (Porto Alegre), vol. 3, n. 2, abril–junio de 2002, pp. 27–36.
- TransFair, 2008, *Fair Trade overview* [en línea], FairTrade USA, disponible en <<http://www.transfairusa.org>>.
- TransFair, 2006, *Fair Trade certified coffee* [en línea], FairTrade USA, disponible en <http://www.transfairusa.org/pdfs/fastfacts_coffee.pdf>.
- TransFair, 2005, *2004 Annual Report* [en línea], FairTrade USA, disponible en <<http://www.transfairusa.org/content/Downloads/AnnualReport2004.pdf>>.
- UAT, 2007, “Producción de vermicomposta” [en línea], *TURevista Digi.U@T* (México: Universidad Autónoma de Tamaulipas), vol. 2, núm. 1, disponible en <<http://www.turevista.uat.edu.mx>>.
- Valdivia Carreón, M.E., 1977, *Estructura jurídica agraria y organización campesina: instrumentos para el desarrollo (el caso del Plan Puebla)*, México: Universidad Autónoma de Chapingo.
- Vanderhoff, Frans y C. Galván, 1998, “Un poco de la historia de UCIRI”, en *Medio ambiente, economía campesina y desarrollo sustentable: éxitos, fracasos y perspectivas*, Oaxaca, México: CIESAS/Campo/Grupo Mesófilo.
- Vanderhoff, Frans y Nico Roozen, 2002, *La aventura del comercio justo*, México: El Atajo.
- Vargas V., María P., 2006, “Capital social rural. Experiencias de organizaciones productoras de café orgánico en Chiapas”, tesis de doctorado, Zamora, Michoacán: El Colegio de Michoacán, A.C.
- Venture, Victoria J., *Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico*, Civitas, Madrid, 1994.

- Villalobos, Andrés, 2004, *Café sostenible. Perfil de mercado*, Alajuela, Costa Rica: SIMS.
- Villaseñor Luque, Andrés, 1987, *Caficultura moderna en México*, Chapingo: Agrocomunicación Saénz, Colín y Asociados.
- Villegas H., Eduardo y Rosa María Ortega O., 1998, *Administración de inversiones*, México: McGraw Hill.
- Von Metz, Brígida, 1988, *Las empresas alemanas en México (1929–1942)*, México: CIESAS (Colección Miguel de Othón Mendizábal, 11).
- Weber, Max., 1992, *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México. (1922)
- Wernerfelt, B, 1984. "A resource' based view of the firm", en Strategy Management Journal, volumen 5.
- Woodward, Joan (1975) "Management and technology", en Pugh, D.S., *Organization Theory*, Penguin Books, Londres, pp. 56- 71. (1971)
- Woodward, Joan (1994) *Industrial organizations: Theory and practice*, Oxford University Press, Londres, pp.17-34. (1965)
- Wolf, Eric, 1978, *Los campesinos*, Barcelona, España: Editorial Labor.
- Yaksic, A., 2000, *Factibilidad de fomento de la agricultura orgánica entre pequeños agricultores*, Santiago de Chile: INDAP.
- Zey-Ferrell, Mary (1981) "Criticisms of the dominant Perspective on Organizations", The Sociological Quarterly, 22 (spring) pp. 181-205.

Anexo 1 Guía de preguntas para las entrevistas.

• Guía de preguntas dirigidas a los Directivos y Asesores de la Organización (enunciativa y no limitativa):

1. Nombre completo.
2. ¿Edad y grado de escolaridad?
3. ¿Qué puesto tiene o ha tenido en la organización?
4. ¿Antigüedad en la organización?
5. ¿Cuáles son sus actividades dentro de la organización?
6. ¿Qué sueldo tiene por su trabajo?
7. ¿Conoce la historia de la organización?
8. Información de la organización (preguntas realizadas dependiendo del puesto):
 - 8.1 ¿Cuáles son las técnicas de producción del café que utilizan?
 - 8.2 ¿Cuáles son los costos de producción del café?
 - 8.3 ¿Cuáles son las formas de financiamiento a los socios y a la organización?
 - 8.4 ¿Cuáles son las certificaciones orgánicas y del Comercio Justo que tiene la organización?
 - 8.5 ¿Cómo se le paga su café al socio campesino?
 - 8.6 ¿Cómo se comercializa el café de la organización?
 - 8.7 ¿Cuál es la infraestructura de los socios y de la organización?
 - 8.8 ¿Cuál es la participación social de los socios campesinos?
 - 8.9 ¿Cuál es la estructura organizacional de ...?
 - 8.10 ¿Cuáles son las relaciones internas de la organización?
 - 8.11 ¿Quién es el asesor general y cuáles son sus responsabilidades dentro de la organización?
 - 8.12 ¿Quiénes son los líderes intermedios y cuáles son sus responsabilidades?
 - 8.13 ¿Cómo funciona la asamblea general?
 - 8.14 ¿Cómo se toman las decisiones dentro de la organización?
 - 8.15 ¿Quién toma las decisiones dentro de la organización?

