



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO  
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA RURAL  
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

## EVOLUCIÓN HISTÓRICA, SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS DE LAS COOPERATIVAS CAFETALERAS DE HUATUSCO, VERACRUZ

### TESIS

Que como requisito parcial  
para obtener el grado de:

**MAESTRO EN CIENCIAS EN SOCIOLOGÍA RURAL**

Presenta:

ALFREDO MARTÍN OLGUÍN PÉREZ

Director:

DR. JUAN JOSÉ ROJAS HERRERA



Chapingo, Estado de México, enero de 2017

Chapingo, Estado de México, Enero 2017

**EVOLUCIÓN HISTÓRICA, SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS DE LAS  
COOPERATIVAS CAFETALERAS DE HUATUSCO, VERACRUZ**

Tesis realizada por Alfredo Martín Olguín Pérez bajo la supervisión del comité asesor indicado, aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

**MAESTRO EN CIENCIAS EN SOCIOLOGÍA RURAL**

DIRECTOR:



DR. JUAN JOSÉ ROJAS HERRERA

ASESOR:



DRA. MARÍA ELENA ROJAS HERRERA

ASESOR:



DRA. MARÍA VIRGINIA GONZÁLEZ SANTIAGO

## CONTENIDO

Lista de cuadros.....	VI
Lista de figuras.....	VII
Abreviaturas usadas.....	VIII
Dedicatoria.....	X
Agradecimientos.....	XI
Datos biográficos.....	XII
Resumen / Abstract.....	XIII
<b>Introducción.....</b>	<b>15</b>
<b>1. Aproximación sociológica al cooperativismo agrario.....</b>	<b>23</b>
1.1. Problemática actual del medio rural.....	23
1.2. Formas de organización de los pequeños productores rurales...	29
1.3. El capital social como detonador del desarrollo local.....	34
1.4. Origen y desarrollo del movimiento cooperativo mundial.....	39
1.5. Algunos hitos del desarrollo histórico del movimiento cooperativo en México.....	42
1.6. Breve historia y fundamentos del cooperativismo agropecuario..	49
<b>2. Historia e importancia socioeconómica del café en el mundo y su relevancia en lo local.....</b>	<b>53</b>
2.1. Génesis y magnitud del café a nivel mundial.....	53
2.1.1. Breve descripción de las fases de producción del café.....	54
2.1.2. La producción mundial de café.....	55
2.1.3. El comercio internacional.....	59
2.1.4. El consumo mundial.....	61
2.2. Historia y situación actual del café en México.....	64

2.2.1	La producción a nivel nacional.....	69
2.2.2	El intercambio comercial.....	72
2.2.3	El consumo nacional.....	73
2.2.4	Las cooperativas cafetaleras en México.....	74
2.3.	Breve historia del origen del café en la región cafetalera de Huatusco.....	78
2.3.1	El estado de Veracruz y la región cafetalera de Huatusco.....	82
<b>3.</b>	<b>Panorama asociativo del cooperativismo cafetalero en Huatusco, Veracruz.....</b>	<b>91</b>
3.1.	Evolución histórica del cooperativismo cafetalero contemporáneo.....	91
3.1.1.	El origen de las cooperativas en el municipio de Huatusco.....	93
3.1.2.	El nacimiento de las cooperativas agroecológicas de Ixhuatlán del Café.....	99
3.1.3.	El surgimiento de la cooperativa de café convencional en Ixhuatlán del Café.....	102
3.1.4	La aparición de la cooperativa de Rincón Toningo, Tlaltetela.....	104
3.2.	El actual universo de cooperativas en la región de Huatusco.....	105
3.3.	Las sociedades cooperativas por su tipo en la región de Huatusco.....	108
3.3.1	Las cooperativas de fachada.....	114
3.3.2	Las cooperativas espurias.....	116
3.3.3	Análisis general de las cooperativas en consolidación.....	117
	Particularidades de las cooperativas en consolidación.....	123
3.4.	El apego a los siete principios de las cooperativas en consolidación.....	128
3.5	Perspectivas a futuro de las cooperativas cafetaleras.....	131

<b>Conclusiones y recomendaciones</b>	
<b>generales</b> .....	137
Conclusiones generales.....	138
Recomendaciones puntuales.....	146
Bibliografía.....	149

## LISTA DE CUADROS

Cuadro No. 1	Tipos de interacción entre capital social y organismos públicos.....	38
Cuadro No. 2	Principales países productores de café en el mundo, ciclo de producción 2014-2015.....	56
Cuadro No. 3	Principales regiones y países consumidores de café en el mundo durante el ciclo 2014-2015.....	62
Cuadro No. 4	Principales estados productores de café en el ciclo 2014-2015.....	70
Cuadro No. 5	Número de productores y superficie que poseen en las regiones cafetaleras del estado de Veracruz.....	84
Cuadro No. 6	Universo de cooperativas en la región cafetalera de Huatusco.....	106
Cuadro No. 7	Asociaciones cooperativas cafetaleras por su tipo en la región de Huatusco.....	109
Cuadro No. 8	Porcentaje de apego a los siete principios del cooperativismo.....	129

## LISTA DE FIGURAS

Figura No. 1	Regiones cafetaleras del estado de Veracruz.....	83
Figura No. 2	Región cafetalera de Huatusco.....	84
Figura No. 3	Comportamiento del precio indicativo internacional del café, 1990-2013.....	92

## ABREVIATURAS USADAS

AC:	Asociación Civil
ACI:	Alianza Cooperativa Internacional
AMECAFÉ:	Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café
AVERCAFÉ:	Asociación Veracruzana de la Cadena Productiva del Café
BM:	Banco Mundial
CIFC:	Comisión Intersectorial para el Fomento Cooperativo
CIOAC:	Central Independiente de Obreros Agrícolas y Campesinos
CLA:	Campesinos en Lucha Agraria
CNC:	Confederación Nacional de Campesinos
CNOC:	Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras
COCH:	Coordinadora de Organizaciones Cafetaleras de Huatusco
CPZCEV:	Coordinadora de Productores de la Zona Centro del Estado de Veracruz
CRUO:	Centro Regional Universitario Oriente
FIRA:	Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura
GTE:	Grupos de Trabajo Ejidal
GTSMO:	Grupo de Trabajo de la Sierra Madre Oriental
INAI:	Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos
INMECAFÉ:	Instituto Mexicano del Café
MAPA:	Manual de Procedimientos Administrativos
OE:	Organizaciones Económicas
OIC:	Organización Internacional del Café
OR:	Organizaciones Reivindicativas

PAC:	Panorama Agroalimentario Café
PAN:	Partido Acción Nacional
PCRT:	Productores y Comercializadores de Rincón Toningo
PICM:	Plan de Innovación de la Cafecultura en México
PICEV:	Plan de Innovación de la Cafecultura en el Estado de Veracruz
PLC:	Productores en Lucha Campesina
PNFC:	Plan Nacional de Fomento Cooperativo
PRI:	Partido Revolucionario Institucional
REDCOOP:	Red Nacional de Investigadores y Educadores en Cooperativismo y Economía Solidaria
SA de CV:	Sociedad Anónima de Capital Variable
SAT:	Servicio de Administración Tributaria
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SC de RL	Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada
SIAP:	Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera
SP:	Sectores de Producción
SPR:	Sociedad de Producción Rural
SSS:	Sociedad de Solidaridad Social
UEPC:	Unidades Económicas de Producción y Comercialización
UGOCP:	Unión General Obrero Campesina Popular
URPPCZH:	Unión Regional de Pequeños Productores de Café Zona Huatusco, Veracruz
VIDA:	Vinculación y Desarrollo Agroecológico en Café
VL:	Veracruzanos en Lucha

## DEDICATORIA

A las luces que han alumbrado el camino de mi existencia: mis abuelas, mi madre y mi esposa.

A mi padre, por su apoyo incondicional y templanza ante la vida.

A mi hijo, por su amor y alegría, que impulsan mi humanidad.

A mis hermanos, que siempre me han apoyado y a quienes admiro.

A mis sobrinos, quienes me motivaron a vivir mis sueños.

A los campesinos de la región de Huatusco, Veracruz, por su confianza y por compartirme sus enseñanzas.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, por el apoyo que como becario me otorgó para cursar la Maestría.

Agradezco también al Doctor Juan José Rojas Herrera, por su compromiso y asesoría para la realización de la presente tesis. A la Doctora María Elena Rojas Herrera, por su apoyo y sugerencias en el proceso de esta investigación. A la Doctora María Virginia González Santiago, por estar siempre disponible para apoyar y aportar su notable experiencia.

Gracias a la Universidad Autónoma Chapingo, por permitirme desenvolverme como estudiante durante estos últimos años y poder adquirir los conocimientos necesarios para tener una mirada más crítica sobre el mundo rural, y sobre lo social en general.

Agradezco a todos los profesores que aportaron a mi formación profesional. También a quienes no he nombrado, pero con quienes compartí cuestiones más profundas en los últimos años, las cuales han ayudado a cerrar esta etapa de mi vida.

## DATOS BIOGRÁFICOS



### Datos personales

Nombre	Alfredo Martín Olguín Pérez
Fecha de nacimiento	26 de noviembre de 1976
Lugar de nacimiento	Tulpetlac, Ecatepec, Estado de México.
CURP	OUPA761126HMCLRL02
Profesión	Licenciado en Antropología Social

### Trayectoria académica

Licenciatura: Antropología Social, por la Universidad Autónoma Metropolitana; año de titulación, 2003.

Maestría: Sociología Rural, por el departamento de Sociología Rural de la Universidad Autónoma Chapingo, 2014-2016.

## **RESUMEN GENERAL / ABSTRACT**

### **EVOLUCIÓN HISTÓRICA, SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS DE LAS COOPERATIVAS CAFETALERAS DE HUATUSCO, VERACRUZ<sup>1</sup>**

### **HISTORICAL EVOLUTION, CURRENT SITUATION AND PROSPECTS OF COFFEE COOPERATIVES IN HUATUSCO, VERACRUZ<sup>2</sup>**

Un tercio de la población mexicana es rural, y produce para el mercado y el autoconsumo. En la región cafetalera de Huatusco, Veracruz, desde el inicio del siglo XXI los pequeños productores muestran un alto nivel de asociatividad. Crearon múltiples cooperativas para afrontar la crisis civilizatoria atizada por el neoliberalismo, algunas de las cuales aún existen. La investigación indaga los factores externos e internos que explican su origen y persistencia, desde la crisis cafetalera de 2001-2002 hasta 2015, además de analizar sus perspectivas a futuro. Para ello se realizó investigación de archivo, se elaboraron etnografías de las cooperativas, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a actores de dentro y fuera de estas últimas, y se recurrió al Manual de Procedimientos Administrativos para el Balance Social de la Red Nacional de Investigadores y Educadores en Cooperativismo y Economía Solidaria. Se obtuvo un

One-third of Mexico's population it's rural, and produces for the market and self-consumption. In Huatusco, Veracruz —a coffee region—, small producers have shown a high level of associativity since the beginning of the 21<sup>st</sup> century. They created numerous cooperatives to face the civilizational crisis caused by neoliberalism, and some of them still exist. This research explores the external and internal factors which explain their origin and persistence, from the 2001-2002 coffee crisis to 2015, and analyzes its future prospects. It's based in documentary research, the ethnography of cooperatives, semi-structured interviews with people from within and outside them, and the Manual of Administrative Procedures for Social Balance promoted by the National Network of Cooperativism and Social Economy Researchers and Educators. As a result, an updated census of Huatusco's coffee cooperatives was obtained, which refutes the official numbers. Also,

---

<sup>1</sup> Tesis de Maestría en Ciencias en Sociología Rural. Autor: Alfredo Martín Olgún Pérez. Director: Dr. Juan José Rojas Herrera.

<sup>2</sup> Master's dissertation in Rural Sociology. Author: Alfredo Martín Olgún Pérez. Director: PhD. Juan José Rojas Herrera.

padrón actualizado de las cooperativas cafetaleras en la región, que refuta cifras oficiales. Se determinó que por causa de la estructura política-económica clientelar del Estado mexicano, de 24 asociaciones existentes, sólo 6 ejercen un cooperativismo auténtico (fiel a la doctrina del movimiento) en consolidación, mientras en 15 casos se ejerce un cooperativismo de fachada (que medra con los programas gubernamentales en calidad de clientela del gobierno) y en otros 3 una versión espuria (encubrir empresas privadas). Pese a estar en minoría e ir contracorriente, las cooperativas en consolidación se desarrollaron gracias a su conducción democrática, a sus alianzas con organizaciones sociales reivindicativas y a su perfil agroecológico, logrando procesar el grano, tecnificarse, certificar su producción, evadir intermediarios y ubicarse en mercados nacionales y extranjeros. Así, alcanzaron viabilidad económica, política y social sin caer en las redes del clientelismo; sin embargo, requieren unirse e incrementar su apego a los principios del cooperativismo para constituir un movimiento autónomo.

the research argues that the clientele structure of Mexico's economy and politics, caused a situation in which only 6 of the 24 existing cooperatives, practice an authentic cooperativism (faithful to the movement's doctrine) in consolidation, while 15 practice a façade cooperativism (to prosper with government programs as a clientele) and the other 3 a spurious cooperativism (as a cover-up for private companies). Despite being in minority and going against the tide, Huatusco's consolidating cooperatives achieved success because of their democratic management, their alliances with political organizations and their eco-friendly profile, being able to process the coffee, update their technology, certify their production, avoid intermediaries and locate in national and international markets. Thus, they reached social, economic and political viability without turning into a clientele; however, Huatusco's authentic cooperatives need to unite and increase their faithfulness to cooperativism principles, so that they can constitute an autonomous movement.

**Palabras clave:** cooperativas cafetaleras, pequeños productores, organización social, nichos de mercado, clientelismo.

**Key words:** coffee cooperatives, small producers, social organization, market niche, clientele.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día la humanidad vive una crisis económica, política, ecológica y social, la cual pone en peligro su vida y la de todo el planeta. Diversas investigaciones, entre las que destaca la de Armando Bartra (2010), afirman que tales rasgos configuran el escenario de una *crisis civilizatoria* que obliga a vislumbrar formas de vida alternativas, así como a organizarse y movilizarse en pos de ellas.

En este marco, el medio rural es también un escenario de la crisis. El campo mexicano ha experimentado ya casi cuatro décadas de un deterioro económico, ambiental y social que provocó el empobrecimiento de su población. Entre los sectores más afectados se halla el sujeto del presente análisis: los pequeños y medianos cafecultores. Una combinación de aspectos geográficos, culturales, históricos y de desigualdad política-económica causó que quedaran inermes ante los desplomes de los precios del café y se rezagaran tecnológicamente, sin oportunidad de hacer frente a las grandes agroempresas (Robles: 2011).

Por más de tres décadas el Instituto Mexicano del Café (INMECAFÉ) —un órgano del extinto Estado benefactor— se encargó de acopiar, procesar y comercializar el grano, promoviendo entre los pequeños y medianos productores el monocultivo y asegurándoles la compra de su cosecha. Esas condiciones caducaron en 1989, debido, entre otras cosas, a la ruptura de los acuerdos con la Organización Internacional del Café (OIC), que condujeron a la liquidación del INMECAFÉ en 1993. Comenzó entonces un período de incertidumbre, caracterizado por la inestabilidad de los precios. Los peores lapsos acaecieron de 1988 a 1994 y de 2000 a 2005, cuando el sector no logró solventar los costos de producción, estallando así diversas crisis económicas y sociales (Jurado y Bartra: 2012).

Esta crítica situación impulsó a los medianos y pequeños cafecultores del país a buscar opciones para conseguir su subsistencia. Una solución que hallaron fue la organización social, entre otras vías, mediante asociaciones cooperativas, como fue el caso de la región de Huatusco: una de las diez zonas cafetaleras más importantes del estado de Veracruz.

Con base en lo antes señalado, la pertinencia del tema y el caso de estudio propuestos resultan de suma importancia, ya que, por una parte, el café es el segundo producto de mayor exportación en México, únicamente por detrás del petróleo. Por ende, constituye una importante fuente de empleos directos e indirectos, debido a que aproximadamente tres millones de personas dependen de su cultivo. Por otra parte, el estado de Veracruz es el segundo productor de grano a nivel nacional, mientras que los municipios de la región de Huatusco generan el 23% de las cosechas estatales y el 6% de las mexicanas.

La relevancia de Huatusco dentro del contexto veracruzano se explica, además, porque es la región que más cantidad de tierra dedica al cultivo del cafeto, y porque alberga la tercera mayor concentración de cafecultores (12, 822). Más del 80% de ellos posee menos de 3 hectáreas, siendo este un factor que favoreció la emergencia de asociaciones cooperativas de pequeños productores y otras formas de organización similares o afines, tras el desmantelamiento del Estado benefactor y la consecuente crisis.

Según Medina y Flores (2015), a mediados del segundo decenio del siglo XXI en México había 13, 041 cooperativas, de las cuales 682 tenían sede en Veracruz, siendo el sexto estado con más asociaciones de este tipo en la república (5.2% del total). Por otra parte, de acuerdo al padrón del Servicio de Administración Tributaria (SAT: 2016), en la región de Huatusco operan 295 cooperativas dedicadas a diversos ramos; tal cifra representa el 2.2% del total de este tipo de asociaciones a nivel nacional y el 43.2% a escala estatal. El propio SAT reporta que 91 de esas organizaciones se dedican al cultivo del café, aunque 6 de ellas suspendieron sus actividades en fecha reciente.

Las anteriores cifras sugieren que la mayoría de las cooperativas cafetaleras de Huatusco, Veracruz, exhiben una gran capacidad de permanencia, pese al marco adverso que les significa el modelo neoliberal actual y debido a las fluctuaciones de su giro. Por ello, el objetivo general que orientó la presente investigación consistió en identificar y analizar los factores externos e internos que explican la permanencia de las cooperativas cafetaleras en dicha región, desde la crisis cafetalera del 2001-2002 hasta nuestros días, así como ponderar sus perspectivas a futuro.

Derivado de lo anterior, a un nivel más particular interesó describir las características distintivas del actual panorama asociativo del cooperativismo cafetalero de la región de Huatusco y, como parte de ello, identificar las causas de la permanencia y expansión de algunas cooperativas; así como detectar y analizar los elementos externos e internos que han obstaculizado y conducido al fracaso a otras tantas cooperativas cafetaleras, todo lo cual permitiría determinar las tendencias dominantes en el cooperativismo cafetalero de la región entre 2001 y 2016, así como analizar sus perspectivas de futuro.

El enfoque de la investigación fue de carácter teórico-práctico. Se delimitó geográficamente por el espacio de la región de Huatusco, conformada por los municipios de Coscomatepec, Sochiapa, Zentla, Tomatlán, Ixhuatlán del Café, Tlaltetela, Huatusco, Tlacotepec de Mejía, Comapa, Tenampa y Totutla. Enseguida se recurrió a una revisión teórica-documental acerca del origen e historia del cooperativismo cafetalero en la región. En una segunda instancia, se emprendió un trabajo de campo que consistió en detectar las cooperativas cafetaleras en funcionamiento, en las cuales se hizo un trabajo etnográfico a través de la técnica de observación participante y mediante la realización de entrevistas semiestructuradas a actores de fuera y dentro de las asociaciones.

La investigación documental permitió hacer una reconstrucción histórica precisa de la génesis y la evolución del cooperativismo cafetalero en la región de Huatusco, identificándose tres etapas. De 1989 a 1993 transcurrió un primer periodo marcado por la extinción del INMECAFÉ, caracterizado por sus graves

consecuencias económicas y sociales en la región. De 1993 al 2000 acaeció una etapa de estancamiento socioeconómico, durante la cual los pequeños y medianos productores no fueron capaces de acoplarse a las exigencias del modelo neoliberal, al tiempo que se planificaban políticas públicas sin mayor concreción en la región. Por último, en la etapa transcurrida entre 2000 y 2016 se da un relativo *boom* en la creación de asociaciones cooperativas, como resultado de la labor de promoción implementada por distintas organizaciones político-reivindicativas de los cafeticultores, cuya movilización contribuyó a que los programas gubernamentales comenzaran a aplicarse a mayor escala.

Dicho lo anterior, cabe destacar que, a lo largo de su ejecución, la investigación enfrentó tres serios obstáculos: (1) durante la fase de revisión teórico-documental se constató que la literatura sobre el cooperativismo a nivel nacional es escasa, mientras que la enfocada en el cooperativismo cafetalero de Huatusco es nula; (2) gran parte de las fuentes localizadas carecen de objetividad, rigor teórico-metodológico y perspectiva crítica, y la mayoría de los textos acerca de las cooperativas cafetaleras constituyen meras descripciones de experiencias. Tales circunstancias evidencian la necesidad y pertinencia del presente estudio con un enfoque analítico y crítico que permita dar a conocer la experiencia de las cooperativas cafetaleras de la región.

(3) Las instituciones gubernamentales federales y estatales presentaron una serie de trabas burocráticas. Tras solicitar información sobre las cooperativas existentes en Huatusco, se confirmó que en México no existe una instancia pública que elabore, actualice y difunda un padrón de asociaciones vigentes. Entre lo más cercano a ello está el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), pero sus datos son exigüos y poco fiables. La Secretaría de Economía no cuenta con alguna clase de censo, por lo que se acudió al Registro Público de la Propiedad y Comercio de la región. Empero, este último no inscribe por separado a las sociedades cooperativas, ni tampoco cuenta con un programa que las clasifique, por lo que en caso de requerirlo el investigador tendría que hacer la clasificación manualmente, lo que representaría una labor titánica.

Respecto al SAT, su legislación interna prohíbe brindar información directamente a los solicitantes, aunque es posible obtenerla con la mediación del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI). De tal manera se procedió; pero, de acuerdo a la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental y al Código Fiscal de la Federación del SAT, este último se limitó a informar la cantidad de cooperativas en la región de Huatusco, su giro y si es que aún permanecen activas.

Así las cosas, la información obtenida del SAT se tomó como punto de partida para el análisis correspondiente; sin embargo, a dichas cifras se les otorgó el rango de hipótesis a demostrar, matizar o refutar. En otras palabras, fue menester cotejar sus datos con la realidad, lo cual llevó a efectuar un censo de cooperativas cafetaleras. La tarea de localización de las cooperativas en activo consumió un semestre de visitas a localidades y municipios, a instituciones gubernamentales estatales o federales, y a despachos públicos o privados. De once oficinas municipales de fomento agropecuario que se consultaron, ninguna contaba con un registro formal de las empresas sociales que operan en su respectiva circunscripción; aunque, de manera informal, todas ellas proporcionaron el domicilio social y datos aislados de algunas asociaciones.

Igualmente, se logró establecer contacto con organizaciones que brindan servicios técnicos y de representación a las cooperativas cafetaleras de base, entre las que se encuentran el Consejo Regional de Producción de Café A.C., la Coordinadora de Organizaciones Cafetaleras de Huatusco A.C., y la Asociación Civil Vinculación y Desarrollo Agroecológico en Café. Asimismo, se tuvo comunicación con investigadores especialistas en café del Centro Regional Universitario Oriente (CRUO) de la Universidad Autónoma Chapingo (UACH), con compradores de café y con líderes del movimiento campesino local.

El resultado del anterior esfuerzo fue la integración de un padrón de cooperativas cafetaleras realmente existentes en la región de Huatusco, Veracruz, debidamente cotejado y verificado por la vía de visitas a sus domicilios sociales.

Con base en ello, contrastando la cifra ofrecida por el SAT, la presente investigación constata la presencia de únicamente 24 sociedades cooperativas cafetaleras activas. Tal población constituye el universo analizado en esta investigación, al cual se le aplicó un trabajo analítico de clasificación y ordenamiento sobre la base de la elaboración de la etnografía.

Complementando lo anterior, la observación directa del funcionamiento operativo de cada una de las 24 cooperativas halladas, su registro descriptivo y posterior teorización, así como la revisión de parte de sus documentos básicos (bases constitutivas, reglamentos, informes, etcétera) permitió elaborar una tipología de las cooperativas cafetaleras de la región de Huatusco. La base para discriminarlas fue su grado de apego a los principios del cooperativismo universal, establecidos por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en 1994, y la forma y efectos de su práctica social cotidiana, encontrándose que, si bien las 24 se hacen llamar sociedades cooperativas, únicamente en 6 se ejerce un cooperativismo en proceso de consolidación hacia la autenticidad, mientras que en 15 se experimenta un cooperativismo de fachada y, en 3 casos se lleva a cabo un cooperativismo espurio, como se explicará con detalle en el capítulo 3.

Una vez delimitado el panorama asociativo del cooperativismo cafetalero en la región de Huatusco, se profundizó en el análisis del funcionamiento de las cooperativas que se determinaron en proceso de consolidación. Esto se llevó a cabo, por una parte, mediante la observación participante de acontecimientos y comportamientos, tal como suceden de manera natural y espontánea; y por la otra, a través de una entrevista semiestructurada de cincuenta y nueve preguntas, basada en el Manual de Procedimientos Administrativos (MAPA), un instrumento creado en 2012 por la Escuela Nacional de Trabajo Social de la UNAM, y perfeccionado entre 2013 y 2015 por la Red Nacional de Investigadores y Educadores en Cooperativismo y Economía Solidaria (REDCOOP).<sup>3</sup> Ambos

---

<sup>3</sup> El MAPA es una herramienta para el registro de la información organizacional, económica y social de las cooperativas; al mismo tiempo, sirve para autoevaluar su desempeño e implementar mejoras que pudieran darse a través de un Balance Social Cooperativo. La REDCOOP se unió al proyecto con el fin de mejorar este valioso instrumento, y ofrecerlo de manera gratuita para el desarrollo de las cooperativas mexicanas.

métodos sirvieron para determinar el apego de este grupo de cooperativas a los siete principios del cooperativismo universal; su empleo simultáneo permitió contrastar la realidad observada en cada cooperativa con la información proporcionada por sus socios.

Adicionalmente, se aplicó una encuesta a los consejos de administración de las cooperativas en consolidación, la cual giró en torno a sus necesidades y perspectivas en materia de educación, capacitación e información. Todo esto permitió determinar la existencia o no de la comisión de educación, sus posibles labores, la forma en que se difunde la información entre los socios y los tipos de capacitación que reciben. Asimismo, se aplicaron otros 24 cuestionarios semiestructurados a socios productores para conocer su visión respecto a las formas de trabajo de sus organizaciones, los beneficios que reciben y sus propuestas para el crecimiento y mejoramiento de su empresa social.

Para esclarecer el contexto macroeconómico, político y social en el cual se desenvuelven las cooperativas y especialmente el modo en que son percibidas en la región, es decir, qué tan representativas son y qué factores les impiden o impulsan a crecer, se realizaron 12 entrevistas semiestructuradas a diferentes actores externos, como investigadores, asociaciones civiles, académicos, compradores masivos y otros especialistas en el tema del café.

La presentación de los hallazgos y resultados alcanzados se realiza en cuatro capítulos. En el primero se presenta un esquema teórico e histórico de utilidad para abordar al medio rural y al movimiento cooperativista como problemas analíticos, lo cual permitirá comprender la naturaleza intrínseca de las cooperativas cafetaleras y el entorno en el que se desenvuelven asociativa y empresarialmente. Se tratan, así, los temas concernientes a la crisis del medio rural producto de la aplicación del modelo neoliberal actual, las formas de organización de los pequeños productores, el fenómeno y relevancia del capital social en las organizaciones campesinas, los rasgos distintivos del movimiento cooperativista en el mundo, en México y su sector agropecuario.

El segundo capítulo conforma, desde una perspectiva histórica y estructural, el marco de referencia de la investigación, es decir, comprende los temas relativos a la producción, comercialización y consumo del café en México y el mundo; la caracterización, fortalezas y debilidades del cooperativismo cafetalero mexicano contemporáneo; el origen de la región cafetalera de Huatusco, su importancia para la economía veracruzana y los factores técnicos, sociales, económicos y ambientales implicados.

El tercer capítulo se enfoca de lleno en el sujeto de estudio y presenta los resultados de la investigación. Resume el origen de las cooperativas cafetaleras en Huatusco, para enseguida contrastar el padrón brindado por el SAT con el que se elaboró vía trabajo de campo. Así, a partir de un censo real y actual, se propone una tipología para explicar por qué apenas seis de las cooperativas existentes en la región pueden considerarse auténticas, mientras el resto bien pueden calificarse como de fachada o espurias. Luego, el análisis se centra en el cooperativismo en consolidación, su vida asociativa y la eficiencia económica que le caracterizan; su grado de apego a los siete principios del cooperativismo universal, las peculiaridades que en cada una de las cooperativas de este subgrupo hicieron posible que ello sucediera, y una perspectiva hacia el futuro de este pequeño conjunto de cooperativas.

La tesis culmina con un apartado de conclusiones generales en el cual se contrastan los principales postulados del marco teórico de la investigación con los hallazgos derivados del trabajo de campo, yendo de los temas generales a los particulares y llegando a formulaciones teóricas que pretenden rescatar la esencia determinante del cooperativismo cafetalero en la región de estudio. Se añaden, finalmente, algunas recomendaciones que podrían ayudar a modificar el panorama actual del cooperativismo cafetalero en Huatusco, Veracruz, así como a mejorar su imagen, impacto e influencia en la región.

# **1. APROXIMACIÓN SOCIOLÓGICA AL COOPERATIVISMO AGROPECUARIO**

El propósito de este primer capítulo consiste en exponer el esquema teórico-conceptual e histórico de la investigación, ofreciendo al lector un panorama general de los procesos implícitos en el tema-problema y el sujeto de análisis. Su ruta argumentativa consiste en (1) delinear los contenidos de la crisis que se vive en el medio rural mundial, latinoamericano y mexicano; (2) caracterizar al pequeño productor agrícola en el México de nuestros días y elucidar sus modalidades de organización, especialmente económica y política; (3) explicar el papel del capital social como elemento intrínseco a toda forma de organización ciudadana, como factor disparador del desarrollo local y como mecanismo regulador de las interacciones que una determinada organización social puede establecer con el Estado y otros actores; (4) presentar una síntesis del devenir histórico del movimiento cooperativista internacional; (5) caracterizar al cooperativismo mexicano desde un enfoque histórico y estructural; (6) ahondar en la importancia y características distintivas del cooperativismo agropecuario actual.

## **1.1 Problemática actual del medio rural**

En la actualidad, la humanidad vive bajo condiciones en extremo inequitativas. De acuerdo con Oxfam (2016), el 1% de la población mundial centraliza la riqueza y concentra el poder político por encima del 99% restante, que lucha por satisfacer sus necesidades básicas. De igual manera, Rondot y Collion (2001: 5) afirman que “el 75% de las personas pobres del mundo se encuentra

en zonas rurales; en América Latina esa cifra es levemente inferior al 50% del total”. Como se puede deducir, la magnitud del problema es enorme por lo que si es que en realidad se anhela revertir esta situación, no se podrá hacer mediante metas y acciones individuales, sino a través de estrategias colectivas, populares y autogestivas.

Históricamente se ha comprobado que la participación de las clases bajas ha sido indispensable para llevar a cabo las grandes transformaciones político-económicas de la Modernidad. Ahora bien, hasta ahora la pauta dominante ha sido la manipulación instrumental de las masas por parte de sus dirigentes, quienes terminan imponiéndoles ideales ajenos a los que alimentan la resistencia popular (Gilly, 2002:18). Pese a su antigüedad como propuesta, hace falta intentar con mayor vehemencia un cambio social “desde abajo”: enfocado desde las necesidades y aspiraciones locales; basado en la autogestión, la ayuda mutua y la solidaridad entre las comunidades.

En México, de acuerdo con los datos del Informe General del Banco Mundial (BM, 2016), se concluye que los problemas del campo se han agravado en las últimas décadas, ello debido al grave desinterés del gobierno por la actividad agropecuaria, que representa más o menos un 4% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional. Sin embargo, el día de hoy una tercera parte de los mexicanos habitan en zonas rurales y éstas últimas albergan alrededor del 17% de la población económicamente activa (PEA) del país, así como casi dos terceras partes de los ciudadanos en condiciones de pobreza extrema.

De acuerdo con Robles (2007), el 50% de los habitantes del sector rural no poseen tierra y venden su fuerza de trabajo como jornaleros, albañiles, taxistas o empleados de pequeños comercios locales y regionales. El 40% se compone por minifundistas enfocados en la economía de subsistencia e inmersos en la falta de financiamiento para sostener sus cultivos comerciales. Así, el 90% de la población rural mexicana presenta rasgos muy similares en las actividades que realiza para poder sobrevivir, como por ejemplo su dependencia de los recursos económicos que recibe de los programas asistenciales del gobierno.

Continuando con la explicación de Robles (2007), los latifundistas y grandes productores conforman el restante 10% de la población rural. Ellos tienen vínculos con los mercados más dinámicos nacionales e internacionales; varios son miembros de los principales partidos políticos o son familiares, compadres o amigos de gente con poder político. Sus relaciones les hacen sujetos de un trato preferencial por parte del Estado, el cual les otorga financiamientos cuantiosos que les han permitido montar agroindustrias que monopolizan mercados al menos a nivel local y regional.

La propiedad de la tierra ha sido y es un proceso altamente significativo en el devenir histórico de México. De acuerdo con Morales y Torres (2011: 15), se estima que hoy el 60% de las unidades de producción agropecuaria abarcan apenas el 15% de la superficie cultivable, con un exiguo promedio de propiedad de 2.5 hectáreas. En contraparte, el 40% de las unidades posee 85% de los terrenos fértiles, alcanzando un promedio de propiedad de 16 hectáreas. La escasa cantidad de tierra en posesión de los minifundistas incide en su falta de competitividad, pues sólo una parte proporcional es cultivable. Además, carecen de medios económicos suficientes para obtener un alto rendimiento a sus cultivos, resultando ello en poca productividad e insuficiente remuneración, en el contexto de un mercado global vulnerable e incierto. Estas son algunas de las principales causas que alientan el fenómeno migratorio.

Una de las más reveladoras problemáticas del medio rural es el bajo precio de los productos del sector primario, que afecta directamente a los pequeños productores en una situación que es aprovechada por los intermediarios, quienes acaparan la materia prima barata y la comercializan a un mejor precio, obteniendo las ganancias que tendrían que ser para el productor. Tales dificultades se ligan a otras, señaladas por Morales y Torres (2011: 17) como el “bajo acceso al financiamiento” de los agricultores mexicanos, y la “asimetría” existente entre ellos y sus socios y competidores.

En general, el campo en México se caracteriza por la escasa organización de los pequeños y medianos productores, la baja productividad asociada a la falta de

innovación tecnológica en el sostenimiento de sus cultivos, y la necesidad de medios de producción que permitan darle valor agregado a sus materias primas. Recientemente, el cambio climático emergió como un factor que está transformando la dinámica de la vida rural, reforzando el adverso cuadro que hace que el campo sea poco funcional a la economía nacional en su conjunto.

Ciertamente, los pobladores del medio rural están siendo gravemente afectados por el aumento de catástrofes naturales que alteran la dinámica ecológica y dañan seriamente a las actividades agropecuarias, provocando la reducción o inexistencia de productividad. Por ejemplo, estos “eventos extremos” causan la muerte de millares de cabezas de ganado, alterando mercados tan sensibles como el de los alimentos y dejando sin ingresos a las familias que sobreviven gracias a la ganadería y la agricultura (González, 2013: 740).

