



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA RURAL

DOCTORADO EN CIENCIAS EN CIENCIAS AGRARIAS



LOGROS Y DESAFÍOS DE UNA ORGANIZACIÓN SOCIAL-PRODUCTIVA: EL CONSORCIO SOCIAL DEL CAFÉ MEXICANO A.C.

TESIS

QUE COMO REQUISITO PARCIAL

PARA OBTENER EL GRADO DE:

DOCTOR EN CIENCIAS EN CIENCIAS AGRARIAS

Presenta:

Alberto Sarmiento Escobar

Bajo la supervisión de: **Marie Christine Renard Hubert, Dra.**



Chapingo, Estado de México, 19 de abril de 2024

"LOGROS Y DESAFÍOS DE UNA ORGANIZACIÓN SOCIAL-PRODUCTIVA: EL
CONSORCIO SOCIAL DEL CAFÉ MEXICANO A.C."

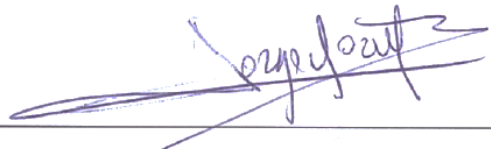
Tesis realizada por **Alberto Sarmiento Escobar**, bajo la dirección del comité
asesor indicado, aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para
obtener el grado de:

DOCTOR EN CIENCIAS EN CIENCIAS AGRARIAS

DIRECTORA: _____


DRA. MARIE CHRISTINE RENARD HUBERT

ASESOR: _____


DR. JORGE LUIS MORETT SÁNCHEZ

ASESOR: _____


DR. MIGUEL ÁNGEL SÁMANO RENTERÍA

LECTOR EXTERNO: _____


DR. CRISTÓBAL SANTOS CERVANTES

Índice de contenido

Introducción general	10
Metodología de la investigación	20
Capítulo I. La acción colectiva y el capital social en las organizaciones social-productivas	23
1.1. Acción Colectiva	26
1.1.1. Perspectiva funcionalista de la organización	30
1.1.2. Acción colectiva desde la identidad individual	35
1.2. Capital social	38
1.3. La organización social en el contexto nacional	41
Capítulo II. Contexto social, económico y político del sector cafetalero	46
2.1. La importancia del café y el sector cafetalero en México.....	48
2.2. Intervención del Estado en el sector cafetalero	54
2.3. La competencia económica y los riesgos del mercado del café.	60
Capítulo III. La evolución de la organización social-productiva en el sector cafetalero en Chiapas. El caso del Consorcio Social del Café Mexicano A.C. ...	66
3.1. Organizaciones del sector rural en México	69
3.2. Evolución del Consorcio Social del Café Mexicano A.C.	78
3.3. Integración del Consorcio Social del Café Mexicano A.C.	82
3.4. Condiciones de producción del Consorcio Social del Café Mexicano A.C.	88
Capítulo IV. Logros y desafíos del Consorcio Social del Café Mexicano A.C....	92
4.1. La planeación estratégica en los procesos productivo, organizativo y comercial	97
4.1.1. Diagnóstico participativo.....	99
4.1.2. Participación de los productores en la vida de la organización.....	109
4.1.3. Planeación estratégica	115
4.1.4. Análisis FODA	121
4.2. Financiamiento a las organizaciones del sector cafetalero en Chiapas, México	127

4.2.1. Análisis de las estrategias de financiamiento.....	129
Conclusiones.....	137

Índice de Figuras

Figura 1.- Producción nacional de café 2003-2021 (Ton).....	50
Figura 2.- Participación porcentual de la producción orgánica respecto a la producción nacional de café (2003-2021).....	50
Figura 3.- Tendencia de producción convencional y orgánica en México (2003-2021).....	51
Figura 4.- Producción de café orgánico nacional y de Chiapas.....	51
Figura 5. Histórico de precios internacionales, bolsa de Nueva York.....	53
Figura 6.- Estructura organizativa del Consorcio Social del Café Mexicano A.C.	80
Figura 7.- Evolución en la integración legal del CSCM.....	83
Figura 8.- Participación de productores del Consorcio por edad.....	89
Figura 9.- Rendimiento Qq/Ha de las Federaciones.....	89
Figura 10. Tendencia estadística del volumen de acopio del Consorcio.....	116
Figura 11.- Volumen acopiado y precio promedio de compra del Consorcio...	130
Figura 12.- Márgenes de utilidad de FINDEX, FEJCEM y FEDCAFE.....	133
Figura 13. Niveles de endeudamiento de FINDEX, FEJCEM y FEDCAFE.....	133
Figura 14.- Capital de trabajo de FINDEX, FEJCEM y FEDCAFE.....	134
Figura 15.- Distribución de las fuentes de recursos de operación de FINDEX, FEJCEM y FEDCAFE.....	135

Índice de tablas

Tabla 1.- Análisis FODA del Consorcio.....	122
Tabla 2. Diseño de estrategias del Consorcio.....	123

Dedicatorias

A mi hijo Mateo

Agradecimientos

Agradezco a Dios, a mis padres, a mi esposa, a mis hermanos, a mis amigos, a mi directora de tesis, a la Universidad Autónoma Chapingo y al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías.

Datos biográficos



Datos personales

Nombre	Alberto Sarmiento Escobar
Fecha de nacimiento	13 de marzo de 1986
Lugar de Nacimiento	Paredón, Tonalá, Chiapas, México
CURP	SAEA860313HCSRSL01
Profesión	Licenciado en Economía Agrícola
Cédula profesional	6255439

Desarrollo Académico

Doctorado en Ciencias (2020-2023) – Doctorado en Ciencias en Ciencias Agrarias, Departamento de Sociología Rural, Universidad Autónoma Chapingo.

Maestro en Ciencias (2012-2014) – Maestría en Socioeconomía, Estadística e Informática – Economía, Colegio de Postgraduados.

Licenciatura (2005-2009) – Licenciatura en Economía Agrícola, División de Ciencias Económico-Administrativas, Universidad Autónoma Chapingo.

Resumen General

LOGROS Y DESAFÍOS DE UNA ORGANIZACIÓN SOCIAL-PRODUCTIVA: EL CONSORCIO SOCIAL DEL CAFÉ MEXICANO A.C.¹

Este estudio sobre el desarrollo organizativo del sector cafetalero mexicano, centrado en la experiencia del Consorcio Social del Café Mexicano A.C., revela la complejidad y la interconexión de diversos factores que influyen en la formación, evolución y funcionamiento de las organizaciones social-productivas.

Se identificó que los cambios en los mercados globales y en las demandas de los consumidores, obligan a las organizaciones a implementar estrategias de supervivencia y adaptación, incluso a encontrar nuevas formas de organizarse, así como la importancia de la formación de capital social para facilitar la colaboración, el intercambio de conocimientos y la resolución colectiva de problemas.

De esta manera se evidenció una evolución significativa del Consorcio en su estructura organizativa a lo largo de siete años de estudio. Se identificaron cuatro razones principales por las cuales los productores valoran la organización: 1) La gestión de los recursos externos que lleva a cabo el Consorcio, 2) Los beneficios económicos recibidos, 3) Una alta valoración de sus líderes y 4) La eficiencia de los procesos operativos. Se concluye que el Consorcio adoptó como estrategias de desarrollo y permanencia la planificación administrativa, la gestión financiera y la centralización de sus procesos internos como elementos clave en el desarrollo de la organización.

Palabras Clave: Organización, café, acción colectiva y capital social.

¹ Tesis de Doctorado en Ciencias en Ciencias Agrarias, Departamento de Sociología Rural, Universidad Autónoma Chapingo.

Autor: Alberto Sarmiento Escobar

Directora: Marie Christine Renard, Dra.

General Abstract

ACHIEVEMENTS AND CHALLENGES OF A SOCIAL-PRODUCTIVE ORGANIZATION: THE MEXICAN COFFEE SOCIAL CONSORTIUM A.C.²

This study on the organizational development of the Mexican coffee sector, focused on the experience of the Mexican Coffee Social Consortium A.C., reveals the complexity and interconnectedness of various factors influencing the formation, evolution, and functioning of social-productive organizations.

It was identified that changes in global markets and consumer demands compel organizations to implement survival and adaptation strategies, even finding new ways of organizing, as well as the importance of building social capital to facilitate collaboration, knowledge exchange, and collective problem-solving.

Thus, a significant evolution of the Consortium in its organizational structure over seven years of study was evidenced. Four main reasons were identified why producers value the organization: 1) The management of external resources carried out by the Consortium, 2) The economic benefits received, 3) High regard for its leaders, and 4) The efficiency of operational processes. It is concluded that the Consortium adopted administrative planning, financial management, and the centralization of internal processes as key elements in the organization's development and sustainability strategies.

Keywords:

² Doctoral Thesis in Agricultural Sciences, Department of Rural Sociology, Autonomous University of Chapingo.

Author. Alberto Sarmiento Escobar

Advisor. Marie Christine Renard, Dra.

LOGROS Y DESAFÍOS DE UNA ORGANIZACIÓN SOCIAL-PRODUCTIVA: EL CONSORCIO SOCIAL DEL CAFÉ MEXICANO A.C.

Introducción general

El análisis del sector agrario mexicano y de las organizaciones sociales presentes en el mismo requiere considerar diversas dimensiones históricas, económicas, sociales, técnicas, productivas, ambientales, políticas y culturales que lo configuran. Los productores, especialmente aquellos que se dedican a cultivos orientados al mercado internacional, se ven afectados por condiciones externas derivadas de la globalización, esencialmente por factores económicos que influyen en sus medios de producción, comercialización, organización y precios.

En primer lugar, la capacidad productiva de los campesinos está fuertemente condicionada por factores naturales como los recursos de los que disponen en sus territorios, de los ciclos agrícolas, el clima, la calidad del suelo, el acceso al agua, entre otros, además, su disponibilidad de capital y tecnología desempeña un papel crucial en este proceso. Por otro lado, los cambios en los mercados globales, tanto en la industria como en la preferencia de los consumidores y la estructura de la cadena-producto establecen mecanismos locales que determinan la venta de cosechas y los márgenes de ganancia al que los productores pueden acceder. De igual manera, los contextos socioculturales influyen en las formas de organización adoptadas por los agricultores para hacer frente a sus necesidades específicas.

De tal manera que el desarrollo organizativo en el sector agrario mexicano está intrínsecamente vinculado a las condiciones naturales, económicas, sociales y culturales que impactan a los productores, quienes deben adaptarse e implementar estrategias de supervivencia y organizar sus actividades en respuesta a estas complejas interacciones, incluso a buscar nuevas formas de organización.

Las estructuras organizativas dentro del sector agrario también están influenciadas por la implementación de diversas políticas agrícolas gubernamentales. La estrecha relación entre sociedad rural y Estado históricamente se ha enmarcado por relaciones de dependencia, cooptación, clientelismo y también procesos de búsqueda de autonomía desde los 70's-80's del siglo pasado mediante los proceso de apropiación del proceso productivo. De ello se han derivado las políticas agrícolas que en su mayoría están planteadas desde las diversas teorías de desarrollo que buscan fomentar la integración de ciertas organizaciones. La premisa subyacente es que estas organizaciones realizan acciones colectivas en beneficio de la comunidad, aprovechando los recursos de manera autónoma. Al mismo tiempo, estas estructuras sirven como mecanismo para la aplicación de las políticas estatales y para alinear las prácticas con los principios del modelo económico capitalista, todo ello dentro de una lógica de mercado. Una visión interesante sobre el desarrollo de este proceso la podemos observar en la siguiente tesis:

“La táctica consistió en transformar los campesinos en empresarios sociales para ser eficientes, modernos y competitivos, de acuerdo con las exigencias de la inserción neoliberal y, por ende, aumentar el nivel de bienestar rural a través de las actividades productivas, el empleo y la rentabilidad” (Puricelli, 2010; 7).

En este sentido, se reconoce que la organización constituye un mecanismo esencial para la actividad agrícola y, en particular, para la supervivencia de los productores; en una visión marxista podríamos considerar que la acción colectiva es una fuerza productiva más que potencia sus capacidades individuales. Dado que la mayoría de estos productores no pueden, por sí solos, abastecer el mercado ni cumplir con las condiciones establecidas en él, la organización se convierte en un medio fundamental para lograrlo y obtener los beneficios derivados de la gestión conjunta de los recursos. Según Ostrom (2000) el incentivo local impulsa la acción colectiva en las comunidades al reconocer la necesidad de coordinar esfuerzos para alcanzar metas comunes.

Por otro lado, pero en este mismo marco de análisis sobre las colectividades, Putnam (2000) destaca que las organizaciones no son homogéneas, y su contribución al desarrollo de la comunidad varía. Por ende, es crucial diferenciar entre tipos de organizaciones según su propósito, el alcance de sus operaciones, el diseño de su estructura o los resultados obtenidos. Dichas organizaciones pueden clasificarse en categorías como sociales, civiles, económicas o culturales, cada una con características y estructuras de gobernanza particulares.

Las organizaciones dedicadas a la actividad económica, tales como cooperativas, consorcios y sociedades empresariales, tienen como objetivo primordial la generación de ingresos y la producción de bienes o servicios para el mercado. Estas entidades operan en un entorno empresarial, sometidas a reglas, a veces implícitas, con el fin de obtener beneficios económicos mediante la provisión de productos o servicios que satisfacen las necesidades y deseos de los consumidores, traduciéndose en ganancias (Navarrete, 2015).

Las organizaciones social-productivas representan una forma de asociación que fusiona los elementos propios de una organización social con la meta de producir bienes o servicios que colectivamente fortalecen sus resultados. Estas organizaciones se centran en la producción económica, simultáneamente buscando alcanzar objetivos sociales, como la creación de empleo, la mejora de la calidad de vida de los miembros de la comunidad y el estímulo al desarrollo local.

Los productores se unen a organizaciones por diversas razones económicas, sociales y políticas que les ofrecen beneficios tanto a nivel individual como colectivo. Estas motivaciones pueden variar según las condiciones locales, y a través de su capacidad asociativa, generalmente buscan satisfacer sus necesidades de pertenencia y alcanzar metas personales, potenciando sus oportunidades individuales mediante la acción colectiva. Generalmente la decisión de participar es totalmente libre y voluntaria aunque el entorno influye y

condiciona esta elección.

Investigaciones recientes (Hernández, 2020; González, 2018; Bello, 2009) han demostrado que la participación en organizaciones beneficia a los productores, mejorando sus condiciones económicas mediante el acceso a mercados con precios más justos, gracias a una mayor capacidad de negociación. Además, les brinda acceso a fuentes de financiamiento y crédito, capacitaciones, asistencia técnica en prácticas agrícolas y métodos de procesamiento de alta calidad. Unirse a una organización también permite a los productores compartir recursos y conocimientos, colaborar en la adquisición de insumos, maquinaria y tecnología, reduciendo costos y mejorando la eficiencia. La organización, al posibilitar economías de escala, se traduce en beneficios individuales para sus participantes. Son en síntesis las ventajas de asociarse y de actuar en colectivo.

Otras razones por las que los productores se unen a organizaciones social-productivas se encuentran en las teorías de la acción colectiva y la movilización de recursos. Estas teorías exploran los factores motivadores por los que las personas se unen en grupos, estudian cómo se organizan y cómo influyen en los resultados deseados, identificando también la relación de los productores con los objetivos de la organización. Además, el concepto de capital social sugiere que la capacidad organizativa de los productores crea una red de agentes que, a través de los lazos establecidos, generan beneficios mutuos entre individuos y construyen una estructura social que se proyecta hacia el exterior, definiéndose por los objetivos comunes perseguidos (Ostrom y Ahn, 2003).

No obstante, estas teorías advierten que la estructura organizativa que se construye incorpora mecanismos de control y coacción para fomentar el cumplimiento de metas colectivas a través de las normas y políticas establecidas, pues adherirse es aceptar trabajar bajo decisiones grupales. En este contexto también es importante destacar que la acción colectiva puede generar lo que se conoce como capital social negativo, entendido como un capital con efectos adversos o destructivos, y que, de acuerdo con las normas jurídicas o culturales, está prohibido porque contraviene el orden social o amenaza la vida misma

(Putnam, 2000; Urteaga, 2013).

Otro aspecto importante a considerar es la construcción en la práctica del poder económico y político que estas organizaciones adquieren, tanto internamente como en su interacción con otras organizaciones y con el propio Estado. Se trata de entidades que influyen y tienen desde luego un peso local, pero también una incidencia en ámbitos mayores cuando hablamos del mercado internacional asociado a capacidades políticas de gestión y negociación.

Para el estudio de las organizaciones sociales productivas, es esencial tener en cuenta el contexto económico y político en el que operan, así como los aspectos internos y externos a los que están sujetas; una especie de radiografía que nos muestre a detalle su contenido y el medio en que las organizaciones se mueven. Además, es necesario comprender las diversas razones que explican su conformación y dinamismo. Según Valdivieso y Trejo (2022), estas organizaciones no responden únicamente a una racionalidad económica de mercado y a los intereses de ganancias, sino que también incluyen un conjunto de elementos propios, tanto de los individuos como de las condiciones establecidas en la estructura. Melucci (1995) señala que estas organizaciones resultan no solo de sus interacciones e intereses internos, sino también de las interacciones y limitaciones establecidas en un sistema de oportunidades y restricciones externas. Esta discusión se aborda en el primer capítulo desde la mirada crítica de la teoría de la elección racional, que supone una acción instrumental de los individuos con lógicas muy racionales y se contrastan con las teorías de la identidad colectiva que aborda otros factores por los que las personas actúen en correspondencia con sus memorias culturales y conductas sociales preestablecidas, es decir, considerando las subjetividades de los actores o sujetos sociales.

A partir de los años 80's, los procesos organizativos del campesinado mexicano se reconfiguraron, ello ante un complejo contexto mundial de transición en el que se pasó de un modelo económico caracterizado por un importante control estatal a otro en el que se privilegió la liberación económica, consideradas generalmente

como políticas neoliberales. En este mismo periodo, muchos campesinos se agruparon en organizaciones productivas como una respuesta inmediata a este proceso de liberación económica para resolver sus deficiencias estructurales y poder mantenerse en el mercado, en este proceso adoptaron y desarrollaron principios ecológicos de la producción orgánica y de la agroecología así como a los diversos mercados alternativos que les permitió el acceso a nuevos nichos de mercado, todo ello en contraposición al modelo de agricultura convencional y de producción industrial.

Los principios de la producción orgánica dieron origen a un sistema de desarrollo local que busca mejorar la salud de los ecosistemas, del suelo y de las personas a través de la equidad y la justicia social (IFOAM, 2005). Las condiciones medio ambientales, sociales y económicas del medio rural en México y la situación de crisis a la que fue sometido el campesinado coadyuvaron para realizar cambios en el proceso productivo y permitieron la adopción de este modelo agronómico, que promueve la explotación ambientalmente responsable, la seguridad económica y oportunidades de desarrollo (Bocanegra, 2016) en gran medida desde ámbitos locales. Los desafíos para los productores de integración a los mercados generaron estrategias alternativas ambientales positivas.

El sector cafetalero fue uno de los principales impulsores de la agricultura orgánica y de la apertura de mercados alternativos; estas prácticas agrícolas conservan los sistemas agroforestales en condiciones de montaña como se ha producido históricamente el café en las regiones sur de México.

Los productores de café han identificado en la producción orgánica de su cultivo un segmento de mercado en constante crecimiento a nivel mundial. Un sector de la población valora y respalda productos que se adhieren a principios de sostenibilidad y equidad social. Se le atribuyen valores simbólicos a la calidad del café orgánico, y este se comercializa con una diferenciación de precios que busca abordar temas relacionados con el desarrollo local y la preservación del medio ambiente (Luetchford, 2008; Renard, 1999). Este modelo producción provee esencialmente algunas ventajas económicas, sociales y ambientales que están

asociadas a la mejora de la calidad de vida de los productores y sus familias.

En los últimos años, la producción orgánica ha adquirido mayor relevancia. Según el informe sobre agricultura orgánica mundial de la IFOAM (2019), México se posiciona como el tercer país en producción orgánica en términos de número de productores (210,000) y el decimotercero en cuanto al número de hectáreas cultivadas (673,968). Aunque la producción orgánica representa solo el 3.7 % de la superficie sembrada en México, el anuario estadístico del SIAP (2023) señala un incremento del 229% en la producción orgánica de 2003 a 2022. Es importante destacar que persisten formas tradicionales de producción campesina en todo el país que están vinculadas con la agricultura ecológica, aunque no se cuantifican de manera específica.

En la producción de café orgánico, México también ocupa la tercera posición a nivel mundial, con una extensión de cultivo de 21,500 hectáreas y una producción total de 36,361 toneladas. Los estados líderes en la producción de café son Chiapas (35%), Veracruz (21%), Oaxaca (19%) y Puebla (10%), representando estos cuatro estados el 85% de la producción total de café en México. Sin embargo, es relevante señalar que Chiapas aporta de manera significativa al café orgánico, siendo responsable del 53.7% de la producción a nivel nacional (SIAP, 2022). Adicionalmente el café cultivado bajo sombra y en combinación con otros frutales lo hace en parte romper con las características y limitaciones propias de los monocultivos.

Además, algunos cafecultores participan en el Comercio Justo, un modelo de comercialización de productos agrícolas diseñado para salvaguardar la sustentabilidad económica de los productores gracias a la justicia social. La principal ventaja de este mercado es que garantiza un precio mínimo para el productor, así como diferenciales de precio adicionales destinados a proyectos sociales. Esto posibilita que los agricultores implementen programas de desarrollo comunitario, estandarización en los procesos de cosecha y postcosecha, y una planificación más efectiva en la organización social productiva.

Para obtener la certificación en Comercio Justo, las organizaciones deben cumplir con diez principios básicos, que incluyen la creación de oportunidades, funcionamiento democrático, equidad de género, condiciones laborales dignas, construcción de capacidades, lucha contra la explotación infantil, relación comercial equitativa, protección del medio ambiente, pago de un precio justo e información y sensibilización (FLO-Cert, 2019). Cada año las organizaciones certificadas en este mercado, se someten a inspecciones de rutina para verificar que se cumplan con todos los parámetros establecidos, además deben comprobar que existe en marcha proyectos sociales en beneficio de los productores, tales como planes ambientales para la reforestación de los ecosistemas ya que son parámetros a largo plazo. Cuando la organización no llegara a cumplir alguno de los principios, la certificadora indica el plazo para una nueva inspección en el que los productores deberán superar las observaciones.

El acceso a este mercado ha supuesto para los cafeticultores una reconfiguración en su esquema de producción, implica por lo tanto cumplir con altos estándares de calidad, atravesar un extenso proceso de aprendizaje y reestructurar sus formas de organización. Moreno (2005), menciona además que los costos de conversión productiva (de la agricultura convencional a la orgánica) no son constantes y generalmente se incurre en dichos costos antes de obtener beneficios económicos; las normas oficiales establecen periodos de tres años para este proceso de transición. Resalta también que existe evidencia que sugiere que en este periodo se obtienen bajos rendimientos en la producción y por tanto bajos ingresos para los productores.

A partir de las conclusiones de González (2018), quien examinó el desarrollo de capacidades locales mediante la integración a la producción orgánica y al Comercio Justo, y considerando las principales características de las organizaciones cafetaleras en Chiapas presentadas por Vargas (2006), que resalta la solidaridad, la cohesión social, la participación de los productores en los proceso democráticos y la confianza en los líderes como ejes orientadores del desarrollo local, se establecieron las siguientes premisas en la investigación:

1) El proceso de aprendizaje y adaptación al modelo de mercado neoliberal evidencia el desarrollo de capacidades en los pequeños productores de café, gracias a la exploración de nuevas alternativas de mercado.

2) La capacidad de las organizaciones para implementar estrategias a mediano y largo plazo se convierte en un factor clave para superar limitaciones y enfrentar obstáculos en el desarrollo social y económico de los productores, y, por ende, de las propias organizaciones.

En este trabajo, se examina el proceso organizativo de una empresa social-productiva conformada por cafeticultores en el estado de Chiapas: el Consorcio Social del Café Mexicano A.C. Para llevar a cabo este análisis, se han empleado principalmente las teorías de la acción colectiva y del capital social. La elección se hizo debido a que estas teorías proporcionan elementos fundamentales para entender la creación, la estructura organizativa y los desafíos que enfrentan las organizaciones sociales. Además, el análisis se sitúa en el contexto social, económico y político en el que se han desarrollado las organizaciones cafetaleras en México en una visión histórica del proceso. Asimismo, se exploraron las estrategias implementadas por estas organizaciones para garantizar su supervivencia, así como las implicaciones estructurales y operativas derivadas de su participación en el Comercio Justo y la producción orgánica.