• **Guía de preguntas dirigidas a los Socios campesinas de la Organización (enunciativa no limitativa)**

1. Nombre completo.
2. ¿Edad y grado de escolaridad?
3. ¿Qué puesto tiene o ha tenido en la organización?
4. ¿Antigüedad en la organización?
5. ¿Cuáles son sus actividades dentro de la organización?
6. ¿Por qué ingresó a la organización?
7. ¿Qué beneficios le ofrece la organización?
8. ¿Cómo produce su café?
9. ¿Cómo fertiliza su café?
10. ¿Quién impone las reglas agroecológicas en la producción de café?
11. ¿Quién les impone las reglas para poder vender su café como justo?
12. A pesar del mayor esfuerzo que significa producir café orgánico, ¿estás arrepentido de haber ingresado a la organización?
13. ¿Cuáles son sus costos de producción de café?
14. ¿Cómo obtiene la certificación de su café?
15. ¿Qué tipo de capacitación para producción de café recibe?
16. ¿Quién le imparte la capacitación?
17. ¿Qué variedad de café produce?
18. ¿De qué tamaño es su parcela?
19. ¿Cómo vende su café?
20. ¿Le dan anticipo a cuenta de su cosecha?
21. ¿Cómo participa dentro de la organización?
22. ¿Asiste a las asambleas generales de la organización?
23. ¿Quién los representa ante la asamblea general de la organización?
24. ¿Asiste a las asambleas mensuales de la delegación regional?
25. ¿Cómo es la estructura organizacional de la delegación regional?
26. ¿Toman en cuenta sus opiniones?
27. ¿Tiene confianza en la organización?

28. ¿Cuáles han sido los logros de la organización?
29. ¿Cuáles han sido sus logros personales, como socio de la organización?
30. ¿Cómo considera las exigencias para poder vender su café como justo?
31. ¿Quién toma las decisiones en la organización?
32. ¿Está de acuerdo que las decisiones las tomen los asesores?
33. ¿Qué opinión tiene del asesor general?
34. ¿Qué otra información de la organización puede darme?

Anexo 2 Personas entrevistadas de ISMAM y RED MAYA

- Delegados regionales de ISMAM entrevistados (en cada región se entrevistó además a por lo menos 5 socios campesinos):

NUM	NOMBRE DE REGIÓN	NOMBRE DEL DELEGADO
1	Altamira	Gumercindo González Velázquez
2	Ángel Díaz	Fulvio Roblero Vázquez
3	Belisario Domínguez	Fidencio Rabanales Pérez
4	Bella Vista	Olivar Roblero Hernández
5	Berriozábal	Genaro Ortiz Pérez
6	Buenos Aires	Abundio López Verdugo
7	Cabañas	Cruz Figueroa Roblero
8	Capitan L.A. vidal	Herman López Vázquez
9	Cerro Perote	Ernesto González Roblero
10	Concepción	Maurilio Ventura López
11	Cuatro Caminos	Vitalino Roblero Pérez
12	Chespal	Sofía Barrios Sánchez
13	Chimalapa	Dagoberto Escalante de León
14	El Edén	Flaviano Zacarías Gómez
15	El Letrero	Romeo Roblero Morales
16	Emiliano Zapata	Benjamín Sargento Vázquez
17	Escobillal	Delmar Velázquez Pérez
18	Francisco I. Madero	Antonio Barrios Aguilar
19	Golondrinas	Fidel Pérez Aguilar
20	Hoja Blanca	Tolentino Gómez Díaz
21	Honduras	Julián Roblero Escobar
22	Huixquilar	Wenceslao Ross Silvestre
23	José Ma. Morelos	Mario Escalante González
24	Laguna el Cofre	Eladio López González
25	Las Flores	Urbano González Carvajal
26	Las Marías	José Francisco Sánchez Castillo
27	Las Nubes	Natividad Pérez