Actualmente a través del modelo neoliberal expandido por el mundo, los países capitalistas desarrollados pueden considerarse como los principales agentes del deterioro ecológico. No obstante que la crisis ecológica es un hecho constatado, tales naciones siguen contaminando de forma masiva por vías diversas, como el crecimiento exagerado de las urbes, el uso indiscriminado de combustibles fósiles, el gasto desmedido de energía a través de la industrialización y la sobreproducción tecnológica, entre otras actividades que intoxican el agua, el aire, la tierra y otros elementos vitales para la existencia del ser humano.

Por su parte, las naciones subdesarrolladas, a pesar de contaminar en menor medida el planeta, se ven más afectadas por las consecuencias del cambio climático. Los daños a la naturaleza tienen repercusiones inmediatas para sus pobladores, especialmente en las áreas de alimentación y salud. El problema es de tal gravedad que, parafraseando a Armando Bartra (2010), y en referencia a un contexto más amplio, diríamos que la destrucción del medio ambiente no es más que una dimensión de la crisis civilizatoria que padecemos, la cual impone el mayor reto que jamás haya enfrentado la humanidad, debido a sus múltiples aristas.

Paulatinamente, el capitalismo generó condiciones de dependencia alimentaria en los países subdesarrollados, sobre todo en aquellos que se consideran emergentes, como México. Como bien asevera García (2013:377), la lógica del capital es transformar en mercancías todo lo existente, creando las condiciones socioculturales para ello mediante la política. En el caso de los productos agropecuarios, el capitalismo “colonizó” su valor alimenticio y nutricional para hacer primar su capacidad para generar plusvalor.

Desde tal inhumana perspectiva, durante las últimas décadas de predominio neoliberal, los países desarrollados se concentraron en la producción masiva de alimentos, que exportan hacia las naciones subdesarrolladas, las cuales se volvieron dependientes del comercio internacional de alimentos a través de la firma de tratados de libre comercio y políticas de desregulación y privatización. Esta nueva forma de dependencia afecta sobre todo a los estratos sociales más bajos, sea en su calidad de productores, consumidores e incluso comerciantes de alimentos.

Por lo anterior, no es casual que en el México contemporáneo la población rural sea la más pauperizada, tras treintaicinco años de aplicación de un modelo que de por sí se caracteriza por profundizar las desigualdades sociales y añadir dimensiones al fenómeno de la pobreza (Olave, 2001: 83). El deterioro del sector agropecuario se liga a otras crisis de índole social, económica y política que también redujeron las oportunidades de su población. Ante tan aciago panorama, para muchos resultó más eficaz el emigrar. El cambio climático también contribuyó a empeorar el deterioro de las condiciones de vida y acelerar la migración, pues restó viabilidad al sistema de cultivo por temporal (Zamora, 2011: 7).

El impacto del cambio climático es desigual en cada región de la República Mexicana. En ciertas zonas el problema son las sequías, mientras en otras lo son las tormentas. Lo cierto es que la mayor parte de los casos evidencian la vulnerabilidad de los agricultores, junto a la debilidad de las instituciones mexicanas para lidiar sobre todo con las experiencias más dramáticas (Morales

y Torres, 2011: 24). El Gobierno tampoco se ocupa de otra causa de la crisis ambiental: la erosión de las tierras cultivables por el constante cambio del uso del suelo y la excesiva aplicación de fertilizantes durante las últimas décadas, misma que también daña la biodiversidad.

Todos los anteriores eventos se conjugan para provocar la descomposición de la sociedad rural mexicana, a través de una merma de su fuerza de trabajo que acarrió la desintegración familiar y el olvido de conocimientos tradicionales que se transmitían de generación en generación. Quienes nacen en el campo están cada vez menos dispuestos a dedicarse a las labores rurales que, a su vez, son cada vez menos redituables. Pero las opciones para ellos en la ciudad no son mucho mejores, así que las ansias de progresar de muchos los encaminan hacia el narcotráfico u otras actividades delictivas, trágicamente mejor remuneradas y cuyo éxito está detrás del nuevo brote de violencia que azota a las áreas rurales —frente al cual el Estado mexicano pareciera más un cómplice, que parte de la solución del problema.

Por todo ello, los gobiernos, cada vez pierden más credibilidad ante la ciudadanía. Se crea una brecha entre el Estado y la sociedad cada vez mayor (Zamora, 2011: 7). Entre otras causas de lo anterior, está que con el paso del tiempo se volvió habitual que las instituciones públicas fueran utilizadas como si se tratara de empresas privadas, predominando actos viciados y corruptos a favor de las personas que las manejan, quienes están vinculadas con algún partido político. A su vez, los partidos se transformaron en un factor divisor de la sociedad rural. Sus programas asistenciales quebrantan las relaciones entre los miembros de las comunidades, obstaculizando su organización autónoma, y la filiación de los habitantes a uno u otro partido acarrea conflictos ideológicos. Ambos factores facilitan el dominio y el control de los caciques locales sobre la población rural.

Lo dicho con anterioridad es, a la vez, causa y consecuencia de la falta de organización y asociatividad entre los pequeños y medianos productores rurales, ligado a la ignorancia, el miedo y la falta de asesoría legal, que obstaculizan la

creación de economías de escala. Además, han sido constantemente víctimas del abuso de confianza por parte de falsos promotores del desarrollo local amparados en el entorno corrupto de las instituciones, y ello hizo cundir en varios la apatía y el pesimismo respecto a la organización social autogestiva.

Acorde al panorama descrito, muchos pequeños productores agropecuarios mexicanos concluyen que su mejor alternativa de organización ante la crisis es adherirse a alguna asociación que sirva de puente entre ellos y el gobierno, para obtener beneficios económicos o en especie mediante su gestión. Tal opción suele acompañarse de una actitud pasiva frente a los lineamientos de las instituciones, lo cual permite la reproducción de la política clientelar de la que se sirve el neoliberalismo. No obstante, como se verá en el siguiente apartado, algunos pequeños y medianos productores, optaron también por impulsar alternativas diversas de organización independiente.

## **1.2 Formas de organización de los pequeños productores rurales**

La organización de pequeños productores en el medio rural, como teoría y práctica implica una vastedad de elementos. En este apartado el análisis se centra únicamente en dilucidar: (a) el marco general en el que los minifundistas llevan a cabo su actividad económica y reproducen sus condiciones de vida; (b) acercarse a una delimitación epistemológica del concepto de organización; y (c) avanzar en el esclarecimiento de las diferencias existentes entre organizaciones económicas y organizaciones político reivindicativas.

Un rasgo cultural característico del medio rural mexicano es la pequeña propiedad. Según el estudio de Robles Berlanga (2013: 6), de las aproximadamente 4, 690, 938 unidades productivas con actividad agropecuaria o forestal que había en el país en el año 2007, el 67.8% —unos 2.6 millones de unidades— ocupan 5 o menos hectáreas. El campesinado minifundista vive condicionado por su dependencia de los intermediarios y el creciente deterioro

de los precios de su producción, en un estado de estancamiento causado por (a) la falta de acceso a financiamientos suficientes y adecuadamente programados, (b) carencia de paquetes tecnológicos idóneos para producir en sus particulares condiciones; y (c) escasez de información, capacitación y educación en las materias productivas, legales, fiscales, técnicas, organizativas y administrativas que le permitirían afrontar de mejor forma un mercado competitivo.

Las necesidades del campesinado minifundista han persistido en el tiempo, acrecentándose cada vez más por la implementación del neoliberalismo económico y sus ya señaladas consecuencias (pauperización, constante migración, desarraigo de las actividades agrícolas, violencia). Unos cuantos agricultores —mayoritariamente de los estratos socio-económicos más bajos— tratan de superar la crisis contemporánea y las más perniciosas tradiciones campesinas mediante la organización, lo cual ha llevado a la aparición de una amplia gama de asociaciones.

Las relaciones y afinidades que se propician entre las personas para la resolución de problemas semejantes confluyen en la organización, al conciliar sus puntos de vista y establecer estrategias mediante la acción colectiva que culmine en el cumplimiento de objetivos comunes. Al respecto, existe un cierto consenso entre los sociólogos, según el cual se dice que nacemos y morimos en el seno de organizaciones (familias, escuelas, empresas, etc.). La definición de Hall, parece confirmar lo anterior, al establecer que por organización se puede entender:

Una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo (...) sistema de comunicaciones y sistema de coordinación de membrecías, esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas, las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad (1996:33).

En México existen diversas formas de organización social y campesina, vinculadas a las actividades agropecuarias. Sin embargo, el campesinado nacional tiene algunos aspectos en común. Por un lado, se desenvuelve y actúa más en términos de entidades colectivas —familias, unidades productivas, comunidades, asociaciones— que de individuos. Tal rasgo cultural lo convierte en una clase social proclive a la ayuda mutua y la búsqueda del bien común. Por otro lado, sean o no propietarios, los campesinos suelen estar ligados a la tierra. La mayoría de las múltiples labores con las que aseguran su subsistencia (agricultura netamente mercantil, de autoconsumo o mixta, jornadas en parcelas propias y/o ajenas) son agropecuarias (Bartra, 2014: 226-227).

Más allá de lo anterior el campesinado es una clase social muy heterogénea, cuyos integrantes pueden pertenecer simultáneamente a más de un sector, no sólo por la propia naturaleza temporal o de plano circunstancial de sus actividades. Los campesinos, además, -deben mudar periódicamente sus estrategias de sobrevivencia, debido a la modificación constante de sus formas de articulación con el resto de la economía nacional y mundial. Este carácter polifacético hace del campesinado un sujeto “acosado” desde varios frentes a los cuales debe resistir (Bartra, 2014: 226).

En términos generales, las organizaciones del medio rural se crean para coadyuvar a la resolución de sus principales problemas e intereses, como pueden ser el mercado (económica) o el gobierno (política). De acuerdo con Moyano, citado por Rojas Herrera (1998: 197), la composición del abigarrado panorama asociativo existente en el campo puede simplificarse analíticamente mediante un modelo teórico que distingue entre dos tipos de organizaciones: las reivindicativas (OR) y las económicas (OE).

Las OE centran sus actividades en la dimensión productiva de la agricultura. Su razón de ser es la gestión económico-administrativa; es decir, la eficiencia económica para el bienestar de sus asociados, sin necesidad de desarrollar un discurso ideológico, aunque ello no impide que adopten alguna postura política

de acuerdo a las circunstancias e intereses que persigan. Tal naturaleza les lleva a priorizar su constitución legal para tener derechos y representación social, acatando las normas establecidas en leyes específicas como la agraria, la de cooperativas o la de asociaciones civiles, las cuales determinan en gran parte su funcionamiento y estructura. Por estas características, las OE son viables como sujetos del desarrollo rural y destinatarias de las políticas públicas (Rojas Herrera, 1998).

Por su parte, las OR se enfocan en la defensa y representación de los intereses de los campesinos y otros agricultores más allá de lo económico; es decir, como ciudadanos que ejercen una determinada profesión. No existe alguna legislación que defina el tipo de estructuras o pautas de funcionamiento interno de las OR, pues constituyen una unión voluntaria de los campesinos con propósitos fijados por ellos mismos. Debido a que su misión es la gestión política, necesariamente erigen una ideología distintiva; no obstante, tal sesgo no evita que los logros de este tipo de organizaciones lleguen a beneficiar a personas que no pertenecen a ellas, a través de modificaciones legislativas o de la política agropecuaria.

Las OR se pueden clasificar de acuerdo a su radio de acción e influencia, del siguiente modo: Las locales abarcan desde una sola comunidad hasta un municipio; las regionales, uno o varios municipios de una a catorce entidades federativas (por ejemplo, la Coalición Obrero Campesina Estudiantil del Istmo, en Oaxaca), y finalmente, las nacionales, influyen sobre por lo menos quince estados, además de contar con una dirección nacional permanente y profesionalizada (por ejemplo, el Congreso Agrario Permanente) (Rojas Herrera, 1998, 209-210).

Los campesinos se decantan por una otra vía organizativa de acuerdo a los objetivos que persigan y a las condiciones del entorno. Por lo regular, las OE buscan el autodesarrollo; es decir, producir y comercializar sus productos agropecuarios para beneficiar a sus asociados en forma exclusiva (al menos en lo inmediato), quienes previamente decidieron unirse en aras de mejorar sus ingresos sin reparar en diferencias de tipo ideológico o religioso.

Mas, ya sea bajo uno u otro modelo asociativo, lo cierto es que la mejor forma de enfrentar las problemáticas que hoy acosan al campesinado y al medio rural es la organización de los pequeños productores agrícolas, siempre que sea autogestiva. Aunque las clases populares de las cuales ellos forman parte han sido las principales impulsoras de las más positivas transformaciones en la Civilización Moderna, su tendencia a ceder a una minoría el control de los procesos de toma de decisiones ha impedido que éstos lleguen hasta sus últimas consecuencias.

Por ejemplo, la lenta transición a la democracia en México, que oficialmente inició en 1988 y culminó en 2000, legítimamente puede considerarse fruto de las movilizaciones sociales de los años sesenta, setenta, ochenta y noventa, emprendidas por campesinos, obreros, estudiantes de escuelas públicas, normalistas y otros miembros de las clases populares, en pos de democratizar económica, política y culturalmente a la nación. Antes, fueron también las clases bajas quienes nutrieron los contingentes que iniciaron y sostuvieron durante años el proceso de independencia de España. En ambos casos los poderosos demoraron décadas, antes de apoyar la democratización o la descolonización, y cuando ello sucedió ambas se tornaron en procesos antipopulares (una democracia neoliberal; una república oligárquica).

En el México contemporáneo las estrategias insurreccionales parecen más inviables que nunca. La resistencia e iniciativa popular debe canalizarse a través de vías que sean más constructivas, propositivas e incluyentes. Para hablar en términos del objeto de estudio de esta investigación, los campesinos deben apelar y apelan a otras formas de organización, así como considerar otras propuestas y métodos para el cambio social que sepan dar cuenta de su realidad, más que prescribirla a partir de idealizaciones abstractas.

Un aporte a considerar es la reflexión y análisis de lo que diversos autores denominan el capital social, refiriendo con tal término a aquellos factores que determinan la capacidad transformadora que exhibe cierta organización social, que le permite impulsar el desarrollo social y económico de sus asociados. Se

trata, entonces, de un tipo peculiar de capital, que concierne a elementos sustantivos para la autogestión necesaria a las empresas sociales y otras formas de asociación del campesinado. De esto se hablará en el siguiente apartado.

### **1.3 El capital social como detonador del desarrollo local**

En este apartado se define el concepto de capital social para evidenciarlo como factor determinante del desarrollo humano autónomo, al tiempo que se explicita su operatividad como recurso analítico de la presente investigación. Para ello se comenzará por delimitar los elementos básicos que conforman el capital social, y enseguida se analizarán sus relaciones con las asociaciones cooperativas, así como con los organismos públicos.

El concepto *capital social* es de reciente creación. Ha sido desarrollado por importantes investigadores, pero se considera a Robert Putnam como el autor que mejor lo definió, como resultado de un largo y meticuloso estudio sobre descentralización administrativa en Italia. Así, para Putnam el capital social refiere a las “características de organización social” que pueden aumentar su eficiencia mediante “acciones coordinadas”; entre otras, la confianza, las redes y las normas (1994: 212).

Sobrado y Rojas destacan la precisión del análisis de Putnam, al indicar la naturaleza peculiar del capital social, a saber: a diferencia del capital físico, humano, financiero o productivo, el social “se incrementa con su uso y se debilita por su desuso” (2012: 110). Además, se trata de una forma de capital que debido a sus características es más factible generar, acumular e invertir.

En cualquier entorno cultural, las relaciones entre sus miembros derivan en experiencias compartidas, formas de vida similares con problemáticas en común, vínculos de amistad, confianza o reciprocidad y otros elementos que alimentan y detonan la organización social en pos de mejorar las condiciones de existencia de sus participantes. Ahora bien, la simple reunión de éstos últimos no les permite

disponer de su capital social, pues éste no se manifiesta espontáneamente. Al contrario, se requiere tener consciencia de su existencia como factor potencial, así como de sus componentes principales. Sólo de tal forma es posible desarrollarlo como atributo de una sociedad e instrumentarlo como herramienta para que ésta alcance niveles organizativos de mayor densidad y complejidad, logre mejoras económicas, o consiga cambiar sustancialmente las reglas sociales, políticas y económicas de su entorno.

El capital social puede aprovecharse como un factor desencadenante de procesos de desarrollo socioeconómico, si se atienden a tres factores identificados por Sobrado y Rojas, los cuales son: (a) el “grado de confianza y reciprocidad existente entre los actores” de una sociedad; (b) sus “normas de comportamiento cívico”, y (c) el “nivel de asociatividad que es capaz de estructurar”. Se trata de elementos complementarios, cuya intersección determina la “riqueza o fortaleza” del tejido social de una organización social (2012: 110).

La confianza y la reciprocidad funcionan como acuerdos intrínsecos entre los individuos pertenecientes a un grupo, estableciéndose el dar como un acto reflejo del recibir, lo cual provoca que se obtenga como resultado una convivencia más armoniosa que aminora los conflictos, así como la deserción de los procesos de participación instituidos socialmente y la incertidumbre, además de representar un incentivo para ejercer la cooperación y la ayuda mutua y estructurarla mediante pautas ordenadas.

El respeto y vigencia de las normas de comportamiento cívico se manifiesta en valores como la responsabilidad y el compromiso de los individuos para con el marco jurídico y las instituciones establecidas, con el beneficio de la estabilidad social y el desarrollo de hábitos como el cuidado de los espacios públicos, el cumplimiento de obligaciones cívicas o el respeto hacia los derechos reconocidos por la sociedad en su conjunto.

El nivel de asociatividad refiere a los niveles de participación social que exhiben los integrantes de un grupo. Entre más participación exista, mayor será la unión entre sus miembros, sus decisiones serán más consensuadas y sus acciones más colectivas y más autónomas. Asimismo, un alto grado de participación crea vínculos que posibilitan el desenvolvimiento de los individuos a través y a favor de la organización.

Dicho en pocas palabras, los componentes del capital social se despliegan y entrelazan durante las relaciones sociales y entre más se les procura desarrollar, mayor es la cohesión al interior de una asociación de cualquier tipo, reforzando sus virtudes como sistema total.

En el contexto nacional y mundial actual, las personas han optado por la organización ciudadana como la mejor vía para desarrollar su capital social potencial, y mejorar así sus condiciones de vida. Tal fenómeno es claro en el medio rural, donde la riqueza del capital social radica en las interacciones de las estrategias individuales y las metas de la comunidad. Sus habitantes comparten rasgos socioculturales y un mismo estatus socioeconómico, lo cual les permite comunicarse, entenderse y allanar caminos hacia distintos tipos de unidad en los que se ponen en juego los tres factores de los que depende el desarrollo del capital social. Uno de tales caminos es el de la constitución de empresas sociales cooperativas, que implica compartir objetivos y riesgos.

Acorde con Putnam (1993), citado por Durston, “el trabajo en conjunto es más fácil en una comunidad que tiene un acervo abundante de capital social” (2002: 20). Así, los campesinos mexicanos que deciden formar una asociación cooperativa cuentan con bases idóneas para tener éxito, debido al perfil cultural comunitario y solidario ya señalado. La relación entre el capital social y las asociaciones cooperativas se configura a partir del juego mediante el cual éstas últimas se comprometen a beneficiar a sus comunidades de origen, aunque sea en segunda instancia, mientras que las comunidades representan un abrevadero de valores, prácticas y visiones que las cooperativas pueden hacer germinar bajo la forma de capital social.

Por su parte, el quid de las relaciones entre el capital social y los organismos públicos es comprensible mediante el concepto de “interfaz” de Durston, quien lo definió como el espacio de intercambio donde convergen dos o más sistemas (por ejemplo, el mercado, el Estado y una cooperativa). Las comunidades campesinas son sistemas culturales en convergencia con otros (2002: 43).

A través de las interacciones entre el Estado y la sociedad, los organismos públicos se relacionan para bien y para mal con los elementos del capital social de la ciudadanía. En el caso de México, las relaciones disfuncionales llevan al desperdicio del acervo de diversos elementos que podrían potenciar el civismo, la asociatividad y la unidad solidaria de la población, lo cual menoscaba el desarrollo de la nación, sus regiones, localidades, comunidades y familias

En situaciones menos disfuncionales sería posible fomentar el capital social de las comunidades campesinas, con la finalidad de aumentar su resiliencia y su capacidad colectiva de emprender proyectos. En cambio, en México impera el clientelismo; es decir, un sistema de relaciones políticas mediante el cual el Estado se erigió en “patrón” de la población, despojándola de su autonomía, corrompiéndola y haciéndola crónicamente dependiente de sus prebendas. Así, desde las instancias gubernamentales se tejen redes mediante las cuales se premia o castiga la lealtad de las personas, prescindiendo de cualquier control constitucional (Sobrado & Rojas, 2012: 48, 79).

Tras una investigación realizada en América Latina a finales del siglo XX con el fin de aplicar el capital social al mejoramiento de los programas contra la pobreza, Durston determinó que el clientelismo se expresa, sobre todo, a través de “cadenas de agentes políticos” mediante las cuales se entablan “relaciones desiguales y paternalistas”, donde los ricos sacan el mayor provecho. Aunque se supone que el clientelismo no es *per se* una vía para la exclusión, la dominación, el monopolio de la información, el control de los programas de apoyo gubernamental o la perpetuación de pobreza, lo cierto es que tal es la manera en que las clases altas lo han instrumentado (2002: 44).

Como parte de su análisis del clientelismo, Durston ofreció un esquema flexible y operativo de los distintos tipos de interacción entre capital social y organismos públicos, que van desde un marco de relaciones basado en la sinergia y la coproducción entre el Estado y la sociedad civil, hasta su grado más extremo de degeneración en un clientelismo autoritario, como lo muestra el Cuadro No. 1.

Cuadro No. 1 Tipos de interacción entre capital social y organismos públicos

<b>Sinergia: coproducción entre el Estado y la sociedad civil</b>	<b>Organismo empoderador y apoyador</b>	<b>Semi clientelismo: organismo incubador y capacitador</b>	<b>Clientelismo pasivo: paternalista, tecnocrático burocrático y/o partidista</b>	<b>Clientelismo autoritario, represivo y/o cleptocrático</b>
Las organizaciones de base y de segundo nivel determinan y gestionan sus estrategias; celebran contratos con el Estado y organismos externos; gestionan recursos financieros y contratan personas para coproducir mejoras en la calidad de vida de sus integrantes. Los técnicos contratados y los empleados públicos rinden cuentas a los usuarios organizados.	Desarrollan sistemas de autogestión de organizaciones ya constituidas que ya poseen cierta autonomía. Amplía el radio de acción territorial y fortalece a los actores sociales débiles.	Fomenta la organización autónoma, capacita en gestión y espíritu propositivo. Protege a la organización en el plano social, económico y político local y regional.	Transforma el capital social en receptividad pasiva de productos y crea dependencia.	Reprime con violencia al capital social popular; saqueo como premio.

Fuente: Durston (2002)

El esquema analítico de Durston permite comprender las circunstancias en las que se desenvuelven actualmente las cooperativas del medio rural mexicano, como el resultado de un específico tipo de relación entre el capital social que ostentan y sus interacciones con el Estado, a lo cual habría que agregar el análisis de las interfaces de ambos con el mercado. Más adelante se aplicará tal clase de examen a las cooperativas cafetaleras de Huatusco, pero antes es menester conocer más acerca de la propuesta civilizatoria del cooperativismo, de manera que se haga comprensible el tipo de capital social que puede generar y cómo propone aprovecharlo.

#### **1.4 Origen y desarrollo del movimiento cooperativo mundial**

El propósito de los siguientes párrafos es exponer de manera sintética y general el origen del cooperativismo en Europa, su devenir histórico a escala mundial y su importancia actual.

Rojas Herrera define al movimiento cooperativo como la “acción colectiva” resultante de la interacción entre cooperativas, y entre éstas y su entorno, las cuales se dan preferentemente a través de las propias empresas sociales o sus organismos de integración, a través de diversas estrategias de acción colectiva y modelos de asociación gremial que permitan la “defensa y promoción” de la identidad cooperativa y de los intereses de su base social (2014: 41).

Las primeras cooperativas emergieron en el contexto de la llamada Revolución industrial, un proceso de cambio tecnológico y progreso económico capitalista, que desde finales del siglo XVIII puso fin a la sociedad feudal que le antecedió en Europa. Tal proceso modificó drásticamente las relaciones sociales, políticas y económicas en todo el sistema internacional, provocando entre otras cosas una abismal diferencia entre ricos y pobres.

Como explicó Rojas Coria (1961), en aquel entonces la explotación laboral que sufrían niños, jóvenes y adultos era suma, y sus condiciones de vida eran

miserables. Tal situación motivó el surgimiento de movimientos de trabajadores que exigían derechos laborales, pero a la postre fracasaron. En la búsqueda de alternativas organizativas para los trabajadores, poco a poco, se fue creando lo que más adelante sería el “cooperativismo”, considerado actualmente como un paradigma socioeconómico que promueve la organización de las personas para satisfacer conjuntamente sus necesidades, rigiéndose por valores y principios que buscan el desarrollo integral del ser humano.

En este sentido, se debe entender por teoría cooperativista las normas que pautan la organización de este tipo de asociaciones, formalizándolas en el prototipo específico de empresa social por la cual brega el movimiento cooperativo. Se trata de un conjunto de postulados que han evolucionado a través del tiempo, y hoy tienen a la "Declaración de Identidad Cooperativa" —emitida por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en septiembre de 1995— como su documento oficial. De acuerdo a tal texto, las empresas cooperativas se definen por ser organizaciones practicantes de “valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad”.

Debe subrayarse que, teóricamente, las cooperativas no reducen su esfera de acción a lo económico, sino que buscan construir relaciones sociales con una lógica democrática, participativa y educativa que beneficie a sus miembros, sus familias y comunidades, y a la sociedad en general. Tal estrategia cobra forma en la aplicación creativa de los siete principios cooperativos: asociación abierta y voluntaria; control democrático de los socios; participación económica de los socios; autonomía e independencia; educación, capacitación e información; cooperación entre cooperativas, y compromiso con la comunidad.

Entre los promotores iniciales del cooperativismo destaca Robert Owen —considerado el padre del cooperativismo universal—, quien buscó mejorar las condiciones de trabajo y el poder adquisitivo de los obreros. Por su parte, el Dr. William King concibió al cooperativismo como una técnica efectiva de reforma social, de la cual resaltó que su dimensión moral-espiritual se aproximaba al “amor al prójimo” del cristianismo (Rojas Coria, 1961: 29).

Luego de muchos fracasos, los postulados de Owen, King y otros precursores por fin cristalizaron en un experimento exitoso: la Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale, fundada en 1844. Se trató de un hito que permitió al cooperativismo expandirse por Europa y el mundo.

La génesis de la cooperativa de Rochdale se explica mediante las coordenadas teóricas reseñadas en el apartado anterior. Sus fundadores compartían formas de vida en común, entre pautas culturales, aprendizajes políticos y situaciones socioeconómicas como la pobreza y el desempleo. A partir de tal acervo pudieron generar un capital social que cumplía con los parámetros indicados por Sobrado y Rojas (2012). En efecto, los pioneros de Rochdale fundamentaron su cooperativa en la confianza y la reciprocidad, lo cual se demuestra en que demoraron el inicio de sus operaciones doce meses, hasta que todos sus impulsores fueron capaces de realizar su aportación inicial.

Los pioneros también formularon la primera versión de la teoría cooperativista, cuyos postulados procuraron respetar. Tal hecho evidencia hasta qué punto fueron conscientes de la necesidad de estipular normas —ellos les llamaron “principios”— de comportamiento cívico para su cooperativa. Por último, el nivel de asociatividad de su cooperativa puede considerarse que fue elevado y ello se constata en los siete principios que erigieron como código ético; por ejemplo, el control democrático aseguró que a cada persona correspondiera un voto, mientras la neutralidad religiosa eliminó trabas a la participación.

En suma, la Sociedad Equitativa de Rochdale basó su accionar en un desarrollo consciente de su capital social. Ello explica por qué su almacén fue mucho más que un mero negocio conjunto, trascendiendo al rango de agente humanizante. Por ejemplo, el compromiso con la buena calidad y el comercio justo, así como la meta de formar personas honestas, fueron más importantes que la obtención de ganancias (Rojas Coria, 1961: 32-33).

Así pues, desde su nacimiento el movimiento cooperativo ha sido un arma de las clases bajas para contrarrestar y transformar de forma colectiva su situación de

opresión, a partir de un esquema claro de autogestión económica, ética-política y organizacional; pero, a la vez, abierto a las necesidades, aspiraciones y condiciones de cada asociación en particular. Haber llegado a tal definición resulta esencial, pues como se verá a continuación, las cooperativas mexicanas no suelen ajustarse al modelo que propone la propia teoría cooperativista.

### **1.5 Algunos hitos del desarrollo histórico del movimiento cooperativo en México**

Un primer elemento para entender el cooperativismo mexicano, es que en la era precolombina ya se practicaban algunas formas organizacionales típicas del cooperativismo universal surgido en Europa. Por ejemplo, en el imperio mexica se ejercía el trabajo comunitario y la vida social se asumía como un hecho colectivo, sobre todo en los calpullis.<sup>4</sup>

De acuerdo con Rojas Herrera (2014: 77), el “régimen comunal” de la sociedad náhuatl constituyó un peculiar modo de organización socioeconómica, capaz de satisfacer las necesidades de las familias y las comunidades en “todos los órdenes de la vida”, al grado de impedir el predominio de las tendencias hacia la acumulación individual de riqueza.

En general, puede decirse que la organización socioeconómica comunitaria de las culturas prehispánicas, constituye una buena base para el establecimiento de lazos de solidaridad y ayuda mutua, mismos que refuerzan la identidad local y el sentido de pertenencia. Asimismo, debe considerarse que tales culturas también procuraban entablar relaciones armoniosas con los ecosistemas naturales.

Posteriormente, durante la Colonia se importaron de España varias formas de organización social. Los *pósitos* —depósitos públicos— se establecieron sobre

---

<sup>4</sup> Las tierras del calpulli pertenecían a éste en su calidad de demarcación política, pero eran divididas en lotes bien delimitados para su explotación por parte de familias. Los lotes podían ser heredados indefinidamente por el padre a sus hijos, siempre y cuando los miembros de las familias cultivaran la tierra sin interrupción y siguieran domiciliándose en el calpulli, so pérdida del usufructo (Mendieta y Núñez, citados por Rojas Coria, 1982: 48).

todo en el campo para ejercer la caridad con los indigentes. Luego devinieron en almacenes para resguardar las cosechas de los agricultores durante tiempos de escasez, más tarde evolucionaron a cajas de ahorro y refaccionarias que auxiliaban a los labradores pobres. Bajo esta última forma los *pósitos* sirvieron de manera eficaz para el desarrollo del sector agropecuario, al facilitar la adquisición o uso de herramientas, máquinas, insumos, bestias y otros útiles para la agricultura y las pequeñas industrias rurales (Rojas Coria, citado por Rojas Herrera, 2014: 134). Otra figura asociativa traída de España fue la alhóndiga: una instancia que, para beneficio del pueblo, controló la producción y venta de granos y harina, sobre todo en tiempos de escasez, además de verificar su calidad (Rojas Herrera, 2014: 138).

Sin embargo, los más importantes antecedentes organizacionales coloniales de las cooperativas modernas fueron los gremios de artesanos y comerciantes, pues perseguían fines de cooperación y ayuda mutua (Soldevilla, citado por Rojas Herrera, 2014: 144). El fenómeno asociativo gremial es básico para entender los movimientos sociales que surgirían más tarde, como el mutualista, el sindical o el cooperativo.

Poco después de concluida la guerra de independencia, aparecieron las cajas de ahorro con rasgos sociales y solidarios. La primera fue la Sociedad Mercantil y de Seguridad de la Caja de Ahorros de Orizaba, Veracruz, organizada en 1839 y reformada en 1841. Fue una entidad financiera de actividad múltiple (banca, casa de empeño y caja de ahorro) cuya organización se rigió por reglas de comportamiento cívico afines a las del cooperativismo, ya que sus metas primordiales fueron combatir la usura y contribuir a la creación de centros de beneficencia pública (Rojas Herrera, 2014: 268).

Pese a sus rasgos humanistas que desarrolló muy bien al principio, la caja de ahorro terminó consumida por los intereses particulares. Empero, el movimiento mutualista se expandió a lo largo del país, dando a luz al que hasta ahora se conoce como el más antiguo intento por constituir una cooperativa en México: la Sombrerería Mexicana, fundada por los miembros de la Sociedad Mutualista

Fraternal de Sombrereros, el 1 de septiembre de 1872. Desde entonces surgieron más cooperativas de producción y de consumo. A finales del año siguiente nació en Oaxaca la Sociedad de Artesanos (Rojas Herrera, 2014: 565 y 568).

Después del triunfo de la revolución de 1910-1917 las ideas cooperativistas llegaron a la Universidad Nacional, donde un grupo de estudiantes, profesores y artesanos crearon el Partido Cooperativista Nacional en 1917, el cual se adhirió a la candidatura del General Álvaro Obregón para las elecciones presidenciales de 1920. La victoria de Obregón allanó el camino para que más adelante se dictara la primera Ley General de Sociedades Cooperativas, la cual se aprobó en diciembre de 1926 y se publicó el 10 de Febrero de 1927 por el General Plutarco Elías Calles, quien, a su manera, también impulsó el cooperativismo en México.

Poco más tarde, en 1929, se fundó la Escuela de Cooperativismo, aunque la falta de presupuesto la condenó al fracaso. No obstante, el 1º de Octubre de ese año se inauguró el Primer Congreso Cooperativista Nacional en Tampico, Tamaulipas, con la asistencia de 5, 000 delegados de distintas cooperativas de la nación. Al cabo del evento se crearon el Consejo Técnico de Cooperativas y el Departamento Autónomo de Fomento Cooperativo, ambos con la meta de enfrentar al capitalismo en el terreno económico (Rojas Coria, 1982).

Después, en 1933, Abelardo L. Rodríguez expidió una Ley Cooperativa que Lázaro Cárdenas retomó con entusiasmo y que reformó en 1938, con la meta de apoyar a la escuela de cooperativismo y promover las actividades culturales. El sucesor de Cárdenas, Manuel Ávila Camacho, también simpatizó con el cooperativismo; fundó el Banco Nacional de Fomento Cooperativo y apoyó a la Liga Nacional de Sociedades Cooperativas. Por su parte, el presidente Miguel Alemán sólo se le atribuye una unificación de leyes y decretos a favor de sociedades cooperativas pesqueras, mientras que a Adolfo Ruiz Cortines se le recuerda por eximir a las cooperativas de consumo y producción del impuesto sobre la renta e ingresos mercantiles (Rojas Coria, 1982).

Ulteriormente, durante las presidencias de Adolfo López Mateos y Gustavo Díaz Ordaz, el movimiento cooperativo no fue tomado en cuenta. Luis Echeverría tampoco le dio un apoyo significativo, pero al menos no le presentó oposición. Por su parte, José López Portillo lanzó en 1980 un Plan Nacional de Fomento Cooperativo que incluyó la creación de una Comisión Intersectorial para el Fomento Cooperativo (CIFC), aunque también impuso la unión de las dos confederaciones cooperativas que existían en una sola, como condición para que sus miembros recibieran el apoyo del Estado (Rojas Coria, 1982).