Se parte de la hipótesis siguiente: A pesar de enfrentar dificultades y desafíos, las organizaciones cafetaleras en el estado de Chiapas y específicamente las que integran el Consorcio Social del Café Mexicano A.C. han logrado construir un sistema organizativo y autogestivo. Este sistema les ha facilitado el intercambio de conocimientos y la transferencia de tecnología, lo que se traduce en la generación de capital social.

En la investigación, se documentan y analizan los procesos organizativos de cinco Federaciones de Sociedades Cooperativas que forman parte del Consorcio Social del Café Mexicano A.C.:

- 1.- Casa Común, Federación de Sociedades Cooperativas de Responsabilidad Limitada F.C. de R.L. (CASA COMÚN).
- 2.- Federación de Sociedades Cooperativas Agroecológica y Cafetalera de Chiapas F.C. de R.L. (FEDCAFE).
- 3.- Federación de Sociedades Cooperativas Cafetaleras, Costa Soconusco del Estado de Chiapas F.C. de R.L. de C.V. (FEDECOS).
- 4.- Federación de Sociedades Cooperativas cafetaleras de la sierra madre F.C. de R.L. (FEDESI).
- 5.- Federación de Sociedades Cooperativas Indígenas y Ecológicas de Chiapas F.C. de R.L. (FESICH).

En los últimos ocho años, el proceso organizativo de estos productores ha experimentado cambios significativos. Inicialmente, eran una única Federación de Sociedades Cooperativas denominada "Federación de Sociedades Cooperativas Indígenas y Ecológicas de Chiapas, F.C. de R.L. (FESICH)", que operó de 2009 a 2014 y representaba a 1,890 productores. Actualmente se han transformado en una organización de tercer nivel compuesta por cinco Federaciones de Sociedades Cooperativas que representan a 32 Sociedades Cooperativas y a 2,215 productores. Este crecimiento ha planteado desafíos significativos en términos de estandarización de los procesos productivos, administrativos y comerciales, el cumplimiento de criterios para la certificación orgánica y del Comercio Justo, la homogenización de actividades agrícolas, ambientales y sociales, así como la cohesión interna de la organización.

La literatura resalta la idea de que la mejora en la calidad de vida de los productores se encuentra en el desarrollo local, fortaleciendo y promoviendo sus actividades productivas, mejorando el contexto organizativo e impulsando el desarrollo agroforestal en el sector cafetalero. La participación en mercados alternativos les brinda acceso a precios más favorables, al tiempo que conservan las características agroecológicas de sus zonas de cultivo (Pérez y Muñoz, 2005).

Además, al ajustar sus procesos productivos para estandarizar la calidad del café, logran adaptarse a las condiciones impuestas por el sistema agroalimentario globalizado, que se traduce en la capacidad para poder llegar a los nichos internacionales de mercado de café orgánico.

El estudio de una organización social-productiva con las características del Consorcio Social del Café Mexicano A.C. posibilita un análisis integral desde la perspectiva histórica y la evolución de las organizaciones que la componen, además de poder analizar los objetivos que persiguen estas organizaciones en consonancia con su tipo y sector de participación, lo que permite llevar a cabo una evaluación de su práctica cotidiana.

Metodología de la investigación

La metodología empleada en este estudio es un análisis de caso, este método permite identificar de forma clara y precisa las condiciones internas y externas del objeto de estudios dadas las condiciones en las que se desarrolla, de esta manera se posibilitó la identificación de los mecanismos que la organización utiliza para gestionar sus recursos internos y la forma en que diseña sus estrategias de crecimiento y permanencia en el mercado. Asimismo, las teorías de la acción colectiva y del capital social han permitido reconocer los logros alcanzados por esta organización en los ámbitos económico y social. También nos ayudó a identificar los problemas y desafíos derivados de las condiciones externas e internas, tanto en términos de su participación en el mercado y la esfera política, como en la creación de capital social.

Esta investigación adopta un enfoque mixto, combina elementos cuantitativos mediante el análisis de datos estadísticos oficiales y propios del Consorcio, y cualitativos mediante el análisis de entrevistas con productores, así como la observación participativa de las que se desprenden conclusiones. En este trabajo se llevó a cabo un análisis del desarrollo organizativo a través de un estudio de caso que abordó tanto los factores internos como externos que influyen en la organización. Se utilizaron componentes de metodologías como FODA, sistemas

de control interno, movilización de recursos y marcos de referencia específicos para una organización social-productiva. Además, la experiencia personal, directa, con mi participación en un área administrativa de la organización me brindó un amplio conocimiento de los procesos internos que enriquece la perspectiva de este análisis.

La población de estudio de esta investigación comprende de manera general los 2,215 productores certificados en producción orgánica y Comercio Justo del Consorcio Social del Café Mexicano A.C., las cinco Federaciones de Sociedades Cooperativas y las 32 Sociedades Cooperativas.

En la primera etapa de la investigación, se recopiló información cuantitativa proveniente de las bases de datos del Consorcio a la que se tuvo acceso gracias a la labor directa tenida en la organización. Estas bases de datos se emplean en los procesos de gestión de créditos, subsidios, y certificación del Comercio Justo y de la producción orgánica y brindaron mucha información relevante para la realización del estudio.

La segunda fase de la investigación consistió en la obtención de información cualitativa mediante entrevistas semiestructuradas. Estas entrevistas exploraron las percepciones personales acerca de la evolución de la organización social-productiva, los procesos de certificación y las perspectivas futuras. Además, se indagó sobre las motivaciones e intereses de los productores para participar en estas estructuras organizativas. Una ventaja en esa parte del trabajo fue el estar familiarizado con el tema y conocer previamente muchos de los aspectos a tratar.

Adicionalmente se llevó a cabo un análisis de los procesos operativos y administrativos internos, examinando estados financieros, volúmenes de operación y sistemas de gestión y control de recursos. Así mismo, se documentaron los resultados de tres foros regionales celebrados en 2021 y 2022, en los cuales se diseñó la planeación estratégica a mediano y largo plazo de la organización.

Finalmente, se analizó el avance de las actividades operativas entre 2015 y 2020, que se realizaron para el cumplimiento de los criterios de certificación orgánica viendo sus logros y limitaciones: número de capacitaciones realizadas, caracterización de los productores que participaron (edad, rol, sexo, rendimiento, producción, número de hectáreas), con el objetivo de observar cambios en el proceso organizativo que se deriva del cumplimiento de los criterios de certificación.

Se eligió el estudio de caso porque permite contrastar el análisis de las formas en que opera la organización, las relaciones internas que se establecen y las estrategias que implementan para su supervivencia frente a los resultados que han obtenido tanto en la producción y como en la comercialización, el análisis de sus ganancias o pérdidas en diferentes periodos de tiempo, así como el manejo de cuentas y la capacidad administrativa en sus procesos internos.

Aun cuando se hace desde una mirada interna cuando el investigador ha vivido los procesos siendo parte de la operación de la organización, este se cuestiona sobre los aspectos que van más allá de la capacidad autogestiva de su objeto de estudio tales como su contexto social, político, cultura y económico, así también en la forma en que esta ha evolucionado y se ha adaptado a las condiciones cambiantes de su medio.

Capítulo I. La acción colectiva y el capital social en las organizaciones social-productivas

La evolución del desarrollo organizativo en el sector cafetalero de Chiapas ha sido abordada por diversos investigadores (Moguel y Toledo, 2020; Folch y Planas, 2019; Sánchez, 2015), quienes lo conceptualizan como un proceso intrínsecamente vinculado a una larga tradición de vida comunitaria, la gestión colectiva de la tierra y los recursos naturales, así como a los movimientos sociales que se impulsaron en la década de 1970 para la obtención de la tierra u otras reivindicaciones sociales. En ese período, más de un centenar de cooperativas orientadas a la producción familiar de café se organizaron y establecieron conexiones a distintos niveles.

Según Folch y Planas (2019), estas organizaciones poseen un sólido sentido de identidad, fundamentado en su capacidad de autoorganización derivada de la cohesión social, un fuerte sentido de comunidad y la confianza interna forjada en el capital social creado a lo largo de una extensa tradición de gestión colectiva de recursos naturales y participación conjunta en la formulación de sus reglas. Ostrom (2000) destacó estos elementos como clave en el éxito de las instituciones de recursos comunes. Asimismo, Putnam (2000) resaltó el papel fundamental que juega el capital social en la generación de equilibrios virtuosos para la cooperación y la resolución de problemas de acción colectiva. Es muy probable que la tradición comunitaria indígena en general en el estado de Chiapas abonó a estos procesos colectivos y a su éxito.

El propósito de este capítulo es realizar un análisis teórico de la organización social-productiva en el sector cafetalero del estado de Chiapas, desde las perspectivas de la acción colectiva y el capital social. Se plantea la hipótesis de que estas organizaciones surgen de la acción colectiva, pero su función y

estructura obedecen a los principios del mercado, generando así tanto capital físico como social, elementos esenciales que determinan su existencia y propósito.

Este análisis se deriva del estudio de la organización social-productiva en el sector cafetalero chiapaneco, abordando diversas preguntas: ¿Cuáles son las razones para que los socios se unan a estas organizaciones? ¿Qué los impulsa a organizarse y permanecer en ellas? ¿Cómo contribuye la organización a su desarrollo y al logro de metas individuales? ¿Qué factores externos influyen en la existencia y supervivencia de estas organizaciones? ¿Cómo asegura la organización el cumplimiento de metas colectivas, la gestión eficiente de recursos y la cohesión social de sus miembros? ¿Qué aspectos históricos y culturales favorecen la cohesión social?

Para responder a estas preguntas, se adoptó una perspectiva histórico-evolutiva, considerando los cambios continuos observados en los procesos organizativos desde sus inicios y especialmente desde 2015 en las organizaciones estudiadas. Utilizando los conceptos de capital social y acción colectiva, se busca explicar la integración de estas organizaciones desde dos corrientes teóricas: 1) la interpretación de las teorías inglesas sobre la lógica racional y la acción colectiva propuestas por Olson (1965) y Buchanan (1971), quienes consideran que la organización se caracteriza por su dinámica interna y su estructura, estrechamente relacionada con su entorno; y 2) basándose en las teorías europeas de las identidades colectivas de Melucci (1989,1995) y Habermas (1987a, 1987b), se explica la existencia e integración de una organización a partir de las manifestaciones de los intereses y apreciaciones individuales, ya que, mediante la capacidad asociativa de los individuos, generalmente buscan resolver sus necesidades de pertenencia y alcanzar sus metas personales. Sin duda estas teorías fueron adaptadas para ayudar a la comprensión de las especificidades de una realidad local.

Antes de adentrarnos en la discusión de los conceptos de capital social y acción colectiva, es fundamental explorar la noción de que estos conceptos no son

nuevos. Numerosos autores han propuesto diversas teorías y metodologías para examinar el complejo proceso de organización social, en el cual un grupo de individuos se constituye como un sujeto social en torno a objetivos e intereses compartidos. Este proceso se caracteriza por su dinamismo y presenta particularidades tan específicas como subjetivas. La diversidad de variables que interactúan en distintos campos de acción impide el desarrollo de un planteamiento teórico que presuponga una totalidad en el análisis o un supuesto de racionalidad objetiva.

Sin embargo, los estudios sobre los procesos organizativos son tan necesarios como válidos. Los diferentes modelos explicativos de estos procesos se han apoyado en diversas corrientes teóricas de la economía, la sociología y la antropología. Incluso para validar los estudios empíricos, se han empleado herramientas de la ciencia matemática, como las teorías de juegos (juego de suma cero), teoría de sistemas, estadísticas, entre otras. Desde luego, no hay sociedad en la que no existan diversas formas de organización social, que van desde las más simples, como la familia o la familia extensa, hasta sociedades complejas y estatales en las que coexisten una gran diversidad de organismos sociales. La evolución social en gran parte comprende el desarrollo de organizaciones e instituciones cada vez más complejas.

Mancur Olson planteó la lógica de la acción colectiva en 1965, una teoría económica que buscaba demostrar analítica y empíricamente la conducta grupal, pero en coherencia con la voluntad individual como único objetivo y garantía de condiciones de libertad en las decisiones individuales. Esto contrasta con la visión de Adam Smith sobre la acción individual, que se basaba exclusivamente en el interés propio, y proponía que el intercambio entre grupos de individuos era la base fundamental de la economía, entendida como la “suma de individuos”, es decir, la suma de intereses individuales. La propuesta teórica de Olson se enfocó en la satisfacción de intereses comunes, los cuales solo pueden ser alcanzados a través de la acción colectiva.

“...cuando cierto número de personas tienen un interés común o colectivo

(cuando comparten un propósito u objetivo único), la acción individual no organizada, no será capaz de favorecer en absoluto ese interés común..." (Guissarri, 2004). En cambio, se establece que la acción común potencia las capacidades individuales.

La acción colectiva sigue siendo uno de los problemas centrales del pensamiento sociológico (Kuri, 2016). Mientras algunos enfoques resaltan el papel de diversas estructuras e instituciones que permiten la movilización colectiva, otras interpretaciones se orientan a enmarcar el sentido de los actores y las acciones que emprenden.

1.1. Acción Colectiva

En términos generales, el concepto de acción colectiva busca explicar las relaciones causales entre individuos con el propósito de objetivar la organización como una unidad social capaz de generar cambios a nivel estructural en el sistema económico y social en el que se desenvuelve (Perlo, 2009). El análisis se desglosa en tres dimensiones: la dimensión individual, que se explica a través de la voluntad y los intereses particulares de los individuos; la dimensión de la estructura de poder, que se comprende por la determinación de los medios; y la dimensión de la organización, que se centra en los mecanismos implementados para operar y generar confianza en la estructura construida. La comprensión e importancia de valorar estas dimensiones fue útil en nuestra investigación.

Desde la perspectiva individual de la acción colectiva, la determinación de participar en una organización se ve influenciada por una combinación de factores, que incluyen incentivos económicos, búsqueda de satisfacción personal, el deseo de influir en decisiones y la percepción de que la organización puede satisfacer sus necesidades o intereses de manera efectiva. Olson (2000) parte de la premisa fundamental de la racionalidad en la toma de decisiones para explicar cómo los individuos buscan maximizar los beneficios de los recursos de que disponen o de aquellos a los que pueden acceder. Así, las personas participan en organizaciones con la expectativa de recibir recompensas y obtener algunos logros a cambio de su participación y contribución, ya sea en términos

materiales en su economía, como salarios, o ventajas sociales, como reconocimiento y prestigio dentro del grupo.

Sin embargo, Olson señala que, en grupos grandes, los individuos tienen menos incentivos para participar activamente o contribuir a la causa común. Esto se debe a que, en un grupo grande, las contribuciones individuales tienen menos impacto en el resultado final, lo que lleva a la “paradoja de la acción colectiva”. Según esta perspectiva de racionalidad, las personas pueden optar por no participar o contribuir, ya que sus esfuerzos individuales no alterarán significativamente el resultado. Más bien, podrían beneficiarse de los esfuerzos de los demás sin incurrir en los mismos costos. Olson denomina a este fenómeno como la “paradoja del *free rider*”, refiriéndose a individuos que obtienen beneficios sin asumir una parte justa de los costos asociados con esos beneficios. En otras palabras, un “*free rider*”, que en nuestro lenguaje cotidiano puede traducirse como “el gorrón”, es una persona que obtiene beneficios sin compartir la carga financiera o de otro tipo asociada con las ventajas que pueda tener, este concepto comúnmente utilizado en economía y en teoría de juegos para describir el hecho de que todos los modelos económicos no son absolutamente justos ni equilibrados.

En esta lógica, que considera que la gente actúa por decisiones racionales, se piensa que los individuos realizan un cálculo de costos y beneficios al considerar su participación en la organización, y tienden a no participar a menos que la lógica de la ganancia los motive. En este contexto, el concepto de ganancia se convierte en un indicador que se infiltra desde una perspectiva individual racional y se extiende al ámbito colectivo. Así, en cualquier entidad dedicada a la movilización de recursos, se busca a través del intercambio de bienes o servicios (Morales, 1978), ya sea por su valor de uso o por su valor de cambio, alcanzar la maximización de la ganancia y la eficiente utilización de los recursos.

Buchanan y Tullock (1980) adoptan una perspectiva utilitaria al argumentar que las personas actúan en función de sus intereses propios al participar en procesos de toma de decisiones colectivas. Aclaran que esta perspectiva no implica

necesariamente que las personas sean egoístas, sino que buscan algo que se considera natural, maximizar su utilidad personal, lo que puede incluir tanto objetivos materiales como no materiales. Ostrom y Ahn (2003) se centran en explicar que las decisiones individuales, al participar en procesos colectivos, son manifestaciones políticas y, por lo tanto, no siempre se toman de manera desinteresada o en beneficio del bien común, sino que a menudo están influenciadas por los incentivos y los intereses de los actores involucrados y a sus necesidades inmediatas.

En contraste, Herbert A. Simón (1995) adopta una perspectiva más dependiente, al señalar que las personas eligen participar en una organización cuando consideran que es la mejor opción disponible dadas sus limitaciones cognitivas y de información (Estrada, 2006). Simón argumenta que los individuos rara vez pueden actuar de manera completamente racional debido a las restricciones cognitivas causadas por el acceso limitado a la información. No pueden conocer todos los detalles relevantes sobre una situación o problema para anticipar completamente las consecuencias de sus acciones debido a la incertidumbre y complejidad de las situaciones organizativas, lo que puede tener implicaciones importantes en la gestión y el funcionamiento de las organizaciones. También debe considerarse que la sociedad actúa no solo por motivaciones materiales, hay también conductas que se asocian a la cultura y las tradiciones de los colectivos a los que están sujetos; por ejemplo, celebrar una gran fiesta con altos costos, aunque esto suponga descapitalizarse.

Sánchez (2015), por su parte, destaca que los individuos tienen la capacidad de decidir cuándo y hasta dónde desean pertenecer y participar en una organización en función de sus intereses personales. En cualquier momento, tienen la opción de abandonar estas estructuras o unirse a otras. Señala que, en el estado de Chiapas, a lo largo de la tradición organizativa, los productores de café *“ponen en marcha su imaginación y su fuerza como sujetos políticos, abandonan organizaciones y forman otras, en un constante ir y venir marcado por las circunstancias...”*.(pág. 15)

Al considerar a los autores mencionados, se puede argumentar que los individuos toman decisiones racionales al participar en el proceso organizativo, motivados por una variedad de razones personales que van desde intereses económicos hasta aspectos puramente psicológicos, como el sentido de pertenencia y aceptación social. En este contexto, se presenta una perspectiva identitaria que exploraremos más adelante, siguiendo las ideas de Melucci (1989,1995) y Habermas (1987a, 1987b). Estos autores sostienen que la identidad desempeña un papel central en la acción colectiva, ya que las personas se movilizan y participan en acciones colectivas cuando se sienten identificadas con un grupo, una causa o los propósitos de esa causa, se trata en esencia de un sentido de pertenencia a un colectivo.

Esta identificación puede basarse en aspectos culturales, sociales, políticos o religiosos, lo que no necesariamente contradice la corriente racional en la toma de decisiones para participar en una organización. Desde esta perspectiva, podemos comprender que los individuos asumen razones de existencia y pertenencia que los motivan a participar, además de considerar factores instrumentales o materiales. Es importante señalar que no todas las acciones colectivas se ajustan a la teoría de la elección racional, ya que existen comportamientos y actitudes basados en lógicas no instrumentales o materiales, como las ideas, que han sido temas ampliamente estudiados desde la Antropología al tratar aspectos de orden cultural.

Es importante resaltar que una vez que los individuos optan por unirse a una organización, participan según los parámetros establecidos por la estructura. Esto implica que la decisión de participar y permanecer en la organización está influenciada por los mecanismos diseñados por la propia entidad para atraer a individuos e integrarlos en el logro de metas colectivas. Por lo tanto, se enfatiza la racionalidad y libertad de elección de los individuos, al mismo tiempo que se reconoce la relación de dependencia que surge cuando los individuos se adhieren a las normas establecidas. Además, existen motivaciones y elementos subjetivos que impulsan a las personas a participar en acciones sociales

colectivas. Las opiniones del núcleo familiar también inciden en la permanencia o no del individuo en la organización.

1.1.1. Perspectiva funcionalista de la organización

Esta perspectiva se fundamenta en el diseño operativo de la organización, estableciendo principios, valores, normas y reglamentaciones a los cuales los miembros deben adherirse. El propósito es asegurar el logro de objetivos comunes, la eficiencia en la administración de recursos y la cohesión social, generando confianza en la estructura para cumplir metas individuales.

Elinor Ostrom (2000) introduce la noción de mecanismos diseñados por la estructura organizativa que motivan a los individuos a actuar en beneficio de los intereses colectivos mediante incentivos selectivos. Estos mecanismos buscan influir en el comportamiento de las personas, fomentando la cooperación y la gestión sostenible de recursos compartidos. Incluyen sistemas de sanciones o premios, reglas y normas, asignación de derechos y construcción de capital social. Su objetivo es que los individuos respeten y supervisen las normas de gestión y uso de los recursos compartidos, promoviendo la responsabilidad y cooperación entre los miembros, así como cultivando la confianza, la cooperación y las relaciones sociales en la comunidad. Así también es importante destacar que las reglas de los colectivos y sus estatutos comprenden normas que voluntariamente sus integrantes asumen acatar.

Estos mecanismos, surgidos de la estructura organizativa, son interiorizados y compartidos por los miembros de la organización. Al establecer los valores en los que se fundamentan, se define el comportamiento deseado, se restringen las acciones permitidas, se asignan derechos de toma de decisiones y se establecen dispositivos de exclusión y marginación para aquellos que no cumplen con estos principios. Se trata de algo similar a la incorporación y aceptación individual y colectiva de disposiciones religiosas.

Las reglas y normas internas establecidas por la organización delimitan las

acciones individuales y estipulan los derechos y representaciones de derecho que tienen algunos integrantes. De esta manera, segrega al interior de la estructura las posiciones de poder que desempeñan. Esta perspectiva funcionalista se centra en cómo estas relaciones contribuyen a los objetivos y la estabilidad de la organización en su conjunto (Buchanan, 1971).

En lo que respecta a las relaciones de poder, las formas de representación y la toma de decisiones dentro de la organización, las teorías de la administración y la sociología organizacional han abordado las estructuras de poder en las organizaciones. Peter Blau (1964) y Richard Emerson (1976) desarrollaron la teoría de intercambio de recursos, que examina cómo las personas y los grupos en las organizaciones intercambian recursos, incluido el poder. Sus trabajos han influido en la comprensión de las redes de poder en las organizaciones.

En relación con el problema de los recursos compartidos y bienes colectivos, destacado por Hardin (1968) en su ensayo “La tragedia de los comunes”, plantea un dilema fundamental relevante para el presente estudio. Sostiene que, en ausencia de regulación o propiedad clara, las personas pueden actuar en su propio interés y agotar los recursos compartidos, lo que conduce a resultados perjudiciales para el interés colectivo. Desde luego hay opiniones contrarias que parten de la idea que la vigilancia colectiva ayuda al cuidado de los bienes comunes, las cuáles plantean como tesis la regulación como norma.

De esta manera, las normas y reglamentos establecidos se convierten en un instrumento de control social y organizativo interno, delineando una estructura jerárquica que define los niveles de autoridad y responsabilidad. A través de esta estructura, se implementan sistemas de control interno, como la estandarización de los procesos operativos, supervisiones o auditorías destinadas a evaluar el grado de cumplimiento de las regulaciones externas y las políticas internas. Además, se lleva a cabo un continuo proceso de capacitación y formación de capital humano. Podestá (2009) denomina a este proceso cultura organizativa, que es esencialmente el conjunto de mecanismos que la organización emplea para asegurarse y, hasta cierto punto, garantizar que los individuos actúen

conforme a los intereses y objetivos establecidos por la organización.