28	Las Palmas	Lino Pérez Velázquez
29	Maravillas Tenejapa	Juan López Itzin
30	Matazano	Felix Pérez Vázquez
31	Monte Sinaí	Filadelfo Morales Escobar
32	Nueva Argentina	Daniel Ramírez Pérez
33	Nueva Reforma	Flocelo Rogelio Díaz Ramírez
34	Nuevo Amatenango	Cupertino Ramírez Morales
35	Nuevo Ixtepec	Mario Roblero Juárez
36	Pablo Galeana	Artemio Solís morales
37	Pavencul	Alejandro López Gómez
38	Primero de Mayo	Adolfo Díaz Escalante
39	Quince de Enero	Juan Morales Jacob
40	Rincón del Bosque	Flavio Velázquez Vázquez
41	San Antonio la Pinada	Néstor Porfirio bravo cruz
42	San Antonio Miramar	Anatolio Escalante Díaz
43	San José Ixtepec	Tereso Roblero Bartolón
44	San Juan Panamá	Miguel Escobar Ventura
45	San miguel	Anacleto Verdugo Bravo
46	San Ramón	Francisco López Velázquez
47	San Vicente	Ambrosio Páez Gómez
48	Santo de las Palmas	Juan López Pérez
49	Santo de la Cascada	German Escalante Pérez
50	Siltepec	Palemón Roblero González
51	Toluca	Ramiro Roblero Díaz
52	Unión Buena Vista	Misael Roblero Vázquez
53	Unión Juárez	Maximino Pérez Mejía
54	Unión los Olivos	Avitalino Escalante Velázquez

Tabla 1. Nombre de las Regiones y sus delegados de ISMAM.

Nota: Como la lista de los socios campesinos entrevistados de ISMAM es extensa solo anoté el nombre de cada uno de los delegados regionales.

- **Directivos y Asesores entrevistados de ISMAM.**

	NOMBRE	PUESTO
1	Flavio Velázquez Vázquez	Presidente del Comité Directivo (2003-2005)
2	Flaviano Zacañas Gómez	Secretario del Comité Directivo (2003-2005)
3	Delmar Velázquez Pérez	Tesorero del Comité Directivo (2003-2005)
4	Maximino Pérez Mejía	Presidente del Consejo de Ancianos
5	Joselito Díaz Díaz	Presidente del Comité Directivo (2007-2009)
6	José Verdugo Martínez	Asistente de Comercialización
7	Jorge Aguilar Reyna	Asesor General (1986-2003)
8	José Manuel Águila	Asesor General (2003-2005)
9	Padre Benigno López	Asesor General (2005-)

Tabla 2. Nombre de Directivos y Asesores de ISMAM entrevistados

- Delegados regionales de RED MAYA entrevistados (en cada región se entrevistó además a por lo menos 5 socios campesinos):

Núm	Nombre del Delegado.	Región	Municipio
1	Leonardo Gutiérrez Hernández	Amatán	Amatán
2	Roberto Julián Sánchez	Rancheria Chaspa	Amatán
3	Olimpia Pérez Juárez	Monte Ordóñez	Amatenango De La Frontera.
4	Felipa López Hernández	Barrio La Mesilla	Amatenango De La Frontera.
5	Antonio Morales Ramírez	Barrio Sonora	Amatenango De La Frontera.
6	Omedgar Morales López	Río Guerrero	Amatenango De La Frontera.
7	Yolanda Ventura Ramírez	Barrio Bañadero	Amatenango De La Frontera.
8	Anastasio Roblero Bartolón	Bellavista	Cacahoatán
9	Imelda Mejía Hernández	Iturbide	Cacahoatán
10	Librado Miranda Ángel	Platanillo	Cacahoatán
11	Arcadio Solís Pérez	San Miguel	Cacahoatán
12	Gloria Roblero Pérez	Las Pulgas.	Cacahoatán
13	Rodolfo Arellano De León	Alpujarras	Cacahoatán
14	Emiliano De León Morales	Agua Caliente	Cacahoatán
15	Juan Miranda Roblero	Piedra Parada	Cacahoatán
16	Mateo Roblero Bravo	Camambé	Cacahoatán
17	Adelina Vásquez Pérez	Icul	Cacahoatán
18	Venencio De León Pérez	Tecoitac	Cacahoatán
19	Miguel López Demeza	Lázaro Cárdenas	Chilón.
20	Sebastiana Gómez Sánchez	Chab-Chab	Chilón.
21	Pedro Bautista Moshan	Ojo De Agua Tres	Chilón.
22	Emilio Luis Gómez Guillen	Pojcol Chiquinival	Chilón.
23	Santiago Hernández Juárez	Tzajala Jerico	Chilón.
24	Víctor Manuel Aguilar Hernández	San Pedro Tillaltón	Chilón.
25	Manuel Albaro Guzmán	Bataj Segunda Sección	Chilón.
26	Pedro García Pérez	Monte Azul	Chilón.
27	Jerónimo Guzmán López	Patelna	Chilón.
28	Micaela Gómez Moreno	Naranjo Liquilwitz	Chilón.