Durante la Revolución y hasta el último gobierno nacionalista revolucionario, el cooperativismo creció en adeptos y logró el apoyo del Estado, en una relación de codependencia, pues se establecieron compromisos mutuos. Pero también hubo asimetría, pues el Estado adoptó hacia el movimiento cooperativista una actitud vigilante y controladora que le restó autonomía, hasta insertarlo en el andamiaje de corporativismo clientelar. El costo para el cooperativismo fue su distanciamiento con el resto de los movimientos populares, al tener que adoptar una postura neutral frente a sucesos que afrentaron al régimen priísta.

Más allá del recuento de hechos históricos, es importante tener en cuenta las matrices y características estructurales del surgimiento de las organizaciones cooperativas. A lo largo de su historia, en América Latina tal tipo de empresas sociales han nacido por diversas causas históricas concretas, sin embargo pueden abstraerse en unas pocas situaciones-tipo. Retomando los análisis de Vanek (1985) y Terra (1986), Martí (2012: 60) concluyeron que las cooperativas latinoamericanas emergen por cuatro causas estructurales, a las cuales debe agregarse una quinta, considerando la historia latinoamericana. A saber:

1. Empresas recuperadas: cooperativas que nacieron por la transferencia a los trabajadores de empresas deficitarias, públicas o privadas;

2. Iniciativa autónoma: cooperativas que surgieron por impulso de sus propios socios para mejorar su condición económica en términos convencionales, pero también para construir relaciones sociales alternativas a las del capitalismo;
3. Creadas desde una organización externa: cooperativas fundadas desde una organización no gubernamental que no era otra cooperativa, pero estaba comprometida con el modelo cooperativo y fue suficientemente solidaria y competente para orientar el proceso de gestación de la nueva empresa social, hasta que ésta última logra la autogestión;
4. Promovidas por el Estado: cooperativas creadas con recursos del Estado, a través de su política pública;
5. Surgidas de conflictos laborales: cooperativas que resultaron de un conflicto obrero-patronal, en un contexto de crisis económica y quiebres de empresas al cual los obreros respondieron organizando cooperativas de trabajo, con lo cual lograron conservar su empleo, empoderarse y recrear la empresa en un formato social.

La anterior tipología constituye una poderosa herramienta analítica, que permite clasificar y comprender las diversas formas históricas en que han surgido las cooperativas latinoamericanas. Las primeras cuatro situaciones corresponden al modelo propuesto por Vanek, Terra, y recientemente Martí. La quinta puede inferirse del estudio histórico del cooperativismo mexicano.

Las cooperativas nacidas por recuperación de empresas son un fenómeno muy recurrente en la América Latina, sobre todo en el Cono Sur (Argentina, Brasil, Uruguay, Paraguay), donde existe toda una rama del movimiento cooperativo que impulsa tal método. En México, sin embargo, la recuperación de empresas deficitarias es algo atípico.

Para el caso de las cooperativas creadas por impulso autónomo, su caso más ejemplar es sin duda el de la Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale,

que surgió por la iniciativa y con los recursos de un grupo de desempleados. El carácter indiscutiblemente paradigmático de tal experiencia torna a la iniciativa autónoma el método por excelencia para gestar una organización cooperativa.

Por ejemplo, en México la cooperativa agropecuaria Tosepan Titataniske nació por impulso de comunidades nahuas y totonacas de la sierra norte de Puebla, quienes trazaron un plan de acción propio que ejecutaron sin constitución legal durante tres años. Ello no obstó para que más tarde la cooperativa buscara ser beneficiaria de los programas gubernamentales de apoyo al campo, pero el impulso autonómico que la originó le permitió evadir las redes del clientelismo y mantenerse en la senda de la autogestión. La Tosepan sobresale porque logró consolidarse, mantenerse y crecer a contracorriente de la implementación del modelo neoliberal, entre otras causas, por el desarrollo intensivo de su capital social. Sus fundadores echaron mano del ethos comunitario del campesinado y los grupos indígenas mexicanos, para contrarrestar las condiciones adversas de los pueblos nahuas de la sierra, del modelo neoliberal y de la crisis civilizatoria. Además, el caso de la Tosepan no es tan excepcional. En México existen otras cooperativas agropecuarias con orígenes y características similares, como Centeotl, en Oaxaca.

Las cooperativas creadas por una organización externa, también son usuales en México. Distintas instancias no gubernamentales como asociaciones civiles o partidos políticos han impulsado la formación de cooperativas, acompañando los procesos que implican su consolidación con dos posibles desenlaces: (a) la cooperativa logra empoderarse y autodeterminarse, o (b) se consolida en una condición de dependencia respecto a la organización externa. Aunque en esta situación tipo y sus dos posibles finales no está involucrado el Estado, se le puede comprender por analogía mediante el esquema de Durston acerca de los tipos de interacción entre el capital social y los organismos públicos. Así, a los organismos no gubernamentales que incuban cooperativas autónomas, se les puede considerar apoyadores-empoderadores del capital social de la empresa

social. A su vez, los organismos que gestan cooperativas dependientes apoyan, pero no empoderan.

Pasando al caso de las cooperativas promovidas por el Estado, éstas son muy frecuentes en América Latina, ya se dijo que frecuentemente bajo parámetros paternalistas y clientelares. La situación típica en el campo mexicano es que las cooperativas surgidas por la vía de programas y políticas públicas —formadas básicamente por pequeños y medianos productores—, consideren a los apoyos gubernamentales más como un fin que como un medio. Tal resultado forma parte de la planeación gubernamental: mantener a los campesinos pendientes del siguiente programa de apoyo es una manera de jugar con variables políticas electorales, partidistas y de control (Jiménez, 2004: 21-22).

Por último, las cooperativas surgidas por conflictos obrero-patronales han sido algo usual en el México posrevolucionario, y es probable que sigan emergiendo. Se trata de una situación-tipo no considerada por Martí, Vanek o Terra, en la cual los trabajadores logran controlar empresas en presunta bancarrota, a través de una lucha política y jurídica. Por ejemplo, las cooperativas Pascual (bebidas), Trabajadores Democráticos de Occidente (neumáticos) y Cruz Azul (cementos) nacieron de la resistencia de los obreros a decisiones patronales arbitrarias —cierres de plantas, renuencia a remunerar de acuerdo a la ley.

Antes de concluir este apartado, se estima imprescindible presentar algunos datos provenientes de los análisis de Godoy (2011) y de Aceves (2015), los cuales muestran la presencia e importancia del cooperativismo en México y el mundo. En el ámbito internacional, el movimiento cuenta con cerca de 1, 000 millones de socios y genera 100 millones de empleos, cifra que representa un 20% más que los empleos proporcionados por las firmas multinacionales. A la vez, en el México contemporáneo hay aproximadamente 15, 000 cooperativas —la mayoría de consumo y producción de bienes—, y están integradas por unos 5 millones de personas.

De acuerdo a Godoy (2011), el patrimonio de las cooperativas mexicanas supera los 8, 300 millones de dólares, por lo que se hace necesaria una ley que además de estimular su creación, también les consagre seguridad jurídica. Resulta indispensable implementar políticas públicas mediante las cuales el gobierno se comprometa a apoyar sólo a las organizaciones que comprueben su integración social para el progreso económico, estimulando particularmente a las cooperativas auténticas en aspectos tan importantes como la educación y capacitación organizacional, en vías de contribuir a su continuo desarrollo.

Lo descrito con anterioridad sirve de apoyo para comprender las circunstancias en las que se desenvuelven las cooperativas en general, y las agropecuarias en particular. En el siguiente apartado se profundizará en éstas últimas, a través de un recuento histórico que evidencie la importancia del cooperativismo en el medio rural.

### **1.6 Breve historia y fundamentos del cooperativismo agropecuario**

De acuerdo a los cálculos de la ACI, en la actualidad existen casi un millón de cooperativas, 35% de las cuales son agropecuarias. Éstas últimas se reparten en casi todos los países del mundo, suman cerca de 100 millones de socios y están organizadas en Uniones, Federaciones y Confederaciones que influyen decisivamente en la economía de muchos países. Asimismo, son responsables de la comercialización de entre el 30 y el 50% de la producción agropecuaria de la Comunidad Económica Europea, Estados Unidos, Canadá, Japón, Argentina e India (Rojas Herrera, 2013: 122).

Las cooperativas agropecuarias han proliferado por todo el mundo durante el último siglo, convirtiéndose en una opción viable para los pequeños productores ante un sistema capitalista que los explota y margina. La solidaridad entre los trabajadores ha hecho que se organicen con un fin compartido: asociarse para mejorar sus condiciones de vida.

Alrededor del planeta, el cooperativismo agropecuario genera autoempleo, organización social y producción de alimentos. Su peso económico en muchos países es bastante, mientras que en términos políticos y sociales representan un foco de ciudadanía, civismo y multiculturalismo.

Pasando al caso de México, lo primero que debe considerarse es la naturaleza campesina de sus trabajadores rurales, cuyo perfil cultural ya se esbozó. A tal cuadro hay que agregar que, si bien la mayoría de los campesinos viven en condiciones de marginación, su usual falta de escolarización, de capacitación o de infraestructura, no ha obstado para que generaran sus propios saberes y técnicas a través de sus prácticas cotidianas, ni para que también a través de éstas últimas se apropiaran, adaptaran y resignificaran conocimientos foráneos (González Santiago, 2008: 15). Tal es un hecho relevante desde la perspectiva de la teoría del capital social, pues implica que el campesinado cuenta en su acervo cultural con elementos para remontar su falta de acceso a la tecnología y el saber universitario.

Pasando al análisis histórico, según Rojas Coria (1982) el cooperativismo agropecuario tiene una larga tradición en México. La primera cooperativa se creó en 1886 en el pueblo de Tlalpizalco, municipio de Tenancingo, Estado de México, y duró en operación aproximadamente 20 años.

A partir de la Revolución comenzaron a cobrar forma los lineamientos jurídicos a favor de las cooperativas. La Ley General de Sociedades Cooperativas de 1927 permitió desarrollar las actividades de crédito, de producción, trabajo, seguros, construcción, transporte, venta y compra en común. La segunda Ley General, promulgada en 1933, ya incluyó a la cooperativa agropecuaria como un impulso de la reforma agraria que comenzaba en ese tiempo. Empero, se le concibió como un instrumento de acción política dependiente del Estado. Tal suposición se reafirmó en la tercera Ley General en 1938, y los regímenes poscardenistas la reforzaron (Rojas Herrera, 2013).

La subordinación de las cooperativas se prolongó durante cuatro décadas y se potenció aún más con el Decreto Presidencial de 1978, mediante el cual se creó la CIFIC que, a su vez, instrumentó el Plan Nacional de Fomento Cooperativo de 1980-1982 (PNFC), aprobado por el presidente López Portillo en junio de 1980.

El PNFC es considerado como el mayor proyecto que ha existido en la historia de México, para impulsar la formalidad y legalidad del cooperativismo. Pero, como señala Rojas Herrera (2013: 126), la toma de decisiones verticales, el tráfico de influencias y la corrupción se aunaron para convertir a la cooperativa en un mero “requisito jurídico sin cohesión ni proyecto”, y a los cooperativistas en “beneficiarios pasivos” de las políticas públicas. Con ello dañó gravemente la imagen del cooperativismo ante la sociedad.

Hacia 1994, en México existían unas 2, 753 cooperativas agropecuarias de consumo —formadas por agricultores poseedores de la tierra organizados para la compra o uso común de insumos destinados a las labores agrícolas— y de producción —que asociaban campesinos para producir y vender en colectivo, y así reducir costos y aumentar rendimientos—, las cuales agrupaban alrededor de 107, 809 afiliados (Rojas Herrera, 2013). Ahora bien, el cooperativismo agropecuario mexicano contemporáneo no ha remontado el rol heredado por los gobiernos posrevolucionarios. La mayor parte de las asociaciones están lejos del cooperativismo auténtico, cuyo paradigma indica que las cooperativas agropecuarias deberían ser

Una organización voluntaria de personas físicas con un interés común, que puede resumirse en reducir costos y maximizar los ingresos (...) una empresa que pertenece a las personas que usan sus servicios, quienes la controlan con métodos democráticos y cuyos riesgos, costos y beneficios se distribuyen o comparten entre todos sus miembros en proporción al uso que hacen de sus servicios (...) sin fines de lucro, en el sentido de que están organizadas para el beneficio económico de sus miembros, como

usuarios de los servicios de las mismas, y no para acumular utilidades, como si fuesen entidades de especulación mercantil y sus miembros inversionistas (Rojas Herrera, 2013: 121).

Múltiples cooperativas del campo mexicano contradicen la anterior definición, al pretender acumular utilidades como si fueran empresas privadas, se formaron más por compulsión clientelar que por voluntad de transformar el mundo y/o carecen de una administración democrática. Como se verá más adelante, las organizaciones que sufren tales discrepancias están impedidas para desplegar un cooperativismo auténtico, aprovechar su capital social potencial y responder a los aspectos de la crisis civilizatoria que más directamente les afectan.

Como se verá durante el tercer capítulo de esta obra, las pocas asociaciones coherentes con la teoría cooperativa han respondido mejor a la pauperización neoliberal del campo mexicano, la crisis ecológica y las fluctuaciones en los precios de los alimentos a nivel mundial, que aquellas con un perfil clientelar. La razón es que en las primeras se entabla un círculo virtuoso entre los principios cooperativos y el capital social de las organizaciones, que reditúa en eficacia y equidad económica, civismo y desarrollo local.

Debido a tal problemática recién reseñada, se necesitan investigaciones acerca de las cooperativas agropecuarias mexicanas contemporáneas, que verifiquen hasta qué punto orientan su accionar por los principios cooperativos, y no por el clientelismo que caracteriza al cooperativismo nacional.

En fin, de todo el anterior recuento se puede concluir que en México y el mundo el cooperativismo agropecuario constituye un actor relevante a nivel económico, político y social, debido, entre otras cosas, a su persistencia histórica, su acción política, la cantidad de empleos que genera, la masividad de su producción y comercio o la importancia de sus productos, como el café, acerca del cual se profundizará en sus diversos aspectos en el siguiente capítulo.

## **2. HISTORIA E IMPORTANCIA SOCIOECONÓMICA DEL CAFÉ EN EL MUNDO Y SU RELEVANCIA EN LO LOCAL**

Este segundo capítulo aborda la temática más específica de la investigación, por lo que configura el marco de referencia inmediato para comprender al sujeto de estudio y el tema-problema. La argumentación seguirá el siguiente sentido: (1) una radiografía socioeconómica del café en el mundo moderno, centrada en su producción, intercambio y consumo, tanto a nivel histórico como en la coyuntura actual; (2) reiterar tal ejercicio analítico al caso mexicano, poniendo énfasis en los aspectos ecológicos de la economía del café; (3) presentar una caracterización de los rasgos, fortalezas y debilidades del cooperativismo cafetalero mexicano actual y (4) concluir con un análisis histórico de la región cafetalera de Huatusco, Veracruz.

### **2.1 Génesis y magnitud del café a nivel mundial**

De acuerdo con Córdova (2005), el grano del café evolucionó entre el año 1000 a. C. y el 575 d.C., en tierras africanas. Pero los creadores de la infusión y los encargados de propagar la cultura del café fueron los árabes. En el siglo XVII se inició su consumo por toda Europa, siendo los países imperialistas quienes lo llevaron a sus territorios conquistados en América, Asia y África. En México, el café se convirtió en un producto de gran aceptación, hasta volverse parte de su cultura culinaria.

Los territorios con clima idóneo para la proliferación de las plantas, se localizan en el llamado Cinturón del Café, ubicado en la región del Ecuador entre los

Trópicos de Capricornio y Cáncer —zonas que abarcan América Central y Sudamérica, África Oriental y el sur de Asia. En tales regiones se encuentran más de 56 países subdesarrollados productores del grano, siendo la principal fuente de ingresos para millones de personas.

El café es la bebida más demandada en el mundo. Se obtiene de la última fase que culmina en el tostado y molido de las semillas que salen de sus frutos. Su alto contenido de cafeína le otorga propiedades energéticas y estimulantes, las cuales le hacen ser un *commodity* agrícola,<sup>5</sup> catalogado como el segundo producto más comercializado en todo el planeta, sólo después del petróleo. En los últimos años la comercialización del café alcanzó ganancias extraordinarias: según datos de la OIC, un promedio aproximado de 90 mil millones de dólares anuales en el mundo.

La OIC es una institución protagónica en el mercado del café, establecida en 1963 después del primer Convenio Internacional del Café suscrito en 1962, en el que participaron los países exportadores e importadores, estableciéndose un sistema de cuotas en virtud del cual se retiraban del mercado las cantidades de café que representaban un exceso de la oferta con respecto a la demanda de los consumidores.

### **2.1.1 Breve descripción de las fases de producción del café**

La transformación del café es muy laboriosa, la Asociación Nacional del Café (ANACAFÉ: 2016) reconoce su proceso en diferentes fases:

1.- La recolección del fruto maduro directamente de las plantas del café, al cual se le denomina café cereza, por su forma y color, aunque también hay variedades como el caturra y catuaí cuyo fruto maduro puede ser amarillo;

---

<sup>5</sup> Se entiende por *commodity* una materia prima, sujeta a altos niveles de oferta y demanda en el mercado mundial.

2.- El café recolectado es transportado hacia el beneficio húmedo, donde se lleva a cabo lo que se conoce como despulpado, instancia de separación del fruto carnoso y la semilla de café. La forma tradicional de despulpado húmedo es por medio de maquinaria especializada con la utilización de mucha agua, para posteriormente pasar a la etapa de fermentación controlada, proceso por medio del cual se desprende el mucílago fuertemente adherido al grano, el cual queda limpio y se le llama pergamino, que pasa a ser lavado para quitarle mieles y residuos que pudiera contener. El siguiente paso es escurrirle toda el agua que pudiese tener el grano y pasarlo al área de secado, ya sea en asoleadero o en la maquina secadora del café pergamino, terminando la modalidad del beneficiado húmedo;

3.- El segundo proceso al que son sometidos los cafés lavados es el beneficio seco, donde es eliminado o trillado el pergamino o cascarilla (endocarpio), quedando el llamado café oro u verde, el cual se pasa por maquinas seleccionadoras que clasifican el café en diversas calidades, que van desde los defectuosos hasta los de excelente calidad, pues se tienen que ajustar a las exigencias de los compradores internacionales, del consumo nacional y de las mezclas de calidades para el tostado y molido, dependiendo de la capacidad de producción y comercialización con la que cuente cada empresa.

### **2.1.2 La producción mundial de café**

En el ciclo 2014-2015, según datos de la OIC, la producción mundial del café alcanzó la cifra de 146.3 millones de sacos de 60 kg de café verde. El 86.9% de ese total correspondió a los primeros diez países productores: cinco de América, tres de Asia y dos de África, como lo muestra el Cuadro No. 2.

Cuadro No. 2. Principales países productores de café en el mundo, ciclo de producción 2014/2015

	<b>País</b>	<b>Millones de sacos de 60 kg</b>	<b>Porcentaje de producción</b>
1	Brasil	51.2	35%
2	Vietnam	28.2	19.3%
3	Colombia	12.4	8.5%
4	Indonesia	8.7	6 %
5	Etiopía	6.4	4.4%
6	Honduras	5.2	3.6%
7	India	5.1	3.5%
8	Uganda	3.5	2.4%
9	México	3.3	2.3%
10	Perú	2.7	1.9%
	<b>Subtotal</b>	<b>126.7</b>	<b>86.9%</b>
	Resto de países	19.6	13.1%
	<b>Total</b>	<b>146.3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la OIC (2016a)

De acuerdo al *Panorama Agroalimentario Café*<sup>6</sup> (PAC: 2015), en la producción del grano se distinguen dos variedades principales: arábica (*Coffea arabica*) y robusta (*C. canephora*). Las variedades más reconocidas del café arábica son *typica* y *borbón*, pero a partir de éstas se han desarrollado otros cultivares como el Caturra (Brasil, Colombia), el Mundo Novo (Brasil) o el Tico (América Central), por nombrar sólo algunos. Dichos tipos de café son muy susceptibles a plagas y enfermedades; son de clima tropical húmedo, prosperan a una altura ideal que va desde los 750 hasta los 1, 700 metros sobre el nivel del mar y se cultivan en

<sup>6</sup> *Panorama Agroalimentario* es una publicación de Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura, a cargo de la Dirección de Investigación y Evaluación Económica y Sectorial, la cual analiza las tendencias en el entorno nacional y mundial de las principales redes de valor agroalimentarias.

toda América Latina, África Central, la India y un poco en Indonesia. Los derivados del café arábigo contienen de 0.8 a 1.4% de cafeína. Entre sus principales características destaca que es considerado de mayor calidad y de sabor más suave, comparado con el café robusta. Tales peculiaridades explican su mayor preferencia en el mercado internacional. Actualmente, uno de los ejes de evolución es que las nuevas variedades tengan calidad aceptable en taza y resistan a la plaga de la roya anaranjada, por lo que los cultivares marsellesa, star maya y una serie de híbridos se están propagando con éxito en diferentes zonas del continente americano.

El café de variedad robusta (*C. canephora*) no se diversifica en más variedades, ya que es homogénea; tiene un sabor más fuerte y contiene entre 1.7 y 4.0 por ciento de cafeína. Es considerado de menor calidad comparado con el arábigo, pero resiste mejor las plagas (incluyendo la roya) y las condiciones climáticas adversas; resiste a una altura menor a los 750 metros sobre el nivel del mar y en temperaturas que van desde 17° C hasta un máximo de 27° C en el año; se cultiva en África Central y Occidental, en todo el Sudeste de Asia y un poco en Brasil.

De acuerdo al PAC (2015), con datos proporcionados por en la OIC, en el ciclo 2014-2015, el 57.1% de la producción total de café correspondió a la variedad arábigo y el 42.9% a la robusta. En la última década el crecimiento promedio anual ha sido del 4.1% para este último, mientras que la cosecha de arábigo tan sólo se incrementó a una tasa promedio anual de 0.4 %. Los principales países productores de café arábigo, son Brasil (42.2%), Colombia (15.4%), Honduras (6.4%) y Guatemala (4.0%). México ocupa la sexta posición en la producción mundial (3.8%). En la producción del café robusta sobresalen Vietnam con (41.6%), Brasil (26.0%), Indonesia (11.3%) e India (5.7%).

De acuerdo con el tipo de grano del café arábigo, en el mercado internacional se distinguen cuatro categorías de café. En orden descendente respecto a la calidad y el precio, se clasifican en: (a) suaves colombianos (9.9%), que son granos lavados en beneficios húmedos, producidos sobre todo en Colombia; (b) otros suaves (19.1%), cultivados sobre todo en México y Centroamérica; (c) brasileños

naturales (30.7%), que son granos sin lavar, producidos en Brasil y otros países sudamericanos, y (d) robustas (40.3 %), producidos en África, Asia y Sudamérica. La principal diferencia entre unos y otros arábigos descritos es la peculiaridad de las regiones que tienen un clima tropical húmedo, derivado de su latitud y de las corrientes oceánicas que predominan en el ambiente.

En la última década el crecimiento del mercado alternativo ha sido significativo. Este promueve un cultivo que favorece los ecosistemas y su biodiversidad, con la utilización de sus insumos cien por ciento naturales. El despulpado se realiza mediante maquinas ecológicas, aunque en general sus procedimientos son manuales y de tipo artesanal, usualmente realizados por pequeños productores —frecuentemente pueblos originarios que abren canales de comercialización para lograr un mejor precio para sus productos— minifundistas organizados en asociaciones organizaciones económicas diversas en las que se dan relaciones sociales más equitativas y solidarias.

El comercio alternativo se ha diversificado en varias formas de producción, dentro de las cuales se encuentran el café orgánico, el agroecológico y el llamado biodiverso (sin la utilización de pesticidas ni agroquímicos), productos todos ellos sanos para el consumo humano. Se les distingue del resto de los cafés también porque su sabor en taza es superior.

La producción alternativa ha generado sus propias variedades. Por ejemplo, el café “amistoso con las aves”, cultivado bajo sombra y certificado por el Instituto Smithsonian de Aves Migratorias. También existen el “café ecológico” que certifica la Rainforest Alliance / Sustainable Agriculture Network, y el Utz Kapeh, certificado por la institución homónima. Asimismo, el “comercio justo” que avala la Fairtrade Labelling Organization; o el “orgánico”, certificado por International Federation of Organic Agriculture Movements, OCIA, CERTIMEX y MALONGO.

El café comercio justo y el orgánico son los que cuentan con más credibilidad y aceptación en los mercados, pues no nada más se preocupan por que las condiciones sean óptimas para el cultivo de café bajo cuidado ambiental, sino

que también incentivan la participación y organización de los productores que se insertan en los diferentes procesos de producción del aromático. El principal problema que han enfrentado los cafecultores ha sido el alto costo de las certificaciones, pero se ha podido resolver con base a la unión, participación económica y confianza de los pequeños productores. En la actualidad no existe información consensuada acerca de la cantidad producida por estos mercados alternativos a nivel mundial.

### **2.1.3 El comercio internacional**

El café es uno de los productos de exportación más importantes para los países subdesarrollados, aunque la mayor demanda de consumo se encuentra en las naciones desarrolladas. Según la OIC, las actividades en la elaboración del café inciden en aproximadamente 23 millones de familias en países productores, e indirectamente a otros 100 millones que participan en las diversas fases de la cadena productiva, generando divisas, empleos e ingresos. Es, por lo tanto, muy importante para la economía de los países participantes en la cadena productiva y de comercialización.

De acuerdo con el documento PAC (2015), durante el ciclo 2014-2015 se destinó a la exportación el 83.5% de la producción mundial de café, cifra que equivale a unos 122.1 millones de sacos. La tendencia a exportar ha crecido a una tasa anual del 2.6% durante la última década. Del total de café exportado, ocho países aportaron un 79.1%, a saber: Brasil (29.4%), Vietnam (21.6%) —el mayor exportador de café robusta—, Colombia (9.6%), Indonesia (5.7%), Honduras (4%), India (3.8%), Guatemala (3%) y México (2%). El 85.9% de las exportaciones correspondió al café verde, el 2.5% a café tostado y molido, y el 11.6% restante a café soluble.

Los precios del café se determinan en función de la oferta y la demanda del mercado mundial, en la bolsa de valores de Nueva York —el café arábigo— y la

de Londres —el robusta. Dicha fijación se realiza mediante las calidades del grano, según las cuatro categorías señaladas en el apartado anterior.

En julio de 2015, el precio indicativo compuesto de la OIC se ubicó en \$2, 640 dólares por tonelada de café verde convencional, lo cual significó una reducción de 21.5% en la tasa anual, con respecto al precio del año anterior. Fue su caída más baja en dieciocho meses. Los suaves colombianos disminuyeron 25.6%, los otros suaves 21.6%, los brasileños naturales 25% y los robusta 14.4%. La caída del precio del café se debió a la fuerte reducción en la producción, consecuencia de las afectaciones por la enfermedad de la roya, así como de la plaga de la broca del café que aumentó debido a la presencia de condiciones climatológicas adversas que afectaron a los mayores productores de café como Brasil y Colombia.

Actualmente la comercialización mundial del café se concentra en unas pocas empresas. Las agroindustrias y trasnacionales se apoderaron del mercado a través del neoliberalismo económico, dejando a los pequeños productores en el más bajo eslabón, aunque producen el 80% del café. Según el BM (2016), las empresas que dominaron el comercio mundial del café durante la última década son Neumann (16% del mercado), VOLCAFE (13%), ECOM (8%), Cargill (6%), Esteve (6%), Aron (5%), Man (4%), Mitsubishi (3%) y Dreyfus (3%). Respecto a la torrefacción del café,<sup>7</sup> predominan Kraft y Nestlé, (49% de la producción mundial), Sara Lee (7%), Procter & Gamble (7%) y Tchibo (6%). En el caso del café soluble, Nestlé domina el 56% del comercio mundial.

El BM (2016) señala que los mercados de especialidad, a los que denomina orgánicos, gourmet y comercio justo, ofrecen un mercado alternativo, representando una muy pequeña porción del mercado mundial: del 6 al 8% de la demanda total de comercialización del café. Según datos de la Asociación Mexicana del Café (AMECAFÉ: 2011), en la última década ha aumentado la comercialización a nivel mundial de cafés diferenciados certificados en un 8%, un

---

<sup>7</sup> Efecto de tostar, especialmente el café.

13% en la de cafés especiales por su denominación de origen. La diferencia entre el café diferenciado y el de especialidad radica en que el primero, a pesar de ser un café arábigo con granos cuidadosamente seleccionados y con la altura idónea para su cultivo, puede ser producido con agroquímicos; mientras, el de especialidad es orgánico, de buena preparación, origen y un sabor único que lo distingue.

#### **2.1.4 El consumo mundial**

Durante el ciclo 2014-2015, el consumo mundial ascendió a 146 millones de sacos de 60 kg de café verde, incrementando en un 2.2%, respecto al anterior. En general, se distinguen dos formas de consumo del café: tostado y molido, y soluble. La primera presentación abarcó el 86% del consumo total, y en la última década creció a una tasa promedio anual de 1.9%. El consumo de café soluble representó el restante 14%, creciendo a una tasa anual de 4.9%. Sus mercados tradicionales son la Unión Europea, Estados Unidos, Brasil, Canadá y Japón; entre los emergentes sobresalen Rusia, Filipinas, Indonesia, Etiopía y Corea del Sur. Otros países que se suman al consumo mundial son Sudáfrica, Argelia, China, Ucrania, Turquía, Australia, como lo muestra el Cuadro No. 3.

El consumo de café soluble creció en la última década. Durante el ciclo 2014-2015 pasó al equivalente de 20.3 millones de sacos de café verde, debido al aumento de demanda en Filipinas, Rusia y algunos países de Europa del Este. En general, el consumo del café se ha elevado debido a diversos factores que involucran una mayor promoción que ha impactado en regiones que no eran consumidoras; también se debe al aumento del nivel de ingreso de ciertos sectores de la sociedad del primer mundo, aunado al crecimiento poblacional y a su interés por los nuevos mercados de café diferenciado como el orgánico, el café bajo sombra (comercio justo), gourmet, los sustentables (agroecológico, biodinámico) o de denominación de origen. La razón por la cual incrementó su demanda de café es que fueron cultivados de forma sustentable por sectores

considerados vulnerables, pero los mayores beneficios remunerativos son en realidad para las empresas transnacionales torrefactoras y comercializadoras de café soluble, mientras en los países productores y exportadores de café verde, los precios tienden a la baja por las condiciones de oferta y demanda que impone el mercado global. Aun así las comercializadoras de café verde obtienen significativas retribuciones por ventas masivas del producto.

Cuadro No. 3 Principales regiones y países consumidores de café en mundo durante el ciclo 2014-2015

	<b>País</b>	<b>Tostado y Molido</b>	<b>Soluble</b>
1	Unión Europea	30.1%	2.1%
2	Estados Unidos	16.0%	0.5%
3	Brasil	13.9%	0.8%
4	Japón	5.0%	0.7%
5	Canadá	3.0 %	0.8%
6	Rusia	2.0 %	1.3%
7	Filipinas	0%	3.3%
8	Indonesia	2.0%	0.5%
9	Etiopía	2.0%	0.0%
10	Corea del Sur	2.0 %	0.0%
	Resto de países	<b>10.0%</b>	<b>4.0%</b>
	-----	86.0%	14.0%
<b>Total</b>	-----	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia a partir de las reseñas del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, en PAC (2015), y datos de la OIC (2016b).

Ahora bien, al mismo tiempo el consumo de café ha tendido a aumentar en los países productores y exportadores. Actualmente se consumen allí unos 33

millones de sacos, de los cuales 17 millones corresponden a Brasil. Asimismo, en los últimos años esta tendencia a la alza ha sido más acelerada en los mercados emergentes por encima de los mercados de consumo tradicionales. En la cadena de mercado es en donde la relación entre los países productores y consumidores define marcadas diferencias e inequitativos beneficios: la comercialización del grano causa grandes ganancias económicas para las agroindustrias y transnacionales, dejando hasta el final del eslabón de valor a los pequeños productores, quienes apenas reciben lo necesario para subsistir. De acuerdo al Plan de Innovación en la Cafecultura de México (PICM),<sup>8</sup>

Es un hecho que el consumo de café en los países productores, también tiene el objetivo de reducir paulatinamente la dependencia del consumo en los países importadores; además de que las exportaciones, en su mayoría como café verde, limitan la retención del valor generado por el café, en los países productores. Siendo éste un factor importante, que incide en la desigual distribución de la riqueza generada por el “oro verde”, entre países y más aún entre productores y jornaleros del país (PICM, 2011: 43).

En síntesis, la cadena comercial del café está completamente inclinada a favor de los comercializadores y distribuidores del café verde. Las empresas del tostado y molido del grano le dan un plus al producto, de acuerdo al mercado interno de cada país, sin olvidar el café soluble; tales acciones les generan grandes dividendos. Además, las grandes cadenas comerciales con presencia en todo el mundo venden el café diversificado en otros productos y presentaciones e inclusive en taza, de las cuales obtienen un alto ingreso que está muy por encima de lo que reciben los productores del aromático.

---

<sup>8</sup> El PICM fue un proyecto estratégico de fomento productivo fraguado en 2010, como una estrategia de innovación hacia la competitividad en la cafecultura mexicana.

## 2.2 Historia y situación actual del café en México

La historiadora Susana Córdova (2005) señala que la llegada del café a México se remonta hacia el año 1740, y que lo trajeron colonos franceses provenientes de Martinica que llegaron por el puerto de Veracruz, y comenzaron a cultivarlo en Amatlán, Córdoba, entre 1813 y 1817. Más tarde, llegó el café proveniente de Cuba (variedad *typica*), al que con los años los lugareños le llamarían café “criollo”; se difundió por dos rutas. La del norte hacia Huatusco, Xalapa, Coatepec y Teocelo, prologándose hasta Papantla, Hidalgo y la Huasteca potosina; la del sur, rumbo a Orizaba y la sierra de Zongolica en Veracruz, hasta Huautla, la Chinantla y la Sierra Juárez en Oaxaca. Por último, desde Italia llegó el café de variedad bourbon, a la región del Soconusco, Chiapas, en el año 1846.

De acuerdo al PICM (2011), de 1826 a 1895 el número de cafetos se incrementó de 500 mil a 75 millones de plantas. A inicios del siglo XX cayeron los precios del café y sus fluctuaciones se prolongaron hasta 1911, con la entrada masiva de producción brasileña al mercado. No obstante la adversidad en los precios, nuevas regiones se incorporaron, como fue el caso de Coatepec, Veracruz. La Revolución y el reparto de las tierras en las décadas de los veinte y los treinta, modificaron la tenencia de la tierra y la propiedad de haciendas porfirianas, arraigándose el café entre los ejidatarios y pequeños productores. A pesar de ello, no cambio el control de la producción y la comercialización del café. Aun así, en los primeros dos tercios del siglo XX el café creció 360% en superficies cosechadas y en volumen de producción.