Buchanan (1971) destaca que la estructura de la organización guarda similitudes con la estructura del sistema económico en el que opera. Asimismo, señala que las organizaciones interactúan en entornos económicos y políticos específicos, desempeñando el papel de satisfactores de necesidades tanto internas como externas, ello mediante la producción y reproducción de valores de mercado, ya sea de uso o de intercambio. Estos valores determinan las características de los productos ofrecidos como mercancías y las necesidades que satisfacen, ya sean básicas o suntuarias, para los consumidores.

Con esta visión profundamente materialista y utilitaria acerca del funcionamiento de las organizaciones, se evidencia que estas cumplen la función de ejecutar políticas externas a las que se someten diariamente, debido a su relación con el Estado y con otras unidades económicas de mayor capacidad. En muchas ocasiones, dependen de estas para llevar a cabo sus operaciones productivas o comerciales. El contexto en el que se desenvuelven exige que se adapten a las condiciones externas, cumplan con los requisitos indispensables del mercado y cuenten con el capital mínimo necesario para su funcionamiento.

Los principios adoptados por la organización desde la cultura empresarial han impulsado a las organizaciones social-productivas a buscar una adecuada administración, uso racional de los bienes y pensar y trabajar en la competitividad y la eficiencia. Estas organizaciones implementan las medidas necesarias para reducir el riesgo de extinción, ya sea por factores internos o externos.

Otros autores entre los que podemos señalar a Rico y Fernández (2002) y Ortiz (2012) sostienen que las organizaciones también desempeñan, además de los roles económicos, roles sociales, culturales, políticos y medioambientales en la sociedad. Max Weber (1991), por ejemplo, desarrolló la teoría de la burocracia y destacó cómo las organizaciones pueden influir en la vida de las personas y la sociedad en su conjunto. Karl Weick (1979), es conocido por su trabajo en la teoría de la organización y la toma de decisiones; este autor argumentó que las

organizaciones desempeñan un papel fundamental en la creación de sentido y significado en la sociedad.

La existencia de las organizaciones no se explica únicamente por su capacidad para mantenerse en el mercado y sobrevivir en contextos sociales, políticos y económicos (Rizzo, 2012), sino por las relaciones internas que le confieren un sentido intrínseco, impulsándolas a existir y a cumplir con las demandas de su entorno. Esto incluye la reproducción de intereses y valores sociales, así como los objetivos personales que cada miembro busca alcanzar.

No obstante, esta perspectiva también reconoce que el sentido de la acción colectiva no es simplemente el resultado de la intención de un grupo de actores organizados, sino que es algo más complejo, se trata de una construcción social que está delineada por los recursos disponibles y por una compleja dinámica del contexto social y cultural en el que se desenvuelve (Kuri, 2016). Por lo tanto, las manifestaciones de poder que enfrenta la acción colectiva no solo se expresan en las relaciones internas de la organización, sino que también deben lidiar con la posición en la estructura de oportunidades y limitaciones de su entorno.

De ahí que la acción colectiva se enfoque en la dimensión política, que no se limita únicamente a la estructura jerárquica, la toma de decisiones o las influencias internas de la organización. Este ámbito de lo político está marcado por constantes cambios derivados de conflictos al interior de la organización que surgen debido a diferencias en la visión, valores e intereses de sus miembros. Sin embargo, al asumir su rol como unidad social en el sistema de gobierno, la acción colectiva adopta orientaciones éticas, de responsabilidad social y se ve inmersa en encuentros y desencuentros con otros sistemas gubernamentales u organizaciones con las que interactúa, a nuestro juicio esto se explica por el concepto que Tarrow (1994) ha denominado “campo de confrontaciones” (Kuri, 2016). En este análisis, es crucial destacar que la acción colectiva, como parte integral de un sistema de gobierno, no solo ve al Estado como un adversario político, sino también como un escenario en el cual sus demandas pueden ser canalizadas, bajo una visión de asociación y competencia. Un capítulo posterior

desarrollará la evolución histórica de la organización social productiva y su estrecha relación con el Estado en el contexto actual de globalización.

Es importante destacar que, en la actualidad, la globalización impacta en las organizaciones cuando, al implementar estrategias de supervivencia, pueden éstas adoptar una orientación mercantilista y replicar la lógica del mercado en sus principios organizativos y en la gestión de sus recursos. Esta adaptación se materializa a medida que la organización expande sus operaciones y crece requiriendo así modelos internos de administración, gestión y control más sofisticados.

Otro aspecto importante a considerar, desde la perspectiva de la demanda, es la especificidad de los productos, la cual emerge a través de la diferenciación en el mercado. Tanto los productos como las organizaciones están sujetos a un proceso de certificación de calidad que no solo impacta los medios de producción, sino también los procesos en que estos se crean, influyendo a su vez, en las condiciones en las que se lleva a cabo la producción.

El control estatal sobre las cafés social-productivas se materializa a través de la institucionalización, respaldado por la premisa de Adam Smith (1776), quien sostiene que el mercado requiere ciertas instituciones y normas de índole moral para operar eficientemente, ya que su capacidad de autorregulación es limitada. Estas instituciones, con objetivos económicos y de índole social, se fomentan mediante un marco regulatorio, intervención en los procesos de desarrollo y fortalecimiento de actividades productivas y administrativas, respaldándose en principios de teorías del desarrollo, conceptos de economía social y solidaria, y obligaciones civiles establecidas por ley.

Así, se establece una relación dialéctica entre la organización y su entorno. Por un lado, las evidencias teóricas demuestran que el contexto puede desintegrar las organizaciones si no se ajustan a las condiciones del sistema económico. Por otro lado, el propio sistema puede influir en los aspectos internos que las organizaciones deben poseer para ser operativas, eficientes y rentables. A pesar

de estas dinámicas, las organizaciones mantienen sus formas organizativas particulares y son capaces de generar mecanismos propios para sobrevivir, mantenerse y reproducir valores autónomos y simbólicos que les permiten asociarse.

1.1.2. Acción colectiva desde la identidad individual

Tras explorar los conceptos de acción colectiva desde una perspectiva racionalista y funcionalista, es necesario comprender las razones de existencia y pertenencia del individuo, a través de las propuestas teóricas europeas, principalmente de Foucault, Habermas y Melucci. Estos pensadores sostienen un discurso identitario que aborda la interpretación del mundo a partir de las experiencias personales. Argumentan que es a través de estas experiencias que los individuos se erigen como sujetos de acción e interacción con otros individuos, dando forma a la manera en que se organizan. Esta perspectiva busca explicar el surgimiento, construcción y funcionamiento de las organizaciones en la sociedad.

Foucault (1966) desarrolló una serie de postulados que abordan la conformación de la identidad y el sujeto a través de la experiencia, la interpretación y la práctica. Sostiene que el individuo se reconfigura mediante la repetición de prácticas aprendidas y la imitación, destacando la importancia de las experiencias personales. Estas experiencias engloban interacciones sociales, instituciones, normas culturales y discursos en los que participan los individuos.

Foucault demuestra cómo las instituciones y prácticas sociales ejercen una influencia directa en la vida de los individuos, determinando cómo se experimenta el poder y el control desde las estructuras sociales a las que pertenecen. También señala cómo se comprende y categoriza el mundo a través de las conductas observadas, especialmente mediante los discursos de poder. Estos discursos, según Foucault, pueden ser utilizados para controlar y normalizar a las personas, así como para clasificar a cada individuo en relación con un comportamiento específico. En consecuencia, el comportamiento permite una continua

caracterización del individuo, tanto respecto a sí mismo como a los demás (Acosta, 2016).

Foucault señala además que la estructura social tiene la capacidad de dar forma al carácter identitario del individuo a través de su participación en el sistema de conocimientos reiterados. Destaca que, independientemente de la naturaleza de las organizaciones, estas tienen el poder de modelar la subjetividad de las personas y de influir en la manifestación del poder en su operación. En gran medida, se trata de las manifestaciones culturales de los individuos y de cómo se da su integración a una colectividad.

Sin embargo, el problema de esta forma de concepción y apropiación del conocimiento, a través del aprendizaje colectivo, no se limita al enmascaramiento de la organización simbólica o al ocultamiento de las relaciones de poder mediante los efectos normalizadores; también implica intervenir en la experiencia práctica del individuo, con la intención de hacerlo comprenderse dentro de una organización como sujeto activo (Leff, 2015).

Entonces, las organizaciones sociales se conforman a partir de elementos simbólicos que caracterizan al individuo como agente de adquisición de conocimiento y transmisión de experiencias, enmarcados por la cultura a la cual pertenece y que lo constituye. Estos elementos se vuelven personales, habituales, constitutivos y, sobre todo, dinámicos, lo que hace difícil escapar de su influencia.

Bajo este enfoque dialéctico entre lo interior y lo exterior, el individuo se constituye entre lo que piensa y lo que desea. Así es como los deseos personales se proyectan hacia el exterior, influyendo en los demás, y viceversa. Este proceso de interiorización de la exterioridad de los otros es lo que permite la construcción de la organización, a través de la interacción con los demás.

Habermas (1987a, 1987b) señala que la acción colectiva pretende alcanzar consensos mediante procedimientos argumentativos y discursivos entre los

individuos. A través de estos procedimientos, se reconoce la legitimidad de diversas valoraciones individuales y sociales, pero se busca minimizar las diferencias sobre intereses encontrados y ontologías existenciales diferenciadas. Estos posicionamientos teóricos los rescatamos para hacer el análisis de la sociedad productiva que estudiamos.

Lo que se obtiene de este consenso de intereses, interpretaciones y argumentos simbólicos de la asociación es la identidad. Poseer una identidad colectiva implica asumirse y ser reconocido como miembro de una configuración social que es portadora de una cultura propia. Esto entraña el derecho a participar de esa cultura y de esos principios, lo que proporciona acceso a los elementos culturales indispensables para satisfacer los requerimientos de la vida en sociedad (Bonfil, 1988).

Melucci (1995) destaca que ninguna identidad es estática; más bien, es un proceso abierto y dinámico que resulta de la interacción subjetiva, marcado por diferentes tipos de conflictos y relaciones de poder al interior de la estructura organizativa. La identidad se reconfigura continuamente, y un individuo se inclinará hacia la participación en una acción colectiva cuando se identifique con los objetivos comunes o los rasgos distintivos del grupo, tenga acceso a los recursos compartidos y se le permita contribuir al proceso de construcción de la identidad (Kuri, 2016). Para nuestra investigación la relación de la identidad del individuo con la organización a la que pertenece es un elemento de gran importancia.

La afirmación de la identidad colectiva implica, en última instancia, la decisión de pertenecer al grupo correspondiente, es decir, formar parte de un complejo entramado de interdependencias que ubican socialmente al individuo mediante derechos y obligaciones establecidos dentro de la organización social. De esta manera, los autores citados buscan demostrar que no existe una supra-racionalidad, sino más bien racionalidades individuales dentro de la organización, subordinadas a las mismas prácticas. Los individuos actúan y manifiestan su derecho a reinventar sus identidades personales dentro de la organización,

reconstruir sus prácticas y configurar modos distintos de relacionarse a través de la confrontación, resistencia, hibridación y re-existencia (Reyes, 2020). Se trata de un ir y venir en un péndulo entre lo individual y lo colectivo.

1.2. Capital social

En esta sección, se explora la apropiación de la experiencia personal y socializada entre los miembros que conforman las organizaciones. Al referirse a este proceso, algunos autores, como Melucci (1989) y Putnam (2000), utilizan "el término "capital social" para describir las manifestaciones de poder que surgen en la acción colectiva. A partir de esto, se inician procesos de construcción de conocimientos y experiencias colectivas, así como la formulación de normas y estructuras organizativas que resultan de la negociación consciente e inconsciente de las condiciones subjetivas, creencias e intereses individuales y grupales.

Aunque el concepto de capital ha estado vinculado anteriormente a los procesos de producción económica, como interpretaron Olson (1965) y Buchanan (1971), identificándolo como una expresión de las relaciones de poder a través de la circulación de recursos en un sistema de relaciones, Bourdieu (1997) transforma este concepto en un elemento estructurante de la producción de significados. Para Bourdieu, el capital se relaciona con la circulación de significados en la práctica, tanto en su interiorización como en su exteriorización, lo cual influye en la forma en que las personas construyen sus identidades y toman decisiones en la vida.

En la perspectiva de Bourdieu, la interacción entre individuos establece preceptos simbólicos dentro de la colectividad, los cuales se manifiestan a través de procesos internos normativos de la conducta. De esta manera, se genera una "tecnología de conocimientos". La generación de capital social ocurre a través de la experiencia subjetiva de los individuos, quienes integran los conocimientos adquiridos, las experiencias significativas y la conceptualización simbólica de su campo de acción.

Aunque la interpretación de significados puede ser subjetiva, constituye un tipo de práctica común. Dentro de estas prácticas, surgen sistemas relacionales entre individuos que negocian el sentido y el significado, convirtiendo este proceso en un capital simbólico que se convierte en un referente para aquellos que participan en él. Así, se genera una experiencia subjetiva de la realidad en la cual el sujeto queda subyugado a la estructura que interioriza. Como sujeto reflexivo, tiene la capacidad de realizar análisis y síntesis para modificar sus prácticas a través de la negociación de sentido. Es de esta manera que llegamos al concepto de capital social desde la perspectiva simbólica de Bourdieu.

Sin embargo, según Coleman (Vargas, 2006), el capital social no es una entidad individual, sino una variedad de entidades diferentes con dos características en común: 1) todas están formadas por aspectos de una estructura social y facilitan ciertas acciones de los individuos que la integran; es inherente a la estructura de relaciones entre dos o más personas, por lo tanto, no pertenece a los individuos, ni depende de las condiciones de producción, y 2) permanece, por su naturaleza, como bien público; no está limitado ni restringido por barreras económicas o legales. Los individuos que participan en las redes sociales potencialmente pueden acceder a los recursos de capital social y contribuir al bienestar social, la calidad de vida y el desarrollo de una sociedad.

Por su parte, Putnam (1996) conceptualiza el capital social como los recursos sociales disponibles para las personas a través de sus redes y conexiones sociales. Sostiene que el capital social se deriva de las características de la organización social, tales como las normas y la confianza, las cuales facilitan la coordinación y la cooperación en busca de beneficios mutuos (Urteaga, 2013). Putnam distingue entre dos tipos fundamentales de capital social: el capital social "bonding" (de enlace) y el capital social "bridging" (de vínculo). El capital social de enlace se refiere a las conexiones y la confianza entre personas que comparten similitudes en términos de identidad, como amigos y familiares cercanos. En cambio, el capital social de vínculo hace referencia a las conexiones y la confianza entre individuos de distintas identidades o grupos sociales,

facilitando así la cooperación entre diversas comunidades.

Fukuyama (1996), retoma los conceptos de Coleman y Putnam para formar lo que él llama sociabilidad espontánea para definir el capital social desde el concepto de confianza, señala que *“La confianza es la expectativa que surge dentro de una comunidad de comportamiento normal, honesto y cooperativo, basado en normas comunes, compartidos por todos los miembros de dicha comunidad. Estas normas pueden referirse a cuestiones de valor profundo...”* (Restrepo, 1998, 5).

Tanto Coleman como Fukuyama se propusieron demostrar que el análisis económico del individuo, concebido como un ser racional que solo busca maximizar la ganancia, pasa por alto su naturaleza social. Ambos resaltan que los agentes económicos manifiestan confianza en sus interacciones diarias. En consecuencia, enfatizan la necesidad de incorporar en el análisis económico las relaciones de confianza que se establecen entre los agentes.

Valdiviezo y Trejo (2022) indican que el capital social está interrelacionado con otros tipos de capital generados por la acción humana, destacando principalmente el capital humano y el capital físico. En conjunto, estos buscan aumentar el bienestar de quienes invierten tiempo y esfuerzo en su construcción. Identifican tres formas de capital social: 1) confianza y normas de reciprocidad, 2) redes y 3) reglas o instituciones. La confianza que los miembros depositan en las estructuras y sus administradores es esencial para el éxito organizativo.

En otro enfoque, se destaca la relación causal del capital social con la gobernabilidad democrática y la prosperidad económica. Putnam (1993) examina cómo el capital social, en forma de redes cívicas y participación comunitaria, puede contribuir a la efectividad de las instituciones democráticas. Por su parte, Nan Lin (2001) explora cómo el capital social influye en la participación política y la gobernabilidad, centrándose en las redes sociales y su capacidad para proporcionar acceso a recursos políticos y fomentar la participación ciudadana (Barozet, 2002).

En términos generales, es importante señalar que algunas posturas reconocen que ciertas formas asociativas pueden generar un tipo de capital social de escasa utilidad para emprender proyectos de desarrollo. Esto ocurre cuando estas actividades están vinculadas al ocio, la religiosidad o la cultura, especialmente si tienen efectos adversos o destructivos y contravienen normas jurídicas o culturales, generando así lo que se conoce como capital social negativo (Putnam, 2000; Urteaga, 2013).

El rescate y la sistematización de estas ideas sobre capital social, y en general el abordaje que los autores citados hacen de este concepto, nos han sido de gran utilidad en la reflexión acerca de la evolución que ha seguido la organización social productiva que estudiamos; adelante trataremos de mostrar las bondades teóricas de esta herramienta para nuestra investigación.

1.3. La organización social en el contexto nacional

El desarrollo de las organizaciones se fundamenta en la afinidad ideológica y los intereses políticos, económicos y culturales de sus integrantes. Estos aspectos evolucionan independientemente de su relación con el Estado y de las políticas implementadas para su desarrollo, promoviéndose en la forma de territorio-comunidad, estrechamente vinculada a la identidad cultural (Zermeño, 1997).

Este sentido territorial confiere a estas organizaciones reconocimiento legal, jurídico y social, presentándose como una herramienta para la defensa de sus territorios y autonomías. Se ha reconocido jurídicamente el derecho de posesión comunal de las tierras, el derecho de asociación y la patria potestad de la propiedad. Sin embargo, en el reconocimiento de sus derechos de asociación, se reconoce únicamente la tutela de intereses colectivos a través de la extensión de derecho de los individuos en el marco jurídico nacional. Esto se considera como una extensión de la justicia, la igualdad, la seguridad, el bienestar común y el derecho de acción colectiva (Hernández, 2016).

En cuanto a la legitimidad social de las organizaciones como formas de

asociación ideológica en un contexto global, sus procesos de legitimación se llevan a cabo internamente mediante la solemnidad de sus protocolos y el reconocimiento de sus figuras jerárquicas. Los propios asociados son quienes reconocen la extensión de derechos de aquellos que los representan ante el marco legal, otorgando plenitud de derechos económicos, sociales y culturales a quienes gozan de la tutela del interés colectivo.

En México, las políticas públicas promovieron, a partir de los años treinta, el desarrollismo dentro de la lógica del capitalismo, impulsando el crecimiento de las capacidades productivas en las zonas rurales a través de la implantación de la idea de progreso mediante un proceso de aculturación. El fortalecimiento de las organizaciones rurales se concebía como un elemento de identidad nacional derivado de la historia política (Sámano, 2011).

Las organizaciones son el resultado de un extenso proceso histórico, intrínsecamente ligado al contexto social y económico en el que se desenvuelven. En cada contexto, adoptan formas particulares de producción, apropiación e intercambio de principios ideológicos y de culturización. Las organizaciones social-productivas se han sometido a un proceso de legitimación por el Estado, la cual les ha dado la validación y el reconocimiento por su aportación a la economía, pero también como un medio de ejercicio de poder y control político, se convierte en una estructura de representación de intereses políticos que responden a las ideosincracias internas, pero también a la corriente de pensamiento político predominante en el sistema en que se desarrolla.

En este contexto dinámico, las organizaciones tienen el potencial de asumir los principios y la ideología de la sustentabilidad a través de la institucionalidad arraigada en los territorios rurales. Los proyectos colectivos y subjetivos de los diversos actores están en constante construcción y son susceptibles de ser orientados hacia objetivos específicos, incluyendo la sostenibilidad (Sepúlveda et al., 2003).

Por un lado, el objetivo individual de los productores y su motivación para

participar en el proceso organizativo radica en la posibilidad de vivir de su actividad, sin tener que emigrar, y en la preservación de su estilo de vida y su cultura (Pomeón, 2007). Por otro lado, el conjunto de diversas organizaciones que convergen en los territorios dispone de medios físicos para el intercambio de recursos, actores, actividades y políticas. A través de estos medios, se gestiona la autonomía en sus formas y modos de convivencia, se establecen demandas internas y externas, y se adoptan principios generales de una política de sostenibilidad. Esto se considera como un reconocimiento simbólico hacia la naturaleza y un compromiso con estilos de vida armónicos (Portilla, 2004).

Serralde (1985) emplea las teorías de Weber y Melucci como fundamentos teóricos para caracterizar ciertas organizaciones mexicanas, llegando a conclusiones destacadas:

1. Estas organizaciones presentan una marcada rigidez estructural, con una concentración significativa de poder y autoridad.
2. La toma de decisiones es centralizada, con un exceso de control sobre el personal.
3. La dirección es autocrática, otorgando excesiva importancia a la jerarquía y la disciplina.
4. El trabajo en equipo es infrecuente, y se observa una participación individualista del personal en busca de reconocimiento personal.
5. La planificación, llevada a cabo por un pequeño comité, carece de sistematicidad y se proyecta a corto plazo, lo que conduce al fracaso, rechazo y aumento de la improvisación.
6. El uso de tecnologías de administración es primitivo y carece del empleo de herramientas avanzadas.

Compartimos gran parte de los elementos que comprenden esta caracterización de las organizaciones sociales del medio rural mexicano; sin embargo, este

punteo no puede generalizarse y tratar de aplicarse a un mundo tan diverso y heterogéneo de grupos sociales del campo.

En otro punto dentro de este contexto, hay que considerar que el desarrollo de tecnologías cognitivas, la implementación de procesos normativos y la adherencia a principios éticos podrían representar quizá la única alternativa viable para preservar los patrimonios ambientales y cognitivos locales en un entorno de economía de mercado (Linck, 2018).

Finalmente, la autonomía de las organizaciones se manifiesta en el sistema de interacciones propio que poseen, en sus reglas operativas y, de alguna manera, en sus reglas de dominio. En el ámbito productivo, las estructuras organizativas establecen reglas internas que se vuelven obligatorias. Esto implica una distinción sobre quién establece las normas, quién las implementa y a través de qué medios se llevan a cabo (Reyes, 2020).

Este análisis busca desentrañar la naturaleza, dinámica y singularidad de las organizaciones como objeto de investigación, valorando al menos dos aspectos clave:

- 1) su función externa, vinculada al cumplimiento de objetivos económicos y sociales, con un impacto significativo en la vida económica del país a través de la producción y reproducción de principios, y

- 2) la consideración de las organizaciones como entidades con naturaleza propia, emocional, sentimental, las cuales están propensas a errores y vicios. Su gestación y desarrollo se da mediante la creación de vínculos internos, ejercicios de poder y dominación, además de la compartición cultural e ideológica, lo cual no supone necesariamente la uniformidad.

Las organizaciones social-productivas se encuentran regidas por diversas regulaciones en el marco de nuestro sistema económico y social. No obstante, en su estructura interna, cuentan con facultades políticas que les permiten expresar libremente las voluntades individuales, las cuales se transforman en

capacidades colectivas. Esta dinámica de representación de voluntades individuales y colectivas es un componente esencial de la gobernanza.

Las estructuras que construyen las organizaciones sociales-productivas promueven una forma de gobernanza innovadora. Según González (2005), los procesos de organización representan un capital social significativo para los productores, el cual se construye mediante un sólido proceso democrático en la toma de decisiones y una participación activa en la vida política.

Sin embargo, la amplia diversidad de organizaciones y sus características únicas llevan a que desarrollen sus propios mecanismos para asegurar el cumplimiento de las voluntades colectivas. Es aquí donde reside el valor de la gobernanza en las distintas formas de asociación, considerando que cada una de ellas enfrenta desafíos únicos y tienen aspiraciones específicas. Independientemente de la forma y estructura de la organización, es crucial que esta se adhiera al marco normativo del Estado.

La forma asociativa del Consorcio, no solo establece criterios de identidad, calificación y confianza en torno a la calidad y especificidad de sus productos, sino que también definen formas de coexistir en un mundo global. Resistir a los efectos colaterales generados por el capitalismo, como la marginación y opresión en una guerra comercial contra grandes imperios de producción industrial y cadenas comerciales, se convierte en un aspecto esencial. A su vez, se busca legitimar la autonomía de sus culturas.