29	Manuel Espinoza Hernández 1	Yoc Navil	Chilón.
30	Abelardo Arcos López	Nueva Linda Vista	Chilón.
31	Eliseo Velásquez Velásquez	Pacayal	Motozintla.
32	Santos Pastor Rodríguez	Reforma	Motozintla.
33	José Alberto Pérez Pérez	Nueva Reforma	Motozintla.
34	Emiliano Pérez Santizo	Independencia	Motozintla.
35	Macario Mazariegos Ortiz	Nueva Independencia	Motozintla.
36	Ovilia Escalante Roblero	Campeche	Motozintla.
37	Silvino Velásquez Ortiz	Linda Vista	Motozintla.
38	Mario Gálvez Ramírez	Concepción La Cueva	Motozintla.
39	Justino López Sánchez	San Joaquín	Motozintla.
40	Bulmaro Herrera Pérez	Toquían Catimó	Motozintla.
41	Vicente Gómez Méndez	Tolbilja	Oxchuc
42	Valentín Salas Morales	Chespal Nuevo	Tapachula
43	Rosario Velásquez Morales	Barrio Salchijí	Tapachula
44	Rosa López Velásquez	Ejido Soledad	Tapachula
45	Sinforoso Pérez Velásquez	Toquian Chiquito	Tapachula
46	Agustín Velásquez Sánchez	Soledad Y Progreso	Tapachula
47	Paulino Morales López	Barrio La Cueva	Tapachula
48	Eutiquio Mejía Velásquez	Barrio Bijagual	Tapachula
49	Juana Morales Pérez	Pavencul	Tapachula
50	Arcadio Bartolón Díaz	La Cascada	Tapachula
51	Mario Gonzales Aguilar	Tiro Seguro	Tapachula
52	Ubaldo Salas Velásquez	Los Ángeles	Tuzantán.
53	Domingo Morales Morales	San Rafael	Unión Juárez
54	Francisco Morales Bartolón	Trinidad	Unión Juárez
55	Cecilio Ignacio Bartolón Ventura	Ejido Eureka	Unión Juárez
56	Victoria Sebastián Ramírez	San Isidro	Unión Juárez
57	Narciza Velásquez Pérez	Cordoba Matazano	Unión Juárez
58	Vicente Bartolón Ortiz	Talquian	Unión Juárez

Tabla 3. Delegados Regionales de RED MAYA.

Nota: Como la lista de los socios campesinos de la RED MAYA entrevistados es extensa solo anoté el nombre de cada uno de los delegados regionales.

- **Directivos y Asesores de RED MAYA**

Num	Nombre	Puesto
1	Jorge Aguilar Reyna	Asesor General
2	José Caballero	Asesor Técnico
3	Héctor Pérez	Asesor Contable
4	Rosendo Idrogo	Asesor Administrativo
5	Efrén Pérez	Procesamiento De Café
6	Gerardo Hernández	Producción de Café
7	Héctor Pérez Bartolón	Presidente de UPODIS
8	Mauricio López	Presidente de UPROCAFECH
9	Gonzalo Rosales	Presidente de Flor de Café
10	José Villatoro	Técnico Cafeticultor
11	Joel Arellano	Técnico Cafeticultor

Tabla 4. Nombre de Directivos y Asesores de RED MAYA entrevistados