Empero, la cafeticultura no tenía presencia nacional, debido a la dificultad de comunicación entre las regiones productoras, siendo las más representativas la de Chiapas y Veracruz. Hasta 1937 el gobierno se involucró más en la actividad y creó la empresa Café Tapachula S.A., teniendo como objetivo adquirir y administrar beneficios de café. Más tarde la empresa se transformó en Beneficios Mexicanos del Café, la cual se dedicó a acopiar café, beneficiarlo y exportarlo. Con este mismo propósito, en 1949 se crea la Comisión Nacional del Café,

proporcionando asistencia técnica a los productores; hacia 1955 llevaba a cabo sus actividades en 43 regiones cafetaleras del país.

Es importante señalar que al periodo comprendido entre 1962 y 1989 se le considera la época de bonanza del café, ya que fue la etapa de expansión más grande de su historia. Los precios se incrementaron de manera sostenida en un mercado internacional relativamente estable, gracias a los convenios realizados en 1962 por la naciente OIC con sede en Londres, para regular la oferta entre países productores y consumidores.

En México, ante la caída de los precios y la demanda internacional del café en el ambiente de la segunda posguerra mundial, el gobierno creó en 1958 el Instituto Mexicano del Café (INMECAFÉ) para controlar completamente la producción y comercialización del café, además de ofrecer asistencia técnica a los caficultores. Así, de 1973 a 1989 el Instituto organizó a los productores en Unidades Económicas de Producción y Comercialización (UEPC), para que le entregaran de forma regulada el café al Instituto. En tal periodo se duplicó el número de caficultores, la mayoría minifundistas e indígenas. De acuerdo con Aguirre (2005), tras la extinción del INMECAFÉ las UEPC no desaparecieron inmediatamente, sino que el mismo Instituto desarrolló un amplio programa para transformarlas en sujetos de crédito, adoptando diversas figuras jurídicas como la Sociedad de Solidaridad Social (SSS), la Sociedad de Producción Rural (SPR) u otras como sectores de producción (SP).

Según De Grammont (2004), los compromisos entre el INMECAFÉ y la OIC se debilitaron en 1982, ante una hiperinflación y crisis económica, hasta llegar a la ruptura del último convenio internacional en julio de 1989, la cual propició la liquidación del INMECAFÉ y su cierre en 1993. De acuerdo con Jurado y Bartra (2012), ante el desmantelamiento de las instituciones paraestatales que procuraban el crédito rural y regulaban los precios de garantía de los cultivos, los pequeños productores quedaron en la incertidumbre, ya que el acopio del café se detuvo. La política del INMECAFÉ había promovido el monocultivo y con este la dependencia económica con respecto al café, pero gracias a las formas

tradicionales de autoconsumo, como las milpas de autoabasto y las huertas de traspatio, los campesinos complementaron su economía.

Según señalan Jurado y Bartra (2012), en las últimas dos décadas el mercado del café se ha caracterizado por ser inestable y volátil; presentando largos lapsos de precios bajos, y muy cortos de cotizaciones altas. De 1988 a 1994 los precios internacionales del café descendieron por debajo de los costos de producción, poniendo en tela de juicio la subsistencia de las familias cafeticultoras. Tal período crítico de seis años coincidió con la agonía del INMECAFÉ y su sustitución por el Consejo Mexicano del Café A.C., que carecía de las facultades del primero. A través del Programa Café, de 1995 al 2000 el Consejo pretendió preservar a la cafeticultura como una actividad de exportación, darle sostenibilidad ecológica y favorecer a todos los participantes de la cadena productiva, entre otras vías, mediante el acceso a financiamientos, la modernización tecnológica y la diversificación de cultivos (Pérez Akaki, 2013: 132). Sin embargo, no obstante sus planificaciones, en los hechos el Estado desamparó a la mayoría de los involucrados en la economía del café; en realidad, su apoyo fue selectivo y se volcó hacia las grandes agroempresas para que tomaran el control del mercado nacional e internacional.

Como en el resto de América Latina, la agenda del neoliberalismo mexicano se enfocó en otorgar alevosamente a la “clase político-empresarial rentista” el control de mercados e instancias políticas vitales para el desarrollo nacional, a costa del resto de la población. Entre otras vías, ello se llevó cabo mediante nuevas formas para ejercer la corrupción clientelista (Sobrado y Rojas, 2012: 51-52). En el caso del Programa Café, este fue sobre todo una simulación de política pública, subordinada a la necesidad de empoderar al gran empresariado y sus aliados políticos, en medio de la decadencia del régimen priísta. De hecho, el Consejo Mexicano del Café constituye una instancia controlada por los grandes “agentes privados” que otrora tenían gran influencia en el INMECAFÉ (Pérez Akaki, 2013: 136), y tras su extinción pudieron operar sin mayores trabas legislativas, gracias a la liberación de los mercados.

Así, de 1995 a 1999 mejoraron los precios internacionales del café, pero no las condiciones de vida de los pequeños y medianos productores. De hecho, ellos empezaron el siglo XXI no sólo enfrentando el inicio de un nuevo lapso —2000 a 2004— de bajas drásticas en el valor del aromático, sino también las multas unilaterales impuestas desde el mercado internacional, por una baja de calidad en su producción. El cultivo del cafeto de nuevo se volvió económicamente inviable, y las familias de los pequeños y medianos agricultores descendieron otra vez en la escala de la pobreza.

El arribo Vicente Fox, del Partido Acción Nacional (PAN), a la presidencia de la república no trajo modificaciones sustanciales en la relación entre el Estado y los cafeticultores. Se organizó el Programa de Impulso a la Producción de Café, el cual tenía objetivos similares a su predecesor: capitalización y capacitación de los productores, renovación de cafetales, modernización de infraestructuras y la agregación de procesos de transformación del grano para darle más valor. El Programa rigió entre 2000 y 2001, cambiando de nombre desde entonces por cuestiones más bien administrativas. También se mantuvo el sesgo a favor de las grandes empresas en el otorgamiento de apoyos, a pesar de su corrupción manifiesta. Por ejemplo, entre 2002 y 2004 se descubrió que Nestlé compraba el café de mala calidad de los campesinos mexicanos, obstruyendo así el levantamiento de las multas del mercado internacional. Nestlé tenía una fuerte presencia en el Consejo Mexicano del Café, de manera que su acto de boicot y corrupción no tuvo mayores consecuencias para la empresa (Pérez Akaki, 2013: 135-136).

Ahora bien, la escandalosa corrupción del Consejo Mexicano del Café llevó a su extinción, al final del 2004. Le sustituyó el Sistema Producto Café, instancia desde la cual se buscó instrumentar una nueva estrategia de desarrollo rural. Como novedad, el Sistema se planteó como una instancia incluyente de todas las actividades rurales (no sólo agropecuarias) y de todos sus participantes, con un enfoque más enfático de la problemática ecológica. Esta nueva perspectiva gubernamental se consolidó durante la presidencia del también panista Felipe

Calderón, con la creación de la AMECAFE, en 2006. Entre los mayores logros de la nueva Asociación están sus ejercicios de diagnóstico de la situación del sector cafetalero mexicano. En 2009 la AMECAFE reconoció que en el país no existía un marco institucional adecuado para impulsar al sector, como tampoco auténticas estrategias para incrementar la competitividad, ni mucho menos agendas de investigación para el desarrollo. Se trató, pues, de una confesión de la ineficacia de las políticas públicas de los últimos veinte años (Pérez Akaki, 2013: 138 y 141).

En 2011 la AMECAFE lanzó el ya citado Plan de Innovación en la Cafecultura de México, el cual se fundamentó en un prolijo ejercicio de compendio y análisis técnico de los problemas del sector cafetalero nacional, del cual se derivaron lineamientos para su transformación integral programática. Sin embargo, el PICM no alcanzó a aplicarse más que durante el año de 2012, debido al cambio de administración federal. En esa misma fecha el PRI regresó a Los Pinos, de la mano de Enrique Peña Nieto, lo cual conllevó a la confección en 2013 de una nueva estrategia: el Programa del Café (PROCAFE), reformado en 2016, que se basó en el mismo esquema de participación multisectorial del PICM y busca solucionar los mismos problemas de 2011, con soluciones similares (Díaz Cárdenas, 2017).

La mayor parte del tiempo, las administraciones panistas gozaron de un marco económico favorable, pues los precios del café se recuperaron desde 2004 y se mantuvieron en niveles aceptables hasta 2011, año en que alcanzaron su mejor cifra. De acuerdo a lo señalado anteriormente, esos siete años de relativa bonanza se desperdiciaron. Fue hasta el 2009 que la AMECAFE reconoció públicamente la ausencia de estrategias gubernamentales para impulsar efectivamente al sector cafetalero en crisis, y el PICM se comenzó a aplicar un año después de terminar la coyuntura mundial favorable. Mientras, el regreso del PRI a la presidencia nacional ocurrió en medio de una crisis financiera internacional, la cual se acompañó de una baja estrepitosa de los precios del café. Para empeorar la situación, las regiones cafecultoras mexicanas fueron

azotadas por la plaga de la roya, misma que contribuyó a profundizar el aciago panorama del sector.

Ahora bien, debe considerarse que, si bien las crisis sumieron a la cafecultura en el marasmo, a la par unos poquísimos actores lograron quedar exentos de la debacle, a saber: las grandes agroindustrias nacionales y extranjeras, que además de ser el sujeto preferencial de las políticas gubernamentales, actuaron por encima de las leyes nacionales y de los acuerdos internacionales. Quienes sufren los peores efectos de las bajas en los precios, las plagas o el deterioro ecológico, son los pequeños y medianos productores, pero los programas de apoyo les benefician únicamente a cuentagotas.

El meollo del problema parece radicar en que los planes y programas de las distintas administraciones tienen un fuerte componente de simulación política. En vez de constituir auténticos esfuerzos por lograr el desarrollo integral de las regiones cafetaleras mexicanas, se limitan a ser enunciaciones formalistas de intenciones que muy moderadamente se llevan a la práctica —como durante el periodo 1995-2011—, y que cuando se ejecutan suele ser bajo la deformante férula del clientelismo.

### **2.2.1 La producción a nivel nacional**

Según lo señalado en el documento PAC (2015), en México el cultivo del café se realizó en una superficie equivalente al 3.3 por ciento del área total destinada para la agricultura, siendo el sexto alimento más producido en el año 2014. En ese mismo año, en el país se destinaron 727, 385 hectáreas a los cafetales, aunque sólo se cosecharon 666, 375 hectáreas. De tal superficie, el 90.3% se localizó en Chiapas, Veracruz, Oaxaca, Puebla y Guerrero, si bien los estados cafecultores son dieciséis. La producción involucró a 527, 662 productores, provenientes de 4, 572 comunidades en 486 municipios.

Tras el ciclo cafetalero 2014-2015,<sup>9</sup> la producción nacional de café cereza fue de 1.04 millones de toneladas —el 95% de la variedad arábica y el resto de la robusta—, su nivel más bajo desde el ciclo 1979-1980. Los estados antes mencionados congregaron el 96.3% de la producción total, a la par que en 10 municipios se concentró la quinta parte de la producción nacional (21%), a saber: Atoyac de Álvarez, en el estado de Guerrero; Motozintla, Tapachula, Siltepec y Chilón, en Chiapas; Tezonapa, Coatepec, Huatusco, Ixhuatlán del Café y Atzalan, en Veracruz. Esta información se condensa en el Cuadro No. 4.

Cuadro No. 4. Principales estados productores de café en el ciclo 2014-2015

Estados	Superficie cosechada y porcentaje del total (Hectáreas y %)	Producción (Toneladas)	Rendimiento (Toneladas por hectárea)	Porcentaje de Producción
1. Chiapas	247,814 37.2%	382,951	3.05	36.9%
2. Veracruz	135,406 20.3%	278,975	2.06	26.9%
3. Oaxaca	117,002 17.6%	181,384	1.55	8%
4. Puebla	59,481 8.9%	83,076	0.71	17.5%
5. Guerrero	41,776 6.3%	45,252	1.08	4.4%
Otras entidades	64,896 9.7%	66,072		3.7%
<b>Total</b>	<b>666,375 100%</b>	<b>1,037,710</b>	<b>1.56</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del PAC, 2015

<sup>9</sup> En México el ciclo cafetalero cubre de octubre a septiembre. La cosecha se realiza de octubre a mayo, pero entre noviembre y marzo se cosecha el 89.5% del total de la producción nacional.

De acuerdo con datos de la AMECAFÉ (2011), en México el proceso del café involucró a 527, 662 productores, generando empleos directos e indirectos, de tal modo que alrededor de tres millones de personas dependían del café. Se debe señalar, además, que el 97.9% de los productores tenían fincas menores a las cinco hectáreas; el 69.4% tenía menos de una hectárea, el 15.8% entre una y dos, y el 10% entre tres y cinco hectáreas. Todos estos productores concentraron el 79% de la superficie contemplada para el cultivo de café.

Continuando con la presentación de los datos contenidos en el PAC (2015), en el ciclo 2014-2015 el rendimiento promedio nacional de café cereza fue de 1.56 toneladas por hectárea. Los volúmenes de producción han caído de forma estrepitosa. Durante la última década el rendimiento de café se redujo a una tasa promedio anual de 2.1%. En los últimos 35 años, como parte del abandono generalizado del campo, la constante ha sido el bajo sostenimiento de los cafetales; además de estar avejentados, aproximadamente 60% de los productores utiliza variedades tradicionales de bajo e irregular rendimiento y susceptibles a enfermedades. Sin embargo, las bajas en la producción de los años recientes las causó la plaga de la roya en las entidades más importantes del cultivo; además, las condiciones climatológicas han sido adversas, por las altas temperaturas que son cada vez más constantes, asociadas a la falta de lluvias, características imputables al cambio climático.

Las fincas de café favorecen la conservación del medio ambiente. Más del 95% de las plantaciones del grano se realizan bajo sombra; la mayoría son cafetales de montaña y muchos otros de manejo tradicional, los cuales conservan los suelos y alimentan la biodiversidad. Dicho ambiente ha sido conservado por diversos grupos culturales indígenas, pero también por mestizos arraigados a su lugar de origen y a su identidad. Como lo explica Armando Bartra (2003: 8), las “sociedades tradicionales contemporáneas” del mundo campesino nunca asumieron por completo los “mitos del progreso y la modernidad”, y ello les permitió preservar hasta cierto punto elementos premodernos como la armonía con la naturaleza o la solidaridad comunitaria.

Por lo dicho anteriormente, la producción de café orgánico en México es muy relevante en términos ecológicos y culturales, no sólo económicos. Aunque tan sólo representa el 10% de la producción total, ocupa la segunda posición a nivel mundial, después de Perú. Los estados que lo producen son Chiapas, Oaxaca, Veracruz y Puebla. En los últimos años la roya ha afectado considerablemente este tipo de cultivo, afectando el comercio de exportación fundamental para los productores de los mercados de especialidad.

### **2.2.2 El intercambio comercial**

Acorde al PAC (2015), en lo que se refiere al volumen de exportación, México participó con 162, 477 toneladas de café verde. La distribución de lo exportado se dividió en sus diferentes presentaciones. El 63.1% que se envió fue café verde, el 4.4% tostado, y el restante 32.5% fueron café soluble o extractos y concentrados de café. Las ventas totales equivalieron a 595.5 millones de dólares. El destino del 70% de las exportaciones fueron los Estados Unidos; otros mercados relevantes fueron Bélgica, Alemania, Japón y Canadá.

El café tiene gran importancia económica para diversos estados productores. De acuerdo con el Plan de Innovación en la Cafecultura en México (2011), en los estados de Chiapas, Hidalgo, Puebla y Veracruz los productores dependen en más de un 70% de los ingresos generados por el café, por lo que para todas las regiones productoras es un aliciente en su economía.

El problema implícito en el intercambio comercial del café radica en que, al ser un producto de exportación, los precios nunca son estables porque dependen del mercado internacional. Ello ha impulsado a los campesinos a buscar estrategias de comercialización que les permitan negociar los precios de venta de sus productos sin el yugo de la intermediación o el de la dependencia de las agroindustrias y el Estado.

Según Rodríguez (2013), actualmente el problema radica en que de todo el café que se produce en México, casi el 90% lo comercializan los intermediarios, y sólo el 10 %, los productores del grano en directo. La ventaja es aplastante a favor de las agroindustrias y trasnacionales. Por eso la labor de los productores organizados es importantísima, ya que ayudan a regularizar los precios locales del café, favoreciendo a todos los pobladores de las regiones cafetaleras. En este sentido, el papel regulador de la organización de los pequeños productores puede marcar la diferencia, pero para ello hace falta más empoderamiento. Se requiere establecer compromisos más estables y benéficos para los pequeños productores, tanto en los mercados nacionales como en los internacionales. En caso contrario, el monopolio de las agroindustrias sobre el mercado del café sería total.

### **2.2.3 El consumo nacional**

El documento PAC (2015) señala que, durante la última década, el consumo de café en México creció a una tasa promedio anual de 4.6%. Mientras en el año 2004 se consumió lo equivalente a 850 gramos de café por persona, en 2014, dicho consumo se estimó en 1.18 kilogramos por persona. En el ciclo 2014-2015 se consumieron 141, 240 toneladas de café verde; el 78% fue café soluble y el 22% tostado y molido. Además, en el año 2014 se importaron 39, 492 toneladas de café, lo que correspondió a un 78.8% en café verde, 9.5% en café tostado y 11.7% en café soluble y extractos. Según el AMECAFÉ (2011), el 70% del consumo se lleva a cabo en los hogares, y el restante 30% en cafeterías y centros de trabajo.

Durante el último decenio han aumentado las importaciones de café desde Centroamérica, sobre todo por las empresas torrefactoras ubicadas en el país, que pueden conseguirlo a un precio más módico y así obtener ganancias mayores. En cuanto a calidad, el café mexicano puede competir con los mejores cafés del mundo, por sus características que se han mencionado con

anterioridad, pero se necesita impulsar su difusión y promoción a nivel nacional para promover un mayor consumo.

#### **2.2.4 Las cooperativas cafetaleras en México**

Las cooperativas cafetaleras se ubican en los principales estados productores de café. Según el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP: 2010),<sup>10</sup> Chiapas es el mayor productor de café a nivel nacional, y le siguen Veracruz, Oaxaca, Puebla y Guerrero. En estos 5 estados se sitúa el 90% de la producción nacional. El sobrante 10% lo aportan los estados de Hidalgo, San Luis Potosí, Nayarit, Jalisco, Colima, Tabasco y Querétaro.

Existen motivos generales compartidos, que impulsaron el surgimiento de las diferentes cooperativas cafetaleras en México. Ante un mercado tan inestable como el del café, algunos productores hallaron que la mejor forma de lidiar con las bajas de precios era la organización social autónoma, que inicialmente se orientó sobre todo hacia la acción reivindicativa. Así, desde que el INMECAFÉ comenzó a agonizar, los pequeños y medianos cafecultores del país se integraron en asociaciones para demandar la permanencia del Instituto. Tras fracasar, las distintas confederaciones pusieron cada vez mayor atención en buscar alternativas para comercializar y producir, con una agenda independiente del Estado y los partidos políticos (Celis Callejas, 2015).

De acuerdo a Aguirre (2005) en 1994 en México existían doce organizaciones reivindicativas de cafecultores, las cuales hasta hoy inciden en el medio cafetalero; por ejemplo, la Confederación Nacional de Campesinos (CNC), la Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras (CNOC) y la Central Independiente de Obreros Agrícolas y Campesinos (CIOAC). A partir de estas y

---

<sup>10</sup> La SIAP es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), encargado de diseñar y coordinar el Sistema Nacional de Información del Sector Agroalimentario y Pesquero, así como de promover la concurrencia y coordinación para la implementación del Sistema Nacional de Información para el Desarrollo Rural Sustentable.

otras uniones surgieron algunas cooperativas y otras empresas sociales que representaron auténticos casos de “buenas prácticas” del cooperativismo y del desarrollo de capital social. Se trató de procesos mediante los cuales los pequeños y medianos cafecultores —que suelen subsistir en condiciones de extrema pobreza— mejoraron claramente sus condiciones socioeconómicas y ambientales, aprovechando los apoyos del gobierno pero sin caer en las redes del clientelismo.

Uno de los más notorios logros de tales empresas sociales fue evadir a los acaparadores de su producto, que son principalmente las agroempresas nacionales y extranjeras. Una de las más tempranas victorias en la lucha contra los intermediarios la logró la cooperativa cafetalera Tosepan Titataniske, del estado de Puebla, cuyo testimonio fue recuperado por Bartra, Cobo y Paz:

Todo empezó porque ya estábamos cansados de que otros se quedaran con el producto de nuestro trabajo. Y que mientras ellos eran más ricos nosotros éramos cada vez más pobres. Desde un principio la organización fue de gente pobre y trabajadora. No se admite en ella a grandes comerciantes, acaparadores o latifundistas, pues son quienes desde siempre se han aprovechado de nosotros (2004: 19).

Quizás por ello, hoy en día la Tosepan Titataniske —que significa “unidos venceremos”, en náhuatl—, es ampliamente reconocida por su trayectoria de lucha. Surgió en 1977 y actualmente aglutina a 20, 000 socios distribuidos en 60 comunidades de la Sierra Norte de Puebla, los cuales son pequeños productores de origen náhuatl, totonaca y mestizo cuya actividad principal es el cultivo de café orgánico, el cual lograron comercializar en el comercio justo y directamente con los consumidores del aromático, sin más intermediarios.

En el contexto diferente de Los Altos, en el estado de Chiapas, nació una asociación civil denominada Las Abejas, formada por pequeños productores de los cuales muchos se dedicaban al café. En 1999 ellos decidieron formar la cooperativa Maya Vinic, que en lengua tzotzil significa “hombre maya”, que en la actualidad cuentan con 800 socios de 36 comunidades, pertenecientes a las etnias tzotzil, tzeltal, chol y tojolabal. La organización fortaleció la autonomía comunitaria y derivó en la producción y comercialización de sus productos agrícolas, principalmente del café orgánico certificado por el comercio justo, el cual llega directamente a los mercados internacionales de consumo.

En síntesis, se puede decir que, ante las condiciones neoliberales actuales, las cooperativas cafetaleras se caracterizan por estar conformadas principalmente por pequeños productores que logran avances considerables mediante la organización social, tales como la eliminación de los intermediarios y la adquisición de infraestructura para incorporar nuevas fases productivas a sus cultivos. Aunque algunos de tales avances en parte se consiguieron por medio de la obtención de apoyos gubernamentales, en lo fundamental se lograron a contrapelo de la agenda del Estado, la cual no contempla la supresión de los intermediarios agroindustriales, sino todo lo contrario.

Como se mencionó anteriormente, múltiples transformaciones positivas en la historia de la Modernidad han sido impulsadas inicialmente por las clases bajas, pero en su concreción han sido deformadas por los intereses de sus líderes, o bien por la acción de sus opositores. En el caso del sector cafetalero mexicano contemporáneo, sus pequeños y medianos productores organizados, ya desde la década de 1990 bregaban activamente por la formación de empresas social-solidarias, el tránsito hacia el cultivo agroecológico, la práctica del comercio justo, la creación de planes nacionales incluyentes y varios otros elementos que las planeaciones gubernamentales no contemplan hasta hoy (Celis Callejas, 2015).

En realidad, a través de sus diferentes administraciones, el Estado adoptó paulatinamente el programa de los cafecultores pobres organizados, sólo que adaptándolo a las necesidades de una agenda regida por los intereses de los

grandes empresarios. A los primeros gobiernos neoliberales les bastó con una adopción básicamente retórica, reflejada en la promesa de programas ideados a la medida de los pequeños y medianos productores pero poco ejecutados. A partir de 2009 se plantearon políticas públicas que aparentemente cumplían mejor las expectativas del campesinado cafecultor, pero que en los hechos sirvieron para hacer proliferar empresas sociales inauténticas, marcadas por la corrupción y el clientelismo.

Así pues, el actual panorama asociativo de la cafecultura mexicana muestra la convivencia de (a) unas cuantas cooperativas que surgieron desde el seno de movimientos sociales reivindicativos, en un proceso que inició por lo menos tres décadas atrás, con (b) una cantidad mayor de cooperativas que se crearon más recientemente por impulso del Estado, como parte de procesos de cooptación de movimientos y creación de clientelas político-electorales. A la mayoría de las primeras se les puede considerar en proceso de consolidación hacia la autenticidad, por funcionar de una manera relativamente acorde a las normas del cooperativismo universal. Viceversa, la mayor parte de las segundas no sólo incumplen dichos principios, sino que los contravienen; por ello se les puede caracterizar como apócrifas.

Las fortalezas de las cooperativas de café auténticas o en vías de consolidación radican en su integridad social y en el cuidado de los procesos de calidad de su producto, lo cual les ha permitido obtener certificaciones importantes. Se han consolidado en la comercialización de café verde, en su mayoría para el mercado internacional, mientras que en el mercado nacional han logrado un sitio sobre todo a través del tostado y molido al mayoreo y al menudeo, así como mediante el establecimiento de cafeterías especializadas. Además, las cooperativas han logrado la vinculación estratégica con organismos nacionales e internacionales (Rojas Herrera, 2013).

En cuanto a las debilidades y obstáculos que impiden el crecimiento de las cooperativas cafetaleras, está el control corporativo de algunas organizaciones político-reivindicativas, a las que no les interesa procurar la independencia y la

consolidación de las cooperativas, sino incrementar su base social. Además, requieren un mayor nivel de apego a los principios y valores del cooperativismo universal, pues el actual es muchas veces intuitivo y ello redundaría en la falta de lealtad y compromiso por parte de algunos socios, que caen seducidos ante las ofertas tentadoras de los acaparadores de café (Rojas Herrera, 2013).

### **2.3 Breve historia del origen del café en la región cafetalera de Huatusco, Veracruz**

De acuerdo con la investigadora del café, Susana Córdova (2005), desde 1824 se reportaba la existencia de café en la hacienda El Mirador, perteneciente al municipio de Totutla; pero en 1865 los pobladores de San Martín Tlacotepec consensuaron la división de la propiedad comunal en pequeña propiedad, donde se arraigó el cultivo de café. Esta misma situación se presentaría en Huatusco, por lo que a finales del siglo, los tres municipios resultarían los mayores productores de café. Uno de los problemas que entonces se suscitó fue que no había suficientes cafecultores para las fincas hacendarias, por lo que en 1891 trajeron 1, 748 trabajadores procedentes de Puebla.

Poco a poco, el cultivo se fue propagando hacia los municipios aledaños. Paralelamente, el gobierno impulsó políticas de colonización que permitieron la llegada de 428 italianos inmigrantes, pertenecientes a 88 familias, que fundaron una colonia en el municipio de Zentla. Con la intención de reforzar el trabajo de los inmigrantes italianos, el gobierno destinó miles de hectáreas para que aportaran su capacidad y conocimientos en la producción de la materia prima que el comercio internacional demandaba. Estas acciones propiciaron el aumento de la producción, llegando a producirse 4, 000 toneladas de café en el año de 1909.

La situación cambió en 1910, cuando llegaron los campesinos abanderando la Revolución y el reparto agrario de 1920, lo que dio paso a la aparición de los ejidatarios y pequeños productores como nuevo sector cafetalero. Durante las

siguientes décadas, el café se convirtió en uno de los principales cultivos de la región, desarrollándose y arraigándose en la cultura local, aunque bajo las condiciones que el mercado internacional imponía, lo cual influyó en las formas de vida de los cafecultores. A partir de 1949 el Estado tomó la batuta en la comercialización y exportación del aromático, a través de la Comisión Nacional del Café y otras instituciones que controlaban el mercado.

Luego, durante los años de vigencia del INMECAFÉ, en la región de Huatusco los productores se limitaban a producir café cereza que les compraba el Instituto, con el cual mantenían un vínculo directo porque sus oficinas se encontraba relativamente cerca, en Xalapa. El INMECAFÉ distribuyó grandes cantidades de plantas e insumos como fertilizantes y agroquímicos. El financiamiento se daba mediante anticipos económicos a cuenta de la cosecha que los productores entregarían al Instituto, mientras el acopio del grano se dio a través de la organización de productores por medio de las UEPC de Café. El INMECAFÉ atendía bien a la región, lo cual se vio reflejado en el incremento de la producción (Díaz, 1996).

Al disminuir la participación estatal, entre 1990 y 1992 la mayoría de las UEPC fueron transformadas en figuras jurídicas sujetas a crédito, como SSS, con la posibilidad de comprar las instalaciones de beneficiado dejadas por el INMECAFÉ. La Unión General Obrero Campesina Popular (UGOCP) y algunas SSS se situaron en el beneficio Fortuna, y otras sociedades en diferentes infraestructuras para café, creando sistemas de acopio y comercialización. Un caso representativo es el de la Unión Regional de Pequeños Productores de Café Zona Huatusco, Veracruz, S.S.S. (URPPCZH), que existe hasta la actualidad — a diferencia de todas las demás asociaciones, que por las altas fluctuaciones de los precios del café y deficiencias técnico administrativas, desaparecieron con el paso de los años (Díaz, 1996).

En 1993 la cafecultura en la región enfrentó un gran vacío institucional y la total descoordinación de las nuevas instituciones gubernamentales que fueron apareciendo. Las SSS —que estaban constituidas en su mayoría por pequeños

productores y algunos medianos cafecultores— surgieron como las figuras jurídicas utilizadas para gestionar créditos ante el Banco Nacional de Crédito Rural (BANRURAL) y del Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL). En el año de 1992 existían en Huatusco 51 SSS, 13 sociedades de producción rural (SPR), 4 grupos de trabajo ejidal (GTE) y 3 SP. La URPPCZH —con apoyo de la Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras (CNOG)— tenía presencia en 29 comunidades, y la UGOCP en 15 de ellas (Díaz, 1996).

Por otro lado, los productores que contaban con fincas de café mayores a 20 hectáreas se agruparon en Asociaciones Agrícolas Locales y SPR. Estas últimas fueron también la opción preferencial de los medianos productores. En ambos casos la actividad predominante fue el procesamiento del café mediante el beneficio húmedo, para comercializarlo en formato pergamino. En general, en esos años no existieron prácticas organizativas dirigidas hacia la creación de estrategias autogestivas, sino que la causa para asociarse era el tener acceso a los recursos públicos (Díaz, 1996).

Durante la crisis de 1989 a 1994, el precio del café cayó por debajo de los costos de producción. Los cafecultores no podían ni siquiera mantener a sus familias. Por tal motivo se dejó desperdiciar mucho café en las fincas, disminuyó el cuidado de las plantaciones y se redujo la contratación de mano de obra; además, la aplicación de insumos químicos se redujo en un 300%, mientras la producción de café por hectárea disminuyó en 128%. Como salida a esta difícil situación, muchos productores diversificaron sus cultivos comerciales; otros priorizaron el cultivo de maíz y frijol para su autoconsumo (Díaz, 1996).

En el transcurso de los siguientes años, un número mayor de productores buscaron vender su fuerza de trabajo, al tiempo que se organizaron y asociaron en SSS para recibir apoyos gubernamentales. Junto con lo anterior aumentó la migración y quedó menos mano de obra disponible para la agricultura. Dada esta circunstancia, los pequeños productores no pudieron aprovechar el repunte del café iniciado en el ciclo 1994-1995 (Díaz, 1996).

El INMECAFÉ tenía 75 centros de compra en la región. Tras su extinción, se dio una fuerte competencia por el acopio del aromático, entre los beneficiadores-exportadores y las organizaciones de productores. Los centros de acopio se elevaron a 200, en su mayoría de agroempresas privadas. Las tres principales exportadoras eran Corporación Carabas S.R.L. de C.V.; Cafetaleros de Fortín S.A. (CAFOSA) y Beneficio Fortuna S.A. (BEFOSA) (Díaz, 1996).

La implementación del neoliberalismo trajo, entre otras cosas, la apertura comercial, la privatización de la economía ante el adelgazamiento del Estado, reformas constitucionales múltiples y la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Todos estos hechos determinaron la pauperización de la región cafetalera de Huatusco. La presencia de capital extranjero se hizo notar desde los noventa, con la llegada de la agroempresa estadounidense Farr Man, dedicada a comprar café pergamino. Entre 1994 y 1995, se abrieron más centros de compra, como los de las empresas Cafés Tomari y Cafés Tulipán, que acopiaban sobre todo pergamino para grandes *brokers*<sup>11</sup> internacionales sin problemas de liquidez (Díaz, 1996).

A partir del ciclo 1994-1995 y hasta el de 1998-1999, los precios del café presentaron una relativa estabilidad. Los productores continuaron fungiendo como proveedores de café cereza para las agroempresas. Una empresa social que sobrevivió a la competencia —la URPPCZH, con figura legal de SSS—, con el paso del tiempo se inclinó más hacia la cuestión económica que hacia su cohesión social, provocando disputas internas entre camarillas por el poder administrativo. Al final terminó funcionando como empresa privada y no como empresa social (Díaz, 1996).

A partir del ciclo 1999-2000 el precio del café volvió a tener bajas significativas, por lo que los productores se reorganizaron y asociaron bajo diferentes figuras jurídicas, dentro de las cuales resalta la aparición de sociedades cooperativas. El

---

<sup>11</sup> Individuos o instituciones que organizan las transacciones entre compradores y vendedores, a cambio de una comisión que se realiza hasta el momento de concretarse la operación.

gobierno veracruzano había determinado que los apoyos para el campo sólo se darían a personas organizadas en asociaciones jurídicamente establecidas, para que así sus políticas asistenciales llegaran al colectivo. La consecuencia de esta compulsión fueron asociaciones artificiales; es decir, sin mayores lazos integradores que el de obtener una dádiva. Muchas de estas asociaciones ficticias se extinguieron pronto.

Finalmente, durante los primeros años del siglo XXI varias asociaciones civiles que surgieron en torno a demandas sociales por la estabilidad en los precios del café, impulsaron cooperativas para darle un valor agregado a su producto. El origen popular de tales iniciativas, permitió que las organizaciones nacientes fueran concebidas como un proyecto de transformación social global, así como concebir a los apoyos gubernamentales más como un medio que como un fin.

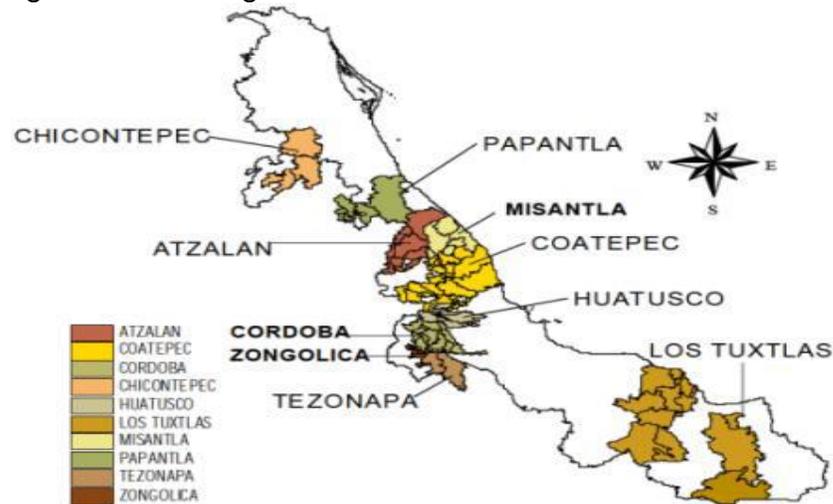
### **2.3.1 El Estado de Veracruz y la región cafetalera de Huatusco**

Según el Sistema Producto Café (2009), en Veracruz existían 84 municipios cafetaleros registrados, y de acuerdo al Panorama Agroalimentario Café (2015), durante el ciclo cafetalero 2014-2015 en la entidad se encontraban catalogadas 135, 406 hectáreas como superficie cosechada de café, las cuales equivalían al 20.3% del territorio cafetalero mexicano. En cuanto al peso de su producción, Veracruz aportó 278, 975 toneladas que representaron el 26.9% del total del país, obteniendo un rendimiento de 2.06 toneladas por hectárea. En los últimos 10 años la producción de café cereza en Veracruz disminuyó a una tasa anual de 1.5%, mientras en la cosecha 2014-2015 su producción disminuyó 21.1% con respecto al ciclo anterior: el más bajo nivel de los últimos 35 años. Los municipios con más producción fueron Atzalan, Tezonapa, Zentla, Coatepec, Zongolica, Juchique de Ferrer, Misantla, Huatusco, Ixhuatlán del Café y Totutla.