Capítulo II. Contexto social, económico y político del sector cafetalero

En el capítulo anterior, se exploraron diversas perspectivas teóricas relacionadas con la acción colectiva y la formación de capital social, algunas valoraciones sobre la sustentabilidad, el territorio y aspectos comunes que pueden caracterizar a las organizaciones sociales rurales en nuestro país, todo ello con el propósito de comprender las razones que impulsan a los productores a unirse a las organizaciones social-productivas. En este capítulo, el objetivo principal es desentrañar la relación simbiótica que existe entre las organizaciones y su contexto social, económico y político, abordando esta dinámica desde una perspectiva histórica-evolutiva. Este análisis tiene como finalidad identificar los mecanismos que el entorno establece para el desarrollo o el fracaso de las organizaciones en el sector cafetalero en México, así como las respuestas organizativas implementadas por los productores para asegurar su supervivencia.

Antes de adentrarnos en el análisis, es pertinente establecer algunas premisas fundamentales. En primer lugar, se destaca que el propósito principal de la formación de organizaciones social-productivas es generar utilidades o beneficios económicos para los socios mediante la producción de bienes o servicios que satisfagan las necesidades del consumidor y al mismo tiempo le brinden al productor los ingresos para vivir. Esta actividad se rige por la lógica del mercado y está determinada por su contexto económico (Navarrete, 2015). Por otro lado, al examinar el contexto social en el estado de Chiapas, partimos de la premisa de que las organizaciones tienen su origen en la gestión de la tierra, los recursos naturales y una larga tradición de vida comunitaria, como lo indican diversos autores (Moguel y Toledo, 2020; Folch y Planas, 2019; Sánchez, 2015). Finalmente, se reconoce que estas organizaciones han evolucionado en consonancia con su relación con el Estado y a través de las políticas que este implementa (Zermeño, 1997) y han actuado como intermediarias entre el gobierno y los campesinos y, a su vez se han adaptado a los cambios de la vida

económica marcada por la globalización.

En la investigación se identifican tres momentos históricos que han establecido condiciones fundamentales en la forma de vida de los productores de café en Chiapas, mismos que describimos de manera muy sintética. Según estudios antropológicos que remontan el origen de las comunidades de la Sierra de los Altos, Mariscal y el Soconusco a la colonización por los españoles, la población indígena se desplazó en grupo o individualmente a las montañas como estrategia de resistencia o respuesta a la opresión colonial, buscando refugio en áreas de difícil acceso para evitar el control y la explotación de los colonizadores españoles. De esta manera, han conservado y adaptado sus tradiciones culturales a lo largo de los siglos en su entorno montañoso, aprendiendo a producir en estas condiciones (Pérez, 1994). Desde luego su cultura ha tenido cambios y adaptaciones a lo largo del tiempo.

En un segundo momento, se sitúa el origen de la cafecultura en el periodo poscolonial, cuando campesinos comenzaron a producir el café en pequeñas parcelas, extrayendo las semillas de las fincas de dueños extranjeros en las que trabajaban (Olguín, 2017). La producción de café se adecuó a los climas montañosos, propiciando el desarrollo de la cafecultura y con ella, una larga historia de acción colectiva que permitió a los cafecultores integrar sus actividades productivas.

El tercer momento fue la reforma agraria (1910-1917) la que, mediante la Constitución de 1917, estableció las bases jurídicas que reconfiguraron la estructura del campo mexicano y las formas de tenencia de la tierra. Actualmente, el 63% de los núcleos agrarios son ejidos y el 37% restante se conforma por tierras comunales (Roldán, 2018). Desde luego la instrumentación de la reforma agraria en Chiapas se da posteriormente a esas fechas y supone un largo capítulo de luchas y conflictos por la tierra. Aquí lo esencial es que campesinos accedieron vía ejidos o comunidades a ser prácticamente los dueños de la tierra, lo que les permitió convertirse en cafecultores.

2.1. La importancia del café y el sector cafetalero en México.

Además, debe considerarse que el sector cafetalero es de gran importancia para la economía del país por diversas razones. Por un lado, se destaca por la generación de empleo, contando con más de quinientos mil productores dedicados a esta actividad. Por otro lado, las exportaciones de café contribuyen a aportar divisas, generando una derrama económica que alcanzó los trescientos noventa y siete millones de dólares en 2021 (CEDRSSA, 2019). Por último, tiene un impacto positivo en la conservación del medio ambiente, debido a las condiciones agroforestales de producción que abarcan más de setecientas diez mil hectáreas en ese mismo año (SIAP, 2019).

México comercializa el 95% de su producción en el mercado internacional, exporta principalmente hacia Estados Unidos y Europa. La fijación de precios está directamente influenciada por las cotizaciones de la Bolsa de Nueva York y de Londres (CEFP, 2001), lo que vincula la producción a las fluctuaciones de los precios internacionales.

En las últimas tres décadas, la cafecultura en México ha enfrentado una situación crítica, marcada por las constantes variaciones de precios, el ataque a las plantaciones por la roya (*Hemileia Vastatrix*) y la ineficiencia de los programas públicos destinados a la cafecultura, además de la concentración de las operaciones comerciales en pocas empresas transnacionales (Renard y Larroa, 2017; Renard, 2022).

Desde la década de los ochenta, el gobierno mexicano ha transitado de un modelo keynesiano de intervención estatal a un modelo neoliberal, caracterizado por la apertura comercial y el libre mercado. Este cambio se tradujo en una reducción del aparato estatal y de los recursos destinados al control del mercado interno y a la producción de café (Renard, 1999). En respuesta, los productores se han agrupado en organizaciones independientes, buscando el control del proceso de producción, la autogestión, el fomento del desarrollo local y la democratización de las comunidades campesinas (Larroa y Rodas, 2021).

Además, se ha impulsado la reconversión del sector cafetalero hacia la producción orgánica (Folch y Planas, 2019).

Se reconoce que las particularidades del cultivo del café, la manufactura y la comercialización de este grano hacen del sector cafetalero un medio propicio para la transición agroecológica y la internacionalización de las operaciones comerciales de carácter colectivo (Sánchez, 2015). Dada la escala promedio de producción de los cafeticultores, que se sitúa alrededor de dos hectáreas y media y condicionados por un bajo rendimiento, les dificulta hacer frente a las demandas del mercado de manera individual.

En respuesta a esta realidad, muchos productores han adoptado un enfoque agroecológico y de conservación del medio ambiente. Bajo este esquema, algunas organizaciones han logrado certificar a sus productores para ingresar a los mercados orgánicos y de Comercio Justo, accediendo así a los requerimientos productivos de una sana producción y también a los sobreprecios que caracterizan a estos canales de comercialización, por los trabajos adicionales que tienen que realizarse. Los productores, aprovechando su experiencia y el trabajo colectivo, han implementado diversos modelos agronómicos para mejorar la productividad, gracias a programas de apoyo que les han permitido replantar con variedades mejoradas y resistentes a plagas y enfermedades desde 2014. Asimismo, han incorporado la aplicación de bioinsumos y microorganismos para mejorar la nutrición del suelo, adoptando prácticas culturales basadas en la biodinámica y conocimientos integrados para la conservación del suelo (ANEC, 2023). Sin embargo, a pesar de la implementación de diversas técnicas agronómicas de base agroecológica, no se ha logrado un aumento significativo en el rendimiento ni una gestión eficiente de plagas y enfermedades, lo que en parte describiremos más adelante.

El Anuario Estadístico de la Producción Agrícola del Sistema de Información Alimentaria y Pesquera (SIAP), del 2003 al 2021, proporciona un análisis detallado de las tendencias estadísticas del sector cafetalero, incluyendo los volúmenes de producción nacional y, específicamente, la producción orgánica.

Además, destaca la capacidad productiva del estado de Chiapas en la producción orgánica y las condiciones de producción de los campesinos chiapanecos. A continuación, se presenta un panorama general de las condiciones en la producción de café de los últimos 30 años, mismo que nos permite tener un importante marco de referencia para nuestro estudio:

La producción nacional de café ha experimentado una significativa disminución tanto en la superficie sembrada como, consecuentemente, en la producción total. Según los datos del Sistema de Información Alimentaria y Pesquera (SIAP, 2023), se evidencia una reducción porcentual del 42% en la producción de café desde el año 2003 hasta el 2021; aunque en los últimos años se ha mantenido estable.

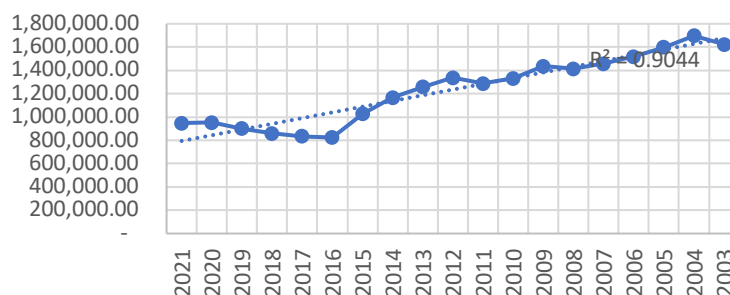


Figura 1.- Producción nacional de café 2003-2021 (Ton)

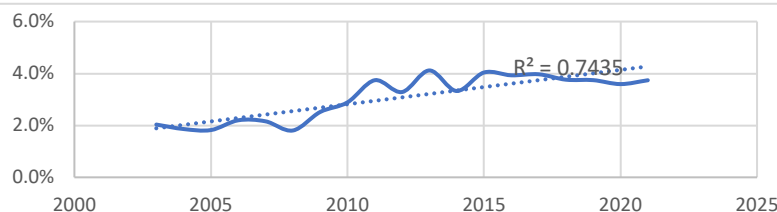
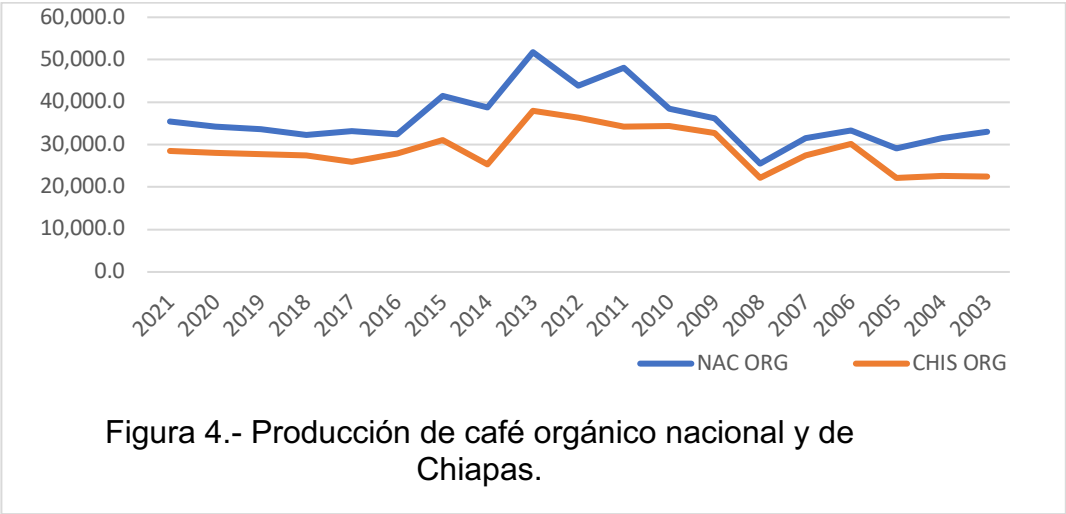
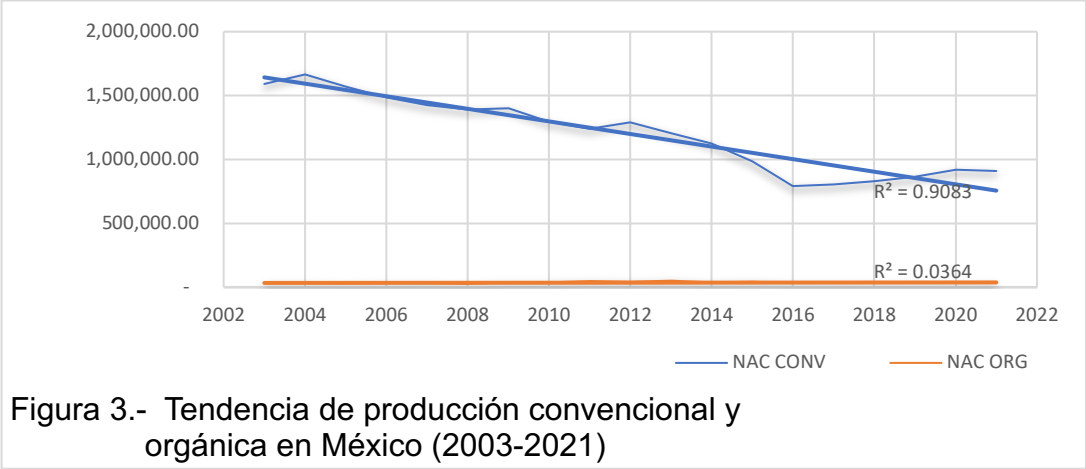


Figura 2.- Participación porcentual de la producción orgánica respecto a la producción nacional de Café (2003-2021)

En comparación, cabe observar que la producción orgánica ha experimentado un leve pero constante aumento en sus volúmenes de producción. Su participación en el sector pasó del 2% en 2003 al 3.7% en 2021. En contraste, la producción

convencional ha experimentado un drástico descenso en su participación, cayendo un 11% en ese mismo periodo, lo que equivale a una disminución de 85,361 hectáreas de plantaciones convencionales.



El estado de Chiapas es el principal productor de café orgánico en México, contribuye en promedio con el 80% de la producción nacional en esta categoría. Aunque ocupó el primer lugar en superficie plantada (253,457 ha) y cosechada (239,265 ha) en 2021, únicamente el 5% de esta extensión está certificada como orgánica, abarcando 11,562 y 11,472 hectáreas, respectivamente. La densidad de plantas de café en Chiapas varía entre 3,334 a 4,444 plantas por hectárea

(Vázquez et al, 2022).

Las variedades de café predominantes en la región Altos, Sierra Mariscal y Soconusco es criolla o típica (coffe arabica), representando el 80% de las plantaciones. Adicionalmente se cultivan otras variedades como la Caturra, Mundo Novo, Garnica, Oro Azteca, Catimor, Bourbon, Robusta y Costa Rica, siendo estas últimas introducidas en los últimos siete años.

En cuanto a la demanda, la creciente concentración de la comercialización y de la industrialización de café por parte de grandes corporaciones transnacionales ha implicado cambios significativos en la distribución y los esquemas de fijación de precios (Quintero y Rosales, 2014). El 75.3% de los productores venden el grano en la modalidad de café pergamino (Medina et al, 2016). El proceso de acopio y comercialización se ve sujeto a relaciones de intermediación por pequeños acaparadores locales, quienes pagan hasta un 50% menor al valor del mercado a los productores y luego venden a las corporaciones transnacionales. Estas últimas empresas consolidan el café en acopios regionales y lo procesan como café verde para su exportación (Renard y Larroa, 2017, Renard, 2022). Este sistema no solo mantiene los precios bajos para los productores, sino que establece un amplio margen de ganancia para los comercializadores.

En el periodo de aplicación de las políticas privatizadoras neoliberales, en la década de los ochenta, se gestó un entorno de competencia comercial, los precios sufrieron constantes fluctuaciones, resultado de la sobreproducción. Esta dinámica condujo a la terminación de los Acuerdos Internacionales del Café (AIC) y consecuentemente a la desaparición de los institutos públicos del café en América Latina (Renard, 1999; Canet et al., 2016).

Países productores de café, como México, dependen en gran medida de las exportaciones de este grano, del que históricamente se han tenido ventajas comerciales, pero también estamos sujetos a los cambios en los precios internacionales, lo que nos vuelve altamente vulnerables a las crisis de precios derivados del ingreso creciente al mercado de productores de otros países.



Figura 5. Histórico de precios internacionales, bolsa de Nueva York.

Fuente: Consulta en <https://mx.investing.com/commodities/us-coffee-c> el 29 de octubre de 2023.

Las fluctuaciones en los precios del café se ven influenciadas por diversos factores, como la sobreproducción de países como Brasil y Vietnam, las variaciones climáticas y la especulación financiera en el mercado de futuros. Desde 1980 hasta 2023, se ha observado una tendencia periódica de alzas y bajas en los mercados internacionales del café, reflejando la alta volatilidad de los precios del café ante las especulaciones. En el contexto de la globalización, la Coordinadora Nacional de Organizaciones Campesinas (CNOC) ha denunciado en reiteradas ocasiones que existe una manipulación evidente en el mercado de futuros del café en la bolsa de Nueva York, argumentando que los datos del mercado no respaldan las abruptas caídas y posteriores aumentos de precios (CNOC, 2023).

Según un estudio de rentabilidad en la producción de café realizado por Santiago et al. (2016) en 48 cuencas hidrológicas que abarcan nueve estados del sur de México (Campeche, Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán), a pesar de algunas desventajas se concluyó que el cultivo de café es rentable, con una relación beneficio/costo de 1.48. Esto se basó en rendimientos máximos observados entre siete y nueve toneladas por hectáreas y costos variables promedio por ciclo de \$24,136.28, similar a lo reportado por López y Caamal (2009). Aunque este cálculo asumió un precio de venta de \$6.08 por kilogramo (precio medio rural en México para 2016), se determinó que las unidades de producción que alcanzan rendimientos superiores

a las seis toneladas por hectárea son rentables económicamente, incluso cuando los precios de venta varíen hasta un 25%.

Sin embargo, una de las grandes disparidades en la producción de café radica en el rendimiento por hectárea en las distintas regiones de México. Según los informes del Sistema de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP, 2023), la producción nacional promedio fue de 1.5 toneladas por hectárea para los años 2020 y 2021, a nivel mundial sólo por debajo de Brasil, Colombia e Indonesia, que presentan rendimientos entre 1.8 y 2.1 toneladas por hectárea. En México sólo los estados de Veracruz, Puebla y Chiapas están por arriba del promedio nacional. Sin embargo, los resultados de las unidades estudiadas se observaron entre 0.5 y 1.5 toneladas por hectárea, lo que evidencia la enorme brecha que existe en los rendimientos de las diferentes regiones de Chiapas.

La fluctuación del precio está directamente relacionada con la rentabilidad de la producción; a mayor un aumento en el precio, mayor margen de utilidad, debido a que el ingreso se incrementa en tanto los costos se mantienen constantes. La rentabilidad de las unidades productivas depende, entre otros factores, de los precios del mercado, como ya se señaló, de las variaciones climáticas y de las condiciones agronómicas de la producción, factores que pueden afectar directamente la cantidad y calidad de la cosecha.

La Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras (CNOCA) ha declarado en varias ocasiones que existe una clara manipulación del mercado de futuros del café en la bolsa de Nueva York; los datos del mercado del café no justifican una abrupta caída de precios y después un aumento tan fuerte (Gómez, 2023). También se puede observar que, aún en periodos de cosecha, son altas las variaciones de precios, lo cual dificulta el proceso de comercialización.

2.2. Intervención del Estado en el sector cafetalero

En este apartado, recurriremos a la presentación de un breve panorama histórico de la evolución del sector cafetalero en el país, de sus protagonistas y de los

cambios en la participación del Estado en el sector.

Para el análisis del contexto político, se admite que el Estado posee la capacidad de intervenir directamente en la actividad económica de los productores, su papel como ente regulador ha sido constante a lo largo de la historia del siglo XX en México. Este involucramiento se lleva a cabo mediante la administración pública y la legalidad que le confieren las normas jurídicas. García (2011), en su obra "Estado de derecho y principio de legalidad", detalla los mecanismos que el Estado implementa para garantizar la realización efectiva de los derechos individuales y colectivos. Con esto, alude a la capacidad del Estado para abordar las desigualdades económicas y fomentar el crecimiento sostenible.

Por otro lado, según Revueltas (1993), a pesar de las medidas de liberalización económica adoptadas por el Estado mexicano mediante privatizaciones desde 1980, ha persistido en cierta medida el papel benefactor del Estado moderno. Esto se traduce en una forma dual de estatismo que, por un lado, impulsa una política económica neoliberal y, por otro, implementa una política social "populista" para asegurar la supervivencia política del grupo en el poder.

La capacidad rectora del Estado para intervenir en la vida económica adquiere una connotación normativa y obligatoria. Su legalidad está contenida en los artículos 25 y 26 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), que le confieren la responsabilidad de "planear, conducir, coordinar y orientar la actividad económica nacional" (CPEUM, 2023). De esta manera, el Estado interviene en la dinámica económica de los individuos, comunidades y pueblos, impactando no solo en su actividad productiva, sino también en sus modos de vida, estructuras familiares, intereses y aspiraciones y en gran medida en su vida política.

Barba (2006) destaca que, en los procesos de planeación para el desarrollo, existe el riesgo de no separar de manera estructural los aspectos económicos y sociales. Aunque estos dos elementos del desarrollo están estrechamente relacionados, es necesario abordarlos de manera integral, reconocer sus

diferencias y equilibrarlos, ya que, se podría beneficiar de manera desigual a ciertos grupos o regiones, dejando rezagados en términos de ingresos y acceso a oportunidades a otros.

Para Sánchez (2015), en México, el Estado logró subordinar al campesinado mediante el “corporativismo estatal” entre 1938 y 2000. Durante este periodo, se mantuvo un único partido político oficial que inculcó en el campesinado una cultura clientelar a través de los programas de apoyo. Hevia (2010) sostiene que, en la actualidad, el clientelismo político ha evolucionado, y la coacción al voto se realiza mediante un esquema de confianza y reciprocidad dirigido por los intermediarios de los programas de apoyo. Estos intermediarios, bajo la figura de técnicos u orientadores oficiales, establecen vínculos con los beneficiarios para generar reconocimiento y gratitud por los apoyos recibidos. Los beneficiarios, motivados por la reciprocidad y agradecimiento, responden al respaldo solicitado por los técnicos del programa, intercambiando recursos e información para acumular capital político y mejorar sus posiciones en las estructuras de poder locales.

En cuanto a la administración federal, cada Gobierno ha buscado diferenciar la orientación de su política pública renombrando los programas de asistencia, como “Solidaridad” durante el periodo de Salinas de Gortari, “Progreso” de Ernesto Zedillo, “Oportunidades” en los sexenios de Vicente Fox y Felipe Calderón, y actualmente “Bienestar” en el gobierno de Andrés Manuel López Obrador. Este cambio de nombres busca arraigar en la conciencia colectiva la imagen benefactora del Estado, aprovechando la validación política de los beneficiarios de los programas para consolidar el respaldo electoral y perpetuar al gobierno en funciones.

El Gobierno ha experimentado con diversos esquemas de política pública para el impulso y control de la cafecultura, implementando múltiples programas para abordar las crisis sanitarias, la variabilidad de precios y fomentar el desarrollo e incremento de la productividad (Renard y Larroa, 2017). Sin embargo, el propósito subyacente es hacer económicamente rentables y eficientes las

unidades de producción para satisfacer la demanda del mercado.

Los programas públicos para la atención a la cafecultura enfrentan ciertas restricciones operativas, estos deben cumplir los requisitos legales y estar alineados con los marcos normativos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo vigente. Además, su ejecución depende de la política gubernamental en periodos de administración de seis años, lo cual puede resultar insuficiente para atender las necesidades a largo plazo del sector y en general pueden verse afectados por la falta de continuidad. La diversidad de condiciones socioculturales de las regiones cafetaleras y los modos de vida de los productores a menudo difieren de los objetivos de los programas gubernamentales, complicando su implementación efectiva.

El diseño de la política pública y de los programas sectoriales ha mantenido sus fundamentos teóricos centrados en la capacidad del Estado, visto este como un ente paternalista, para intervenir en la producción, la organización y la comercialización del sector cafetalero.

La política cafetalera entre 1958 y 1989, bajo un modelo de sustitución de importaciones, estuvo a cargo del INMECAFÉ. Este organismo creó hasta 3,228 Unidades Económicas para la Producción de Café (UEPC), integrando el 85% de los pequeños productores del país, dependientes de los beneficios proporcionados por el Instituto (Renard, 2022). El INMECAFÉ destacó por ser el organismo centralizado del Gobierno Federal que implementó la política orientada por los Acuerdos Internacionales del Café (AIC) de 1963-1990. Este organismo contaba con la infraestructura suficiente para fomentar la producción, la transferencia de tecnología, el control de precios y la organización a nivel regional.