Según la Asociación Veracruzana de la Cadena Productiva del Café (AVERCAFÉ, 2009), en Veracruz existen actualmente 10 regiones cafetaleras:

Chicontepec, Atzalan, Coatepec, Córdoba, Huatusco, Papantla, Misantla, Los Tuxtlas (Acayucan) Tezonapa y Zongolica. Dicha regionalización es la utilizada por el Sistema Producto Café en Veracruz, y se muestra en la Figura No. 1.

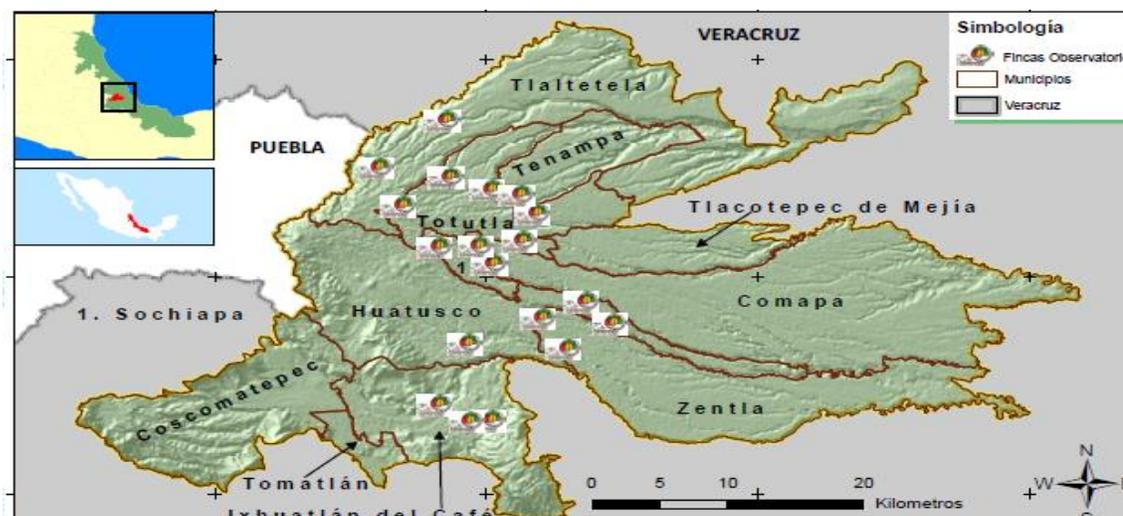
Figura. No. 1. Regiones cafetaleras del estado de Veracruz



Fuente: PICEV (2011: 17)

La región cafetalera de Huatusco se encuentra enclavada en las inmediaciones de la cordillera de la Sierra Madre Oriental, entre los volcanes Pico de Orizaba y Cofre de Perote, entre los cuales también se ubican los municipios de Zentla, Sochiapa, Coscomatepec, Tomatlán, Ixhuatlán del café, Comapa, Tlacotepec de Mejía, Tenampa, Tlaltetela y Totutla. Sus condiciones geográficas son muy favorables para el cultivo del café, considerándose una de las mejores regiones cafetaleras del país. De acuerdo con el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP: 2010), la región de Huatusco tiene una altitud media sobre el nivel del mar que va de 850 a 1,350 metros; su temperatura media anual es de 19.3 grados centígrados; su precipitación media anual es de 1,727 milímetros por metro cuadrado; su porcentaje de pendiente va del 5 a 30%; su fisiografía es de lomeríos de cenizas volcánicas; sus suelos son luvisoles, andosoles y cambisoles, como lo ilustra la Figura No. 2.

Figura No. 2. Región cafetalera de Huatusco



Fuente: CAFECOL, 2012

Las características geológicas de la región de Huatusco son privilegiadas, comparadas con las demás regiones del estado de Veracruz. Dispone de la más grande extensión territorial asignada para el café, el más alto promedio de superficie por productor, y ocupa el tercer lugar en cantidad de productores de café, tal como lo muestra el Cuadro No. 5.

Cuadro No. 5. Número de productores y superficie que poseen en las regiones cafetaleras del estado de Veracruz

Región	No. de productores	Superficie poligonizada en hectáreas	Promedio de superficie por productor	% de la superficie total estatal
Los Tuxtlas	3, 050	3, 998.00	1.74	2.91%
Atzalan	8, 791	11, 747.68	1.42	8.60%
Chicontepepec	3, 372	3, 349.67	2.16	2.46%
Coatepec	17, 708	27, 130.93	1.66	19.93%
Córdoba	13, 715	21, 214.74	1.87	15.31%

Huatusco	12, 822	28, 207.27	2.46	20.40%
Misantla	7, 532	10, 783.35	1.51	7.98%
Papantla	3, 486	3, 839.38	1.10	2.78%
Tezonapa	7, 900	17, 345.29	2.51	12.55%
Zongolica	7, 788	9, 756.21	1.52	7.07%
<b>Total</b>	<b>86, 164</b>	<b>137, 372.52</b>	<b>1.61</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: AVERCAFÉ, 2009.

Al igual que en otras regiones cafetaleras del país, en Huatusco la plaga de la roya provocó afectaciones severas en las fincas, reduciendo su productividad. De este modo, ante la dependencia de un mercado global que minimiza los precios de su producto, muchos productores se han retirado y dedicado a otras actividades más lucrativas que les permitan solventar los gastos de la familia, dejando en segundo término el cultivo del aromático; otros tantos, decepcionados, deciden migrar dejando en el abandono el cafetal.

No obstante lo anterior y ponderando las características señaladas, la región de Huatusco tiene una gran relevancia a nivel estatal y nacional. A diferencia de la mayoría de las regiones cafetaleras que se encuentran dispersas en zonas montañosas de difícil acceso, Huatusco cuenta con una aceptable red de caminos entre las comunidades y un alto porcentaje ya están pavimentados, sobre todo los que llegan a los principales centros de acopio comercial en las pequeñas ciudades. Empero, es insoslayable el hecho paradójico de que aún existen comunidades que se encuentran lejos de los centros de acopio donde se beneficia el café, lo cual da oportunidad para que los intermediarios consigan la materia prima a un bajo costo. La lejanía determina, además, que muchos pequeños productores no tengan acceso a asistencia técnica y soporten altos costos de transporte e insumos.

Hasta el momento, el estudio más pormenorizado acerca de la problemática cafetalera en la región, es aquel que formó parte del Plan de Innovación de la

Cafecultura en el Estado de Veracruz (PICEV), formulado en 2011 como parte del ya citado PICM. Al igual que este último, el PICEV fue planteado con la participación de actores como la SAGARPA, la UACH, técnicos especialistas y algunos productores. Aunque sus propuestas adolecieron de una perspectiva demasiado técnica, ello no obstó para que el análisis que lo fundamentó incluyera un recuento amplio y certero de las problemáticas de índole social, cultural y ambiental en cada región cafetalera veracruzana.

Como el PICM, el PICEV se aplicó sólo durante un año, cumpliéndose apenas su fase inicial de diagnóstico de los problemas y planteamiento de sus posibles soluciones. Esto último se llevó a cabo a partir de un intenso trabajo de campo que abarcó 227 comunidades de 47 municipios, pertenecientes a 10 diferentes regiones cafecultoras. Tal labor exigió la participación de 61 técnicos, quienes impartieron 359 talleres de diagnóstico participativo a 11, 836 productores, además de visitar 1, 872 plantaciones (PICEV, 2011: 20 y 28).

Entre lo más destacable del estudio que orientó al PICEV, fue que diferenció los problemas del sector cafetalero estatal por región. Si bien muchos dilemas se engloban en unas pocas categorías y tienen soluciones similares, también es cierto que una buena planificación del desarrollo regional requiere de datos lo más concretos posibles. A continuación se resumirán los resultados obtenidos para la región de Huatusco, cuya situación es bastante parecida a la de las otras regiones cafecultoras veracruzanas.

Respecto a los llamados “problemas técnicos”, el PICEV (2011: 24) señaló que en Huatusco había 16 principales trabas a la productividad del café, las cuales en esencia referían deterioro de los cafetales, el azote de plagas, la falta de instalaciones para el beneficiado y las malas condiciones ambientales. Aparte, reportó 4 “factores sociales” problemáticos en la región: falta de organización, de asesoría técnica, de mano de obra y de vías de comunicación. Asimismo, dio cuenta de otros 4 “factores económicos”: apoyos insuficientes, variación de los precios, escasos ingresos e insumos caros. Por último, el cambio climático fue el único “factor ambiental” señalado.

De los anteriores obstáculos se derivaron 29 “alternativas de mejora”, a través de los diagnósticos participativos: (a) 14 de corte técnico, resumibles en el remozamiento de cafetales, la fertilización de los suelos desde una perspectiva preponderantemente agroecológica y el control de plagas; (b) 11 concernientes a los factores sociales, sintetizables en el apoyo a la creación de figuras asociativas (comercialización, gestión de recursos, adquisición de maquinaria), la obtención de capacitaciones (técnicas, administrativas); (c) 3 relativas a los problemas económicos de la morosidad y raleza de los programas del gobierno, así como a la falta de acceso a créditos y subsidios; por último, (d) respecto al cambio climático se estableció la tarea de reforestar (PICEV, 2011: 26-27).

Pese a representar un buen punto de partida, el análisis que fundamentó al PICEV no conllevó a la solución de los problemas reportados. Por un lado, el cambio de administración presidencial afectó la continuidad del Plan, el cual no pudo más que alcanzar logros modestos. En diciembre de 2012 se habían concretado 114 servicios, entre mejoramientos del suelo (45), renovaciones de cafetales (44) y módulos de producción de planta mejorada (25). A la par, en el CRUO-UACH tenían lugar investigaciones acerca del control del barrenador del cafeto, y sobre la producción de semilla certificada de café diferenciado. El presupuesto para cada servicio o investigación no era demasiado elevado; por ejemplo, para la instalación completa de un vivero o para los estudios sobre la plaga del barrenador se designaban \$67, 000 (Díaz Cárdenas, 2017).

Ahora bien, pese a que el PICEV se instrumentó en tiempo y forma, tras un año de operación se reportó un alto índice de deserción por parte de los productores que inicialmente se suscribieron al programa. Además, los promotores tenían dificultad para integrar nuevos grupos de cafeticultores (Díaz Cárdenas, 2017). En otras palabras, pese a que el PICEV incluyó a los pequeños y medianos propietarios en el planteamiento de los problemas y la determinación de sus soluciones, ellos pronto se desinteresaron del proyecto.

Según el testimonio de los propios cafeticultores, los problemas detectados por el PICEV y las alternativas que propuso eran algo sabido desde hace tiempo,

pero que no se atendía ni resolvía de la manera correcta. Como ya se mencionó con Celis Callejas (2015), las organizaciones reivindicativas de los cafeticultores mexicanos llevaban décadas bregando por varios de los contenidos del PICEV y el PICM. En el caso de la región de Huatusco fue desde 2001.

El PICEV pudo ser el inicio de una efectiva respuesta a la crisis del sector cafetalero veracruzano, basada en el apoyo y despliegue del capital social de los pequeños y medianos productores. Al menos una relación semiclientelar era posible, considerando el carácter multisectorial del proyecto. Pero el Plan derivó hacia un clientelismo pasivo, rayano con el autoritarismo cleptocrático. Ello en parte fue responsabilidad de los propios campesinos, ya que un amplio sector de ellos de antemano esperaba ser integrado a las redes de la corrupción, aunque fuera de forma subordinada. Ahora bien, debe considerarse que tal actitud es propia de una población históricamente despojada de su derecho a decidir, y acostumbrada a ver reprimidas sus iniciativas.

No obstante lo anterior, el principal problema del PICEV es que —al igual que el PICM— no busca resolver ciertas problemáticas de fondo, las cuales ni siquiera enuncia. Si bien el Plan presentó oportunidades de mejora para algunos de los pequeños y medianos cafeticultores —incluyendo unas cuantas cooperativas—, la estrategia general para la cafecultura estatal persistió en su sesgo ilegítimo a favor de las grandes agroindustrias, encabezadas por la Nestlé, a las que se les permitió monopolizar el mercado nacional (Celis Callejas, 2015). De hecho, a pesar de su historial de corrupción y boicot al mercado nacional, se permitió que en 2010 Nestlé lanzara en Veracruz su propio plan, el cual incluyó la operación de campos experimentales y el aseguramiento de la compra del café cereza de los productores, bajo un esquema que ha sido criticado por no impulsar las capacidades de los cafeticultores (Pérez Akaki, 2013: 136-137).

En contrapartida, a las organizaciones más representativas de los cafeticultores veracruzanos, como la CNOC, se les permite ser beneficiarias de los programas de apoyo al campo, pero no se les impulsa de manera especial como a las grandes agroempresas, a pesar de que demostradamente contribuyen más al

desarrollo de las regiones cafetaleras. Sin embargo, lo cierto es que, sea bajo la forma de una OR o una OE, las asociaciones autónomas de los cafeticultores tienden a contravenir la agenda económica y política de la alianza rentista enquistada en el Estado. Por ejemplo, la CNOC apoyó al Ejército Zapatista de Liberación Nacional, a la policía comunitaria del estado de Guerrero y a la Asamblea Popular de los Pueblos de Oaxaca (Celis Callejas, 2015), mientras que su brega por el comercio justo y la producción orgánica es considerada como un movimiento que va a contracorriente del poder de las agroindustrias (Pérez Akaki, 2013: 140).

De cara a lo anterior, la permanencia de actitudes individualistas, dependientes y apáticas entre los pequeños y medianos productores, resulta más conveniente en términos políticos y económicos. Un cafeticultor desorganizado sucumbe más fácil frente a los intermediarios y está menos posibilitado para adquirir la maquinaria necesaria para dar un valor agregado a su producto; se vuelve una presa más fácil para los defraudadores que abundan; es menos capaz de hacerse oír en la escena política, a la par que es más manipulable. Su situación de desventaja frente a las agroempresas se perpetúa. En cambio, las contadas experiencias de organización autonómica y solidaria entre los pequeños y medianos cafeticultores, se evidencian como un antídoto para esto último.

El PICEV, al igual que el PICM, fomentó la organización de los productores, pero de forma clientelar. En vez de fortalecer los núcleos organizados que ya existían, fomentó la creación de asociaciones artificiales porque no surgieron como una finalidad consensuada por sus integrantes, sino como un medio para obtener apoyos económicos altamente necesarios en regiones caracterizadas por la pobreza extrema y la exclusión. La artificialidad de tales empresas sociales permitió su fácil integración a las redes del clientelismo. Si se toma en cuenta que el PICEV se aplicó en regiones donde ya existían cooperativas en proceso de consolidación a las cuales no les prestó mayor atención, pareciera que con la formación de las nuevas empresas sociales artificiales más bien se pretendió contrarrestar el influjo de las OR y las OE autónomas.

En síntesis, el PICEV se basó en un análisis certero de las más inmediatas problemáticas de los pequeños y medianos cafecultores, retomando incluso varias de sus propuestas. Por ello pudo ser un buen comienzo para impulsar el desarrollo regional, incrementar la productividad y desplegar el capital social de los campesinos. Empero, nació limitado por su subordinación a las necesidades de las agroindustrias nacionales y extranjeras y sus aliados políticos, que boicotean los procesos de mejora de la calidad, monopolizan los mercados e inhiben la organización social autónoma.

En conclusión, pese a sus bondades como experiencia analítica, el PICEV fungió más como una planificación política tecnócrata, que como un verdadero esfuerzo de desarrollo regional. Avanzó más en el arte de la formación de clientelas que fragmentan a las comunidades, que en la necesidad de superar la actual crisis de la cafecultura mexicana. El PICEV logró a nivel veracruzano lo que el PICM a nivel nacional: afirmó el clientelismo como la forma principal de relacionamiento entre el Estado y los pequeños y medianos productores. Los programas que le sucedieron mantuvieron la misma perspectiva de ayudar al campesino a sobrellevar su pauperización, mientras se practica una política de sistemático abandono del campo.

Una auténtica reactivación de las regiones cafetaleras veracruzanas requeriría la participación activa de los pequeños y medianos, así como poner atención al grave problema de la emigración masiva por falta de oportunidades, la cual es la real causa de la falta de mano de obra diagnosticada por el PICEV. No sólo es que muchos jóvenes decidan irse, sino que los que permanecen se niegan a dedicarse a una actividad actualmente tan poco promisoriosa como la cafecultura campesina.

### **3. PANORAMA ASOCIATIVO DEL COOPERATIVISMO CAFETALERO EN HUATUSCO, VERACRUZ**

En este capítulo se presentara un análisis del actual panorama asociativo del cooperativismo cafetalero en Huatusco, Veracruz, sobre la base de los resultados obtenidos durante la investigación y su contraste con los rasgos distintivos de la historia regional y de la actual coyuntura nacional e internacional, así como con el marco teórico de esta obra. Para ello, (1) se reconstruirá la génesis de las cooperativas cafetaleras de Huatusco; (2) se analizarán pormenorizadamente las cifras oficiales sobre la cantidad de cooperativas en la región; (3) se confrontarán estas últimas con los números obtenidos a través del trabajo de campo, lo cual permitirá elaborar una tipología de las cooperativas cafetaleras, basada en sus diferencias esenciales; (4) se profundizará en el análisis de las cooperativas catalogadas como en consolidación; y (5) se reflexionarán las perspectivas a futuro del cooperativismo cafetalero en la región.

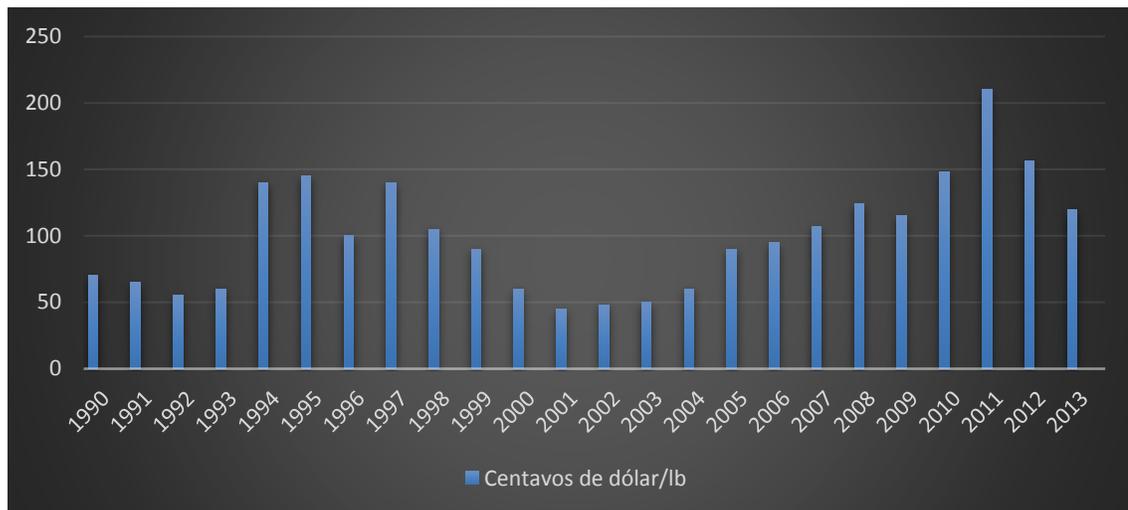
#### **3.1 Evolución histórica del cooperativismo cafetalero contemporáneo**

El proceso de génesis de las cooperativas cafetaleras en Huatusco se remonta a las últimas tres décadas. Su principal antecedente fue la extinción del Estado de bienestar, que por decenios controló la economía cafetalera mexicana a través del INMECAFÉ; la desintegración de tal instituto —entre 1989 y 1993— señaló un período de crisis económica y social en la región. Le sucedió un lapso —1993 a 2000— caracterizado por el estancamiento y el deterioro productivo, por el modelo neoliberal y la falta de concreción de políticas públicas para los pequeños productores cafetaleros, y la implementación de diversas estrategias de supervivencia por parte de estos últimos. Desde el año 2000 surgen las cooperativas cafetaleras impulsadas por las organizaciones político-reivindicativas, estimulando a la aplicación de políticas públicas que fueran integrales para la cafecultura, pero el gobierno intervino con una política

inadecuada e insuficiente que persiste hasta el día de hoy, con consecuencias negativas para la región.

La crisis internacional de 2001-2002 en la producción cafetalera, fue muy severa. La Figura No. 3 muestra que, para el sector cafetalero mundial, se trató de una de las peores crisis de las últimas tres décadas. La baja en los precios del aromático fue tan dramática que su cultivo dejó de ser rentable en varias zonas, incluyendo la región de Huatusco donde un alto porcentaje de agricultores dejó desperdiciar el grano en las fincas, debido a su imposibilidad para solventar los costos de producción. A continuación, se analizarán los hechos relativos al período que va del 2001 hasta la actualidad, comenzando por las causas estructurales de la organización de cooperativas en la región.

Figura No.3 Comportamiento del precio indicativo internacional del café, 1990-2013



Fuente: Elaboración propia con base en la OIC (2015)

La mayoría de las familias de Huatusco depende de la producción del café. Frente a la crisis, algunos cafecultores recurrieron a la organización colectiva para resolver sus necesidades de subsistencia. Surgieron líderes locales como Juan Molan, quien aglutinó a más de 5, 000 pequeños productores de la región para exigir mejoras en los precios y las condiciones de manejo del grano. A comienzos

del año 2001 este movimiento social en ciernes bloqueó la carretera principal Fortín-Conejos, que comunica Córdoba y Orizaba con Xalapa y el puerto de Veracruz.

El gobierno veracruzano intentó fragmentar la movilización. Con la ayuda de la SAGARPA buscó la organización legal de los cafecultores bajo distintas formas jurídicas, incluyendo las cooperativas; les impuso agruparse en alguna figura colectiva legal como requisito *sine qua non* para recibir apoyos económicos, negándose a tratar con gente a título individual. Muchos aceptaron la oferta, y fue así como desde ese mismo año comenzaron a surgir diversas asociaciones. Empero, varias de estas fueron víctimas de un engaño, pues el gobierno no les concedió el apoyo prometido; además, en la mayoría de las que sí lo recibieron ocurrió otra forma de fraude: sus integrantes se repartieron los recursos, con lo que desmantelaron sus organizaciones.<sup>12</sup>

El caso del cooperativismo cafetalero de Huatusco confirma las afirmaciones de Jiménez (2004) y las de Martí (2012), acerca de que en América Latina la mayoría de las cooperativas son el fruto de políticas públicas que promueven la formación de varios tipos de empresa social, bajo un esquema que les hace depender de los programas de apoyo del Estado, así como participar de redes clientelares de favoritismo político.

### **3.1.1 El origen de las cooperativas en el municipio de Huatusco**

No obstante, las movilizaciones de 2001, también generaron vínculos entre algunos participantes, muchos de los cuales —como ya se dijo— acataron la condición gubernamental de agruparse bajo formas legales. El 19 de mayo nació la Coordinadora de Organizaciones Cafetaleras de Huatusco, A.C. (COCH), gracias a 1, 321 pequeños productores que se unieron en torno a un programa

---

<sup>12</sup> Información obtenida mediante entrevistas a varios pequeños productores de café de la región, quienes fueron parte del movimiento liderado por Molan y de las cooperativas que aún sobreviven.

de gestión de apoyos gubernamentales para enfrentar la crisis, consistentes en subsidios para labores de sustento y producción del cafetal, capacitación, vivienda digna, cuidado del medio ambiente y el levantamiento de un censo cafetalero.

La Coordinadora comenzó a ejercer su rol ante las instituciones del Estado, en busca de recursos y subsidios para entregarlos directamente a los productores asociados. Su buen desempeño en el cumplimiento de su misión le ganó credibilidad y confianza ante sus miembros, entre quienes fomentó la cooperación y la organización sobre la base de lazos familiares y comunitarios. Ello permitió que la COCH se transformara en un portavoz legítimo de las propuestas de los pequeños productores de café en la región, en torno a la implementación de políticas y programas gubernamentales.

El éxito de la asociación civil llevó a su especialización exclusiva en la gestión de recursos públicos, al tiempo que favoreció su relación con otras organizaciones de mayor envergadura, como la Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras (CNOO). Del seno de esta última surgió la propuesta de que la COCH evolucionara en una cooperativa. Tras ponerse a consideración de sus asociados, únicamente una cuarta parte concordó con la idea, mientras el resto argumentó que ya recibía lo necesario de la asociación civil y que era riesgoso adquirir responsabilidades y compromisos colectivos.

Los lineamientos de la COCH no exigían la anuencia de todos sus socios para emprender algún proyecto, ni prohibían que un sector lo impulsara desde la propia estructura de la asociación. Así, el empuje de tan sólo 368 productores dio a luz el 21 de agosto del 2006 a la Coordinadora de Productores de la Zona Centro del Estado de Veracruz, S.C. de R.L. Por causa de su falta de infraestructura, al principio la flamante cooperativa se ciñó al acopio de café, logrando almacenar grandes cantidades; sin embargo, su carencia de maquinaria para conservar o transformar el grano orilló a venderlo a las agroindustrias asentadas en la zona.

En pos de lograr mejores precios, la cooperativa rentó beneficios húmedos para procesar el café por su cuenta, pero ello más bien incrementó los costos de producción con ganancias mínimas. Mediante apoyos gubernamentales, en 2007 finalmente se consiguió comprar un beneficio húmedo y seco, el cual se ubicó en un terreno que la COCH proporcionó en comodato. Ello hizo del beneficio del café una actividad fundamental de la cooperativa, lo cual a su vez le permitió acceder a los mercados de especialidad donde se paga un mayor valor agregado, en mejora de la situación económica de sus asociados.

La asociación civil y la cooperativa trabajaron en paralelo, cada una con funciones bien definidas. La COCH se dedicó de lleno a obtener los recursos económicos y en especie que otorgan los programas gubernamentales, así como a expandir sus redes sociales en aras del mismo objetivo. Aunque tales tareas incluyeron a los socios de la cooperativa, ésta se enfocó en acopiar el café de sus socios y proveedores —muchos de ellos miembros de la COCH—, procesarlo y revenderlo en diferentes presentaciones, así como en proporcionar asesorías técnicas a sus asociados.

Como consecuencia de lo anterior, la Coordinadora de Productores de la Zona Centro del Estado de Veracruz fue en ascenso. Sus ventas aumentaron a nivel nacional e internacional, luego de conseguir infraestructura propia para beneficiar el grano. Su éxito comercial atrajo nuevos socios, sobre todo desde la organización madre. Hoy la cooperativa cuenta con 640 miembros, 80% de los cuales llegaron desde la asociación civil. La condición para ser socio es ser primeramente aceptado por el grupo de la localidad, para luego hacerse socio por medio de la firma de una membresía con la COCH.

Entre 2009 y 2015 la cooperativa logró éxitos significativos. Obtuvo certificaciones que le avalaron como practicante del comercio justo y productora de café orgánico y diferenciado, lo cual le abrió la puerta de los mercados de especialidad dentro y fuera del país (primero Estados Unidos, luego Francia). Mantuvo y mejoró la calidad de la producción certificada, mediante capacitaciones a los cultivadores orgánicos. Consiguió créditos de la banca

nacional y la extranjera, mismos que se usaron para mejorar las condiciones para el acopio y la comercialización. Asimismo, entabló relación con una organización de segundo nivel. Uno de sus últimos grandes logros el premio Taza de Excelencia 2014-2015, lo cual le dio el prestigio de ser una cooperativa productora de uno de los mejores cafés de México.<sup>13</sup>

En 2010 la cooperativa y la COCH consensuaron la fundación de una nueva figura jurídica: una sociedad de producción rural. Así, el 8 de marzo surgió Cafés Diferenciados Región Huatusco S.P.R. de R.L., empresa que se formó con 700 miembros de la asociación civil. Si bien su misión fue complementar el ciclo productivo de la cooperativa añadiendo procesos —el tostado y molido del café— a la cadena de valor, se le permitió acceder al mercado local, nacional y —eventualmente— extranjero con un producto terminado y de marca propia: Cafés Diferenciados (CAFESDI).

La iniciativa de los productores derivó en más proyectos. Por ejemplo, el consenso de sólo 17 asociados de la Coordinadora de Productores de la Zona Centro del Estado de Veracruz impulsó la formación de una nueva cooperativa para procesar la caña de azúcar que ya sembraban. De tal forma, en noviembre de 2013 nació Río Negro S.C. de R.L. de C.V., figura jurídica desde la cual se gestionó la adquisición de un trapiche (molino de caña) para hacer panela, transformarla en piloncillo y comercializarlo. La nueva empresa social cuenta también con un terreno y otra infraestructura necesaria para llevar a cabo su actividad; a través de ésta se busca beneficiar en primer lugar a los socios de la cooperativa cafetalera que también siembran caña, pero la iniciativa también podría fortalecer el mercado local al generar competencia y posiblemente incrementar la demanda.

Una más clara sinergia entre los intereses locales y los de la COCH y sus organizaciones hermanas, sucedió respecto a El Boquerón: un entorno natural

---

<sup>13</sup> Información proporcionada mediante una entrevista con el Consejo de Administración de la cooperativa.

ubicado en la comunidad de Capulapa, municipio de Huatusco, al cual se le cataloga como la “segunda belleza” del estado de Veracruz, y abunda en paisajes ideales para un turismo alternativo basado en la apreciación de la biodiversidad y del patrimonio cultural cafetalero. Tal escenario incitó a la creación de otra cooperativa, en 2013: Gruta del Río Jamapa, S.C. de R.L., compuesta por 12 socios provenientes de la cooperativa cafetalera y de la COCH.

Gruta del Río Jamapa es una empresa social agro-ecoturística. Además del paisaje natural, sus clientes —provenientes de varios sitios del país y del extranjero— tienen la oportunidad de recorrer cafetales. Los pequeños productores no son sus únicos beneficiarios, pues la cooperativa genera empleos que mitigan en algo la migración, y coadyuvan a arraigar a los pobladores a su entorno, así como a conocer y a asumir su identidad local. Actualmente el proyecto se halla en proceso de gestión de la infraestructura necesaria para implementar servicios de atención, hospedaje y alimentación de turistas, a la par que se llevan a cabo talleres para que la población aprenda a elaborar artesanías y otros productos de la región.

Otro importante proyecto fue la creación, el 30 de abril de 2014, de una institución y de ahorro y préstamo de la COCH y las organizaciones que de ella se derivaron: la sociedad financiera comunitaria SMB Agrícola Huatusco, la cual pronto se vinculó con la Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social (AMUCSS). Con ello dio un gran paso en la consecución de la estabilidad y autonomía económica de la organización, que adquirió la capacidad de cubrir al menos en parte la demanda de crédito de sus asociados. Hoy la caja cuenta con más de 808 miembros de más de 72 comunidades, a quienes imparte cursos de educación financiera necesaria para mejorar la administración de sus recursos, y entre quienes fomenta la cultura del ahorro individual y colectivo (comunitario).

El anterior recuento denota aspectos fundamentales de la experiencia de la COCH. Por una parte, desde el arranque de la asociación civil sus integrantes construyeron un entorno organizacional suficientemente democrático, como para apoyar propuestas de sus minorías internas en torno a ambiciosos proyectos

productivos que alcanzaron a consolidarse o están por lograrlo. Además, el éxito de estos últimos no debilitó a la organización; es decir, en una organización con más de un millar de asociados, los intereses colectivos primaron sobre los individuales, familiares o de fracción política. En otras palabras, la COCH devino en un conglomerado de empresas sociales gracias al ejercicio de valores eminentemente cooperativos-solidarios, como la participación horizontal y la unidad.

Por otro lado, si bien la COCH surgió por la compulsión del Estado hacia un movimiento social, ello no va en detrimento del carácter auténticamente popular de la iniciativa que derivó en la formación de una asociación civil legalizada. La COCH es sólo aparentemente un caso más de la pauta general latinoamericana, de crear empresas sociales dependientes del Estado. En realidad, evidencia una situación excepcional analizada por Durtson (2002) y Martí (2012): a veces, las empresas sociales escapan al clientelismo, gracias al auxilio de externos —en este caso, la CNOC— que les permiten empoderarse y desarrollar diversas capacidades, volviendo a la empresa social más y más autónoma, hasta dejar de requerir la intervención de la organización externa para seguir existiendo.

El cooperativismo que se construyó desde la COCH se puede considerar auténtico, porque su organización es solidaria y su administración económica beneficia al conjunto de sus integrantes. La asociación civil trascendió su rol de gestora de apoyos gubernamentales, para constituirse en una promotora de la organización social que brinda diversas opciones a sus asociados y les impulsa a crear proyectos acordes a sus necesidades. Asimismo, el conglomerado de empresas sociales complementarias contribuye por diferentes vías al desarrollo local y regional, sea mediante su banca solidaria, su labor de rescate y desarrollo cultural o su producción orgánica. Se trata de un proyecto que surgió de las aspiraciones de las clases populares de la sociedad rural, siempre abierto a concretar otras nuevas. Hoy la COCH cuenta con 700 socios, mientras la cooperativa cafetalera congrega 640 productores, poseyendo casi el mismo nivel de representación.

### **3.1.2 El nacimiento de las cooperativas agroecológicas de Ixhuatlán del Café**

Ante la inminente desaparición del INMECAFÉ y bajo el liderazgo de Ernesto Illescas, en 1989 un grupo de cafecultores de Ixhuatlán comenzó a reunirse para debatir cómo afrontar la crisis. La organización emergente surgió desde el seno de la Unión General Obrera, Campesina y Popular, una asociación civil de carácter reivindicativo que se fundó tres años antes y logró recuperar varias hectáreas de tierras para su explotación productiva por el campesinado mexicano. Tal contexto permitió la reunión de los cafetaleros de Ixhuatlán. La primera alternativa que consensuaron fue diversificar su producción, para no depender sólo del aromático; entonces cultivaron hoja de plátano y planta de anturio, que carecían de un gran mercado pero cuya venta permitió sobrellevar los estragos de la desaparición del INMECAFÉ, así como las bajas en los precios del café de finales del siglo XX.<sup>14</sup>

Sin embargo, entre 2000 y 2001 los precios del aromático descendieron aún más, exigiendo nuevas respuestas por parte del grupo que emergió alrededor de Illescas. Una fue adherirse a las movilizaciones reivindicativas de los cafecultores a nivel nacional. Pero la principal opción fue una que el grupo cavilaba desde antes: abandonar el mercado convencional e introducirse en los nichos de especialidad. A nivel internacional ya existía demanda por un café de calidad que a la vez fuera ambientalmente sustentable, como el agroecológico o el orgánico, los cuales emplean insumos naturales, conservan la fertilidad del suelo y no dañan la biodiversidad.

La UGOCP dio seguimiento a la organización social en ciernes, hasta que en 2009 se constituyó legalmente en la asociación civil Vinculación y Desarrollo Agroecológico en Café (VIDA), integrada por 130 asociados con objetivos no

---

<sup>14</sup> Información recibida en entrevista con Ernesto Illescas.

únicamente económicos. Desde su comienzo la asociación abrazó la meta de consolidarse como una organización solidaria y difusora de una consciencia crítica que permita construir una sociedad más justa, en colaboración con otros actores del medio rural.

La primera gran victoria de VIDA fue que sus socios dejaron de vender café cereza a los intermediarios y las agroempresas, para comenzar a producir, acopiar y vender café pergamino, logrando así mayores ganancias. Se trató de un logro colectivo de alta trascendencia económica y social, que muy pocos productores medianos o pequeños de la región de Huatusco podrían lograr, sea por su individualismo, falta tecnología u otros factores a los cuales no eran ajenos los miembros del grupo de Illescas.

Paulatinamente, el trabajo de VIDA dio pauta para que una serie de factores se fueran acumulando, hasta que se decidió emprender la transición hacia el café agroecológico. Ha sido un proceso gradual; los productores han ido asimilando poco a poco las exigencias del nuevo método de producción, dándose cuenta que producir con un alto nivel de calidad les retribuye en mejores ingresos, sin dañar el ambiente.

Mediante sus relaciones con otras asociaciones civiles, los miembros de VIDA conocieron las experiencias exitosas del cooperativismo cafetalero nacional y mundial, como el de la Tosepan Titataniske en la Sierra Norte de Puebla, o el de las cooperativas cafetaleras de Nicaragua caracterizadas por un alto nivel de integridad e identidad. Tal hallazgo impulsó desde el mismo 2009 la decisión de constituir asociaciones cooperativas en diferentes localidades del municipio de Ixhuatlán del Café. Se fundaron entonces Campesinos en Lucha Agraria S.C. de R.L. de C.V., Veracruzanos en Lucha S.C. de R.L. de C.V., Productores en Lucha Campesina S.C. de R.L. de C.V.

Las nuevas cooperativas fueron planeadas para laborar de forma coordinada con VIDA, la cual se encargaría de aspectos logísticos, fungiendo prácticamente como un organismo de integración —pero simultáneamente se decidió no crear

una unión o confederación, pues se consideró que sería mejor esperar a lograr la alianza con todas las cooperativas de la región, para así formar un órgano de integración de mayor envergadura.

Los cafeticultores decidieron dejar en VIDA el control de toda la administración y la comercialización de los productos de las cooperativas. La asociación civil también gestiona ante otras instituciones del primer, segundo y tercer sector la realización de cursos, talleres y capacitaciones acerca de una gran diversidad de materias como soberanía alimentaria, ahorro comunitario, micro finanzas, artesanías, aspectos técnicos, biológicos, físicos y químicos del sustento del cafetal, temas sociales y organizativos, entre muchos otros.

En tal división del trabajo, las cooperativas se dedican al sostener sus cafetales, crear insumos, semillas y viveros de planta de café, acopiar grano, despulparlo mediante maquinaria ecológica, mortearlo y secarlo en zarandas, tostarlo, molerlo, empaquetarlo y etiquetarlo; es decir, se hacen cargo del proceso de producción, hasta la comercialización de los productos.

Los integrantes del proyecto construyeron un sistema de organización que se caracteriza hasta hoy por una democracia participativa implementada mediante asambleas, una comunicación e información transparente, la creación de lazos integradores dentro de la organización, el fomento de la participación de los asociados y la búsqueda de experiencias organizativas compartidas con otras organizaciones e instituciones, todo lo cual ha permitido consolidar interna y externamente a VIDA y a las cooperativas agroecológicas.

Hoy el proyecto exporta el 85% de su producción —el 70% en presentación de café verde, y el otro 15% tostado y molido—, mientras el resto se destina al mercado nacional —tostado y molido— bajo la marca Femcafe. VIDA se vinculó con otra asociación civil de los Estados Unidos, que distribuye sus productos en aquel país. El mercado estadounidense especializado en el café agroecológico está rigurosamente reglamentado por estándares de calidad, cuidado del medio ambiente, equidad de género, justicia económica y otros parámetros, que VIDA

debió cumplir. A cambio, el proyecto cooperativista de Ixhuatlán logró acceder a un nicho donde su producto alcanza precios mayores a los del café convencional, e incluso de los cafés certificados o del mercado justo.

En la actualidad, VIDA y las cooperativas que se fundaron bajo su cobijo se definen bajo cuatro perspectivas: (1) organizar un agro-ecosistema cafetalero sostenible de familias de pequeños productores; (2) conquistar la soberanía alimentaria de los asociados mediante la producción a nivel de traspatios, fincas y milpas; (3) visibilizar el aporte de las mujeres en la actividad cafetalera, empoderarlas económicamente y promover la justicia de género mediante la marca Femcafe, y (4) promover la salud personal, familiar y comunitaria para un buen vivir (VIDA, A.C., 2016).

Hasta aquí, las dos primeras experiencias exitosas de cooperativas cafetaleras en la región de Huatusco, fueron posibles gracias a una organización más amplia de apoyo. En el municipio de Huatusco fue la CNOC, y en Ixhuatlán del café la UGOCP. Asimismo, ambos proyectos comenzaron a germinar desde el seno de asociaciones civiles dispuestas a gestar cooperativas auténticas. Así, ambos casos son comprensibles de acuerdo a las modelaciones teóricas de Durston (2002) y Martí (2012). Por un lado, las cooperativas que surgieron en Huatusco e Ixhuatlán se originaron a través de un organismo externo. Por el otro, este último adoptó una actitud de apoyo y empoderamiento que permitió el desarrollo del capital social de las cooperativas y una creciente autonomía.

### **3.1.3 El surgimiento de la cooperativa de café convencional en Ixhuatlán del café**

Durante el ciclo productivo 2004-2005 existió otro movimiento independiente de productores de café en Ixhuatlán del Café, que buscaba mejores precios para el café, que estos se estandarizaran en toda la región de Huatusco, que existiera un árbitro regulador de toda la comercialización y que el gobierno subsidiara a

los productores en el transporte de su producto hasta donde estuvieran las estaciones de compra del aromático.

Para lograr su programa, tal movimiento se unió a las movilizaciones de otros productores de todos los municipios correspondientes a la región cafetalera de Huatusco. Manteniendo su independencia, dicho movimiento buscó el apoyo de Antorcha Campesina y de algunas organizaciones indígenas.

Sin embargo, el movimiento terminó desintegrándose tras la aplicación de las tácticas divisionistas del gobierno. El representante de la SAGARPA condicionó cualquier apoyo a la formación previa de asociaciones cooperativas, y entonces se crearon nueve. A diferencia del caso de la COCH, en este caso no emergió un fuerte polo defensor de la autonomía de los pequeños productores, y ocho de las nuevas empresas sociales sucumbieron ante el fraude y el clientelismo; algunas recibieron recursos del gobierno y otras no, pero todas se extinguieron.

Únicamente sobrevivió Grupo de Trabajo de la Sierra Madre Oriental S.C. de R.L. de C.V., que produce café diferenciado certificado para el comercio justo. En estos momentos la cooperativa le entrega su materia prima a una empresa particular con la que está vinculada: INCAFESAM S.A. de C.V., una exportadora de segundo nivel.<sup>15</sup> Acorde a la tipología de Martí (2012), el Grupo de Trabajo sería una cooperativa auténtica de iniciativa autónoma, pues surgió de la búsqueda de alternativas por parte de los propios productores, avanzando hacia nuevas formas de relaciones sociales y productivas.

Sin embargo, del caso del Grupo de Trabajo de la Sierra Madre Oriental puede extraerse la conclusión de que se presentan matices en las situaciones teóricas arquetípicas, cuando se les confirma en la historia. Esta cooperativa no alcanzó los grados de autogestión de sus homólogas antes analizadas, pero el examen de su devenir revela que Grupo de Trabajo representa un salto cualitativo en las

---

<sup>15</sup> Información proporcionada en entrevista con el C. Marco De Felipe Rendón, presidente del Grupo de Trabajo de la Sierra Madre Oriental.

formas de organización de los pequeños productores que asocia, y que pudo sobrevivir sin depender desventajosamente de intermediarios o del gobierno.

#### **3.1.4 La aparición de la cooperativa de Rincón Toningo, Tlaltetela**

La comunidad de Rincón Toningo cuenta con poco más de 400 habitantes, y su principal actividad es el cultivo de café. Al final del ciclo productivo 2004-2005 el precio del aromático descendió críticamente, coincidiendo ello con la llegada a la comunidad algunos promotores de despachos particulares que exhortaron a la población a organizarse mediante alguna figura jurídica, para así obtener recursos por medio de Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA). Específicamente, les propusieron obtener recursos para beneficiar café de especialidad y exportarlo, abriendo un canal de comercialización.

Fue así que se atizó la creación de la cooperativa denominada Productores y Comercializadores de Rincón Toningo, en 2004. Los promotores acompañaron a la nueva empresa social en la obtención de la maquinaria y su utilización, mediante capacitaciones para procesar la materia prima y convertirla de café pergamino a café verde. Empero, en la agenda de los promotores estaba lucrar en términos privados con la comercialización al extranjero el café verde; es decir, no querían fungir como socios de los productores en una relación de ayuda mutua, sino beneficiarse de su trabajo, en calidad de intermediarios.

Debe recordarse que el intermediarismo es reconocido por los pequeños y los medianos productores como uno de sus principales obstáculos. La relación entre los cafecultores de Rincón Toningo y los promotores privados no llegó a cristalizar en un círculo virtuoso. Únicamente se exportó café en dos ocasiones, durante el ciclo 2005-2006. Ambas partes cejaron del proyecto, y la cooperativa paró sus actividades hasta el año de 2010, cuando cinco asociados cultivadores de café arábigo de gran calidad la hicieron re-emergir sobre nuevas bases.

Productores y Comercializadores de Rincón Toningo fue reorganizada a partir de un plan de trabajo concebido por los productores, cuya unidad previa fue indispensable. En vez de exportar su café verde, lo comenzaron a comercializar a nivel regional. La ausencia de los promotores particulares les brindó el control total del ciclo económico de su producto. Abrieron sus propias cafeterías, desde las cuales venden café tostado y molido, o en taza.

Así, Productores y Comercializadores de Rincón Toningo evolucionó desde su origen por un impulso externo que se perdió pronto, hacia una reestructuración por iniciativa autonómica que derivó en la formación de una cooperativa más basada en los principios cooperativos de la que nació originalmente. Es de destacar cómo el modelo de empresa cooperativa de los promotores resultó en un fracaso que reiteró en nueve ocasiones, mientras que el del cooperativismo auténtico — heredado por los pioneros de Rochdale y actualmente resguardado por la ACI— alcanzó el éxito en la única oportunidad que tuvo para probarse, en la comunidad de Rincón Toningo.

En el caso de Productores y Comercializadores de Rincón Toningo, junto al del resto de las cooperativas analizadas previamente, es constante la presencia de los de capital social considerado esencial por Putnam (1994), a saber: altos grados de confianza y reciprocidad entre sus asociados, lo mismo que de compromiso y responsabilidad hacia las normas establecidas por ellos, así como altos niveles de asociatividad. Estos tres factores se han complementado en cada caso para que las cooperativas formadas lograran la cohesión interna, relaciones adecuadas con el exterior, y el éxito económico, social y cultural.

### **3.2 El actual universo de cooperativas en la región de Huatusco**

Para llevar a cabo la investigación sobre el universo de cooperativas existentes en la región de Huatusco, se le solicitó al SAT el nombre, domicilio y actividad económica principal y secundaria de las empresas de este tipo, tanto activas

como en suspensión de actividades. Empero, el SAT apeló al artículo 69 del Código Fiscal de la Federación, referido al secreto fiscal, para únicamente proporcionar unos pocos datos cuantitativos y ninguno de los cualitativos que se le solicitaron, cuya divulgación en realidad no viola el citado artículo del Código.

Así, el SAT informó tan sólo el número de sociedades registradas en el Registro Federal de Contribuyentes, indicando el municipio de su domicilio fiscal. De tal forma se obtuvo información de que existen 295 asociaciones cooperativas en lo once municipios de la región. Se realizó una segunda solicitud al SAT, una vez más a través del INAI, acerca de cuántas de esas 295 cooperativas se dedicaban directamente o indirectamente al café. Se supo entonces que las cooperativas activas eran 85, mientras 6 se hallaban en suspensión de actividades. Los escasos datos recabados se resumen en el Cuadro No. 6.

Cuadro No.6. Universo de cooperativas en la región cafetalera de Huatusco

<b>Municipio</b>	<b>Cooperativas de las diversas ramas económicas</b>	<b>Cooperativas Cafetaleras (Activas)</b>	<b>Cooperativas Cafetaleras (Suspendidas)</b>
Comapa	33	3	0
Coscomatepec	15	4	0
Huatusco	100	21	2
Ixhuatlán del Café	47	23	2
Sochiapa	3	1	1
Tenampa	6	2	0
Tlacotepec de Mejía	13	3	0
Tlaltetela	20	8	0
Tomatlan	7	3	1
Totutla	18	8	---
Zentla	33	9	---
<b>Total</b>	<b>295</b>	<b>85</b>	<b>6</b>

Fuente: Administración General de Servicios al Contribuyente. SAT (2016)

Tomando como referencia el número de cooperativas a nivel nacional, que de acuerdo a Medina y Flores (2015) es de 13, 041, el estado de Veracruz ocupa la sexta posición aglomerando 682 cooperativas, lo cual representa el 5.2% a nivel nacional. Ello significa que las 295 cooperativas en la región cafetalera representan el 2.2% a nivel nacional, y el 43.2 % a nivel estatal. Sin duda, en la región existe un alto nivel de asociatividad bajo estas figuras jurídicas.

Los datos muestran que en el año 2016 en la región de Huatusco existían 295 cooperativas de diversas ramas. El municipio homónimo concentraba la mayor parte (100 asociaciones), seguido de Ixhuatlán del Café (47), Comapa y Zentla (33 asociaciones, en ambos casos), y en cuarto lugar de Tlaltetela (20). Entre Huatusco e Ixhuatlán concentran el 49.8% de las cooperativas en la región, mientras que los otros tres municipios citados se aglomera el 29%. Así, entre los cinco reúnen el 78.8% del total de las cooperativas existentes en la región.

Continuando el análisis de las cifras el SAT, de las 295 cooperativas que supuestamente existen en la región, 91 serían cafetaleras, 6 de ellas inactivas y 85 vigentes. Ello quiere decir que las cooperativas cafetaleras representarían el 30% del total de las existentes en la región. La mayor parte radican en el municipio de Ixhuatlán del Café: 23 activas y 2 suspendidas; en total, 25. De cerca le sigue Huatusco, que alberga 22 activas y 2 inactivas, teniendo un total de 24. Esto significa que entre ambos municipios concentran el 53.8 % del total de cooperativas cafetaleras de la región. En el resto de los municipios hay tan pocas cooperativas cafetaleras, que en ninguno alcanzan la docena, lo que evidencia su bajo nivel de asociatividad y predominio del individualismo.

Si cruzamos las cifras proporcionadas por el SAT con las de Medina y Flores (2012) recién citadas, podemos plantear una conclusión provisional: la región de Huatusco concentra la mayor cantidad de cooperativas cafetaleras en el estado de Veracruz, y a nivel nacional está por encima de 12 estados de la república mexicana. Ahora bien, las cifras del SAT merecen un matiz drástico. Como se verá más adelante, el trabajo de campo de esta investigación confirma la

presencia de menos cooperativas cafetaleras en Huatusco, de las 91 que afirma el SAT.

### **3.3 Las sociedades cooperativas por su tipo en la región de Huatusco**

Según el informe del Plan de Innovación de la Cafecultura en el Estado de Veracruz (2011), en la región hay 12, 822 cafecultores. A través de la presente investigación se determinó que 5, 699 son productores independientes —es decir, no pertenecen a alguna asociación—, mientras que 7,123 están organizados en diferentes figuras jurídicas, de la siguiente manera: (a) 2, 009 productores pertenecientes a S.S.S.; (b) 1, 162, a alguna A.C.; (c) 250 a una S.P.R.; (d) 27 a alguna S.A. de C.V., y (e) 3, 675 socios de figuras cooperativas que concentran al 28.6% del total de cafecultores de la región. El nivel de desarrollo tecnológico de la mayoría de los productores es muy bajo, ya que no cuentan con maquinaria para procesar el grano, lo cual los obliga a vender su café cereza a intermediarios particulares, empresas sociales y privadas, agroindustrias y transnacionales.

Aunque el padrón proporcionado por el SAT señala la existencia de 85 cooperativas cafetaleras activas en Huatusco, las visitas domiciliarias que se ejecutaron durante el trabajo de campo de la presente investigación confirman únicamente 24 asociaciones, que representan el 28% del supuesto total y que congregan a 3, 675 pequeños productores de café. El Cuadro No. 7 presenta datos completos, relativos a su ubicación territorial, año de constitución y número de socios fundadores y actuales.

De las 24 sociedades cooperativas enlistadas, las 8 establecidas en Ixhuatlán del Café representan el 33%. Las 6 de Huatusco, el 25%. Las 5 de Tlaltetela, 20%. Las 2 de Totutla, 8%. Los municipios de Tenampa, Zentla y Comapa, cada uno el 4%, por albergar únicamente una cooperativa cada uno. Así pues, en Ixhuatlán

del Café, Huatusco y Tlaltetela se concentra el 80% de cooperativas cafetaleras existentes en toda la región cafetalera.

Cuadro No. 7. Asociaciones cooperativas cafetaleras por su tipo en la región de Huatusco

	<b>Sociedad cooperativa</b>	<b>Localidad y municipio</b>	<b>Año de constitución</b>	<b>Socios fundadores</b>	<b>Socios actuales</b>
<b>1</b>	Coordinadora de Productores de la Zona Centro del Estado de Veracruz S.C. de R.L. de C.V.	Sabanas, Huatusco.	2006	368	640
<b>2</b>	Campesinos en Lucha Agraria S.C. de R.L. de C.V.	Ixcatla, Ixhuatlán del Café.	2009	10	18
<b>3</b>	Veracruzanos en Lucha S.C. de R.L. de C.V.	El crucero, Ixhuatlán del Café.	2009	10	10
<b>4</b>	Productores en Lucha Campesina S.C. de R.L. de C.V.	Ixhuatlán del Café.	2009	10	10
<b>5</b>	Grupo de Trabajo de la Sierra Madre Oriental S.C. de R.L. de C.V.	Ixhuatlán del Café.	2009	27	15
<b>6</b>	Productores y Comercializadores de Rincón Toningo S.C. de R.L.	Rincón Toningo, Tlaltetela.	2004	15	5
<b>7</b>	La Unión de Productores de Café Árabe S.C. de R.L.	Rancho Viejo, Tlaltetela.	2005	46	15

8	Unión Regional de Café Arábigo S.C. de R.L. de C.V.	Rancho Viejo, Tlaltetela.	2009	129	655
9	Integradora de Trabajo y Desarrollo de Axoyatla S.C. de R.L. de C.V.	Axoyatla, Tlaltetela.	2015	200	200
10	Unidad Impulso por el Campo S.C. de R.L. de C.V.	Tlaltetela	2014	6	6
11	Crucero Los Pinos de Ixhuatlán S.C. de R.L. de C.V.	El crucero, Ixhuatlán del Café	2003	444	500
12	Productores de Material Vegetativo S.C. de R.L.	El crucero, Ixhuatlán del Café	2006	146	154
13	Agroproveedores de la Zona Centro del estado de Veracruz S.C. de R.L.	Zacamitla, Ixhuatlán del Café	2010	292	292
14	Productos Especiales Ixhuatequilla S.C de R.L. de C.V.	Moctezuma, Ixhuatlán del Café	2010	391	391
15	Grupo Agroproductivo Totutla S.C. de R.L.	Totutla	2010	205	205
16	Unión de Cooperativas Nuevo Citlaltepelt S.C. de R.L.	Totutla	2004	175	175
17	Productores Cafesol S.C. de R.L.	Tenampa	2001	30	30
18	Agrupación de Productores Cafetaleros del Golfo S.C. de R.L.	Tepetzingo, Huatusco	2001	33	33
19	Unidad Cafetalera de los Altos S.C. de R.L.	Matlaluca, Zentla	2001	30	30

20	Agrotécnicas Cafetaleras del Norte S.C. de R.L.	Boca del Monte, Comapa	2001	30	30
21	Productores de la Región Huatusco S.C. de R.L. de C.V.	Capulapa, Huatusco	2008	237	237
22	Esfuerzo Campesino de la Montaña S.C. de R.L. de C.V.	Huatusco	2008	6	6
23	Cooperativa Cafecalli S.C. de R.L.	Huatusco	2009	12	12
24	Pahasa S.C. de R.L.	Huatusco	2005	6	6

Fuente: Elaboración propia en base a los datos encontrados en el proceso de investigación.

Las 24 cooperativas enlistadas pueden clasificarse en 3 tipos distintos. Por un lado (a) cooperativas en consolidación, que ejecutan su labor de manera coherente con los principios y valores cooperativos (1 al 6 del Cuadro). Por otro lado, existen (b) cooperativas de fachada, que se caracterizan por dedicarse a la gestión e intermediación entre el gobierno y los productores de café, sin promover la organización social y económica (7 al 21 del Cuadro). Por último, están las (c) cooperativas espurias, que se distinguen por utilizar la figura cooperativa como parapeto de una empresa privada (22 al 24 del Cuadro).

De las 61 sociedades faltantes no se logró obtener mayor información, por lo que se concluyó en dos opciones. La primera es que las sociedades cooperativas se desintegraron tras recibir recursos públicos y repartirlos entre sus integrantes sin llevar a cabo ningún proyecto productivo en conjunto. La segunda es que la mayoría de las figuras cooperativas se desvanecieron al no recibir ningún apoyo rápidamente. Se trataría de casos muy evidentes de una situación que critica Rojas Herrera, a saber, que múltiples cooperativas que son “creadas de arriba hacia abajo”, devienen tarde o temprano en una mera simulación que degrada y deslegitima la figura cooperativa ante la opinión pública (2013: 135).

En la mayoría de tales casos se da a luz pseudocooperativas a las cuales no les interesa cumplir con las obligaciones fiscales adquiridas al momento de inscribirse al registro federal de contribuyentes, pero tampoco se dan de baja del sistema tributario, apareciendo como si estuvieran llevando a cabo su actividad preponderante cuando en la realidad no es así, corriendo con el riesgo de adquirir problemas graves con el SAT.

De acuerdo a la anterior clasificación, en Ixhuatlán del Café tienen sede 4 cooperativas en consolidación, más 4 de fachada; en Huatusco, 3 espurias, 1 en consolidación y 2 de fachada; en Tlaltetela, 1 autentica y 4 de fachada; en Totutla, 2 de fachada; en Tenampa, Zentla y Comapa, respectivamente 1 de fachada.

De las 24 cooperativas enlistadas, 4 cooperativas de fachada se constituyeron en el año de 2001, en Huatusco, Tenampa, Zentla, Comapa. En 2003 sólo se creó una cooperativa en Ixhuatlán, también de fachada. En 2004 se fundaron 2 asociaciones, una de fachada de Totutla y una en consolidación en Tlaltetela. En el año de 2005 surgieron 2 más, una de fachada en Tlaltetela y una espuria en Huatusco. En 2006 nacieron otras 2 cooperativas, una de fachada en Ixhuatlán y una en consolidación en Huatusco. En 2008 se fundaron otras 2 en Huatusco; una de fachada y una espuria. En el año de 2010 surgieron 3 cooperativas de fachada: dos en Totutla y una en Ixhuatlán. En el 2014 se creó otra cooperativa de fachada, en Tlaltetela y allí mismo otra de fachada más al año siguiente.

La proliferación de cooperativas en la región, a principios del siglo XXI, se debe a la política pública implementada por el Estado para atender las necesidades del campo. Ello podría considerarse un gran acierto gubernamental, de no ser porque los programas de apoyo no promueven la organización social, sino más bien el clientelismo que estanca a la sociedad mexicana en general y al medio rural en particular.

Considerando el año de constitución de las cooperativas y se compara la cifra de socios fundadores con la de socios actuales, se observa que 5 asociaciones aumentaron su membresía: 2 en consolidación, de Huatusco de Ixhuatlán del

Café; 3 de fachada, de las cuales dos se están en Ixhuatlán y una en Tlaltetela. Por el contrario, 3 cooperativas disminuyeron su número de socios: dos en consolidación, una de Ixhuatlán y una de Tlaltetela y otra de fachada ahí mismo. Las 16 cooperativas restantes se quedaron con el mismo número de asociados: 2 en consolidación de Ixhuatlán del Café, 11 de fachada en el resto de los municipios y 3 espurias en Huatusco.

En cuanto al tamaño de las cooperativas según su número de socios, existen 4 cooperativas grandes: 1 en consolidación en Huatusco, 3 de fachada, 1 en Tlaltetela y 2 en Ixhuatlán, en las cuales se concentran 2,186 asociados que representan el 59% del total. Por otro lado, hay 6 cooperativas medianas, todas de fachada: 2 en Totutla, 2 en Ixhuatlán, 1 en Tlaltetela y 1 en Huatusco; entre todas reúnen 1,263 socios que equivalen al 34% del total. Finalmente existen 14 cooperativas chicas: 5 en consolidación, 4 en Ixhuatlán del Café y 1 en Tlaltetela, 6 de fachada y 3 espurias, que aglomeran 226 socios que representan al 6% del total de la región.

En lo referente al número de integrantes de las sociedades cooperativas por municipio, se obtiene que las de Ixhuatlán del café congregan a 1,390 socios que representan el 40.7% del total de productores de café reunidos en las 24 cooperativas realmente existentes en Huatusco, y el 10.8% del total de los productores de la región. Por su parte, en las cooperativas de Huatusco se concentran 934 socios: 25.4% con respecto a todas las cooperativas cafetaleras y 7.2% del total de la región. En Tlaltetela se organizan 881 productores: 25.8% respecto a los asociados en cooperativas, y 6.8% de total de la región. Por último, Totutla reúne a 380 cafeticultores: 11.1% con respecto a los asociados de las cooperativas y 2.9% con respecto a los de toda la región.

Como se argumentó en el primer capítulo, las cooperativas son potencialmente germinadoras de capital social, pero no basta con verificar que una asociación se ha dado el nombre de empresa cooperativa, para afirmar que el capital social de sus miembros esté siendo aprovechado. Ello debe demostrarse mediante el análisis directo de las prácticas de las organizaciones. Durante el trabajo de

campo se descubrió que no basta la denominación de sociedad cooperativa, para que una asociación realmente lo sea. En la región de Huatusco la mayoría de las organizaciones son espurias o de fachada, lo cual impide aprovechar el capital social de los productores. En pocos casos se halló una actitud acorde con el cooperativismo auténtico.

Por lo anterior, a continuación se realizará el análisis de los diferentes tipos de cooperativas cafetaleras halladas en la región. Primero se dará tratamiento a las catalogadas de fachada y espurias, que responden al segundo objetivo de esta investigación. Luego el estudio se centrará en las que están en consolidación, pues su análisis lleva contenidas las respuestas de los objetivos del presente estudio.

### **3.3.1 Las cooperativas de fachada**

Actualmente, en la región de Huatusco existen alrededor de 15 cooperativas de fachada, que representan el 62.5% de asociaciones de este tipo en la región. Su membresía asciende a los 2,953 socios, que equivalen al 80.3% del total de los socios de los diversos tipos de cooperativas en Huatusco, y el 23% con respecto al total de los cafeticultores de esa misma región.

De estas 15 asociaciones de fachada en Huatusco, 4 se ubican en Ixhuatlán del Café, las cuales conjuntan al 46% de los socios de este tipo de cooperativas. Otras 4 están Tlaltetela, y reúnen el 30% de los socios de las cooperativas de fachada en la región. Hay otras dos organizaciones cooperativistas de tal tipo en Huatusco, que representan el 9%. Dos más radican en Totutla, reuniendo un poco más de los socios de cooperativas de fachada en la región: 9%. Mientras, en Tenampa, Zentla y Comapa hay, respectivamente, una cooperativa de fachada, todas con porcentajes de 1% en cuanto al número de socios de tal tipo de asociaciones en la región.

De acuerdo a la clasificación por tamaños que utiliza la CIFC, las cooperativas de la región Huatusco se subdividen en: (a) 4 de tamaño grande (251 o más socios), tres de ellas ubicadas en Ixhuatlán del Café, y que reúnen al 62% de los socios de las organizaciones de fachada; (b) 5 medianas (101 a 250 socios), que suman al 32% de los socios; (c) 4 pequeñas (16 a 100 socios) que reúnen al 4%, y (d) 2 micro (hasta 15 socios), con 0.7%. La cooperativa de fachada que aglomera a más socios —22% de todos los productores organizados en asociaciones de fachada— está ubicada en Tlaltetela, y se llama Unión regional de Café Árábigo S.A. de C.V.

En general, los creadores de cooperativas de fachada son personas que tienen vínculos directos con las instituciones de gobierno encargadas de proporcionar recursos económicos o en especie al campo. Algunas de las instituciones son la SAGARPA, la Secretaría de Desarrollo Rural (SEDESOL) y la Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca del estado de Veracruz (SEDARPA).

Los encargados de los programas sociales están vinculados con gestores que se organizan en figuras jurídicas como asociaciones civiles y cooperativas, por medio de las cuales tramitan los recursos ante las instituciones del gobierno. Los gestores ocupan la representación legal de dichas sociedades, que suelen formarse inicialmente por familiares extensos, compadres, conocidos y amigos que estén inscritos en el padrón nacional cafetalero, y permiten así comprobar ante el gobierno el destino de los recursos otorgados. La figura asociativa de la cooperativa es muy utilizada por los gestores porque es la más fácil de constituir legalmente; puede protocolizarla un fedatario municipal e inscribirse ante el registro público de la propiedad y comercio, reduciéndose los costos y tiempos de constitución en comparación con otras figuras cuya protocolización tiene que hacerse forzosamente ante notario público.

Posteriormente los gestores convocan a más productores a integrarse a sus cooperativas de fachada o a formar otras, manteniéndose todo el tiempo como intermediarios entre los productores y el gobierno. A partir de tal relación logran obtener beneficios, tomando una parte proporcional de los apoyos del Estado.

Cuando reciben recursos en especie (por ejemplo, semillas o plantas de café), proporcionan un 80% a los productores y se quedan con el 20% restante, que revenden como parte de un negocio particular.

Las cooperativas de fachada forman parte del sistema de relaciones verticales, corruptas, asistenciales y paternalistas que promueve el Estado mediante sus políticas públicas, las cuales hacen de las instituciones públicas un negocio privado. La relación entre las instituciones gubernamentales y las cooperativas de fachada responde a lo que Durston (2002: 45) denominó clientelismo pasivo, que torna el capital social de la organización en pasividad y dependencia. Así, mientras los gestores se enriquecen a costa de los productores, el Estado logra controlar a estos últimos y frenar su autonomía.

En la región de Huatusco el principal actor político beneficiado por tal relación es el Partido Revolucionario Institucional (PRI), que utiliza los programas de apoyo al campo como un ilegítimo recurso electoral. La mayoría de los gestores de las cooperativas de fachada están afiliados al PRI. Debido a tal alianza, las cooperativas de fachada se convirtieron en una costumbre en la región, lo cual ha dañado la imagen del cooperativismo auténtico porque son su antítesis: no unen, sino que separan; en vez de la autogestión, derivan en dependencia y control; en vez de la organización colectiva, se basan en el individualismo. En pocas palabras, replican en lo regional el sistema clientelar nacional.

### **3.3.2 Las cooperativas espurias**

En Huatusco existen únicamente 3 cooperativas espurias, todas en el municipio del mismo nombre. Representan el 12.5% del total de cooperativas de la región y cuentan con 24 socios en total. Este tipo de pseudocooperativas utilizan la figura jurídica para formalizar empresas privadas, principalmente conformadas por familiares. Poseen vínculos políticos que aprovechan para estar en contacto

con los representantes de los programas de gobierno, con quienes buscan las formas de recibir recursos económicos o maquinaria.

La empresa Pahasa S.C. de R.L. es una agroindustria que exporta café verde directamente a Europa. Las otras dos cooperativas espurias venden café molido tostado, y también en taza directamente al consumidor en sus cafeterías. Tales características les permiten tener viabilidad económica a dichas empresas, si bien ha sido en detrimento del cooperativismo auténtico y del desarrollo local.

Muchos de los recursos públicos destinados para el desarrollo social se quedan en estas empresas particulares encubiertas. Gracias a la actual política pública mexicana, este tipo de pseudocooperativas pervierten el sentido del auténtico cooperativismo; a la sombra de tan noble movimiento social, procuran obtener sobre todo maquinaria, lo cual les ha permitido capitalizarse sobremanera.

### **3.3.3 Análisis general de las cooperativas en consolidación**

En Huatusco existen 6 cooperativas en consolidación, que representan el 25% del total de cooperativas de la región. Congregan 698 socios, que equivalen al 18.9% del total de los asociados de los diversos tipos de cooperativas, y el 5.4% del total de cafetaleros de la región. Cuatro de estas empresas sociales —es decir, el 66%—, una de Huatusco y tres de Ixhuatlán del Café, surgieron por impulso externo de una organización reivindicativa. Las otras dos asociaciones —33%— surgieron por iniciativa autónoma, una en el municipio de Ixhuatlán y la otra en Tlaltetela.

Así pues, Ixhuatlán del Café es la sede de la mayor parte de las cooperativas en consolidación (4), mientras Tlaltetela y Huatusco albergan una cada uno. Sólo dos de estas seis (33%) de estas cooperativas aumentaron su número de socios: una de Ixhuatlán, y la de Huatusco. Otras dos preservaron los mismos asociados, ambas en Ixhuatlán. Finalmente, las dos restantes disminuyeron su número de integrantes: una de Ixhuatlán y la de Tlaltetela.

La cooperativa de Huatusco es la de mayor tamaño, en cuanto a su número de integrantes. Es doce veces más grande que las cinco restantes juntas; reúne al 91.6% de todos los productores asociados en cooperativas auténticas. De acuerdo a los criterios de la CIFC, la cooperativa de Huatusco es de tamaño grande (más de 250 socios). La de Tlaltetela y una de las de Ixhuatlán del Café son micro (menos de 16 socios), mientras otra con sede en Ixhuatlán es pequeña (16 a 100 socios).

Acerca de su año de constitución, la cooperativa de Huatusco surgió en 2006, las cuatro de Ixhuatlán del Café en 2009, y la de Tlaltetela en 2004. Se trata de organizaciones jóvenes, considerando que las cooperativas cafetaleras de éxito a nivel nacional tienen una vida mayor a las dos décadas (Rojas Herrera, 2013). Esta juventud es uno de los motivos para considerarlas en consolidación, ya que todavía tienen que fortalecer sus áreas de oportunidad, para madurar como cooperativas auténticas y alcanzar logros aún más significativos.

Todas las cooperativas en consolidación de la región de Huatusco contratan trabajadores temporales para cosechar café. Tres tienen entre 1 y 5 empleados de base; una tiene de 6 a 10, y las otras dos no cuentan con personal de planta. Regularmente los empleados son familiares de los socios, pero también hay socios que prestan su fuerza de trabajo para diversas labores operativas, asumiendo su rol de cooperativista.