En 1989, la desaparición del Instituto Mexicano del Café (INMECAFÉ) se vinculó con la adopción de una política de libre mercado y la drástica caída de los precios internacionales del café (Moguel y Toledo, 1999; Renard y Larroa, 2017). Estos cambios estructurales en el aparato estatal llevaron a los productores a

reorganizar sus formas de trabajo, unidades productivas y canales de comercialización. Los giros provocados por los cambios en las políticas estatales fueron muy fuertes, en el campo, uno de los sectores quizá más impactado fue el de los cafetaleros.

Tras la desaparición del INMECAFÉ, la planificación de la cafecultura se fragmentó entre las entidades públicas y los organismos descentralizados que ejecutaron programas asistenciales y temporales, sin rectoría del Estado (Renard, 2012; Renard y Larroa, 2017). Además, en este contexto los campesinos se vieron sujetos a la vorágine de las empresas multinacionales y los acaparadores del café.

De 1990 a 1994, el Consejo Mexicano del Café (CMC), conformado por diversas secretarías de gobierno y representantes de comercializadores, torrefactores y productores, estuvo a cargo de la política cafetalera. Sin embargo, enfrentó dificultades para abordar demandas del sector por no contar con la capacidad jurídica e infraestructura necesaria. Más bien, se convirtió en mero instrumento para la canalización de programas gubernamentales específicos (Pérez, 2007). Durante este periodo, ejecutó el programa Alianza para el Campo (SINDER-CAFÉ) para fomentar la producción y el Programa de Fortalecimiento de Empresas y Organizaciones Rurales (PROFEMOR) para fortalecer la organización del sector.

En el año 2000, la política agrícola experimentó modificaciones operativas, particularmente tras el cambio de partido en el gobierno, que resultó en una excesiva centralización de la administración pública (Sánchez, 2009). Durante la gestión de Vicente Fox, se reconfiguraron los programas federales subsidiarios, desagregando el sector agrícola por subsectores productivos, dichas medidas se señalaban que eran con el fin de evitar las duplicidades en los apoyos entregados y, al mismo tiempo, reducir la burocracia estatal.

El 15 de diciembre de 2004, se instaló el Comité Nacional del Sistema-Producto Café y la Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café, A.C.

(AMECAFÉ). Estas entidades operaron los mecanismos propuestos por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA). Entre 2014 y 2018, gestionaron el Programa de Apoyo a Pequeños Productores de Café (PROCAFÉ) (Renard y Larroa, 2017), compuesto por diversos subprogramas que buscaban la recuperación de las plantaciones de café afectadas por la roya (*Hemileia vastatrix*). Estos subprogramas incluían la entrega de paquetes tecnológicos, incentivos económicos individuales o a través de las organizaciones, y la producción de plantas en viveros comunitarios. Nuevamente podemos observar una distancia entre los objetivos de la política pública y la realidad en el campo.

En 2020, el Gobierno Federal de la 4T, encabezado por Andrés Manuel López Obrador, realizó una nueva modificación en la operación de los programas públicos. Su estrategia se basa en el pago directo al productor y en la implementación de programas prioritarios que buscan fomentar la producción agroecológica, aumentar la productividad y preparar las condiciones organizativas de los productores para enfrentar los desafíos del mercado (DOF SB, 2022; DOF SV, 2022).

El Gobierno de la 4T ha atendido al sector cafetalero a través del programa SUBICAFÉ (Bienestar-Café) de Producción para el Bienestar (PpB), con pagos directos al productor, y la Estrategia de Acompañamiento Técnico (EAT) de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER). Complementa indirectamente su intervención con otros programas, como Sembrando Vida de la Secretaría de Bienestar, y los programas de fertilizantes y precios de garantía, también de la SADER. El balance sobre los resultados de estos cambios en la política cafetalera aún no se realiza.

La metodología propuesta por este gobierno se centra en el desarrollo local, a través del acompañamiento técnico en la producción agroecológica, la reconstrucción del tejido social y la integración de nuevas organizaciones (Albuquerque, 2002). Este enfoque se alinea con principios de desarrollo endógeno que abogan por el aprovechamiento sostenible de los recursos locales

y la promoción de la autodeterminación. Se busca lograr un desarrollo más equitativo y resiliente, excluyendo en gran medida la intervención de agentes externos, aunque son los agentes del gobierno quienes orientan e implementan las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos del programa.

2.3. La competencia económica y los riesgos del mercado del café.

El problema del financiamiento rural para el sector cafetalero está directamente relacionado con los elevados riesgos asociados a esta actividad productiva, en general a todas las actividades agrícolas. Entre las causas de estos riesgos se encuentran la baja rentabilidad, las condiciones naturales adversas y las fluctuaciones de los precios del café. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) señala una disminución en la contribución del sector agrícola al Producto Interno Bruto (PIB) mundial, así como un aumento en los desastres naturales a nivel global en las últimas cuatro décadas. La agricultura representa aproximadamente el 30% de las emisiones de gases efecto invernadero (FAO, 2022). Estos factores contribuyen al aumento de las tasas de interés, ya que las instituciones financieras asumen un mayor riesgo en la recuperación del crédito, especialmente ante la inestabilidad en las proyecciones de los precios futuros.

El Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (CEFP) de la Cámara de Diputados de México realizó un diagnóstico de la Banca de Desarrollo en 2008, señalando que el sistema financiero está regulado por el Banco de México (BM) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) a través de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) (Quintana, 2018). Este sistema se rige por diversas leyes, como la Ley de Ahorro y Crédito Popular, la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, la Ley de Instituciones de Crédito, la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito y la Ley de Uniones de Crédito. Las principales instituciones que ofrecen crédito para el sector agropecuario son: 1) los bancos de objeto múltiple, conocidos como banca comercial, operados con recursos privados, 2) los bancos de desarrollo, instituciones descentralizadas del gobierno que operan con recursos propios o

fiduciarios, en ambos casos, los productores solo pueden acceder al crédito, no pueden participar como socios. Y 3) las instituciones auxiliares del crédito, como las sociedades de ahorro y préstamo, las uniones de crédito, los almacenes de depósito, las arrendadoras financieras o empresas de factoraje financiero, que pueden ser operadas por grupos sociales constituidos legalmente como personas morales.

La banca de desarrollo otorga financiamiento acorde a los horizontes temporales de los ciclos agrícolas o a los requisitos de la comercialización, considerando los tiempos de postcosecha, manufactura y transportación. Generalmente, proporciona financiamiento a plazos más largos que los disponibles en la banca comercial, lo cual implica, por sí mismo, una acción de fomento. Dado el mayor riesgo, se establece un interés más elevado, introduciendo así un componente de subsidio implícito en el crédito (CEFP, 2008).

Para acceder a créditos tanto de la banca de desarrollo como de la banca comercial, los usuarios deben demostrar la rentabilidad de sus operaciones. Esto implica exhibir estados financieros de los dos últimos ciclos productivos, presentar garantías líquidas o hipotecarias que cubran al menos el 50% del valor del crédito solicitado y pagar seguros agrícolas y de almacenamiento para protegerse ante posibles riesgos de pérdida de la producción.

Las políticas de crédito para el sector agrícola buscan disminuir el riesgo mediante la asociación de inversiones entre el gobierno, la institución financiera y la persona moral o física solicitante. El Instituto del Café de Chiapas (INCAFECH) establece en sus normatividades de gestión de apoyo que la aportación del gobierno destinada a la inversión productiva se puede etiquetar como un subsidio para la adquisición de activos fijos o como un fondo de garantías líquidas para el acceso al crédito. No obstante, esta aportación está condicionada a que los solicitantes contribuyan con al menos el 30% de la inversión (INCAFECH, 2023).

El sector cafetalero muestra una gran dependencia del financiamiento, los altos volúmenes de inversión necesarios tanto para el proceso productivo como para el proceso comercial han llevado a las organizaciones a buscar otras estrategias alternativas de liquidez. Aunque se paga un alto costo por el financiamiento del crédito, esto les permite disponer de los recursos suficientes para cubrir sus necesidades. Sin embargo, los productores terminan asumiendo estos costos operativos. Por un lado, pagan las tasas de interés impuestas por el sistema financiero a través del crédito, y por el otro lado, asumen el costo de mantenimiento de la estructura operativa que integran en su proceso organizativo. Incluso las organizaciones que han creado sociedades auxiliares del crédito para financiar sus operaciones y resolver sus problemas de liquidez agregan, mediante este proceso de autofinanciamiento, un costo adicional al proceso productivo y comercial.

El sistema financiero internacional está compuesto por un conjunto de instituciones públicas y privadas, y una serie de normas y regulaciones nacionales e internacionales que operan bajo la lógica capitalista, porque los servicios financieros se movilizan como una mercancía. Desde esta perspectiva, las instituciones que conforman el sistema financiero buscan alcanzar la maximización de la ganancia (Smith, 1976), misma que se regula bajo el principio de escasez; este concepto de la economía explica que los recursos son limitados en comparación con las necesidades y los deseos humanos ilimitados; no sólo se destaca la naturaleza reducida de los recursos sino la necesidad de tomar decisiones sobre cómo asignar los bienes de manera eficiente (Triunfo et al., 2003).

Estos recursos permiten a las personas y las entidades acceder a dinero que no poseen y que pueden utilizar para inversiones, gastos o proyectos. De esta manera, el financiamiento se aprecia desde dos dimensiones; 1) como fuente de renta del dinero y 2) como proceso vinculador de resolución de necesidades (Keynes, 1943). Dado que los recursos son limitados, las personas, las empresas y los gobiernos deben tomar decisiones sobre cómo asignar de manera más

eficiente éstos, cada elección implica una oportunidad perdida, ya que los recursos no utilizados en una actividad podrían haberse utilizado en otra, a esto se le denomina costo de oportunidad (Sánchez et al., 2019).

Las empresas utilizan en general el financiamiento para expandirse, modernizarse y mejorar su capacidad productiva. Esto puede resultar en un crecimiento económico y en la creación de empleo. Los préstamos y líneas de crédito pueden utilizarse estratégicamente para cubrir necesidades temporales de efectivo. Sin embargo, el financiamiento debe gestionarse de manera responsable para evitar problemas como el sobreendeudamiento y la crisis económica. La regulación de los préstamos obtenidos y la transparencia son esenciales para garantizar que el financiamiento contribuya positivamente al desarrollo económico y al bienestar general (Stiglitz, 2002); las políticas y las regulaciones gubernamentales desempeñan un papel crucial en la gestión y regulación de los mercados del dinero para garantizar su funcionamiento eficiente y equitativo.

En México, entre 1990 y 1992, la mayoría de las Unidades Económicas de Producción y Comercialización (UEPC) que habían sido la figura organizativa del sector campesino de cafecultores desde los años setenta, fueron transformadas en figuras jurídicas sujetas a crédito, como Sociedades de Solidaridad Social (SSS), Sociedades de Producción Rural (SPR), Sociedades Cooperativas (SC) y Asociaciones Rurales de Interés Colectivo (ARIC), etc., con la posibilidad de comprar las instalaciones de beneficio dejadas por el Instituto Mexicano del Café (INMECAFÉ) desaparecido por el gobierno de Salinas de Gortari en 1989 (Olguín, 2017). Esta estrategia diseñada por el gobierno dentro de la reorganización neoliberal de la cafecultura buscaba que las organizaciones cafetaleras fueran independientes de los subsidios, dejando en manos del capital privado y de la banca de desarrollo el acceso a los recursos financieros para su operación.

El gobierno mexicano ha implementado programas específicos para apoyar el crédito rural; a través de las secretarías de estado o de los organismos

descentralizados, ha operado algunos programas para el financiamiento, como el programa de asistencia técnica especializada enfocado a la inclusión financiera, sostenible e integral (PATMIR), este fue puesto en marcha por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) a partir del año 2001, luego fue transferido al Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros, S.N.C. (BANSEFI) en 2010 y actualmente lo opera el Banco del Bienestar desde 2019: A través de este programa se atiende a más de 978 mil socios y clientes, con un presupuesto anual de 100 millones de dólares, de los cuáles el 35% proviene del Banco Mundial (BM) (DOF, 2022).

En 2007 se operó el Programa de Apoyo para Acceder al Sistema Financiero Rural (PAASFIR) a través de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), actualmente lo opera Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero (FND) como Fondo Nacional de Garantías de los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural (FONAGA, 2023), operan además otros programas como el Desarrollo Productivo Sur-Sureste, Fondo para la Profundización del Financiamiento Rural "fondo PROFIN".

En la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), hoy Secretaría de Bienestar (SB), se operó el programa "Opciones Productivas" desde 2003, vinculado al programa sectorial de Desarrollo Social que tuvo como objetivo mejorar el ingreso a través del fomento de desarrollo productivo y un componente para el acceso al ahorro y al crédito, que actualmente la SB opera con las "tandas para el bienestar" para el acceso a microcréditos; por su parte, la Secretaría de Economía opera el Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIN) desde el 2001, a través de 28 intermediarios financieros capacitan e incuban los negocios beneficiarios del crédito (PRONAFIM, 2023).

Otras instituciones dentro del mismo sector también operan con presupuesto del gobierno federal como el de los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA) que opera cuatro programas de atención al sector rural de segundo piso; el Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería y

Avicultura (FONDO), el Fondo Especial para Financiamientos Agropecuarios (FEFA), el Fondo Especial de Asistencia Técnica y Garantía para Créditos Agropecuarios (FEGA) y el Fondo de Garantía y Fomento para las Actividades Pesqueras (FOPESCA(FIRA, 2023a).

Estos programas buscan mejorar las condiciones de financiamiento para los agricultores y promover el desarrollo sostenible en las áreas rurales. Tan solo el FIRA, en 2022, logró un saldo total de financiamiento en la red café de 2,625 millones de pesos y se beneficiaron a 36,483 productores (FIRA, 2023b); esta institución también canalizó apoyos tecnológicos y financieros a productores y empresas del sector social, con enfoque de integración de redes de valor para el establecimiento y mantenimientos de viveros, beneficios y comercialización de café.

Cabe recordar que los procesos agrícolas son estacionales, con uno o dos ciclos anuales, con tiempos de rendimientos bajos; los productores cafetaleros deben esperar hasta 3 años para que la plantación empiece a tener los primeros rendimientos, mismos que irán en aumento en los siguientes cinco años, sin considerar los riesgos agrícolas que están sometidos en este periodo. En el balance al que hemos aludido se observó también que el 5% de la producción orgánica del estado de Chiapas requiere de mayores inversiones de trabajo propio y aunque tiene una pequeña inversión en insumos, el rendimiento sigue siendo bajo, por lo que los ingresos obtenidos logran cubrir los costos con muy poco margen de ganancia.

Capítulo III. La evolución de la organización social-productiva en el sector cafetalero en Chiapas. El caso del Consorcio Social del Café Mexicano A.C.

El análisis previo de los contextos económico y político en los que las organizaciones cafetaleras operan, así como su relación con el Estado y la imperiosa necesidad de mantenerse competitivos en el mercado, nos conduce a profundizar en el estudio de los procesos evolutivos y las condiciones internas que influyen en el desempeño de estas unidades. Estas consideraciones iniciales son de gran relevancia para la investigación que realizamos.

Así, la evolución de las organizaciones social-productivas se analiza desde dos perspectivas que consideramos fundamentales de rescatar en nuestra investigación. En primer lugar, se examina su conexión con la naturaleza y su presencia en el entorno social, cultural, simbólico, religioso, filosófico y comunal, según lo destacado por Luna (2020). En segundo lugar, se considera su papel como agentes de desarrollo regional desde una perspectiva económica, orientada principalmente hacia la producción de bienes y/o servicios destinados al beneficio humano. Estas organizaciones, como señala Jiménez (2022), hacen uso de los recursos disponibles en su entorno y procuran asegurar condiciones sociales básicas de interés colectivo.

La relación intrínseca entre la organización social-productiva y la naturaleza se destaca por su capacidad para transformar su entorno mediante sus interconexiones. Desde una perspectiva antropocentrista, D'Angelo (2004) argumenta que la construcción de la civilización se logra exclusivamente a través de la práctica humana organizada. Sostiene que las estrategias de planificación para el desarrollo local encuentran su implementación eficaz solo a través de las organizaciones. Dado que la globalización ha debilitado el poder y el consenso del aparato estatal (lo que debe verse de manera relativa pues su poder sigue siendo muy grande), ha dejado como única opción las democracias internas de las organizaciones sociales. Estas practican la conciencia política y civil, la

comprensión del otro, la solidaridad y el fortalecimiento del tejido social.

Diversos autores, entre ellos Doppler y González (2007), Renard y Larroa (2017), y Folch y Planas (2019), destacan que el surgimiento de las organizaciones cooperativas se originó por una larga tradición comunitaria indígena, por la influencia de la Iglesia y las escuelas, así como por la acción colectiva de los campesinos, quienes promueven una vida solidaria y la revalorización de la naturaleza para construir un modelo de producción ecológico.

A pesar de su condición de minifundistas, los cafecultores han participado activamente en movilizaciones, luchas, adaptaciones y estrategias económicas (Sánchez, 2015). Han logrado estructurarse y proponer estrategias comerciales en nichos de mercados con calidades específicas, como el café orgánico, el café gourmet y el Comercio Justo (Canet et al., 2016; Renard, 2022).

Se retoman las conclusiones de Mestries (2016), quien resalta que la organización social-productiva en el sector cafetalero en Chiapas ha adoptado un modelo autogestivo, señala que en este enfoque los productores gestionan sus propios recursos, coexisten por intereses comunes y establecen un marco de cooperación económica que les permite obtener rentabilidad económica y relevancia comercial. Asimismo, generan capital social que facilita su participación política en el sector y redefine sus actividades productivas.

Como estrategia de supervivencia y competencia, desde la década de 1980, las organizaciones cafetaleras participan en el mercado alternativo, certificando la producción orgánica y adoptando los principios del Comercio Justo. Además, las organizaciones incorporaron recursos simbólicos en la producción de café y ajustaron sus procesos productivos para cumplir con las normas y los mecanismos de participación en este mercado (Sánchez, 2015; Renard, 1999).

Desde la perspectiva de las teorías de la evolución de las organizaciones, estas entidades cambian y se desarrollan con el tiempo en respuesta a su entorno y las presiones competitivas. Chandler (1977) sugiere que no existe una única

estructura o estilo de gestión adecuado para todas las organizaciones en todas las circunstancias. Por el contrario, la estructura y el enfoque de gestión deben adaptarse a su entorno y a las condiciones cambiantes. Esto implica que las organizaciones evolucionan en respuesta a las demandas y desafíos específicos que enfrentan, pues la propia realidad es cambiante y les impone nuevos desafíos.

Chandler también señala que las organizaciones atraviesan diferentes etapas a lo largo de su existencia, similares a las etapas de desarrollo en la vida de un ser humano. Estas etapas incluyen la formación, el crecimiento, la madurez y eventualmente, la declinación o revitalización, a ello debemos agregar también su muerte o desaparición. En este sentido, sólo aquellas organizaciones sociales que pueden adaptarse y responder efectivamente a los cambios en su entorno tienen más probabilidades de sobrevivir y prosperar.

Se planteó en este estudio la hipótesis de que la organización social-productiva ha adoptado principios empresariales con el fin de garantizar su inserción y sostenibilidad en el mercado y para ello ha implementado la integración, control y centralización de los procesos productivos y comerciales en diferentes etapas de la cadena de producción y comercialización.

Se empleó la metodología de estudio de caso para analizar la evolución de la estructura social-productiva del Consorcio Social del Café Mexicano A.C., mediante el examen de las condiciones establecidas por los contextos sociales, políticos y económicos en que se desarrolla. El objetivo es caracterizar la evolución de la estructura organizativa y los mecanismos de integración de los principios empresariales en las actividades productivas y comerciales.

En el periodo comprendido entre 2017 y 2021, se realizaron entrevistas semiestructuradas con productores y representantes de dieciocho Sociedades Cooperativas, así como con los representantes de las cinco Federaciones de Sociedades Cooperativas que integran el Consorcio Social del Café Mexicano, A.C.: Casa Común, Federación de Sociedades Cooperativas de Responsabilidad

Limitada F.C. de R.L. (CASA COMÚN), Federación de Sociedades Cooperativas Agroecológica y Cafetalera de Chiapas F.C. de R.L. (FEDCAFE), Federación de Sociedades Cooperativas Cafetaleras, Costa Soconusco del Estado de Chiapas F.C. de R.L. de C.V. (FEDECOS), Federación de Sociedades Cooperativas cafetaleras de la Sierra Madre F.C. de R.L. (FEDESI) y Federación de Sociedades Cooperativas Indígenas y Ecológicas de Chiapas F.C. de R.L. (FESICH).

Adicionalmente, se llevaron a cabo visitas de campo en el periodo comprendido entre 2016 y 2021, durante las cuales se documentó el proceso organizativo y operativo interno, así como la planeación estratégica anual. Se garantizó el anonimato de los entrevistados, toda vez que la información corresponde a aspectos internos, y se evita interferir en su planeación estratégica de corto y mediano plazo. Adicionalmente, un elemento que jugó un papel importante en el trabajo y que sirvió para confirmar o desechar algunas ideas, fue el conocimiento previo de la organización y las observaciones realizadas como investigador desde tiempo atrás.

3.1. Organizaciones del sector rural en México

A partir de la intervención estatal en los procesos organizativos del sector rural en la década de los ochenta, se establecieron diversas formas de organizaciones formales, otorgándoles validez oficial dentro del marco jurídico (Sánchez, 2015). El gobierno adoptó mecanismos de control sobre estas organizaciones social-productivas mediante su integración a entidades con objetivos políticos, proliferando así a lo largo de las siguientes tres décadas.

En México, las asociaciones tienen su fundamento jurídico en los artículos 9, 25 y 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM, 2023) y se regulan mediante diversas leyes, como la Ley Agraria, la Ley General de Sociedades Cooperativas, la Ley General de Sociedades Mercantiles, la Ley de la Economía Social y Solidaria, la Ley de Sociedades de Solidaridad Social, y para Instituciones de crédito la Ley de Ahorro y Crédito Popular, la Ley General

de Títulos y Operaciones de Crédito, la Ley de Instituciones de Crédito, la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito y la Ley de Uniones de Crédito. Se reconocen tres niveles de asociatividad, clasificados principalmente por su objeto social, que abarcan desde la provisión de bienes y servicios hasta la integración a cadenas productivas y redes de valor, con el fin de apropiarse de valor agregado, oportunidades de negocios y proveeduría (Conde, 2016). En este trabajo nos interesó la combinación entre lo jurídico normativo y la práctica real concreta de la organización.

En la actualidad, el Instituto Nacional de la Economía Social (INAES) otorga reconocimiento legal a veintidós Organismos del Sector Social de la Economía (OSSE), siendo dieciséis de ellas clasificadas como de primer nivel, esta categoría abarca diversas entidades como Ejidos, Comunidades, Sociedades Cooperativas de Productores de Bienes y/o Servicios (SCP), Sociedades de Solidaridad Social (SSS) y Sociedades de Producción Rural (SPR), entre otros. Se reconocen cinco tipos de organizaciones de segundo nivel que incluyen Uniones de Ejidos, Uniones de Comunidades, Federaciones de Sociedades Cooperativas, Asociaciones Rurales de Interés Colectivo (ARIC), Uniones de Sociedades de Producción Rural y Organismos Integradores de Fondos de Aseguramiento Agropecuario y Rural. Asimismo, tres tipos de organizaciones clasificadas como de tercer nivel, las Confederación de Sociedades Cooperativas, los Fideicomisos y la Sociedad Anónima de Capital Variable (FIFONAFE, 2023; INAES, 2022).

Según el Registro Agrario Nacional (RAN), en Chiapas residen 4,119 Sociedades Rurales, siendo la segunda entidad con mayor número de organizaciones productivas, después de Oaxaca. Estas sociedades representan el 12% de las organizaciones a nivel nacional, de un total de 34,281 (RAN, 2018).

Acerca de las consideraciones sobre las organizaciones rurales según Bonanno (2003), la evolución histórica de las organizaciones de productores se refleja en el desarrollo de nuevas formas organizativas, que destacan por su habilidad para interactuar y dar forma a la realidad social a partir de los elementos autónomos.

De esta manera, desafían al modelo hegemónico que busca dominar la construcción de su propio desarrollo, constituyendo así una contrariedad frente al proceso de individualización y segregación impulsado por la globalización (Sánchez, 2015).

En nuestro caso de estudio, los productores de café se han integrado a estructuras organizativas cada vez más complejas, mismas que han construido con el fin de controlar la producción, la transformación y la comercialización del grano y obtener más beneficios. Se enfocan en la creación de condiciones propicias para la administración y la gestión de sus recursos, así como la adquisición de infraestructura y capacitación necesaria para llevar a cabo las operaciones comerciales, en cumplimiento con las normas a las que se obliga (Renard, 2022).

En este sentido, las organizaciones de cafecultores se han destacado como pioneras en iniciativas alternativas a nivel nacional e internacional. Ejemplos de estas iniciativas incluyen la producción orgánica, el Comercio Justo, la formación de una coordinadora nacional de organizaciones cafetaleras, así como organizaciones regionales y estatales. Convenientemente, el 63% de los productores de café se encuentran afiliados a alguna forma de organización social-productiva, a través de la cual comercializan su producción (Medina et al., 2016).

Además, la dinámica política interna de estas organizaciones se orienta hacia la movilización y la participación en la esfera de la política pública. En las últimas tres décadas, han desafiado al Estado para la implementación de programas de apoyo dirigidos a la cafecultura, los cuáles se ejecutaron a través de ellas. Aprovecharon los beneficios recibidos para fortalecer sus operaciones internas mediante la adquisición de activos productivos, la implementación de diversos esquemas de producción, la renovación de las plantaciones, la negociación de nuevos contratos comerciales y el aumento del flujo de efectivo.

Esta estrategia permitió al Gobierno Federal mantener una relativa estabilidad política en el sector cafetalero. Sin embargo, simultáneamente, fomentó la proliferación de organizaciones con fines de lucro o partidistas, que inflaron sus padrones para recibir mayores subsidios (Renard, 2022). Además, se generó un problema en el empadronamiento de los productores. Según el Padrón Nacional Cafetalero, en Chiapas hay 180,856 productores (INCAFECH, 2023), pero en 2019, la SAGARPA sólo registró e identificó con número de folio a 68,047 productores de café a través de los Centros de Apoyo al Desarrollo Rural (CADER). Este registro se realizó únicamente para aquellos productores que pudieron demostrar la propiedad de la tierra y su actividad económica.

A partir de 1986, las cooperativas de Chiapas iniciaron también el proceso de cambio del cultivo de café convencional a café orgánico, siguiendo los pasos de la Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (UCIRI), en el vecino estado de Oaxaca, la cual fue pionera tanto en México como en América Latina en la producción y comercialización de productos orgánicos y su integración a mercados alternativos especialmente con ONGs europeas.

Las nuevas organizaciones cooperativas que se formaron en la producción y la comercialización de café orgánico fueron certificadas oficialmente a partir de 1990, y se extendieron ampliamente en Chiapas donde llegaron a ser más de 100 en la primera década del siglo XXI, una cifra significativamente más alta que en Oaxaca, Veracruz y Puebla, los otros principales estados cafetaleros de México. Para los ciclos de 2007-2012, se estimó una superficie de 4,763 hectáreas en producción orgánica en Chiapas; se contabilizaron 25,000 productores organizados en 123 organizaciones; de esta manera, el café orgánico representó casi una quinta parte de la producción estatal y las organizaciones que lo producían cerca de un tercio de las 400 registradas a nivel nacional para 2010 (COMCAFE, 2007).

A pesar de ciertas críticas que sugieren que el mercado solidario tiende a la saturación, con este y otros estudios se demuestra que representa una importante cifra significativa de negocios para las empresas sociales y para los

consorcios empresariales en la actualidad.

Doppler y González (2007), en su trabajo de investigación con productores certificados en el Comercio Justo del estado de Chiapas, concluyeron que los pequeños productores deben ajustar sus modelos de producción para cumplir con las condiciones del Comercio Justo y orgánico. Esto implica la necesidad de reaprender, adaptar y valorar antiguas prácticas agrícolas, incorporar conocimientos agronómicos requeridos por las normas de certificación, someterse a inspeccionados constantemente y mantenerse en una búsqueda permanente para obtener nuevos distintivos y certificados que les permitan diferenciar sus productos. Todo este recorrido que han seguido los integrantes de esas organizaciones presupone que el productor es capaz de capitalizar el aprendizaje tanto para su modelo de producción como para mejorar su calidad de vida mediante el incremento de sus ingresos.

Por ejemplo, Moguel y Toledo (2020), evidencian la evolución de La Coordinadora de Pequeños Productores de Café de Chiapas (COOPCAFÉ); ellos documentaron en esta organización una larga tradición de vida comunitaria en el cuidado de los recursos naturales. Las organizaciones asociadas buscaron disminuir los costos que se derivan por la dependencia a insumos externos y adoptaron formas de producción más compatibles con la lógica de la producción indígena. La Coordinadora agrupó a un gran número de las organizaciones de productores de café “independientes” del Estado. En 1994 se constituyó legalmente como Asociación Civil, en 2002 se componía de 22 cooperativas, y para el 2010, ya contaba con 32 organizaciones que, en total, comprendían el trabajo colectivo de 15 mil socios, quienes destinaban ya una importante superficie de 25,581 hectáreas para la producción de café. Entre las organizaciones que se afiliaron a la COOPCAFÉ, la Federación Indígena Ecológica de Chiapas SSS (FIECH), llegó a integrar 17 cooperativas productoras de café orgánico, con un total de 3,272 socios en 2013.

El Colegio de la Frontera Sur (Ecosur) reportó que la FIECH operó hasta 2016, integrando productores rurales de origen étnico como Tzeltal, Tzotzil, Chuj y

Tojolabal, certificados en Comercio Justo, producción orgánica y *Bird Friendly* a través de los cuáles comercializaba más de 25 toneladas de café por ciclo productivo (Ecosur, 2015).

Ambas organizaciones, que se mencionaron antes, integraron en sus procesos de producción nuevas técnicas agronómicas para aumentar los rendimientos; combatieron el ataque de la roya con la replantación de nuevas variedades, adquirieron maquinaria para la industrialización del café y lograron la certificación en la producción orgánica y en el Comercio Justo, con las que se integraron al mercado alternativo. Estos logros suponen adaptarse a procesos que en general les eran ajenos.

También Bartra, Paz y Cobo (2018), documentaron la evolución de la organización social-productiva Tosepan Titataniske de Puebla, al cumplir 40 años de operaciones, la cual inició en 1977, aunque legalmente se constituyeron como cooperativistas en 1980 con 30 cooperativas de productores de café y pimienta; actualmente, está integrada por 480 cooperativas. Desde 1987, se asociaron con otras organizaciones políticas como la Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca (CEPCO) y la Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras (CNOC); a través de ellas participaron en la toma de decisiones y negociaciones con el Gobierno Federal sobre la política cafetalera. Veinte años después, en 1997, constituyeron la comercializadora “*Cooperativa Maseual Xicaualis S.C.L.*”, con capacidad de exportación y en 1998, constituyeron legalmente la caja de ahorro y crédito “Tosepantomin S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”; es hasta 2018 que constituyen el “*Centro de formación indígena KaltaixpetaniLOYAN*”. Entre otros programas que maneja la organización están el de asistencia técnica, viveros, control biológico, financiamiento, transformación del café, comercialización, vivienda, salud y desarrollo de la mujer.

En términos generales, se pueden observar similitudes en las investigaciones previamente mencionadas: las organizaciones surgieron durante la era del INMECAFÉ como una respuesta al impacto de los bajos precios en la comercialización, buscando mejorar las condiciones de venta y negociación. Este

impulso les permitió insertarse en los mercados nacionales e internacionales, optimizando simultáneamente sus procesos internos de producción. Posteriormente, consolidaron el capital social y físico necesario para supervisar cada fase de la cadena de producción. Establecieron estructuras organizativas y operativas similares, delegando la gestión de procesos clave como producción, manufactura, comercialización y financiamiento a través de diversas figuras jurídicas que van creando. Además, conforme avanzan y consolidan su estructura organizativa, han implementado programas de vivienda y asistencia social.

De tal manera que, la evolución de la organización social-productiva en el sector cafetalero ha obedecido principalmente a tres razones: 1) Su capacidad de adaptarse e involucrarse activamente en el mercado; para lo cual crearon diferentes figuras jurídicas afiliadas para que se encargaran de una etapa específica del proceso organizativo, productivo o comercial. 2) Los incentivos promovidos por las políticas agrícolas, a través del acompañamiento y asistencia técnica para la producción de café con un enfoque agroecológico u orgánico, y los beneficios económicos recibidos que les permitieron la adquisición de maquinaria y equipo de manufactura. 3) Las condiciones intrínsecas e internas de la producción rural en México, que se caracteriza por una larga tradición de vida comunitaria y gestión de los recursos naturales, lo cual les permitió la creación de organizaciones a través de la acción colectiva para hacer frente a los retos que le plantea la globalización y el capitalismo.

Se observa que, cuando las organizaciones logran éxito mediante un mayor desarrollo y estabilidad de sus operaciones económicas y productivas, incorpora en su agenda diaria los temas de salud, educación, mujeres y jóvenes para dar respuesta a sus socios y familias, de esta manera, están construyendo una nueva forma de gestión del territorio (Robles, 2018).

Así es como las organizaciones cafetaleras han recorrido un largo camino de aprendizaje y desarrollo de la acción colectiva e integración de sus procesos productivos y comerciales con el objetivo de independizarse de su relación con

el Estado, cabe observar que su independencia requiere cada vez de una mayor capacidad de administración y control de sus operaciones internas para ser eficientes. Las organizaciones han adoptado una cultura empresarial que promueve la maximización de la utilidad a través de la minimización de costos, de la eficiencia de los procesos internos y de un mayor margen de ganancia en el proceso de comercialización.

Actualmente, las organizaciones campesinas en el sector cafetalero han readaptado sus estructuras organizativas, especialmente formando asociaciones de segundo y tercer nivel. En términos generales, las asociaciones de productores adoptaron diversas figuras jurídicas y se asocian entre ellas formando estructuras operativas complejas para cumplir con las exigencias del mercado global. Este nivel de agrupación demanda de los pequeños productores un fuerte proceso de aprendizaje, tanto en el ámbito organizativo, como en el relativo a sus sistemas de producción (Doppler y González, 2007).

Aunque, muchas veces, se cree que los procesos de aprendizaje de grupos e instituciones son muy escasos y que la experiencia práctica no llega a integrarse para poder funcionar como guía de futuras acciones. También se reconoce que toda experiencia puede dar lugar a un aprendizaje si se reconoce, sistematiza y analiza debidamente, y es válida aun cuando sea un aprendizaje particular, si modifica de alguna manera sus procesos internos (Chávez, 2006).

Sin embargo, pese a los esfuerzos tanto de las organizaciones como de las instituciones internacionales que participan en el mercado alternativo, la mayoría de los socios que integran a una organización de productores no conocen el objetivo de la certificación, ni los principios que rigen este mercado, y en muchos casos ni siquiera saben que su organización participa en ese nicho de mercado, son sus líderes los que manejan esta información.

En ciertos casos, los productores perciben el sobreprecio como una compensación por sus condiciones de pobreza (González, 2002). Esta percepción se fundamenta en la idea de que muchos pequeños productores

nunca han utilizado agroquímicos debido a los elevados costos de inversión que implican. Por ende, continúan practicando la agricultura orgánica conforme a su tradición indígena, sin tener la intención explícita de beneficiarse de esta situación. Además, carecen de la capacidad para gestionar este recurso de manera individual; más bien, se integran en organizaciones que buscan satisfacer las demandas del mercado y devuelven al productor los beneficios que este mercado les otorga, sin que el productor este consciente de ello.

Un modelo organizativo súper estructurado "exige niveles de conocimientos técnicos, sistemas de gestión y de administración y medios financieros, que no siempre son dados en los países en desarrollo" (Speich, 2001:285). Lo que buscan las estructuras organizativas complejas es profesionalizar e institucionalizar la planeación anual de los programas agrícolas, ambientales y sociales que les exigen las certificadoras, con la intención de mejorar sus condiciones comerciales, mantener los precios de venta, conservar sus volúmenes de producción certificados y mejorar las condiciones de vida de los productores y sus familias. Así es como las organizaciones tienden a adoptar los principios empresariales para el control e integración de sus procesos productivos, administrativos y comerciales.

Por estas razones, la teoría de la sostenibilidad empresarial destaca la importancia de las organizaciones social-productivas en el sistema económico actual porque respalda los intereses particulares tanto de los productores como de los consumidores (Sánchez, 2012).

Por un lado, la organización sirve como un mecanismo del Estado para la generación de oportunidades de acción y participación para el desarrollo local, a través de la implementación de los programas de apoyo. Pero también, es la organización social-productiva quien replica los principios de acumulación capitalista dentro de la lógica del mercado. Antepone los intereses colectivos de fortalecimiento de la organización a los costos que asumen los productores. Son los productores con su trabajo quienes mantienen la estructura operativa de la organización.

3.2. Evolución del Consorcio Social del Café Mexicano A.C.

El Consorcio Social del Café Mexicano A.C., se constituye legalmente el 15 de marzo de 2018, bajo la figura asociativa de Asociación Civil, la cual está integrada jurídicamente por 22 personas físicas mismas que representan la junta directiva de la estructura organizativa: cinco representantes de las Federaciones, ocho representantes de empresas filiales asociadas, cuatro representantes técnicos, tres representantes sociales, un representante legal y un directivo. Operativamente empezó a funcionar en 2014, con algunas organizaciones que operaban con la Federación Indígena Ecológica de Chiapas S.S.S. (FIECH).

La FIECH se constituyó legalmente en 2009 y cerró sus operaciones organizativas y comerciales en 2014. Este cierre se produjo en medio de una serie de disparidades y adversidades políticas que la llevaron a enfrentar dificultades financieras y, eventualmente, a la quiebra debido a una gestión inadecuada de sus recursos. La ausencia de supervisión de las cuentas y las transacciones bancarias y comerciales permitió que los líderes de la organización cometieran errores administrativos sin el conocimiento de sus miembros.

Los representantes de la FIECH recibieron su formación en la Sociedad de Solidaridad Social “Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla San Isidro Labrador” (ISMAM) en la Sierra Madre de Chiapas. Con más de 30 años de experiencia, se han especializado en servicio comunitario, justicia social y producción de café, como parte de un proceso que se inició en 1970 por la Iglesia Católica en la región, con el objetivo de abordar los problemas socioeconómicos de los indígenas locales. En un ambiente político especial en el medio rural, no solo para Chiapas, a principios de la década de 1990, algunos líderes regionales optaron por no participar en los movimientos zapatistas y promovieron de una manera alternativa pero también independiente una cultura organizativa basada en los principios de justicia social y preservación del medio ambiente. Sin embargo, reconocieron la necesidad de integrarse a los mercados para desarrollar los proyectos sociales que perseguían (Ecosur, 2015).

A través de la colaboración entre la FIECH y diversas instituciones de investigación y enseñanza, como el Colegio de la Frontera Sur (ECOSUR), la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH) y la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH), se generaron innovaciones tecnológicas y transferencia de conocimientos. Sin embargo, existen informes de proyectos de investigación que se vieron interrumpidos tras la desaparición de la Federación, relacionados con el manejo de edificaciones sustentables y mecanismos de eficiencia energética (Ecosur, 2015).

El nacimiento del Consorcio representó un proceso de crecimiento y expansión del modelo asociativo de las organizaciones cafetaleras que la precedieron, en un marco de efervescencia de la acción colectiva en el medio rural; desde el nacimiento del ISMAM como una Sociedad de Solidaridad Social, de nivel uno, de acuerdo a la clasificación de las figuras asociativas; se construye posteriormente la FIECH, una figura asociativa de segundo nivel, para después, a partir de 2015, se crearon las cinco Federaciones de Sociedades Cooperativas que actualmente integran el Consorcio.

La compleja estructura operativa del Consorcio no cuenta con una figura legal que represente ante el Estado a las Federaciones, en su caso, la Ley General de Sociedades Cooperativas establece como figura jurídica de tercer nivel a la Confederación. Por esta razón el Consorcio no puede representar legalmente a las cinco Federaciones, sin embargo y por encima de las cuestiones jurídicas, el Consorcio es quien coordina las operaciones productivas y comerciales de estas. Por su parte las Federaciones llevan contabilidades y finanzas de forma separada para cumplir con sus obligaciones fiscales.

Las 18 cooperativas que constituyen el Consorcio Social del Café Mexicano A.C. integran un padrón de 2,172 productores. Todos los productores afiliados legalmente al Consorcio participan en el mercado alternativo a través de la certificación de la producción orgánica y del Comercio Justo del café; y reconocen que no podrían hacerlo de forma individual.



Figura 6.- Estructura organizativa del Consorcio Social del Café Mexicano A.C

La estructura organizativa del Consorcio está dirigida por un consejo directivo corporativo, integrado por los cinco representantes de las Federaciones de Sociedades Cooperativas y por los representantes legales de cada una de las empresas filiales. Este consejo directivo tiene la capacidad de dirigir y supervisar las operaciones productivas, administrativas y comerciales del colectivo.

Cabe especificar que las empresas filiales son sociedades civiles creadas con el propósito de suministrar productos o servicios necesarios para el proceso productivo o comercial del Consorcio. Estas entidades operan de manera autónoma y solo están sujetas a las condiciones generales establecidas por el consejo directivo con respecto a las políticas aplicadas, el volumen de operaciones gestionadas y los mecanismos operativos. Desde un punto de vista legal, estas empresas están conformadas jurídicamente por un máximo de diez socios accionarios. Además, es importante señalar que un socio accionario de una empresa filial puede participar en varias organizaciones según su derecho.

Este modelo autogestivo adopta principios del capital empresarial al centralizar las decisiones en los procesos operativos, comerciales y en la elaboración de la planeación estratégica que guía la dirección de la organización. Este enfoque de

gestión tiende a incorporar principios empresariales para controlar sus recursos mediante la sistematización, estandarización y normalización de los procesos internos. Se establece una clara separación entre la función social de los productores y la función administrativa de las empresas filiales que conforman la organización, en una especie de división social del trabajo. Los socios tienen el derecho de participar en la toma de decisiones relacionadas con los planes de atención, asistencia en el proceso productivo, certificación de su café, distribución de utilidades, uso de la infraestructura y participación en las democracias internas.

Por otro lado, los representantes y socios de las empresas filiales tienen el control de los recursos financieros propios, toman decisiones sobre las operaciones empresariales que les corresponde, obtienen ganancias, contratan empleados y cumplen con sus obligaciones fiscales. En el caso de las empresas filiales, los productores y las cooperativas son considerados como clientes cautivos, ya que les ofrecen productos o servicios únicamente a través del Consorcio, determinados por el volumen de operaciones y los planes operativos anuales. No mantienen ningún nivel de compromiso organizativo con los productores y solo participan en el proceso productivo y comercial como proveedores.

Sin embargo, las cooperativas que integran el Consorcio tienen autonomía en sus procesos de representación social, la libre decisión en sus operaciones internas, siempre y cuando comprometan su producción a través de las empresas comercializadoras del Consorcio; este les provee de capacitación, asistencia y acompañamiento técnico en el proceso productivo y les garantiza el precio justo de acuerdo con los precios pagados por el mercado alternativo.

Para la comercialización, opera con centros de acopio regionales que se ubican, en general, en radios no mayor a 20 kilómetros de distancia de las comunidades. A través del acopio, se clasifica el café de acuerdo con los estándares de calidad del mercado internacional, para posteriormente ser concentrado para su transformación (beneficio seco) en la bodega central, ubicada en el municipio de Chiapa de Corzo.

Actualmente el Consorcio opera con 34 centros de acopio regionales y una bodega para la manufactura del café que se acopia en los centros. Los productores entregan sus cafés en sacos de 57 kilogramos como café pergamino, previamente se lavó (beneficio húmedo) y se secó para retirar las cutículas, este proceso les implica a los productores al menos 15 días de trabajo después del corte. El proceso de acopio está estandarizado por las normas del mercado alternativo a través del registro de la trazabilidad para la identificación del saco por lote, centro de acopio, nombre del productor, tipo de café, beneficio húmedo y número de registro de la parcela. De esta manera, la organización es capaz de identificar la proveniencia de los sacos de café y darle seguridad a los compradores que se comercializa café que cumple con los estándares de calidad del Comercio Justo y de la producción orgánica.

3.3. Integración del Consorcio Social del Café Mexicano A.C.

Para el análisis de este apartado se identificaron en las actas constitutivas y las sucesivas protocolizaciones de las actas, la fecha de constitución y el número de socios que la integran, de tal manera que se pudiera evidenciar gráficamente cómo han evolucionado.

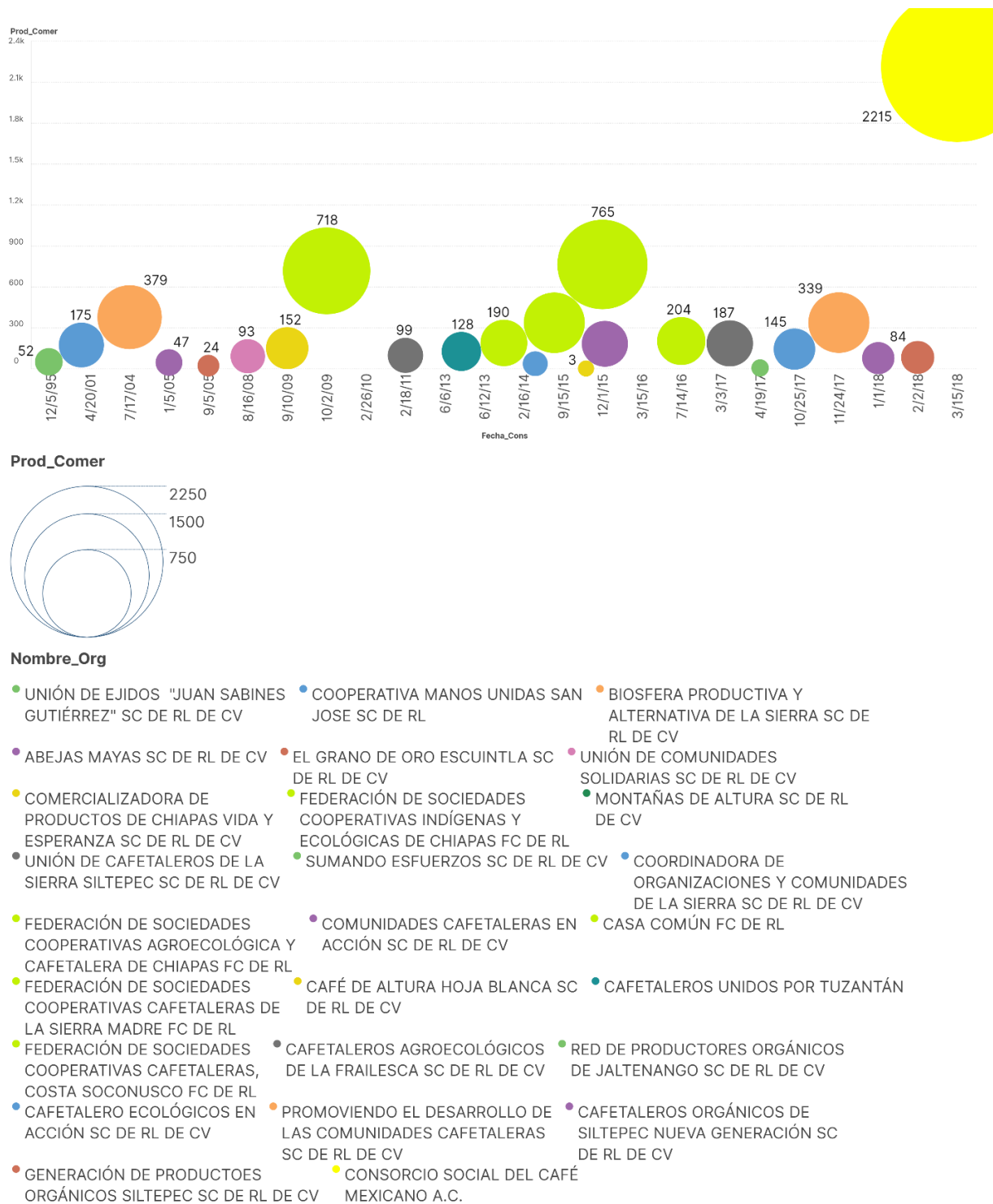


Figura 7.- Evolución en la integración legal del CSCM.