Las cooperativas en consolidación están conformadas principalmente por pequeños productores minifundistas de bajos recursos económicos, que no dependen completamente de los ingresos obtenidos a través de su cooperativa, por lo que tienen que complementar sus ingresos realizando diversos trabajos temporales para complementar su economía.

Cinco de las seis cooperativas están compuestas por socios de ambos sexos. En tres de ellas las mujeres están lo suficientemente empoderadas, como para participar significativamente de las fases de producción del café. El rango de edad en casi todas va de los 30 a los 65 años, lo cual refleja la problemática social del

envejecimiento del campo por la alta emigración de jóvenes. La mayoría de los socios cuenta con un nivel básico de escolaridad, aunque en las diferentes cooperativas se encuentran algunas personas con preparatoria, licenciatura o ingeniera.

Asimismo, las seis cooperativas en consolidación de la región de Huatusco están por entero legalizadas; cumplen requisitos formales de su constitución tales como: solicitud ante la Secretaría de Relaciones Exteriores; elaboración y aprobación de actas y de bases constitutivas o estatutos; inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes ante el Servicio de Administración Tributaria y la adscripción al Registro Público de la Propiedad y el Comercio de Huatusco. Empero, el 90% de los socios de todas estas cooperativas desconoce la Ley General de Sociedades Cooperativas en vigor, así como a los actores externos con los que les proporcionan la información acerca del contenido jurídico, económico y social de la figura cooperativa.

Aun así, la mayoría de los socios de las asociaciones en cuestión se reportan satisfechos con los servicios que les proporciona su cooperativa: el 70% señaló que ésta tiene un buen desempeño organizacional con respecto a la producción y comercialización del café; 25% lo calificó como regular, y sólo el 5% como malo. Los asociados también señalaron que las ventajas de pertenecer a la cooperativa son el mejor precio por la venta de su producto ya procesado, la obtención de semillas y plantas de café, así como de insumos convencionales u orgánicos, paquetes tecnológicos contra las plagas; las certificaciones para los mercados especializados; las capacitaciones, talleres, cursos y asesorías; los programas de coberturas,<sup>16</sup> y los créditos. Los recursos para todo lo anterior son gestionados ante las instituciones de gobierno por los organismos externos de apoyo.

---

<sup>16</sup> El programa de cobertura del café, gestionado por SAGARPA e implementado por la Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios, es un seguro ante la caída de precio del café. El productor obtiene el precio estable del contrato de cobertura.

Todas las cooperativas en consolidación de la región de Huatusco celebran asambleas generales ordinarias y extraordinarias, y lanzan convocatorias para la integración, control y asistencia de los socios. Hay asambleas de individuos y de delegados, que en promedio se realizan cada mes. La frecuencia de esta clase de reuniones depende del grado de desarrollo organizacional alcanzado por cada cooperativa. El porcentaje promedio de asistencia oscila entre el 80 y el 90%, la cual es una cifra muy alta.

Sólo el 67% de las cooperativas en cuestión realiza una planeación para cada ciclo productivo, y define su visión, misión y objetivos estratégicos. También, el mismo porcentaje de asociaciones define reglamentos internos para regular la función de diferentes áreas, aunque no suelen cumplirse por completo. Ambas características describen la dimensión institucional de cada asociación; hasta qué punto su organización ha derivado en códigos estables y respetados.

Ninguna cooperativa en consolidación ha recibido formación o información de la teoría cooperativa, sea por omisión de sus miembros o porque en la región de Huatusco hay un enorme déficit de personal especializado. En cambio, han tenido capacitaciones variopintas. El 50% han recibido aulas y talleres sobre agroecología y biodiversidad, cuidado del medio ambiente, nutrientes de la tierra, preparación de insumos orgánicos, calidad del café, tostado y molido del café, administración, ahorro comunitario, organización social y huertos de traspatio. La otra mitad, capacitaciones en técnicas en el manejo del cafetal en general, insumos, prevención de plagas y administración. En todos los casos el resultado ha sido el incremento en la calidad del café, el acceso y permanencia en nichos de mercado, el aumento de los ingresos, la cohesión del grupo y la generación de ambientes de trabajo amigables.

Por otro lado, en todas las cooperativas en consolidación existe el problema de la falta de movilidad en los puestos directivos. Por lo regular, un mismo conjunto de socios se rota entre los consejos de administración y de vigilancia. Es complicado que otros integrantes deseen adquirir mayor responsabilidad dentro de su organización, pese al ambiente democrático de las asociaciones o a los

cursos recibidos. Esta paradoja se explica por la ausencia de una educación cooperativa; es decir, porque la teoría cooperativa no se conoce a cabalidad.

En lo que se refiere a temas económicos, las cooperativas en consolidación lograron vencer la intermediación de las agroindustrias y las transnacionales, que constituye el azote del campesinado mexicano. Mediante recursos de capital social, aprovecharon los apoyos del gobierno al campo para procesar el grano por su cuenta y llegar hasta el consumidor. Cinco de las seis cooperativas procesan su café cereza a café verde, y 4 terminan hasta el tostado y molido.

En la región hay una enorme competencia por acaparar el café cereza. Las agroempresas con más poder adquisitivo son La Laja, Cosecha Bienestar, Don Pepe Coffee, Aresca, La Morena y Pahasa. Las transnacionales que se sitúan en la zona son Agroindustrias Unidas Mexicanas (AMSA) y Holland, que iniciaron comprando solamente café pergamino, pero hoy adquieren de manera directa la materia prima de los productores porque les implica más ganancias. La mayoría de la producción de café cereza en la región llega a manos de las empresas nombradas, ya que ofrecen precios con los que no es fácil competir.

Incluso algunos socios de dos cooperativas en consolidación venden una parte de su cosecha a las agroempresas y las transnacionales. En las otras cuatro los asociados entregan toda la producción a la cooperativa, lo cual les asegura el tener siempre materia prima disponible para procesar y vender. A la par, unos cuantos productores libres eligen vender su grano a las cooperativas.

La gestión de apoyos gubernamentales a través de sus organismos de apoyo, es muy importante para casi todas las cooperativas en consolidación, ya que les permite mejorar e incrementar su producción. Pero su eficiencia se explica sobre todo por los elementos de capital social que desplegaron, pues han sido estos los que permitieron sacar un mayor provecho de los recursos obtenidos. El 67% de las cooperativas en consolidación recibió apoyo crediticio de las instituciones del gobierno, el cual fue utilizado para el desarrollo económico y la proyección social. El total del crédito fue destinado al equipamiento y otras infraestructuras.

En el ciclo productivo 2015-2016 la producción total de las cooperativas en consolidación se aproximó a los 4, 656 quintales (costales de 47 kilogramos) de café verde, con un valor de \$12, 295, 200 en moneda mexicana. Eso sin tomar en cuenta las cantidades de café tostado y molido, ni el café vendido en taza durante un año por una de las cooperativas. Se debe hacer hincapié en que durante tal período la plaga de la roya anaranjada afectó considerablemente la productividad de las fincas de café, registrándose la peor producción de las últimas cuatro décadas.

Todas las cooperativas en consolidación están operando con excedentes. El porcentaje de su distribución entre los socios se decide en una asamblea extraordinaria al comenzar cada ciclo productivo. El reparto de los remanentes está en función de la cantidad de café cereza entregado y el equivalente a su rendimiento en café verde para su comercialización. Una parte de los excedentes se destina a todas las áreas que intervienen en la producción y comercialización.

La mayoría de las cooperativas cuenta con equipos de comunicación para establecer relación con el público en general, como teléfono, equipo de cómputo, dirección de correo electrónico y perfil en Facebook, lo que determina su capacidad de apertura para establecer nuevos vínculos y posibles clientes potenciales de consumo.

Uno de los más grandes logros de todas las cooperativas en consolidación es el haber accedido a los mercados certificados diferenciados y de especialidad, donde su producto alcanza precios más justos y equitativos. En cuanto al mercado nacional, las cooperativas cada vez son más reconocidas por la alta calidad de sus productos, siendo muy valorados por las empresas torrefactoras de diferentes estados de la república. El café tostado y molido también está posicionándose en los mercados estatales, regionales y locales, pues cuenta con su propia marca y sellos de calidad. A nivel local, las cafeterías también han logrado posicionarse.

Las cooperativas en consolidación son apoyadas por organismos externos que les permiten una mejor incursión en el complejo mercado del café. En cuanto al apoyo de investigación y vinculación académica, en la región se encuentran organizaciones en las que las cooperativas se apoyan, como el Instituto de Ecología, el Centro Agroecológico del Café y el Centro Nacional para la Investigación y el Desarrollo de las Regiones Cafetaleras, el cual se encuentra dentro del Centro Regional Universitario Oriente de Huatusco.

### **Particularidades de las cooperativas en consolidación**

En este apartado se profundizará en algunos aspectos particulares de las cooperativas en formación, empezando por aquellas que surgieron por impulso externo.

La cooperativa de Huatusco que fue creada por impulso de la CNOA, mediante la COCH A.C., fue denominada Coordinadora de Productores de la Zona Centro del Estado de Veracruz S.C. de R.L. de C.V. (CPZCEV), cuenta con ocho empleados de base y contrata dos temporales en ciertos momentos del ciclo productivo de café. De los 640 socios que la integran 180 son mujeres, la edad promedio de los socios es de más de 50 años de edad, y su escolaridad promedio es primaria.

Los servicios que reciben de su organización es la gestión ante los diferentes niveles de gobierno, por medio del cual reciben semillas de café, infraestructura para viveros, plantas de café, abonos orgánicos y convencionales, paquetes tecnológicos para control de plagas, certificaciones del mercado justo y capacitaciones técnicas del cafetal, además del programa de coberturas del café. La cooperativa realiza asamblea de delegados cada mes, en la que hay un alto nivel de participación; también llevan a cabo asambleas generales una vez al año y extraordinarias antes del inicio del ciclo de producción, para formalizar su

planeación. Tienen declarados su misión, visión y objetivos estratégicos que definen su dimensión institucional.

En la parte económica, sus asociados fungen como proveedores, pero tan sólo el 50% entrega toda su cosecha la cooperativa, mientras el otro 50% entrega la mitad y vende el resto a las agroempresas y transnacionales porque ofrecen un mejor precio de compra para el café cereza. Aun así la cooperativa tiene garantizada grandes cantidades de café, ya que también los socios de la COCH entregan parte proporcional de su café. Así, el 80% del café acopiado por la cooperativa es de sus asociados y el otro 20% proviene de productores libres.

Durante el ciclo productivo 2015-2016 la capacidad de producción aproximada de la Coordinadora de Productores de la Zona Centro del Estado de Veracruz equivalió a 3, 840 quintales de café verde, lo que es igual a 9, 852, 000 pesos mexicanos. Para salvaguardar su capacidad de producción y comercialización, la cooperativa ha obtenido créditos de financieras nacionales e internacionales como Banca Mifel, Financiera Rural, FINDECA, Root Capital, Paragón y FIRA.

Los principales compradores de la Coordinadora de Productores de la Zona Centro del Estado de Veracruz son comercializadoras y torrefactoras que se encuentran en los Estados Unidos, como Sustainable Harvest y Globus Coffee. La cooperativa también maneja estrategias de comercialización en presentación pergamino y café verde a nivel nacional, y le proporciona café verde a consignación a la sociedad de producción rural con la que está vinculada. Esta última sociedad la que tuesta y muele el café para su comercialización nacional e internacional.

Los complementadores de la cooperativa son la CNOC, que le brinda asesorías externas sobre el mercado del café a nivel mundial y nacional, la cooperativa de caña, la cooperativa de turismo rural, la asociación civil, la sociedad financiera comunitaria y la sociedad de producción rural. Todas estas instancias se complementan unas con otras, construyendo a la organización en general.

Pasando a Ixhuatlán del Café, las cooperativas que surgieron del impulso de la UGOCP por vía de VIDA A.C., fueron Campesinos en Lucha Agraria (CLA), Veracruzanos en Lucha (VL) y Productores en Lucha Campesina (PLC). Ninguna de estas asociaciones cuenta con empleados, ya que se dedican completamente a cuestiones operativas en el proceso de café, desde el cultivo, la cosecha, el despulpado mediante módulos ecológicos. El secado del café, el morteadado, la clasificación del grano, el tostado, el molido y el empaquetado se realizan de forma manual. Las cooperativas están conformadas por un 50% de mujeres y 50% de hombres, con un rango de edad que va de 30 a 60 años, y una escolaridad de primaria y secundaria.

La gestión ante las instituciones de gobierno las realiza VIDA A.C., por medio de la cual cada cooperativa ha recibido módulos ecológicos, la tostadora y molino para café, semillas y el cafeto. La asociación civil también ha gestionado numerosas capacitaciones gratuitas de temas técnicos, sociales, organizativos, administrativos, agroecológicos, micro finanzas y varios otros. Como promedio, los socios reciben doce capacitaciones al año. Las asambleas generales son a título personal y se celebran cada dos meses, mientras las extraordinarias lo hacen antes, a mediados y al final del ciclo productivo. Tienen declarados su misión, visión y objetivos estratégicos que definen su dimensión institucional.

En la cuestión económica, los socios proveedores transforman todo su café. En la mayoría de los procesos le dan un tratamiento artesanal hasta convertirlo en café tostado y molido. Al ser un café agroecológico de excelente calidad, que respeta y promueve la biodiversidad y las buenas prácticas sociales como una forma de vida, han logrado insertarse en nichos de mercado especializados. En los Estados Unidos tienen como cliente potencial a Santa Cruz Coffee Roasting, y además reciben el apoyo de la asociación civil AGROECO, que se encarga de la distribución del producto terminado. A nivel nacional están abriendo un canal de comercialización de su producto terminado, con bastante éxito. Dichas características hacen que obtengan una buena retribución económica. En el ciclo

productivo 2015/16 su capacidad de producción aproximada equivalió a 456 quintales de café verde, lo que es igual a \$1, 459, 200 pesos mexicanos.

Los complementadores de las cooperativas son la UGOCP, de la que reciben el panorama en general a nivel nacional; VIDA A.C., que se encarga de las cuestiones administrativas, la comercialización nacional e internacional y de la gestión para proporcionar capacitaciones; en esto último VIDA obtiene ayuda del INECOL A.C., el CAFECOL A.C. y el CENIDERCAFE perteneciente al CRUO en Huatusco, además de la Universidad Iberoamericana y Universidad Autónoma Metropolitana.

La otra cooperativa en consolidación que también se ubica en Ixhuatlán del café, el Grupo de Trabajo de la Sierra Madre Oriental (GTSMO), no cuenta con empleados; todos los socios son hombres que van de los 35 a los 60 años, con escolaridad primaria. La cooperativa aún no se ha empoderado. No cuenta con infraestructura; el beneficio del café y la exportación dependen de una empresa externa nombrada INCAFESAM, encargada de gestionar ante las instituciones del gobierno a nombre de la cooperativa para recibir paquetes tecnológicos, semillas y plantas. Por medio de la exportadora se consiguió la certificación para el mercado justo, asesorías técnicas para el manejo integral de las fincas y capacitación del Centro Internacional de Capacitación en Cafecultura y Desarrollo Sustentable. La cooperativa realiza asambleas generales cada dos meses, y extraordinarias al iniciar el ciclo productivo; no tiene definida su institucionalidad, administración ni contabilidad. Depende de INCAFESAM.

Los socios del Grupo de Trabajo de la Sierra Madre Oriental entregan el 80% a su cooperativa, y por necesidad económica venden el 20% a AMSA, el mayor comprador ubicado en su municipio, pues paga mejor que cualquier competidor. La cooperativa también instala su compra de café, pero no puede competir en precios con AMSA. El 90% de café cereza acopiado por la cooperativa se lo abastecen sus socios, y el 10% los productores libres. La cooperativa entrega la materia prima a INCAFESAM, que la procesa y vende. En el ciclo productivo 2015-2016 su capacidad de producción equivalió a unos 340 quintales de café

verde, lo que es igual a \$600, 000 pesos mexicanos. La cooperativa para capitalizarse ha obtenido crédito de FIRA.

Inicialmente, el Grupo de Trabajo le entregaba el total de la producción a INCAFESAM, pero en la actualidad tan sólo le está otorgando el 50%, mientras que el otro 30% de café arábigo seleccionado lo procesa mediante la renta de maquinaria y lo comercializa con empresas torrefactoras a nivel nacional, obteniendo mejores ingresos comparados a los que obtienen con la empresa de exportación. El restante 20% lo venden a AMSA para capitalizar a la cooperativa. Esta última se encuentra en riesgo, al todavía depender en un alto porcentaje de la empresa privada. En determinado momento tendrá que definir una postura de independencia, pues corre el grave peligro de dispersión.

Finalmente, Productores y Comercializadores de Rincón Toningo (PCRT), en Tlaltetela, surgió por iniciativa autónoma y cuenta con 2 empleados. Los socios se están de lleno tanto en la producción como en la comercialización. El 60% de la transformación del café la realizan de manera manual. La cooperativa se conforma tanto de hombres como de mujeres, con edades que van desde los 35 a los 65 años, con escolaridad primaria. No se realizan gestiones de apoyos gubernamentales. La cooperativa tiene una buena administración y absorbe todos sus gastos. Al ser pocos asociados y pertenecer a la misma comunidad, se reúnen cuando lo consideran necesario y todos participan. No tiene definida su dimensión institucional.

Los socios reúnen todo el café cosechado para su transformación hasta completar el ciclo con el tostado y molido. Trabajan exclusivamente la variedad de café arábigo, que aunque es muy susceptible a la roya, lo han conservado por su altísima calidad y por arraigo cultural. Dicho tipo de café es muy escaso, por lo que aumenta su demanda y su precio. En el ciclo productivo 2015-2016 su capacidad de producción equivalió a aproximadamente 120 quintales de café verde, lo que es igual \$384, 000 mil pesos mexicanos, sin contar el café que se vendió en taza en sus diversas presentaciones. Recientemente la cooperativa

obtuvo un financiamiento con la cooperativa de ahorro y crédito Yanga, con el cual compraron una cafetera industrial y un molino para una de sus cafeterías.

En cuanto a la comercialización del café, el 70% del total se tuesta y muele, para comercializarlo en sus cafeterías. El 30% restante se vende en café verde a tostadoras nacionales. La cooperativa comenzó a diversificar su producto haciendo bombones, licores y pasteles de café que vende en sus cafeterías con buena aceptación. El completar el ciclo de producción y comercialización, es decir, la relación directa entre el productor y el consumidor, les asegura un buen presente y un mejor futuro.

### **3.4 El apego a los siete principios de las cooperativas en consolidación**

La adopción de los principios cooperativos es la base para generar empresas cooperativas auténticas y exitosas. Son una guía para la acción en los diferentes planos en los que se desenvuelven estas asociaciones. La acción de los socios debe estar basada en dichos principios, así como en sus valores correspondientes, pues les enseñan a cooperar y responsabilizarse de las conducciones de su empresa. La aplicación de los principios y valores fortalece la dimensión institucional de las cooperativas y su constante crecimiento.

Para medir el apego de las cooperativas en consolidación a los principios del cooperativismo, se aplicó un cuestionario de 59 reactivos, sobre la base del Manual de Procedimientos Administrativos para el Balance Social, de donde se tomaron en promedio ocho rasgos elementales de cada principio cooperativo. La información proporcionada por las cooperativas fue contrastada con la realidad observada de cada una de ellas. A partir del análisis de la información, se determinó evaluarla de la siguiente manera: 0 = no se realiza la actividad, 1 = la actividad se realiza parcialmente, 2 = la actividad se realiza completamente. Los porcentajes en cuanto al apego de los siete principios, alcanzados por cada cooperativa, se pueden observar en el Cuadro No. 8.

Cuadro No. 8. Porcentaje (%) de apego a los siete principios del cooperativismo

<b>Principio cooperativo</b>	<b>Nombres de las cooperativas en consolidación</b>					
	<b>CPZCEV</b>	<b>CLA</b>	<b>VL</b>	<b>PLC</b>	<b>GTSMO</b>	<b>PCRT</b>
I. Membresía abierta y voluntaria	50%	37.5%	37.5%	37.5%	18.7%	43.7%
II. Control democrático de los miembros	75%	87.5%	87.5%	87.5%	62.5%	56.2%
III. participación económica de los miembros	30%	30%	30%	30%	25%	25%
IV. Autonomía e Independencia	66.6%	66.6%	66.6%	66.6%	58.3%	58.3%
V. Educación, capacitación e información	37.5%	87.5%	87.5%	87.5%	37.5%	37.5%
VI. Cooperación entre cooperativas	0%	0%	0%	0%	0%	0%
VII. Compromiso con la comunidad	11.5%	27%	27%	27%	0%	0%
<b>Promedio total de cumplimiento</b>	<b>38.6%</b>	<b>48%</b>	<b>48%</b>	<b>48%</b>	<b>28.8%</b>	<b>31.5%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por las cooperativas y la observación realizada.

En conjunto, las cooperativas en consolidación alcanzaron un promedio de 40.4% en el cumplimiento de los principios cooperativos. Es un nivel bajo, pero no demasiado si se considera que se trata de organizaciones que no conocen la Ley General de Sociedades Cooperativas, ni han recibido aulas de educación cooperativa suficientes. Carecen de varias herramientas organizacionales para llevar a cabo el cooperativismo en forma. Su apego a la teoría cooperativa ha ido dándose sobre la marcha.

En cuanto al Principio I, se encontró un nivel de cumplimiento de medio a bajo. Ciertas actividades esenciales no se llevan a cabo, sobre todo las aportaciones

de capital social, el capital comprometido a devolver, y la falta de control sobre la entrada y salida de socios. Las fortalezas radican en la apertura voluntaria, el control sobre la ocupación laboral y la igualdad de género. La CPZCEV es la que más se acerca al cumplimiento de este principio en comparación con las demás cooperativas. La que más bajo porcentaje tiene es el GTSMO.

El Principio II es el que mejor cumplen las cooperativas en consolidación de la región de Huatusco. Casi todos lo cumplen en altos porcentajes, aunque hay áreas sensibles que deben mejorar, como como su falta del cumplimiento del consejo de vigilancia, la ausencia total de la comisión de educación y el lento ascenso de las mujeres en los altos mandos. Las cooperativas que más se acercan al cumplimiento total de ese principio son la CLA, VL y PVC. La que más bajo porcentaje tiene es PCRT.

El Principio III tuvo un bajo cumplimiento por parte de todas las cooperativas. Es el quinto que menos se cumple. Las áreas menos sensibles refieren a los cargos sociales, las remuneraciones a trabajadores y la distribución de los excedentes a los socios. Pero son más las debilidades, como la falta de certificados de aportación ordinario y adicional, o la ausencia de ayudas y becas para socios.

En cuanto al Principio IV, todas las cooperativas se encuentran por encima de la media en su cumplimiento. Su fortaleza radica en el registro de los datos para el cálculo de la independencia financiera, el registro de los organismos de los que ha recibido apoyo financiero y registro de la distribución de las ventas. Su debilidad, en el registro de cargos de representantes en otras organizaciones externas a la cooperativa.

Uno de los principios considerados más importantes es el V, porque en su cumplimiento reside el gran potencial de crecimiento de las cooperativas. Tres cooperativas presentaron porcentajes bajos de cumplimiento, y tres están con un porcentaje alto de cumplimiento. La fortaleza se encuentra en el plan de trabajo de actividades de capacitación y educación, en las cooperativas CLA, VL y PVC.

La debilidad reside en la falta de una comisión de educación y su autopercepción, de las cooperativas CPZCEV, GTSMO y PCRT.

Respecto al Principio VI se halló un nulo cumplimiento por parte de todas las cooperativas. A pesar de que se conocen unas a otras, no mantienen algún tipo de relación, no comparten experiencias ni buscan la retroalimentación entre sí. Por esto, se puede decir que en la región de Huatusco no existe el movimiento cooperativo, aunque no se descarta completamente la posibilidad de que con el tiempo pudiera emerger.

Finalmente, el VII principio también presentó un muy bajo cumplimiento por parte de la mayoría de las cooperativas. En otras palabras, las cooperativas tienen un débil compromiso con sus comunidades; con la responsabilidad social de proyectar mejores condiciones de vida en términos no necesariamente económicos, sino también culturales, deportivos y ambientales. Las únicas cooperativas que realizan un diagnóstico comunitario y apoyan con diferentes actividades a sus comunidades son CLA, VL y PVC.

### **3.5 Perspectivas de futuro de las cooperativas cafetaleras**

Las perspectivas a futuro de las cooperativas en consolidación son diversas. En primera instancia, la Coordinadora de Productores de la Zona Centro del Estado de Veracruz, está en trance de aumentar en el corto plazo su número de asociados para acrecentar su capacidad productiva y abastecer la demanda de los nichos de mercados del café que día a día van en aumento a nivel mundial, y también la demanda de café verde de calidad por parte de las empresas torrefactoras en el mercado nacional.

El aumento de la demanda de café orgánico a nivel mundial y nacional, impulsa el aumento de producción en cantidad y calidad del café, por lo que se incentiva a los productores a cultivar café orgánico. La Coordinadora ya cuenta con la certificación; el problema está en que el porcentaje de productores dedicados al

café orgánico en la región es bajo y continúa disminuyendo, ya que han sido absorbidos por el impulso de la utilización de agroquímicos para lograr una mayor producción. Es muy difícil hallar productores independientes que cultiven este tipo de café y los que se encuentran ya pertenecen a otras organizaciones económicas de la región, por lo que es difícil que la cooperativa pueda aumentar su producción en este tipo de café.

Una posible solución para el dilema de la Coordinadora se encuentra en que incentive a sus 140 productores orgánicos mediante más apoyos e insumos, les apoye más en el control de plagas, les eduque acerca de la importancia de su producción, e inclusive que se les pueda mejorar el precio de compra para que los productores vean reflejada la diferencia de producir orgánico, comparándolo con el convencional.

En lo que refiere al comercio de café bajo sombra diferenciado, la perspectiva a corto plazo de la Coordinadora reside en contactar a otros compradores que paguen mejor su producto, sin perder a los clientes con los que ya cuenta en el mercado internacional de comercio justo ni tampoco a los del mercado nacional, donde las torrefactoras demandan su café verde por ser un producto de buena calidad. Aquí el problema reside en que la plaga de la roya anaranjada redujo a más de la mitad el nivel de producción de los cafecultores, aunque muchos previnieron y replantaron variedades resistentes a la enfermedad, sin menguar en demasía sus promedios de producción.

La disminución en la producción de café tuvo como consecuencia una alta competencia con las agroindustrias y las transnacionales de café cereza en la región, quienes compran a un precio con el que las cooperativas no pueden competir. Los socios se ven tentados a ser infieles a su cooperativa, vendiendo una significativa parte de su cosecha a la competencia. La posible solución se encuentra en tener una administración más eficaz y eficiente sobre las cantidades de finca específica de cada socio, para sacar un promedio probable de producción; también, mediante normatividades concretas sobre las responsabilidades de ser socio se tendría que estipular la entrega mínima del

70% de su producción total, como requisito para tener derecho a los beneficios que le proporciona su cooperativa durante el año.

Por otro lado, una tarea para el corto plazo es impulsar la participación de los socios en las diferentes actividades de la Coordinadora, buscando apegarse más al desenvolvimiento de lo que es una cooperativa auténtica. La cuestión es que no se integran más socios a promover dinámicas sociales de participación y convivencia, las cuales aumentarían la cohesión del grupo, transitando hacia una mayor identidad. El impedimento se debe principalmente a la edad de los socios, ya que es gente adulta sin la motivación a realizar nuevas actividades. La solución evidente es la de integrar a los hijos de los socios para que se vaya dando un relevo generacional, tanto en la dinámica social de la cooperativa como en la diversidad de productos que se pueden generar a partir del café, o implementar otros productos de producción para su comercialización regional o nacional.

Las cooperativas agroecológicas Campesinos en Lucha Agraria, Veracruzanos en Lucha y Productores en Lucha Campesina, también tienen como perspectiva a mediano o largo plazo seguir integrando más productores a sus empresas sociales, por lo que deben insistir en invitar a los caficultores en general a emprender la transición del café convencional al orgánico, y de ahí al agroecológico. El problema radica en que la mayoría de los productores convencionales está muy apegada a su actual forma de trabajo, ya que con los agroquímicos es menos pesado el sustento de sus fincas. Algo que ya están haciendo las cooperativas es invitarlos a diferentes cursos y talleres sobre soberanía alimentaria y la importancia de la agroecología, de tal forma de que se vayan concientizando acerca de la importancia de una vida agroecológica.

Otra perspectiva de estas cooperativas a corto plazo es ampliar su comercio a otros países, para no depender de sus clientes en Estados Unidos. Se trata de una tarea relativamente sencilla, ya que la demanda del café agroecológico está a la alza y diferentes países en el mundo están incrementando su consumo.

En cuanto al mercado nacional, la propuesta es incrementar a corto plazo el porcentaje de sus ventas, abriendo vías comerciales para su café tostado y molido, del cual se obtienen mejores ingresos. La cuestión es que actualmente el mercado nacional está ampliamente competido, por la entrada de mucho café de Centroamérica. Pese a ello, el café agroecológico está siendo muy reconocido, comercializándose con buena aceptación.

Para el largo plazo, las cooperativas agroecológicas planean lograr la creación de una cooperativa cafetalera por cada localidad de Ixhuatlán del café. El reconocimiento por parte de las instituciones públicas con el que actualmente cuentan les permitiría cumplir tal objetivo. La idea es conseguir módulos ecológicos para el despulpado de café por cada cooperativa, y fundar una unión que podría por fin inaugurar un movimiento cooperativista cafetalero en el municipio y la región. El obstáculo es la inexistencia de una asesoría especializada sobre el cooperativismo. La lejanía de las universidades torna complicado que un profesionista llegue a proporcionarlas. Una posible solución al problema es, mediante la red de relaciones que mantienen con asociaciones civiles y con el gobierno, obtener recursos para contratar actores externos especialistas en el tema. Por otro lado, las cooperativas tendrían que definir su relación con la UGOCP y con VIDA A.C., para que en determinado momento puedan llegar a ser más independientes, generando sus propias capacidades, empoderarse y tomar el control de su propio destino.

Resulta necesario que existan más relaciones entre las cooperativas de la zona, para que no solamente se pudiera lograr una unión con las cooperativas de Ixhuatlán del Café sino ir más allá, pudiendo formar una integradora de cooperativas auténticas en toda la región, aunque se hallen en consolidación. Al ser más grande una organización, más poder de convocatoria tiene y también mayor representación social e institucional frente al Estado.

Pasando al caso del Grupo de Trabajo de la Sierra Madre Oriental, su prioridad es conseguir un módulo para el despulpado de café, evitando pagar a terceros para su beneficiado. La cuestión es que la dependencia se posterga, ya que por

una parte solicitan el apoyo para conseguir la maquinaria al INCAFESAM, y, por la otra continúan comprometidos a entregar parte proporcional de su café a tal empresa.

La cooperativa tiene otra perspectiva a corto plazo. Parte de su producción es de café arábigo, un tipo muy escaso cuyo precio es más alto. El Grupo de Trabajo apuesta a comercializar este tipo de café a las torrefactoras que lo demandan a nivel estatal, ya que así no se les incrementa demasiado sus costos de comercialización. Dicha estrategia es muy viable, ya que el café es de especialidad y la retribución por su compra es muy alta, aunque también deberían imitar a las otras cooperativas auténticas al buscar los medios para darle a su producto el plus del tostado y molido. Al tratarse de un café especial, podrían obtener más ganancias.

La dependencia a organismos privados frena significativamente la potencialidad de desarrollo del Grupo de Trabajo, cayendo en lo que Durston (2002), llamaría un clientelismo pasivo, en espera de un crecimiento impulsado por factores externos. La cooperativa no ha sido capaz de asumirse como actor social independiente, por lo que es imprescindible resolver sus propias necesidades de producción e insertarse a la comercialización de los mercados para vender directamente a los consumidores. Su proyección está siendo muy limitada por la intermediación comercial.

Por último, Productores y Comercializadores de Rincón Toningo tiene como perspectiva a corto plazo, en primer lugar, consolidarse en el comercio de café en taza en diversas presentaciones, ser representativos en la región por la excelencia de su café (que puede ser consumido en sus propias cafeterías) y obtener prestigio social. En segundo lugar, ingresar de lleno a la diversificación del café mediante diferentes productos (postres, licores, etc.), lo que ya han empezado hacer. El panorama de esta cooperativa es muy viable y claro; el café que producen es de especialidad y todo está destinado para la cooperativa. Por estrategia para capitalizarse venden esporádicamente café, pero en su mayoría lo tuestan, muelen y venden en taza. La diversificación del café en otros

productos es innovadora, y existe una fuerte demanda de consumo, por lo cual es una buena estrategia para seguir incrementando sus ganancias.

El mercado del café es muy variable y por ello es importante producir de forma alternativa. Solamente de tal manera se accede a los nichos de mercado, donde se obtienen mejores precios por el producto. Eso es algo que la mayoría de las cooperativas en consolidación han comprendido, y para lo cual poseen buenas condiciones. El peligro reside en el alto índice de competencia por el café de la región, que sobre todo afecta a la cooperativa Coordinadora de Productores de la Zona Centro del Estado de Veracruz y a la cooperativa Grupo de Trabajo de la Sierra Madre oriental, cuyos asociados venden a las agroempresas parte de su cosecha, mermando la capacidad de sus cooperativas.

Un problema que se vislumbra a futuro inmediato es que, ante la demanda del café alternativo, diferenciado y especial, la competencia con las grandes empresas se vuelve creciente, pudiendo tambalear las fortalezas de las cooperativas. De ahí la necesidad de mejorar la cohesión interna de estas últimas, que es la mayor fortaleza con la que pueden contar, lo mismo que la de unirse entre empresas sociales a nivel regional, nacional e internacional. Esto último crearía vínculos comerciales y sociales entre iguales.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

A lo largo de los anteriores capítulos se describió la historia y el estado actual del cooperativismo cafetalero en la región de Huatusco, Veracruz, así como los factores externos que lo afectan en el actual contexto de crisis civilizatoria mundial. Con apoyo en las formulaciones teóricas e hipótesis de Putnam (1993), Rojas Herrera (1998, 2003, 2013, 2014), Jiménez (2007), Durtson (2002), Martí (2012) y otros, se comprobó que en la región y en el país las asociaciones cooperativas operan de cara a una estructura política-económica clientelista, que determina de forma significativa la fisonomía del cooperativismo regional.

Contrastando las cifras oficiales con lo hallado en el trabajo de campo, la presente investigación evidencia que el cooperativismo realmente existente en Huatusco es menos numeroso, y cualitativamente presenta carencias que en muchos casos lo tornan débil. Vulnerable a los vaivenes de la economía y la política. No obstante, la investigación también arrojó el hallazgo de un pequeño conjunto de 6 cooperativas que podrían conformar el embrión de un movimiento capaz de superar las actuales trabas que se presentan al interior y exterior de la región y de las organizaciones mismas.

A continuación se desglosan las más relevantes conclusiones del presente estudio, seguidas de las más acuciantes recomendaciones que éste mismo avala.

#### 4.1 Conclusiones generales

1. La trayectoria del sector cafetalero mexicano se define durante la época contemporánea por las siguientes etapas: (a) el cese de funciones y liquidación del INMECAFÉ, lo cual le sumergió en un estado de profunda crisis socioeconómica, entre 1989 y 1993; (b) la ausencia de intervención gubernamental de 1993 al 2000, que hizo persistir la crisis; y (c) el viraje en la dirección del Estado, que a partir del año 2000 implementa políticas públicas hacia el sector, pero de carácter clientelar. Estos tres factores externos o contextuales al medio rural determinaron el surgimiento de cooperativas cafetaleras en la región de Huatusco bajo características específicas: el 75% de ellas se formó para acceder a recursos públicos, mientras sólo el 25% desarrolló los elementos de su capital social para impulsar y consolidar estrategias autogestivas.

2. Actualmente no existe un registro confiable de las asociaciones cooperativas vigentes en Huatusco. Específicamente, falta información fehaciente sobre los rasgos cuantitativos y cualitativos de las cooperativas cafeticultoras, lo cual sería de gran utilidad para la investigación académica y la planeación estratégica de las cooperativas. Según el padrón que reporta el SAT, en Huatusco hay registradas 295 cooperativas de diversos ramos, de las cuales 85 —equivalentes al 30% del total— se dedican al café. El trabajo de campo verificó la existencia de sólo 24; es decir, apenas el 28% de las 85 que aduce el SAT. Por consiguiente, el censo que aporta la presente obra, elaborado a partir de la visita directa a los domicilios sociales de las cooperativas, resulta más confiable y puede servir de base para futuros análisis porque sus fuentes y métodos de medición y verificación son más estrictos que los del SAT.

3. En efecto, luego de una minuciosa búsqueda *in situ* no se pudieron recabar datos acerca de las otras 61 cooperativas cafetaleras que, según el SAT, también existirían en Huatusco. Ello podría deberse a dos causas: (a) las asociaciones se desintegraron tras recibir los recursos públicos solicitados, y repartirlos entre sus integrantes sin emprender algún proyecto productivo; y (b) al no recibir apoyo

gubernamental suficiente ni acompañamiento para su desarrollo empresarial, se desvanecieron. En ambos casos estaría sucediendo lo diagnosticado por Rojas Herrera (2013: 135), quien señala que se trataría de cooperativas “creadas de arriba hacia abajo”, que “a la corta o a la larga” devienen en una lamentable “simulación de la figura de sociedad cooperativa, degradándola y deslegitimándola”. Se puede afirmar que en la región de Huatusco llegó a haber cuatro veces más cooperativas que las actuales porque formarlas era requisito para recibir recursos públicos, en un contexto de crisis social y económica. Si a esto último se añade que las prácticas clientelares forman parte de la historia y cultura política de la región, resulta plenamente comprensible que la mayor parte de las asociaciones naciera careciendo de lazos que las integraran socialmente, lo cual las condujo al fracaso.

4. De los 12 822 cafeticultores que hay en Huatusco, 7 123 —o sea, el 55.5%— integran alguna figura jurídica asociativa. Su distribución por figura asociativa es la siguiente: El total (100%) de esos 7, 123 productores organizados se subdivide en: La mayoría de los productores organizados son parte de alguna cooperativa: 3 675 personas, 51.6% del total. 2 009 pertenecientes a una S.S.S., lo cual equivale al 28.2% del total; 1 162 miembros de una A.C. (16.3% del total); 250 socios de una S.P.R. de R.L (3.5%); 27 trabajadores de una S.A. de C.V. (0.4%). De este modo se comprueba que el cooperativismo es la opción preferencial de los cafeticultores de la región de Huatusco, aunque no siempre se le ejerce de forma auténtica. Al mismo tiempo puede advertirse que en la región existe lo que señala Rojas Herrera (2013: 135): “una amplia oferta de figuras asociativas rurales” que “fragmentan y dispersan los procesos de organización unitaria de los campesinos, generando confusión y disputas innecesarias”. Lo anterior se debe a que los intermediarios entre las instituciones gubernamentales y los productores, es decir, quienes fungen como promotores locales de figuras jurídicas omiten las diferencias entre una sociedad cooperativa y el resto de las asociaciones, reduciéndolas todas a meros requisitos y trámites legales para lograr un fin económico, sin reflexionar en sus contenidos, límites o alcances.

5. Las 24 cooperativas cafetaleras de Huatusco pueden clasificarse de acuerdo con un análisis detallado de los principales factores internos y externos que las estructuran del siguiente modo. De un lado, hay 6 cooperativas que se denominaron en consolidación (25% del total), caracterizadas por lo que señala Martí (2012), esto es: nacidas producto de una iniciativa autónoma o mediante el impulso de algún organismo externo que fomenta su auto desarrollo; se trata de organizaciones creadas a partir de elementos de capital social compartidos; con independencia de los intermediarios mediante el trabajo colectivo, lo cual les da un valor agregado a su producción y permite acceder más directamente al consumidor, y en ellas los socios asumen riesgos y compromisos. Por otro lado, existen 15 cooperativas de fachada (62.5% del total): se trata de agrupaciones con la figura jurídica de una cooperativa, pero que en realidad son formadas por gestores externos con la intención de convertirse en intermediarios entre los cafecultores y los programas del gobierno para el campo, creando así un vínculo de permanente dependencia de los pequeños productores respecto a dichos promotores. Bajo la perspectiva de Durtson (2002), tal tipo de relaciones generan un clientelismo paternalista, de receptividad pasiva. Por último, hay en Huatusco 3 cooperativas espurias (12.5% del total): Tales asociaciones jurídicamente son cooperativas, pero operan como empresas privadas de carácter familiar. Así, de forma ilegítima, aumentan su capacidad de producción con los recursos públicos destinados al sector social de la economía.

6. El origen, permanencia y desarrollo de las cooperativas cafetaleras en consolidación de Huatusco se explica por un contrapunto de factores externos e internos, el cual puede abstraerse en dos situaciones modelo. La primera coincide con lo señalado por Durtson (2002) y Martí (2012) pues, en efecto, se encontraron cooperativas que logran el éxito gracias a una organización social más amplia que coadyuva a su proyección económica, eficiencia empresarial, capacitación, autogestión o representación política, si bien con el paso del tiempo es posible que ese mismo apoyo llegue a estorbar la auténtica autonomía. Tal es el caso de 4 de estas cooperativas: la “Coordinadora de Productores de la Zona Centro del Estado de Veracruz S.C. de R.L. de C.V.”, debe su creación al impulso

de la organización reivindicativa CNOOC, aunque ahora trabaja en paralelo con la COCH, A.C; por su parte, “Campesinos en Lucha Agraria”, “Veracruzanos en Lucha” y “Productores en Lucha Campesina”, nacieron de la proyección de la UGOCP; no obstante, hoy trabajan en conjunto con VIDA A.C. La segunda situación modelo coincide también con el análisis de Martí (2012), ya que, a veces, el éxito de una cooperativa deviene de fortalezas internas como surgir desde las propias clases populares (campesinado), perseguir objetivos realmente compartidos por sus socios o buscar alternativas para producir y relacionarse con la sociedad o el medio ambiente, no obstante que su representación institucional sea débil o sean empresas muy pequeñas. Los anteriores rasgos posibilitan altos grados de autogestión y la inserción y permanencia en los mercados. En Huatusco, esta vía de surgimiento de cooperativas está representada por el Grupo de Trabajo de la Sierra Madre Oriental y Productores y Comercializadores de Rincón Toningo, las cuales emergieron de una iniciativa autónoma por parte de los pequeños productores, y su decisión de cultivar café arábigo —variedad que está extinguiéndose en la región— les otorga una ventaja comparativa. El análisis de las diferentes vías de surgimiento de las cooperativas en consolidación demuestra que, en las actuales condiciones del campo mexicano y de su sector cafetalero, la alianza y colaboración con organizaciones políticas reivindicativas que brinden asesoría técnica y cobertura, legal y política son armas muy fiables para sortear las dificultades de la política clientelar y el modelo neoliberal vigentes. Esta estrategia puede incluso ser replicable más allá de la región de Huatusco.

7. Durante poco más de una década y media, el cooperativismo cafetalero en consolidación de Huatusco ha presentado como rasgos predominantes: (a) el uso de la asamblea general de socios como mecanismo para elegir a sus dirigentes y determinar el rumbo de la empresa; (b) el desarrollo de capacidades para la producción y la comercialización mediante la obtención de insumos, coberturas y paquetes tecnológicos, o a través de asesorías, cursos y talleres; (c) la implementación de planes empresariales encaminados a alcanzar logros significativos como la obtención de certificaciones, evadir a los intermediarios y

dar valor agregado al grano al beneficiarlo para obtener café verde (exportación) o tostado y molido (mercado nacional), y (d) la gestión externa de recursos públicos sin permitir que su autonomía interna se vea comprometida. La conjunción de esta serie de factores han permitido que los socios mejoren sus ingresos y perciban las ventajas de estar organizados, a la par que sus empresas logran competitividad a nivel internacional —sobre todo en el comercio justo y el mercado agroecológico— con un café diferenciado y especial, así como representatividad y reconocimiento ante la sociedad y primacía como beneficiarios de los programas de gobierno. Estas características demuestran la viabilidad económica, política, social y ecológica de las sociedades cooperativas cafetaleras en vías de consolidación.

8. El cooperativismo es una tecnología de organización social comprobada a nivel mundial, cuyo éxito depende del apego a su filosofía basada, como indica Rojas Coria (1961), en la búsqueda del desarrollo integral del ser humano. Esto implica ejercer los siete principios ético-político-organizativos del cooperativismo universal. De ahí que las fortalezas y debilidades de cualquier cooperativa dependan del grado de cumplimiento de estos últimos durante la vida interna de la empresa, si bien en cierta medida se trata también de un factor que se ve influenciado por los componentes sociales, culturales, económicos y políticos del entorno externo. Así, al evaluar el apego de los socios de las cooperativas cafetaleras en consolidación hacia los principios rectores del cooperativismo a nivel mundial, se encontró que su porcentaje promedio de cumplimiento se ubica en 40.4%. El principio que más se cumple es el de control democrático de los miembros, con un 76%, y el siguiente es la autonomía e independencia, con 63.8%. Entre los que menos se cumplen se encuentran la cooperación entre cooperativas y el compromiso con la comunidad, ambos con 15.4%. Con base en estos indicadores, se confirma que el cooperativismo de la región está en proceso de consolidación y maduración. Su principal debilidad es ideológica: le hace falta mayor identidad, en el sentido de conocer y aplicar cada vez de manera más amplia y profunda la filosofía del movimiento cooperativo.

9. Tras varias décadas de aplicación continuada del modelo neoliberal por parte de una clase política que practica un clientelismo avasallador, México vive condiciones de desigualdad, descomposición del tejido social y violencia que tienden a incrementarse, y son causa, entre otras cosas, de la migración en masa de su población que afecta principalmente a las zonas rurales. Tales son también las condiciones en Huatusco, que no es más que una célula del cuerpo social nacional. Para sobrevivir a tal contexto, las cooperativas en consolidación aplicaron dos estrategias en las que están contenidas sus perspectivas a largo plazo. En el plano económico, fueron innovadoras al incursionar en mercados no convencionales, e impulsar el control de la cadena productiva y la retención de su excedente económico, estableciendo sus propias cafeterías en las que expenden su café en taza, garantizando así una mejora significativa de sus ingresos y una relativa viabilidad financiera, si bien su gestión económica tendrá que ser aún más eficiente a fin de alcanzar mayores niveles de auto sustentabilidad. En lo político, han acudido al soporte de otras organizaciones reivindicativas ajenas al movimiento cooperativo, en vez de crear uniones de cooperativas auténticas que protejan sus intereses; tal es un factor en constante tensión que puede derivar en una relación meramente instrumental que dé pie al aumento de la dependencia de las cooperativas respecto a los referidos organismos de soporte. Por tanto, en un escenario optimista las cosas podrían cambiar si las agrupaciones reivindicativas, como recomienda Martí (2012), hicieran por lograr el empoderamiento, la eficacia empresarial y la autogestión de las cooperativas, preparando a corto o mediano plazo su “destete” definitivo. De no suceder esto, lo máximo a lo que se podría llegar sería a un semi-clientelismo (Durtson, 2002), no afín al paradigma cooperativista, pero distinto a la dependencia crónica y permanente que distingue a las cooperativas de fachada.

10. El control que el Estado ha ejercido durante los últimos tres decenios mediante sus programas asistenciales, refrendó el histórico paternalismo hacia la población mexicana, fomentando la actitud de asociarse únicamente para acceder a los recursos públicos. Por tal motivo y parafraseando a Jiménez (2004), se diría que en muchas ocasiones impera la concepción de que tener los recursos

que otorgan los programas gubernamentales constituye el principal objetivo de la organización social, en pos del cual se puede cumplir cualquier requisito administrativo o jurídico y guardar bajo la cama la responsabilidad ética y moral de la organización cooperativa. Bajo esta premisa, en los últimos años, en Huatusco las cooperativas han surgido no porque los promotores, gestores y productores estén convencidos de la bondad de la figura asociativa, sino porque se trata de una condición indispensable para recibir un determinado apoyo o por la conclusión pragmática de que es más económico y relativamente fácil constituir este tipo de asociaciones, en comparación con las demás figuras jurídicas. No existe, entonces, un interés real por fundar cooperativas auténticas ni por impulsar la organización social autogestiva. Así, las cosas, las cooperativas de fachada buscan situarse como gestoras de los programas oficiales de apoyo al campo, reteniendo parte de los recursos, y los productores se afilian a ellas sólo para recibir patrocinios en dinero o en especie. Mientras, las cooperativas espurias aprovechan los apoyos gubernamentales para cimentar negocios privados, insertándose en los diversos mercados de consumo. Ambos casos ponen de manifiesto las características del modelo de clientelismo pasivo de Durston (2002: 45), según el cual, dentro del marco de una determinada cultura política, la interacción entre instituciones públicas y asociaciones puede derivar en una relación donde las segundas se vuelvan un polo pasivo y dependiente de un individuo, tecnocracia, burocracia o partido.

11. Como ya se dijo, en Huatusco existen cooperativas, pero no todas están en consolidación, y las que si lo están no actúan de forma unitaria. Por consiguiente, en esta región no hay un movimiento cooperativo en sentido estricto, aunque las asociaciones que impulsaron la CNOC y la UGOCP constituyen expresiones potenciales de su posible formación futura. La unidad de tales empresas sociales es muy necesaria a fin de que amplíen su presencia en el comercio nacional e internacional, se retroalimenten compartiendo experiencias, formen un bloque político con mayor representatividad a nivel regional y estatal, y en general se co-desarrollen, mediante la práctica de la intercooperación y la ayuda mutua, pasando a actuar como sujetos colectivos con demandas propias, pero bajo la

bandera del movimiento cooperativo y ya no bajo la cobertura del movimiento campesino en general, como hasta ahora lo han hecho.

12. Para lograr un salto cualitativo en la evolución del cooperativismo en Huatusco se requieren cambios, no sólo por parte de las cooperativas. Es indispensable una drástica modificación de las relaciones entre el Estado y el cooperativismo local. Se requiere abandonar la actitud clientelista, con sus estrategias de manipulación, simulación y dependencia, mismas que fomentan la corrupción y la ineficiencia institucional, al tiempo que deterioran el tejido de la sociedad y obstaculizan la práctica de la autogestión empresarial. Las erróneas políticas públicas y programas asistenciales hasta ahora implementados en la región vuelven pasivos y fragmentan a los productores, desvirtuando a las organizaciones sociales. De no transformarse tal situación, el cooperativismo seguirá siendo predominantemente inauténtico; es decir, operará como una alternativa organizativa ineficiente en lo social, y poco competitiva en lo económico, creando el caldo de cultivo para la proliferación de cooperativas espurias y de fachada e impidiendo la consolidación y desarrollo de las asociaciones en consolidación hacia el ejercicio pleno y consuetudinario de los principios cooperativos. Las consecuencias de una situación funesta como la anterior son aún más negativas. Por un lado, el cooperativismo no podría ser reconocido por la sociedad como lo que realmente es —una alternativa civilizatoria—, y se le confundiría con la corrupción, el desfalco y la simulación que caracterizan al pseudo cooperativismo clientelista. Incluso en el caso de asociaciones en consolidación como las de Huatusco, es evidente que la auténtica cooperación solidaria entre ellas constituye una vía más eficiente para asegurar el desarrollo local, en comparación con lo que pueden ofrecer las empresas sociales espurias y de fachada.

13. Finalmente, es importante tomar en cuenta que debido a las condiciones que impone el modelo neoliberal en boga, hoy son pocas las alternativas de vida digna decorosa que existen en el medio rural mexicano. El café es un producto de alta demanda a nivel internacional, pero existe una competencia inequitativa

entre las grandes agroempresas y los pequeños productores. La fortaleza de estos últimos reside en su asociación organizada, por medio de la cual pueden añadir valor a su producto, evadir la intermediación y llegar a nuevos nichos mercantiles, así como lograr mayor representación política y preeminencia social. Empero, no debe perderse de vista que, en la práctica, resulta muy difícil que un grupo de productores autónomos, particularmente durante los primeros años de su creación, pueda por sí solo desarrollarse, insertarse en el mercado y mantenerse independiente de las instituciones o grupos que practican el clientelismo. Por tal razón, es indispensable que las cooperativas en consolidación de la región de Huatusco se erijan en el núcleo de una cada vez más amplia red intercooperativa de apoyo, lo cual les permitiría alcanzar su plena autonomía, contar con aliados diferenciados y disponer del soporte necesario para no fracasar y cumplir sus metas económico-sociales.

#### **4.2 Recomendaciones puntuales**

Acorde a lo analizado en la presente obra, para mejorar el actual estado del cooperativismo cafetalero en la región de Huatusco, Veracruz, sería recomendable que se tomara en consideración lo siguiente.

a) Las cooperativas en vías de consolidación deberían asumir una perspectiva propiamente cooperativista, y buscar celosamente el cumplimiento de los principios y valores del movimiento. En este sentido, les sería especialmente útil instituir una unión regional de cooperativas que fungiera como su propia instancia de organización política reivindicativa desde la cual pudieran compartir experiencias y establecer relaciones en un plan de igualdad y respeto con el Estado, los asesores y otros agentes externos. Todo ello les permitiría erigirse como actores colectivos con capacidad para desarrollarse al margen de los promotores del clientelismo rural.

b) Si pretenden llegar a ser más fuertes y representativas en la región y el país, las cooperativas en consolidación deberían emular el ejemplo de sus homólogas más exitosas de otros estados de la república. Por ejemplo, la cooperativa cafetalera Maya Vinic de Chiapas, que surgió de una forma similar a las cooperativas de Huatusco (evitando la intermediación, realizando labores de producción y comercialización en forma colectiva, buscando su certificación por el comercio justo, etc.), pero que con el paso del tiempo no sólo logró llegar hasta el consumidor —ofreciendo su café en taza—, sino que diversificó sus actividades. Hoy también produce miel y nuez de macadamia. En términos políticos, Maya Vinic respondió al complejo contexto político con más y más acción colectiva organizada, lo cual le permitió resolver problemas como la dependencia del Estado y las agroindustrias, así como escapar de las redes de control clientelar.

c) Una estrategia que le funcionó a la Coordinadora de Productores de la Zona Centro del Estado de Veracruz, y podría ser tomada en cuenta por las demás cooperativas en vías de consolidación, es la creación de más figuras legales en su interior, por medio de las cuales diversifican sus actividades. Eso les permitiría no depender de un solo producto.

d) Las cooperativas cafetaleras en vías de consolidación deberían vincularse con otros movimientos sociales afines, como el campesino; también con universidades y con otros organismos altamente competentes que les asesoren y capaciten. Es decir, tienen que expandir sus relaciones, tomando en consideración dos aspectos. Primero, la perspectiva de Putnam (1993), de usar los elementos que forman el capital social como punto de partida para establecer redes más amplias basadas en la afinidad y la confianza. Segundo, la recomendación de Martí (2012), de que todo apoyo externo debe ser temporal y preservar la autogestión que les permita mantenerse tan responsables como dueñas de su destino.

e) El gobierno como representación política de la sociedad tiene la obligación y la responsabilidad social de apoyar a los cafecultores sin condicionarlos. Sin

embargo, lo más probable es que no lo haga, sino hasta que los productores se empoderen y luchen por que los recursos públicos no sean condicionados a cuestiones político-electoral, o a programas y procedimientos burocráticos de dependencias públicas que fomenten el clientelismo. Ante tal circunstancia, las organizaciones sociales deberían demandar el establecimiento de todo tipo de controles e informes para asegurar la rendición de cuentas y la transparencia en el uso de los recursos públicos.

f) También es impostergable que las políticas públicas de fomento cooperativo adquieran un nuevo perfil, coherente con el cooperativismo auténtico. La creación de nuevas asociaciones debe poseer rígidos lineamientos en cuanto al apego de los principios y valores cooperativos, los cuales son por naturaleza un antídoto contra el clientelismo. Sobre todo, las políticas públicas deberían tener por principio un claro enfoque de apoyo al cooperativismo cafetalero, y en virtud de ello ser discutidas, diseñadas, implementadas y evaluadas en forma conjunta por las instituciones de Gobierno del Estado y los organismos representativos del cooperativismo cafetalero local.

g) Las bondades del cooperativismo en el sector cafetalero mexicano y de la región de Huatusco —en especial para el caso de los pequeños productores—, han sido comprobadas por este y otros estudios, por lo cual es altamente recomendable que los diferentes niveles de gobierno federal, estatal y municipal fomenten tal vía de asociación solidaria entre los cafeticultores de otras regiones con la finalidad de aprovechar el potencial productivo del país, reactivar la economía campesina y fortalecer el tejido social hoy en día tan dañado y maltrecho por las políticas draconianas del neoliberalismo rampante.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aceves, F., (2015). El INAES y el movimiento cooperativista. Recuperado de: <http://osse.org.mx/Recursos/Opinion/Blogs/Cultura-solidaria/postid/1023/el-inaes-y-el-movimiento-cooperativista>.
- Aguirre B., G. (1991). *El Señorío de Cuauhtochco*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Aguirre, F. (2005). Antecedentes de las empresas sociales en México. *Vinculando*. Recuperado de: [http://vinculando.org/comerciojusto/cafe\\_mexico/caracteristicas\\_empresas\\_sociales\\_2.html](http://vinculando.org/comerciojusto/cafe_mexico/caracteristicas_empresas_sociales_2.html).
- Alianza Cooperativa Internacional (2017). Principios y valores cooperativos. Recuperado de: <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>.
- Asociación Nacional de Café. (2016). Todo sobre café. Recuperado de: <http://www.anacafe.org>.
- Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café (2011). *Plan integral de promoción del café de México 2010*. Recuperado de: <http://www.amecafe.org.mx/documentos/promoción/Proyecto%20final.pdf>.
- Asociación Veracruzana de la Cadena Productiva del Café (2009). *Plan de innovación de la cafecultura en el estado de Veracruz*. Recuperado de: <http://amecafe.org.mx/downloads/PLAN%20DE%20INNOVACION%20VERACRUZ.pdf>.
- Banco Mundial (2016). *Informe Anual 2016*. Recuperado de: <http://www.bancomundial.org/es/about/annual-report>.
- Barbero, J. M., y Ferrán, C. (2005). *Trabajo comunitario, organización y desarrollo social*. Madrid, Alianza.
- Bartra V., A. (1979). *Notas Sobre la Cuestión Campesina*. México. Macehual.
- \_\_\_\_\_ (2003). *Cosechas de Ira*. México: Ítaca.

- \_\_\_\_\_ (2009). Fuego nuevo. Paradigmas de repuesto para el fin de un ciclo histórico. *Veredas*, 18: 7-37.
- \_\_\_\_\_ (2010). *Tomarse la Libertad. La dialéctica en cuestión*. México: Ítaca.
- \_\_\_\_\_ (2014). El hombre de hierro: límites sociales y naturales del capital en la perspectiva de la Gran Crisis (2ª ed.). México: Ítaca.
- Bartra V., A., Cobo, R., y Paz, P. L. (2004) Tosepan Titataniske. Abriendo Horizontes. 27 años de historia. México: Circo Maya.
- Cedeño S., R., y Ponce G., M. (2009). Organización e integración empresarial de productores rurales. *Estudios Agrarios*, 40: 111-123.
- Celis C., F. (2015, 15 de agosto). La CNOC; una organización cafetalera independiente. *La Jornada del Campo*. Recuperado de: <http://www.jornada.unam.mx/2015/08/15/cam-cnoc.html>.
- Centro Agroecológico del Café (2002). Región cafetalera de Huatusco: fincas observatorio (mapa). Recuperado de: [ftp://187.188.248.142/Sig/Mapas/Fordecyt/RegionesCafetaleras/Imagnes Por Region04112/Fincas Huatusco041212\\_300dpi.pdf](ftp://187.188.248.142/Sig/Mapas/Fordecyt/RegionesCafetaleras/Imagnes Por Region04112/Fincas Huatusco041212_300dpi.pdf).
- Córdova S., S. (2005). *Café y sociedad en Huatusco, Veracruz. Formación de la cultura cafetalera (1870-1930)*. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.
- Díaz C., S. (1996). *Estrategias participativas de los productores ante la crisis del café en la región de Huatusco, Veracruz (1989-1994)* (Tesis de Maestría, Universidad Autónoma Chapingo, México).
- \_\_\_\_\_ (2017). Re: Tesis de UACH-Textcoco. Correo electrónico a Alfredo Martín Olguín Pérez. 19 de enero de 2017 [fecha de consulta: 20 de enero de 2017]. Comunicación personal.
- Durston, J. (2002). *El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural. Díadas, equipos, puentes y escaleras*. Santiago: Comisión Económica Para América Latina y el Caribe.
- Esteva, G. (1980). *La batalla en el México rural*. México: Siglo Veintiuno.
- García M., F. (2013). El campesinado y su contribución a la soberanía alimentaria, ante un escenario de crisis permanente In Instituto Belisario Domínguez (Ed.), *Seguridad y soberanía alimentaria. Congreso Nacional de Políticas Públicas para el Campo* (376-383). Naucalpan: Senado de la República.
- Gilly, A. (2002). *El siglo del relámpago. Siete ensayos sobre el siglo XX*. México: La Jornada.

Gobierno de México. Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera. Sistema Producto Café (2009). Consulta de información (micrositio). Recuperado de: <http://www.cafe.gob.mx/index.php?portal=cafe>.

---

\_\_\_\_\_. Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (2010). *Información del sector agroalimentario*. Recuperado de: <https://www.gob.mx/siap/acciones-y-programas/publicaciones-siap-2010-2>.

---

\_\_\_\_\_. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (2011). *Plan de Innovación en la Cafecultura de México*. Recuperado de: <http://docplayer.es/12578740-Plan-de-innovacion-en-la-cafecultura-de-mexico.html>.

---

\_\_\_\_\_. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (2009). *Las organizaciones económicas del sector rural. Principios y bases jurídicas*. Recuperado de: [http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural/AsistenciaCapacitacion/Documents/Centros%20de%20Evaluacion/utes/desemp/formacion/Boletin\\_ORGANIZACIONES\\_ECONOMICAS\\_JURIDICAS\\_2009.pdf](http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural/AsistenciaCapacitacion/Documents/Centros%20de%20Evaluacion/utes/desemp/formacion/Boletin_ORGANIZACIONES_ECONOMICAS_JURIDICAS_2009.pdf).

---

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (2010). *Reporte anual 2010*. Recuperado de: [http://www.inifap.gob.mx/Documents/reportes\\_anual2010.pdf](http://www.inifap.gob.mx/Documents/reportes_anual2010.pdf).

---

\_\_\_\_\_. (2011). Plan de Innovación de la Cafecultura en el Estado de Veracruz. Recuperado en: <https://www.yumpu.com/es/document/view/48817320/plan-de-innovacion-veracruz-amecafe>.

---

\_\_\_\_\_. Dirección de Investigación y Evaluación Económica y Sectorial (2015). *Panorama Agroalimentario Café 2015*. Recuperado de: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/61949/Panorama\\_Agroalimentario\\_Caf\\_2015.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/61949/Panorama_Agroalimentario_Caf_2015.pdf).

Godoy, E. (2011). Cooperativas, una alternativa en México. Recuperado de: <http://www.ipsnoticias.net/2011/03/cooperativas-una-alternativa-en-mexico/>.

Goetz, J.P., y Lecompte, M.D. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid: Morata.

Gómez E., S. (2000). Organizaciones rurales en América Latina (marco para su análisis). *Revista Austral de Ciencias sociales*, 4: pp. 27-54.

González S., M.V. (2008). *Agroecología: saberes campesinos y agricultura como forma de vida*. Texcoco: Universidad Autónoma Chapingo.

González, V.A. (2013). Cambio climático y efectos en la pobreza alimentaria. In Instituto Belisario Domínguez (Ed.), *Seguridad y soberanía alimentaria*.

- Congreso Nacional de Políticas Públicas para el Campo (738-748)*. Naucalpan, Estado de México: Senado de la República.
- Grammont, H. De (2004). La Nueva Ruralidad en América Latina. *Revista Mexicana de Sociología*, no. especial: 279-300.
- Hall, Richard. (1996). Organizaciones: estructuras, procesos y resultados (6ª ed.). México: Prentice Hall.
- Jiménez G., M.R.V. (2007). Una mirada a las organizaciones campesinas en México. *Bien Común*, 148: 21-26.
- Jurado C., S., y Bartra V., A. (2013). Cómo sobrevivir al mercado sin dejar de ser campesino. El caso de los pequeños productores de café en México. *Veredas. Revista del Pensamiento Sociológico*, No. especial 2: 181-191.
- Latouche, S. (2008). *La apuesta por el decrecimiento. ¿Cómo salir del imaginario dominante?* Barcelona: Icaria.
- Martí, J.P. (2012). Legislación y fomento del cooperativismo en Uruguay, esfuerzos espasmódicos, fragmentarios y reactivos. *Unisangil Empresarial*, 1: 57-75.
- McKernan, J. (1996). *Investigación-acción y currículum. Métodos y recursos para profesionales reflexivos*. Madrid: Morata.
- Medina C., A., y Flores I., U. (2015). Estudio jurídico y fiscal de las sociedades cooperativas como empresas de carácter social en la región mixteca, Oaxaca, México y su situación actual. *Textual. Análisis del Medio Rural Latinoamericano*, 66: 71-94.
- Mora, A. Sergio. (1983). Breve Historia del Cooperativismo en México, CEICADAR, Cuetzalan, Puebla.
- Morín, E. (2011). *La Vía para el futuro de la humanidad*. Barcelona: Espasa.
- Mutsaku, K.K. (2003). Desarrollo y liberación: utopías posibles para África y América Latina. México: Porrúa.
- Olave, P. (2001). *La pobreza en América Latina, una asignatura pendiente*. México: Porrúa.
- Organización Internacional del Café (2015). Price paid to growers in exporting countries. Recuperado de: <http://www.ico.org/historical/1990%20onwards/PDF/3a-prices-growers.pdf>.
- 
- \_\_\_\_\_ (2016a). Total production by all exporting countries. Recuperado de: <http://www.ico.org/historical/1990%20onwards/PDF/1a-total-production.pdf>.

- \_\_\_\_\_ (2016b). World coffee consumption. Recuperado de: <http://www.ico.org/prices/new-consumption-table.pdf>.
- Oxfam International (2016). *Una economía al servicio del 1%. Acabar con los privilegios y la concentración de poder para frenar la desigualdad extrema. Informe de Oxfam 2016*. Recuperado de: [http://montecristivive.com/wp-content/uploads/2016/01/bp210-economy-one-percent-tax-havens-180116-es\\_0.pdf](http://montecristivive.com/wp-content/uploads/2016/01/bp210-economy-one-percent-tax-havens-180116-es_0.pdf).
- Paré, L. (1990). ¿Adelgazamiento del INMECAFE o de los pequeños productores de café? *Sociológica*, 13: 133-144.
- Pérez A., P. (2013). Las políticas públicas cafetaleras en México. *Ensayos Sobre Economía Cafetera*, 29: 121-144.
- Putnam, R.D., Leonardi, R., y Nanetti, R. (1993). *Making Democracy work. Civic Traditions in Modern Italy*. New Jersey: Princenton.
- \_\_\_\_\_ (1993). *The prosperous community. Social capital and public life. American Prospect*, 13. Recuperado de: <http://prospect.org/article/prosperous-community-social-capital-and-public-life>.
- \_\_\_\_\_ (1994). *Para hacer que la democracia funcione*. Caracas: Galac.
- Radrigán R., M., y Barría K., C. (2007). El rol de las cooperativas en un mundo globalizado. Quebec: Universidad de Sherbrooke.
- Ramírez V., Y. E. (2011). *Manual de procedimientos administrativos para el balance social*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Robles B., H. M. (2007). *El Sector Rural en el siglo XXI. Un mundo de realidades y posibilidades*. México: Centro de Estudios para el Desarrollo Rural y la Soberanía Agroalimentaria.
- \_\_\_\_\_ (2011). *Los Productores de Café en México: Problemática y Ejercicio del Presupuesto*. México: Subsidios al Campo.
- \_\_\_\_\_ (2013). *Los pequeños productores y la política pública*. México: Subsidios al Campo.
- Rodríguez H., O. (2013). *Organizaciones cafetaleras en Huatusco, Veracruz: situación y perspectivas* (Tesis de Maestría, Universidad Autónoma Chapingo, Texcoco, México).
- Rojas Coria, R. (1961). Introducción al estudio del cooperativismo. Ensayo metodológico. México: Talleres Gráficos de la Nación.

- \_\_\_\_\_ (1982). Tratado de cooperativismo mexicano. México: Fondo de Cultura Económica.
- Rojas Herrera, J., J. (1998). *Auge y decadencia del corporativismo agrario en México, 1934-1997*. Texcoco: Universidad Autónoma Chapingo.
- \_\_\_\_\_ (2003). *Las Cooperativas en México*. Texcoco: Molino de Letras.
- \_\_\_\_\_ (2013). Panorama general del cooperativismo agropecuario en México. *Estudios Agrarios*, 53-54: 121-138.
- \_\_\_\_\_ (2014). La formación del movimiento cooperativo en México: antecedentes organizacionales y momento constitutivo. México: Juan Pablos.
- Rondot, P., y Collion, M. (2001). *Organizaciones de productores agrícolas: su contribución al fortalecimiento de las capacidades rurales y reducción de la pobreza*. Washington, D.C.: Banco Mundial.
- Rubio, B. (1987). *Resistencia Campesina y Explotación Rural en México*. México: Era.
- Sangines G., E. (2001). *Movimiento cooperativo autogestionario, teoría y práctica* (Tesis doctoral, Universidad Nacional Autónoma de México, México).
- Sobrado, M., y Rojas H., J.J. (2012). América Latina: crisis del Estado clientelista y la construcción de repúblicas ciudadanas. Heredia: Universidad Nacional de Costa Rica.
- Soriano F., J. (2011). Enfoques metodológicos y técnicas de investigación en educación. Texcoco: Universidad Autónoma Chapingo.
- Taylor, S.J., y Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- Torres S., G., y Morales I., M. (2011). Los grandes retos y perspectivas para el agro y el sector rural en México en el siglo XXI. *Estudios Agrarios*, 49: 13-28.
- Zamora, C. (2011). Crisis rural, cambio climático y pobreza: hacia la búsqueda de alternativas para la definición de políticas públicas en México. México: Oxfam México.