En la figura anterior se observa que el proceso de constitución legal del Consorcio inició hace 28 años. La Unión de Ejidos “Juan Sabines Gutiérrez S.C de R.L. de C.V.” es la organización de mayor antigüedad, se constituyó en 1995, previamente estaba integrada a la FIECH, y en 2016 se integra a FEDECOS. La Unión de Ejidos Juan Sabines junto con las 13 entidades constituidas antes de 2014, mantuvieron actividades políticas con los líderes del Consorcio antes de formalizar su incorporación legal, y fueron pioneras de este proceso de transición.

FESICH fue la primera Federación que se integró al Consorcio, se constituyó inicialmente con cinco Sociedades Cooperativas en 2009. Luego en 2020, protocolizan su acta constitutiva para dar de baja cuatro de las cooperativas originales y dar de alta cuatro nuevas cooperativas para quedar integrado nuevamente por cinco sociedades cooperativas, de las cuales cuatro cooperativas están actualmente operando a través de la certificación de sus productos en Comercio Justo y producción orgánica con el Consorcio: 1.- Biosfera Productiva y Alternativa de la Sierra S.C. de R.L. de C.V.; 2.- Red de Productores Orgánicos de Jaltenango S.C. de R.L. de C.V.; 3.- Cafetaleros Ecológicos en Acción S.C. de R.L. de C.V.; 4.- Cafetaleros Agroecológicos de la Frailesca S.C. de R.L. de C.V., ubicadas en los municipios de Motozintla, Jaltenango y Siltepec.

En el período de 2014 a 2016, se establecieron cuatro Federaciones: FEDCAFE, FEDESI, Casa Común y FEDECOS. La formación de estas federaciones marcó el inicio del proceso de integración del consorcio. En ese momento, el director general del Consorcio era miembro de la FIECH y encabezaba el Sistema Producto Café del estado de Chiapas. Desde esa posición, concibió la creación de este ente organizativo para abordar las necesidades de gestión y operación comercial. Esta iniciativa resultó ser una medida estratégica en respuesta a la inminente desaparición de la FIECH, la cual enfrentaba problemas administrativos que la llevaron a la quiebra, acumulando deudas con la Financiera Rural y otras instituciones financieras.

FEDCAFE fue legalmente constituida el 16 de febrero de 2014, inicialmente con dos sociedades cooperativas que se habían establecido en 2013. En 2017, protocolizan su acta constitutiva para incorporar a una sociedad cooperativa que había sido fundada en 2009 y que operaba previamente para la FIECH. Esta federación está conformada por tres Sociedades Cooperativas: 1.- Coordinadora de Organizaciones y Comunidades de la Sierra S.C. de R.L. de C.V.; 2.- Comercializadora de Productos de Chiapas Vida y Esperanza S.C. de R.L. de C.V.; 3.- Sumando Esfuerzos S.C. de R.L. de C.V. Actualmente, FEDCAFE desempeña el papel de una de las dos empresas comercializadoras del Consorcio; a través de ella, se logró recuperar las certificaciones de Comercio Justo y orgánica para los productores de café que operaban previamente con la FIECH y que perdieron sus certificaciones con su desaparición.

FEDESI fue legalmente constituida el 1 de diciembre de 2015, con la participación inicial de seis sociedades cooperativas. Un año después, en 2016, protocolizan su acta para dar de baja una cooperativa, quedando integrada legalmente por cinco sociedades cooperativas: 1.- Comunidades Cafetaleras en Acción S.C. de R.L. de C.V.; 2.- Café de Altura Hoja Blanca S.C. de R.L. de C.V.; 3.- Unión de Comunidades Solidarias S.C. de R.L. de C.V.; 4.- Abejas Mayas S.C. de R.L. de C.V.; 5.- Unión de Cafetaleros De La Sierra Siltepec S.C. de R.L. de C.V. Esta federación es la más robusta de las cinco, contando con un padrón de 765 socios ubicados en los municipios de Siltepec, Motozintla, Escuintla y Huixtla.

Casa Común, constituida junto con FEDESI el 1 de diciembre de 2015, se formó con 14 sociedades cooperativas. Sin embargo, al no consolidar su participación, todas ellas fueron dadas de baja en la protocolización del acta constitutiva con fecha 13 de enero de 2020. En la actualidad, está integrada únicamente por tres sociedades cooperativas: 1.- Cafetaleros Orgánicos de Siltepec Nueva Generación S.C. de R.L. de C.V.; 2.- Generación de Productores Orgánicos Siltepec S.C. de R.L. de C.V.; 3.- Cooperativa Manos Unidas San José S.C. de R.L.

FEDECOS, la última federación que se incorpora al Consorcio, se constituyó legalmente el 14 de julio de 2016 con dos sociedades cooperativas. En 2019, se da de baja una de ellas y se incorporan dos más, quedando finalmente integrada por tres sociedades cooperativas: El Grano de Oro Escuintla S.C. de R.L. de C.V.; Unión de Ejidos Juan Sabines Gutiérrez S.C. de R.L. de C.V.; y Red de Cafetaleros Unidos por Tuzantán S.C. de R.L. de C.V.

El proceso de integración del Consorcio se llevó a cabo en un periodo relativamente corto. A pesar de que el análisis abarca 25 años, desde 1995 hasta 2018, es notable que cuatro de las cinco Federaciones se unieron al Consorcio en un lapso de tres años, específicamente entre 2014 y 2016. FESICH fue la única que se constituyó previamente en 2009 y sigue siendo la más significativa tanto en número de socios agremiados como en volumen de operaciones comerciales. No obstante, se observa una clara tendencia de cómo las sociedades cooperativas se establecen y posteriormente se incorporan a las Federaciones, lo que evidencia un proceso evolutivo en la formación de organizaciones cada vez más estructuradas.

Se destaca, además, que en el proceso de integración de las Federaciones se observó una significativa movilidad de las Sociedades Cooperativas, aspecto común en la transformación y cambio de las organizaciones, ya que estas no son estáticas, evolucionan con los cambios sociales, económicos y políticos del contexto en que actúan. Tras su constitución legal, todas las Federaciones dieron de baja a algunas cooperativas y las sustituyeron por otras de recién creación. Este cambio se originó debido a que las cooperativas que inicialmente dieron origen a las Federaciones pronto discreparon con las políticas de centralización en la toma de decisiones y el control de los directivos sobre la asignación de presupuestos.

Este fenómeno evidencia el alto nivel de influencia de los liderazgos en la toma de decisiones. La gestión del Consorcio se lleva a cabo mediante un Consejo Directivo, centralizando la toma de decisiones y los procesos de gestión. De esta manera, los procesos normativos y operativos pueden supervisarse con mayor

precisión, aunque la responsabilidad y el poder para dirigir el rumbo de la organización recaen en unos pocos miembros.

Este patrón de operación y control se replica también dentro de las Federaciones. Los representantes de las Federaciones ostentan sus cargos desde los ocho años que lleva operando el Consorcio. Tienen la capacidad de controlar, en sus respectivas organizaciones, los procesos administrativos, la contratación de servicios y la distribución del presupuesto asignado. Algunos procesos administrativos en las Federaciones son contratados con las empresas filiales que operan para el Consorcio, encargándose del pago de nóminas, la declaración de impuestos, la gestión de cuentas y el control de gastos.

En el caso de las Sociedades Cooperativas, el panorama es distinto, ya que cada una de ellas adopta un modelo de gestión organizativo único. A través de estas cooperativas se lleva a cabo la capacitación, las asistencias y el acompañamiento técnico proporcionados por el Consorcio. No obstante, son ellas, a través de sus asambleas de socios, las que colectivamente toman decisiones cruciales en cuanto a la programación de sus actividades, los precios de venta, los mecanismos de pago negociados e incluso su participación en el Consorcio.

En términos generales, las actividades comerciales, administrativas y operativas del Consorcio son ejecutadas por las empresas filiales. Estas entidades se encargan de las operaciones financieras, la provisión de insumos, el acopio, transporte y embalaje, el procesamiento de café, la gestión de cuentas y contabilidad, la administración de nóminas y el cumplimiento de obligaciones fiscales. En resumen, todas las actividades administrativas y comerciales están centralizadas y controladas por este modelo de gestión empresarial que busca de alguna manera garantizar la administración eficiente de los recursos. Las tradiciones culturales de las comunidades sirven de base para el trabajo y la organización, pero hoy debe este enriquecerse con políticas empresariales que se adapten al movimiento económico actual.

3.4. Condiciones de producción del Consorcio Social del Café Mexicano A.C.

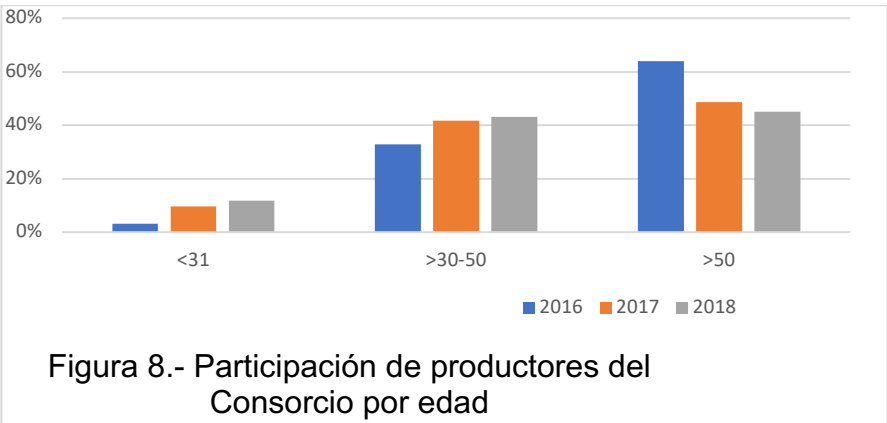
Al analizar las bases de datos de productores de las dieciocho sociedades cooperativas utilizadas para el proceso de certificación entre 2016 y 2020, se revela que el promedio de edad de los productores de café en las 18 organizaciones es de 52 años, se trata como en general en el país de productores ya envejecidos, aunque se observa una leve disminución en la participación de productores mayores de 50 años y un aumento del 9% en la participación de productores menores de 31 años.

Los productores que forman parte de las cinco Federaciones son principalmente minifundistas, con una superficie promedio de 2.3 hectáreas por productor y un rendimiento promedio de 0.5, toneladas por hectárea. Se destaca que una de las Federaciones, ubicada en la zona Costa, mantiene rendimientos incluso por debajo del promedio.

En términos generales, las condiciones observadas en los productores de las cinco Federaciones siguen la misma tendencia que los productores de café a nivel nacional, tanto en la superficie que poseen como en los rendimientos obtenidos en condiciones de producción orgánica, y se mantiene constante el número y variedades de plantas en sus cultivos.

Además de las funciones administrativas y gerenciales que lleva a cabo la organización social productiva, el productor tiene la responsabilidad de gestionar operativamente la producción y administrar los recursos utilizados para ello. Esto incluye actividades como resiembra, limpieza, poda, chapeo, barbecho y, en algunos casos, la elaboración de insumos en general agroecológicos. Cabe destacar con la información obtenida, que el 74% de la mano de obra empleada en estas distintas tareas proviene de la familia del productor, mientras que solo

se contrata el 26% de la fuerza de trabajo requerida para estas labores.



La edad aproximada de las plantaciones de café comprendidas en las 18 organizaciones, nos indica que 27.8% va de 0-10 años, el 8.1% de 11-15 años, 27.8% de 16-20 años y 35.9% de 21-40 años.

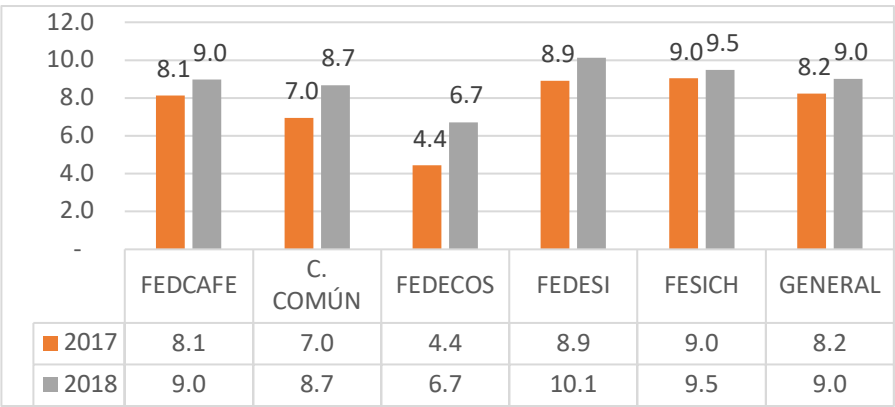


Figura 9.- Rendimiento Qq/Ha de las Federaciones

Uno de los problemas principales que enfrenta el Consorcio es el uso de los recursos generados por el sobreprecio del café en el Comercio Justo. El costo de la estructura organizativa se cubre con los ingresos derivados de la comercialización y las ganancias de las empresas filiales. Sin embargo, los gastos operativos son elevados, representan un 40% de los ingresos provenientes de la comercialización, además de los costos financieros que ascienden a un 20% de los ingresos, los gastos corrientes un 15% y las pérdidas a un 4%. Por lo tanto, la organización asume un riesgo elevado por los altos

costos administrativos. De tal manera que el pago del sobreprecio se entrega a los productores después del cierre presupuestal, ya que este recurso se mantiene como respaldo en caso de pérdidas operativas.

El proceso de comercialización se ve fuertemente afectado por los precios del mercado internacional. A medida que estos precios aumentan, los márgenes de ganancia de la empresa social-productiva disminuyen, ya que los precios del Comercio Justo no siguen la misma tendencia. Además, el presupuesto anual destinado para el acopio del café se ve afectado por el aumento en el precio de compra, lo que resulta en la adquisición de un volumen menor y dificulta el cumplimiento de los acuerdos comerciales preestablecidos.

A pesar de pertenecer a la organización, algunos productores destinan parte de su producción a intermediarios locales ("coyotes") que les pagan de inmediato y generalmente al mismo precio que la empresa de acopio de la organización. Los productores toman la decisión de vender a los intermediarios locales, debido a que el Consorcio ha implementado un pago subvencionado, es decir, la organización paga al productor el 80% del valor de su producción y deja un 20% a consignación. Además, con la venta directa a los coyotes, los productores evitan el complicado proceso de registro y trazabilidad de su café.

Para el productor, su participación en la organización social-productiva no solo implica beneficios económicos, sino también tiene un significado simbólico al posicionarse como propietario de sus tierras en un sector productivo específico. A través de su participación, se reivindica como actor político (Sánchez, 2015).

Internamente, tiene la oportunidad de ser votado para su representación. Sin embargo, en caso de que la organización deje de ser de su interés, tiene la libertad de desistir de su participación y ejercer su derecho a la libre asociación con cualquier otra figura jurídica. A pesar de que la organización ha buscado diferentes mecanismos para evitar la movilidad de sus agremiados, tratando de retenerlos el mayor tiempo posible.

Se observó una alta movilidad en las dieciocho organizaciones social-productivas, el 14% de los productores fueron dados de bajo o ingresaron nuevos socios de 2016 a 2018. Se observó también que, en ese mismo periodo, fue mayor el número de socios que ingresó al Consorcio que los que fueron dados de baja, en una relación de 2.09/1. Aparte, existe un padrón con más de dos mil productores que pertenecen a otras organizaciones en proceso transición a la producción orgánica y que desean integrarse al Consorcio.

La capacidad exhibida por las organizaciones social-productivas para ofrecer productos ajustados a las condiciones del mercado, como empaques, logotipos, tipografía y colores adecuados, imágenes culturales representativas, así como la adopción de modelos sostenibles certificados, evidencian la integración de una cultura empresarial, impulsada por la búsqueda de su relevancia comercial.

Estos sistemas de gestión empresarial han sido implementados por las organizaciones de productores según sus necesidades administrativas, siendo esenciales para el control interno de los recursos. Esto les permite cumplir con sus obligaciones fiscales ante el gobierno, demostrar transparencia en la utilización de los recursos a sus socios y construir una imagen corporativa que les confiere una identidad organizativa (Sánchez, 2012).

En términos del proceso organizativo, han logrado forjar una identidad colectiva que les permite reconocer su capacidad generadora y ser reconocidos por las instituciones a nivel global. Los socios han establecido una estructura organizativa articulada, creando figuras asociativas para la administración y suministro de servicios internos. Estas figuras abordan los requisitos operativos y funcionales de la cadena-producto, ofreciendo servicios técnicos y de gestión, servicios financieros, suministro de insumos, marcas y logos registrados para la comercialización, acopio, torrefacción, logística, transporte, centros de aprendizaje y transferencia de tecnología.

Capítulo IV. Logros y desafíos del Consorcio Social del Café Mexicano A.C.

En este cuarto y último capítulo, se exponen las orientaciones políticas, económicas y culturales que las organizaciones adoptan tanto internamente como de su medio exterior. En esta parte se busca demostrar que a medida que avanzan en sus logros como colectivo, los socios construyen estructuras cada vez más complejas, e incorporan mecanismos de control y estandarización de sus procesos, mismos que adoptan de la cultura empresarial y de los principios del capitalismo con el objetivo de eficientizar los procedimientos, reducir costos y maximizar la ganancia.

Para demostrar esta premisa, se examinaron los mecanismos de aplicación de sus políticas internas, la estandarización y el control de sus procesos, así como los logros que han obtenido y los desafíos que enfrenta la organización social-productiva del sector cafetalero en un continuo proceso de construcción de capital social y de acción colectiva. En específico, este análisis se centra en identificar los logros y los desafíos del Consorcio Social del Café Mexicano A.C., a través del análisis de las estrategias y los recursos implementados en su proceso organizativo, productivo y comercial.

El capítulo se estructura en dos secciones: la primera examina los desafíos inherentes a los procesos organizativos y administrativos. Se analizan los aspectos de la planificación estratégica, el control administrativo y las políticas internas, que incluyen la misión, la visión y la estructura operativa. Estos elementos delinean la identidad y cultura organizativa del Consorcio. Asimismo, se profundiza en la identificación de la validación social que los administradores y técnicos reciben de los productores, destacando el valor que atribuyen al liderazgo y la influencia que estos ejercen en las dinámicas internas del Consorcio.

En la segunda sección, se aborda uno de los desafíos más trascendentes que enfrenta el Consorcio: la imperante necesidad de financiamiento para sostener

sus procesos productivos y comerciales. Este desafío se identifica como una problemática generalizada en las organizaciones del sector cafetalero. El análisis se enfoca en cómo estas organizaciones han implementado diversos mecanismos para solventar sus necesidades de liquidez.

Sobre la metodología, en el primer apartado se utilizó información de la planeación estratégica anual. Se documentaron tres talleres que se realizaron en 2021 para la planeación estratégica: el primer taller se realizó los días nueve y diez de junio, en el que se llevó a cabo el diagnóstico de la organización con el objetivo de identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas, desde una visión de mejora y de crecimiento futuro del Consorcio; el segundo taller de planeación estratégica se llevó a cabo los días cuatro y cinco de octubre, en el que se presentaron los avances en el diagnóstico y se iniciaron los trabajos de planeación operativa y presupuestal de las Federaciones; y en el tercer taller de planeación que se llevó a cabo el día doce de noviembre, se presentaron los resultados tanto del taller diagnóstico como de la planeación estratégica.

En el segundo apartado, se obtuvo información cuantitativa obtenida de los estados financieros de las empresas filiales del Consorcio, utilizados en los procesos de gestión de créditos y subsidios. Se identificaron los mecanismos implementados para el acceso al financiamiento, los recursos organizativos utilizados y los alcances obtenidos de la siguiente manera:

- 1) Se analizaron los mecanismos de operación de los programas de financiamiento y subsidios para el apoyo a la cafecultura de 2016 a 2019;
- 2) Se analizaron los estados financieros en siete ciclos productivos (2017-2023) de las dos comercializadoras y de una empresa financiera;
- 3) Se observaron los mecanismos de financiamiento interno a través de una de las dos sociedades financieras propias. Además, se realizaron pruebas de rentabilidad para determinar los riesgos financieros y de operaciones que

presentaron.

Se debe destacar que, a partir de la revisión de los estados financieros, se realizaron proyecciones de los volúmenes de comercialización, tomando en cuenta que se exporta en quintales, costales de 69 kilogramos y en lotes de 275 sacos. Para el cálculo se prorrataron los precios de los contratos, en algunos casos sin considerar las deducciones que se realizan en la logística y la transportación. Algunos costos se pudieron estimar a partir de la revisión de los estados financieros, pero no de forma específica ya que las cuentas de los balances generales se agrupan mensualmente para su contabilidad.

El acceso a la información de las organizaciones estudiadas fue limitado, por lo que se sistematizaron las cuentas de los estados financieros de al menos tres ciclos productivos y con ello se generó una línea de tendencia estadística. Así que la información que se reporta marca la tendencia real, pero se muestran series diferidas; para el caso de Empresa Mexicana Desarrollando el Futuro S.A de C.V. (FINDEX), se revisaron los ciclos de 2018 al 2021, para el caso de Fejcem Group S.A. de C.V. (FEJCEM), se analizaron los ciclos del 2017 al 2020 y para el caso de la Federación de Sociedades Cooperativas Agroecológica y Cafetalera de Chiapas F.C. de R.L. de (FEDCAFE), los ciclos 2016 al 2018. Aunque se trata de ciclos diferentes para esas tres organizaciones el resultado comparativo consideramos que es válido.

Se tomó como base el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la organización, una metodología ampliamente empleada en la gestión y la planeación estratégica de las organizaciones. Se evaluaron factores internos y externos a corto, mediano y largo plazo que podrían afectar o beneficiar a la organización.

Se asumió que las organizaciones adoptan principios empresariales para controlar y estandarizar sus procesos internos. Al respecto, Robles (2018) señala que las organizaciones actualmente están profesionalizando sus procesos de integración y gestión de recursos, abordando también temas de salud, educación,

mujeres y jóvenes para responder a las necesidades de los socios y sus familias.

Se resaltó la importancia de aprender de la experiencia de otras organizaciones que han fracasado en la administración de sus recursos, y la necesidad de identificar factores internos y externos que puedan afectar a la organización. Aunque se cree que los procesos de aprendizaje son limitados en grupos sociales, se sostiene que toda experiencia puede ser fuente de aprendizaje si se procesa adecuadamente (Chávez, 2006). Desde luego es más común encontrarnos con el análisis de experiencias en las que las organizaciones han fracasado y son útiles, pero también es importante e ilustrativo ver los casos de resultados exitosos.

Sin embargo, un modelo organizativo altamente estructurado requiere conocimientos técnicos, sistemas de gestión y medios financieros, que se van construyendo en la medida de sus necesidades y obligaciones con el Estado (Speich, 2001). Estas estructuras organizativas buscan profesionalizar e institucionalizar la planificación, la administración y el control de sus recursos respecto a las demandas de su contexto económico.

Reyes (2020) subraya que el sistema de interacciones dentro de la organización social-productiva tiene reglas de operación y reglas de dominio propias. A través de estas, la estructura organizativa impone condiciones obligatorias en el trabajo colectivo, permitiendo reestructurar prácticas específicas a través de medios de ejecución como la elaboración de sus manuales de procedimientos, planes anuales de operación, presupuestos, normas de cumplimiento de sus obligaciones fiscales y certificaciones.

Así es como los productores de café han construido instituciones que promueven nuevas formas de organización social, no sólo en términos de identidad y de calidad de productos, sino también en la forma de coexistir en un mundo global. Esto implica, por ende, la intención de resarcir el daño social generado por el capitalismo en zonas agrícolas y superar la marginación y la opresión en una guerra comercial contra grandes imperios de producción industrial, haciendo

especial énfasis en la autonomía de las culturas locales.

Además, las organizaciones que convergen en un territorio cuentan con medios físicos de intercambio, a través de los cuales gestionan sus recursos compartidos y modos de convivencia (Portilla, 2004). Es decir, que la capacidad administrativa de una organización integradora permite influir de forma directa en las políticas y los procedimientos de las organizaciones que la conforman.

De tal manera, se estima que la modernización de los procesos internos es esencial para el desarrollo de las organizaciones social-productivas, sin dejar de considerar que las formas organizativas han sido cambiantes, generando intercambios, rutas de aprendizajes y acciones compartidas. La articulación a redes y alianzas entre ellas ha ampliado la visibilización, la acción y la incidencia de los productores de café en temas como la agroecología, la economía solidaria, la agricultura familiar, la soberanía alimentaria, la alimentación saludable y las políticas públicas (Bonilla, 2020).

Antes, en el apartado 3.1 se analizaron algunos casos particulares que ejemplifican los procesos de educación popular que han adoptado algunas organizaciones cafetaleras. Estas organizaciones desarrollaron un modelo de integración productiva y la transmisión del conocimiento autónomo a través de sus formas de participación política desde una cosmovisión indígena; tal es el caso de la Tosepan Titataniske en Puebla y de la Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (UCIRI) en Oaxaca, ambas organizaciones con más de 40 años de experiencia. Estas formas de organización contrastan con una visión más comercial que ha adoptado el Consorcio Social del Café Mexicano con el objetivo de identificar los grandes desafíos que imponen ambas visiones, así como sus logros alcanzados.

4.1. La planeación estratégica en los procesos productivo, organizativo y comercial

La adecuación de las organizaciones social-productivas a la dinámica del mercado en un contexto de desregularización y de libre comercio conlleva un proceso complejo de redefinición de sus estructuras y operaciones, además de cambios importantes en las prácticas agrícolas y económicas a las que estaban acostumbrados. Esta transformación conlleva la inherente necesidad de que las organizaciones acepten compromisos de interés económico, como las certificaciones de calidad de productos y procesos productivos, asumiéndose como un requisito fundamental para participar en mercados regulados e institucionalizados.

La asunción de estas obligaciones de control administrativo y la incorporación de nuevas políticas han requerido una respuesta estratégica y planificada de la organización en diversas áreas de sus actividades. La habilidad y agilidad de adaptación y respuesta de las organizaciones a las recientes transformaciones en las políticas nacionales e internacionales ha impulsado además de nuevos conocimientos, la formación de nuevas alianzas estratégicas. Estas asociaciones no solo les posibilitan ajustarse a las demandas emergentes del mercado, sino también revitalizar y renovar prácticas operativas, organizativas y de control que han estado en funcionamiento en el pasado. La planificación y diseño de estas estrategias abordan aspectos económicos, productivos, organizativos, sociales y políticos.

La planeación estratégica basada en la acción colectiva se erige entonces como una herramienta esencial en este proceso de adaptación. En el caso particular del Consorcio Social del Café Mexicano A.C. (CSCM), inició un nuevo proceso de planeación estratégica en 2020, utilizando una metodología proporcionada por la Confederación Alemana de Sociedades Cooperativas (DGRV), la cual presenta un enfoque proactivo para enfrentar los desafíos presentes y futuros, a partir del diagnóstico FODA en el que se reconozcan las dos caras de la moneda. La conexión entre la DGRV y el CSCM se estableció 2019 por la Asociación

Nacional de Empresas Comercializadoras (ANEC). En ese año, el CSCM se anexó como miembro a la ANEC.

La metodología para la planificación estratégica proporcionada por DGRV, se estructura en tres niveles: en el primer nivel, se realiza un diagnóstico participativo para identificar las políticas internas, la visión, la misión y los objetivos, en los que se fundamenta la organización y la caracterización de los principales problemas que enfrenta en su proceso productivo y comercial; en el segundo nivel, se definen los objetivos y las metas en un horizonte de tres años, con sus respectivas estrategias e indicadores; en el tercer nivel, se elabora el plan operativo y el presupuestal anual. Este enfoque jerárquico proporciona una estructura clara para la toma de decisiones y la implementación eficaz de estrategias.

El proceso de planificación e integración de las actividades sustantivas del Consorcio se puso en marcha debido al crecimiento sostenido de sus operaciones desde 2014. Este crecimiento se refleja en un aumento del 30 % en los registros de productores, así como en la incorporación de empresas filiales que ofrecen diversos servicios, como asesoramiento técnico, financiero, abastecimiento de insumos orgánicos, transporte, comercialización y gestión de cafeterías. La visión de los socios de su participación en empresa social es un elemento esencial para el avance de la misma.

Se planteó la necesidad de estandarizar los procedimientos internos, especialmente aquellos vinculados a la comercialización de café certificado en producción orgánica y Comercio Justo. Este proceso se presentó como un requisito ineludible para cumplir con los estándares establecidos en las normativas de ambos certificados.

Además, como parte de estas estrategias, en 2019 el Consorcio Social del Café Mexicano A.C. y la Universidad Autónoma de Chiapas firmaron el convenio de colaboración para el “Fortalecimiento Interinstitucional para el Desarrollo Agropecuario”, a través del cual se busca la producción de plantas de café

mejoradas genéticamente acorde a las condiciones de los agroecosistemas en Chiapas.

De esta manera, el Consorcio ha fortalecido sus vínculos políticos y comerciales con otras organizaciones en el sector. Estas iniciativas buscan consolidar la influencia y presencia del Consorcio en el sector cafetalero en Chiapas y por ende en el país.

4.1.1. Diagnóstico participativo

Se documentó el taller de evaluación y diagnóstico estratégico llevado a cabo los días nueve y diez de julio de 2021, con el objetivo de establecer pautas para los procesos de mejora y crecimiento futuro del Consorcio. Este taller se centró en identificar los problemas clave en los procesos organizativos, productivos y comerciales. Se resalta la importancia del diagnóstico como una herramienta para el análisis continuo de información específica, obtenida a través de la participación activa de las personas involucradas.

Participaron los representantes del consejo directivo del Consorcio, los presidentes de las Federaciones y Sociedades Cooperativas, los administradores generales, los coordinadores de áreas administrativas y los representantes de la Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV), un total de 18 participantes. Se diseñó exclusivamente para que participaran las áreas que implican toma de decisiones. Los productores y representantes de las cooperativas están convocados para recibir periódicamente las capacitaciones sobre las normas de certificación y calidad del café, producción de insumos y mejoramiento del proceso productivo.

Actualmente, el Consorcio Social del Café Mexicano A.C. mantiene una estructura organizativa piramidal que está determinada por su proceso operativo. En la base de la pirámide se encuentran los productores organizados en sociedades cooperativas, a su vez éstas integran las cinco Federaciones de Sociedades Cooperativas: Casa Común, Federación de Sociedades

Cooperativas de Responsabilidad Limitada F.C. de R.L. (CASA COMÚN), Federación de Sociedades Cooperativas Agroecológica y Cafetalera de Chiapas F.C. de R.L. (FEDCAFE), Federación de Sociedades Cooperativas Cafetaleras, Costa Soconusco del Estado de Chiapas F.C. de R.L. de C.V. (FEDECOS), Federación de Sociedades Cooperativas cafetaleras de la Sierra Madre F.C. de R.L. (FEDESI), Federación de Sociedades Cooperativas Indígenas y Ecológicas de Chiapas F.C. de R.L. (FESICH).

A través de las cinco Federaciones se llevan a cabo los procesos de capacitación, asistencia técnica, producción de plantas en viveros, manejo de plagas y enfermedades, gestión de recursos financieros, acopio, transporte, venta de café molido y tostado, comercialización y financiamiento.

En coordinación con el Consejo Directivo y las Federaciones se encuentran las empresas filiales, son quienes fortalecen su actividad comercial y financiera: Café Biomaya orgánico, Fejcem Group S.A. de C.V., Empresa Mexicana Desarrollando el Futuro S.A de C.V. (FINDEX), Coordinadora de Organizaciones y Comunidades de la Sierra S.C. de R.L. de C.V. (COCOSI), Proyectos y Asistencia Técnica en Producción Orgánica S.C. (PATPO), Acciones y Oportunidades Financieras S.A. de C.V. SFC. (ACCIOFIN), Servicios para el Desarrollo Agropecuario S.C. (SIDESA), Productos Ecofertil de México S.A. de C.V. (ECOFERTIL) y Sumando Esfuerzos S.C. de R.L. de C.V. (SESCO).

La coordinación entre el Consorcio y sus empresas filiales se basa en una estructura de mando centralizada, guiada por las directrices políticas establecidas por el Consejo Directivo. Estas directrices están subordinadas a las consideraciones generales detalladas en las políticas corporativas y manuales de operación. Inicialmente redactados para establecer los principios y valores que fundamentan la entidad, estos documentos han visto limitada su capacidad para definir funciones a medida que se han integrado nuevas empresas a la organización.

El Consorcio se rige por una misión, visión y valores arraigados en la lealtad y el compromiso hacia la sostenibilidad y la autosuficiencia. A través de estos principios, busca mantener una posición destacada a nivel internacional no solo en la producción de café, sino también en la mejora de la calidad de vida de sus miembros mediante el incremento de sus ingresos.

El manual organizacional estipula que *“El Consorcio Social del Café Mexicano A.C. tiene como misión el fortalecimiento de los pequeños productores de café, la satisfacción de los clientes compradores de café y de sus empleados, ofreciendo una alternativa de comercio justo en el país en atención a los pequeños productores de café. El pequeño productor es el más importante motivo de la creación de este movimiento y este principio prevalecerá en cualquier relación de trabajo o de cliente comercial”*.

Y que se plantea como visión *“ser el organismo de café de mayor prestigio nacional e internacional, en atención a los pequeños productores de café, en el mejoramiento de la calidad y la investigación agroecológica estando siempre a la vanguardia tecnológica. Ser autosustentable y autosostenible de acuerdo a las capacidades alcanzadas por la población”*.

Como se señaló en el capítulo anterior, las organizaciones que precedieron al consorcio se constituyeron debido a los cambios en las políticas públicas, a la pérdida de producción por el ataque de la roya del café y los desastres naturales como los ciclones Mitch, Stan y Barbara en 1998, 2005 y 2013 respectivamente, los cuales afectaron la vida productiva y económica de los campesinos en Chiapas en las últimas dos décadas.

Pese a los grandes desafíos del sector cafetalero, este movimiento ha mantenido al menos en lo señalado en su misión y visión, el objetivo de buscar la sostenibilidad ambiental y la mejora en la calidad de vida de los productores. Ambos objetivos se han alcanzado a través del cumplimiento de las normas de certificación, las cuáles garantizan que existe un manejo integrado del cultivo en condiciones agroecológicas y un enfoque social responsable que permita un

mayor ingreso de los productores y a partir de ello una mejora en la calidad de vida.

A lo largo del taller, se llevó a cabo una identificación individual de las principales necesidades y perspectivas futuras del Consorcio. De este ejercicio, surgieron diversas opiniones y posicionamientos respecto a la naturaleza actual del Consorcio y hacia dónde debería dirigir sus esfuerzos. Estas aportaciones fueron posteriormente clasificadas según su relevancia y la posibilidad de atención.

Perspectivas individuales:

1.- *“Cuidar el crecimiento del Consorcio, si es necesario volver a plantear los objetivos, se deben replantear pensando en el largo plazo, considerar el relevo generacional y el cambio tecnológico”.*

2.- *“Que el Consorcio sea una organización que ayude a los productores, que las empresas que participan sean eficientes y que se siga participando en la política del Estado”.*

3.- *“Se debe retomar de la experiencia que se trae, retomar las bases sociales para que sean quienes respalden el movimiento”.*

4.- *“Se debe tener una visión a futuro, se requiere revisar las bases sociales, hace falta fortalecer las regiones, seguir aprovechando el mercado y las relaciones con otras empresas nacionales e internacionales”.*

5.- *“Se debe centrar el análisis de las líneas de acción 1.- Fortalecer el consorcio y las operaciones internas. 2.- Fortalecer a FINDEX y ACCIOFIN, ambas empresas financieras del Consorcio y 3.- Seguir planteando a futuro las metas”.*

6.- *“Es posible conseguir lo que se sueña, partiendo del escenario actual se estima que esta fuerza se puede duplicar o cuadruplicar, sin embargo, no hay que perder de vista que el Consorcio es una asociación con intereses comunes, que siguen siendo el fortalecimiento económico y productivo de los cafetaleros, y sus condiciones de vida, no solamente el autoempleo. Fortalecimiento del tejido*

social, y todas las unidades productivas deben funcionar y ser rentables”.

7.- “Que se hagan más constantes las participaciones de los involucrados para seguir incluyéndose en la planeación”.

8.- “El sueño que ha motivado a todos los involucrados sigue presente, mantener una marca propia y mantenerse rentable en el mercado, controlar el proceso de acopio y pago de productos, seguir procurando el beneficio al productor quien representa la base del Consorcio. Centrar los esfuerzos en la marca Biomaya, en la financiera y en el productor”.

9.- “No perder de vista el proceso de certificación y de que son los productores quienes son evaluados y certificados, se deben enfocar los esfuerzos en los productores para transmitir una visión integral y no olvidar lo social. Implementar un plan de trabajo que incluya a los productores”.

10.- “Las metas son realizables, pero es necesario ir paso a paso y que cada responsable haga lo propio, la asistencia técnica es muy importante, para no olvidar a los productores, otro pilar importante es la parte administrativa”.

11.- “Que se mantenga la visión de que las bases sociales son importantes, que se mantenga la comunicación con los liderazgos comunitarios y regionales, se fortalezca el movimiento reconociendo los esfuerzos de los que participan y aprovechar la experiencia”.

12.- “Los planes son realizables mientras se mantengan en sintonía todas las actividades, apegarse a lo planeado”.

13.- “Mientras que todas las áreas involucradas estén fortalecidas, las metas son realizables, se propone como prioridad el fortalecimiento de nuestro propio banco para el financiamiento del Consorcio y dejar de pagar intereses adicionales en otras instituciones financieras. Es importante identificar los productores que son leales y mantienen una visión compartida. También se debe fortalecer el área técnica, que se deben comprometer y mantener una relación confiable y

profesional con los productores”.

14.- “Lo importante es estar viéndonos como un sólo equipo, con objetivos compartidos y nos identifiquemos y visibilicemos con el exterior. Aun cuando tenemos metas a largo plazo, es necesario mantener en la operatividad el contacto con el productor y garantizarle beneficios que lo mantengan asociados al Consorcio. Invito a la solidaridad entre todos los involucrados”.

15.- “El movimiento social, lucha en contra de un sistema que nos desarticula y nos arrebató una visión solidaria, las personas ahora procuran obtener mayores beneficios con menos esfuerzos, y eso genera una cultura de desapego y desinterés, sobre todo en los productores. La certificación orgánica y una mayor calidad requiere un gran esfuerzo, y la integración de todas las áreas. Se deben consolidar los productores con las organizaciones y eso requiere generar empatía con los productores y sus problemas, lo cual requiere de un proceso de acompañamiento técnico integral”.

16.- “Se deben puntualizar las características de cada función operativa y administrativa del Consorcio, al igual que entre los liderazgos sociales, que deben mantener una coordinación social con los productores. Redoblar esfuerzos a través de las directivas de las Cooperativas, para mantenerse unidas y transmitir la visión compartida”.

17.- “El objetivo compartido es el motor del crecimiento del Consorcio, grandes liderazgos comprometidos hacen que este proyecto continúe, sin embargo, es necesario transmitir esta visión conjunta con las bases sociales y delimitar las funciones y las líneas de mando y normar procesos”.

18.- “La mayor fortaleza del Consorcio es su visión de hermandad, una visión conjunta que parte de una visión integral y equipo de trabajo comprometido, que, si bien se reconoce una estructura lineal de arriba hacia abajo, ambos lados deben complementarse”.

Los participantes coinciden de manera unánime en la necesidad de reintegrar un

enfoque participativo y directo con los productores, resaltando su papel crucial en las organizaciones cafetaleras. La percepción generalizada es que, a pesar de los múltiples avances organizativos del Consorcio, los productores enfrentan rezagos económicos y carecen de la infraestructura necesaria para mejorar sus modos de vida y sistemas de producción. En este sentido, se sugiere que el Consorcio oriente sus objetivos hacia la resolución de estas deficiencias, considerando a los productores como la base social fundamental de la estructura organizativa.

Asimismo, se enfatiza la urgencia de establecer normativas y redefinir las actividades administrativas y comerciales para adaptarse a las exigencias del mercado y lograr rentabilidad económica.

Sin embargo, la percepción compartida entre los representantes de las sociedades cooperativas es que, conforme se estandarizan los procesos operativos, los productores pierden autonomía decisonal, centrándose en cumplir con las demandas y políticas del Consorcio. Esta perspectiva difiere con la visión de los administradores, quienes argumentan que seguir los procedimientos normativos es esencial para mantener las certificaciones y reducir los costos operativos derivados de imprevistos.

En última instancia, ambas posturas reconocen la imperiosa necesidad de normalizar los procesos para facilitar el crecimiento. Sin embargo, también subrayan la importancia de reservar espacios para que los productores puedan participar activamente en la toma de decisiones en los procesos de acompañamiento técnico, acopio y comercialización del café.

A partir de las opiniones individuales recopiladas durante el taller, se lograron identificar ocho temas principales que fueron reconocidos como de gran relevancia para el Consorcio.

1.- Fortalecimiento de los productores: Se considera imprescindible armonizar la visión del Consorcio entre los directivos, representantes de las organizaciones y

los productores, al mismo tiempo que se busca mejorar la comunicación.

2.- Optimización de la cadena productiva: gestión del sistema de producción (certificación orgánica y Comercio Justo); coordinación eficiente del acopio y la comercialización; mejora en la sistematización contable administrativa; optimización de los procesos financieros; y perfeccionamiento en la sistematización del valor agregado.

3.- Desarrollo de personal especializado: Orientar la búsqueda de especialización para los proveedores de servicios del Consorcio, enfocándose en la profesionalización y el compromiso en el avance de las áreas estratégicas. Se busca además fortalecer el equipo actual con el fin de mantener un control integral sobre las empresas de la cadena productiva.

4.- Fortalecimiento de la Incidencia Política: Reforzar el área de gestión institucional, estableciendo asambleas y foros de participación política a nivel nacional e internacional, sobre la visión y perspectivas futuras del sector cafetalero. Estas iniciativas deben alinearse con la política pública nacional y la agenda global de cambio climático.

5.- Optimización de la Cadena de Valor: Reforzamiento de la cadena de valor agregado "Corporativo Biomaya", con un enfoque en su línea de café tostado, molido y soluble, así como en la red de cafeterías para establecer un expendio competitivo que promueva el Comercio Justo del Consorcio directamente al consumidor.

6.- Plan agroecológico: Establecer y difundir el plan nacional agroecológico con base en los resultados de las investigaciones realizadas entre el Consorcio y las instituciones académicas con los productores, así como el fortalecimiento de la fábrica de fertilizantes orgánicos.

7.- Mejora en los Servicios Financieros: Consolidación y fortalecimiento de la línea financiera a través de intermediarios, con el objetivo de potenciar la competitividad en el acopio y la comercialización de los productos del Consorcio.

Además, se busca transformar la entidad en una intermediaria comercial altamente competitiva.

8.- Mejora del Plan Estratégico: Implementar una planificación estratégica integral que abarque todas las Cooperativas, Federaciones y empresas vinculadas al Consorcio. Esto permitirá definir con claridad los objetivos y metas de cada entidad, facilitando así el logro de un control total sobre el proyecto.

Tras realizar el diagnóstico participativo, se abordaron tres desafíos generales que la organización ha enfrentado:

a) Problemas de gobernabilidad.

Tanto las empresas filiales como las cooperativas deben obedecer una línea de mando, única y clara. Se evidencia la intención de mantener una estructura autoritaria, donde la toma de decisiones y la autoridad se concentran en un líder o un grupo selecto, generando la expectativa de que los subordinados sigan las instrucciones de manera estricta y sin cuestionamientos.

Se subrayó el problema relacionado con el tiempo de respuesta para obtener beneficios, destacando la discrepancia entre las expectativas a corto plazo de los productores y la planificación a largo plazo de los directivos. Considerando que la principal razón por la que los productores abandonan la organización, son las insatisfacciones cuando consideran que la organización no cumple con las expectativas y compromisos.

Se evidenció que la falta de compromiso de los socios se debe a la baja disposición para capacitarse en temas relacionados a la producción orgánica, muchas veces los productores carecen de conocimientos suficientes sobre las normas y los procedimientos a los que están obligados y piensan que sólo con no usar fertilizantes químicos o plaguicidas es suficiente para que obtengan la certificación; sin embargo, algunas observaciones críticas de las certificadoras se deben al desconocimiento de los productores del manejo adecuado del cultivo.

Otra cuestión que se señala es la carencia generalizada de habilidades de administración y gestión de negocios, por lo que no aspiran a participar en las actividades de gerencia y administración de sus organizaciones. En algunos casos, los hijos de los productores, quienes recibieron educación técnica o superior consiguen un puesto administrativo dentro de la cooperativa o del Consorcio.

Además, muchos productores venden parte de su producción a intermediarios locales. Generalmente venden su café para obtener el pago inmediato y evitar todo el proceso de registro y trazabilidad de su café de los centros de acopio del Consorcio. Para el Consorcio, representa una pérdida no sólo en termino de cumplimiento de los volúmenes de venta sino porque todo el proceso productivo implicó una inversión y trabajo previo en asistencia técnica.

b) Capacidades internas.

La falta de conocimientos profesionales para negociar y gestionar empresarialmente se presenta como una de las principales limitaciones. Se propone una reingeniería que abarque compactación, liderazgo, capacitación y atención a productores, especialmente en el caso de las cooperativas, para establecer un mayor acercamiento con los socios, asegurando que conozcan el Consorcio y su visión de futuro.

c) Autonomía e inclusión.

Se reconoció que existe una percepción limitada de los socios sobre el alcance y la naturaleza de la organización. La primera impresión de los productores es que el Consorcio es capaz de proveerles beneficios económicos únicamente a través de la gestión de proyectos productivos y paquetes tecnológicos. Sin embargo, reconocen que todavía falta un camino muy largo por recorrer para que logren otros objetivos, como buscar solución a sus problemas de baja producción y algunos servicios básicos con los que no cuentan sus comunidades. En general, los productores están convencidos de su participación y reconocen a sus líderes

por su transparencia.

Sin embargo, se destaca el descontento de algunos productores por la falta de mecanismos de comunicación efectiva por parte de los directivos, se evidencia un descuido en la atención a las organizaciones que con frecuencia no reciben seguimiento ni reporte oportuno de las actividades que se tienen planeadas, ni de los resultados obtenidos en los ciclos anteriores.

Entre otros factores que coinciden en la inestabilidad social en las organizaciones, se señala la falta de mano de obra y la necesidad de un relevo generacional, junto con la falta de confianza de los productores en las organizaciones y los liderazgos locales. En numerosas ocasiones, estos líderes locales se han aprovechado de su representación para intimidar y excluir a los productores.

Se resalta la necesidad de implementar programas sociales que brinden identidad a la organización y aborden necesidades de salud, asistencia social y financiamiento a las capacidades productivas.

Finalmente, se aborda la desigualdad de género como un aspecto cultural, vinculado a las desventajas que experimentan las mujeres en la participación de las organizaciones y en los puestos de agencia.

4.1.2. Participación de los productores en la vida de la organización

En este apartado se busca dar precisiones sobre los mecanismos con que la organización operan los procesos democráticos y administrativos en relación a los socios. Se parte de la premisa que a medida que los procesos administrativos y organizativos se burocratizan, la atención a los productores se despersonaliza. Es decir que, en el proceso de gestión y administración de la organización, esta debe cumplir con los procedimientos normativos externos que establecen los programas de apoyo, las instituciones financieras y las certificadoras, de la misma forma, establecen el cumplimiento de algunos requisitos mínimos indispensables para acceder a los beneficios que la organización otorga a sus

socios.

Para este análisis, se observaron los procedimientos que se llevaron a cabo para la gestión de recursos económicos externos entre 2017 y 2021, tanto en créditos como en programas de apoyo. La empresa Servicios Integrales para el Desarrollo Agropecuario S.C. (SIDESA) se encargó de la gestión, actividad que hasta el año 2015 desarrollaba la empresa Proyectos y Asistencia Técnica en Producción Orgánica S.C. (PATPO).

En 2018 y 2019 se gestionaron recursos del Programa de Apoyo a Pequeños Productores componente PROCAFÉ e Impulso Productivo al Café, en 2017 también se gestionaron recursos en este programa pero se denominó Plan Integral de Atención al Café (PIAC). La SAGARPA operó el PROCAFÉ hasta 2019 a través de la Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café A.C. (AMECAFÉ). Este programa destinado al desarrollo de las actividades productivas consistió en la entrega de un apoyo económico a las organizaciones para la adquisición y el establecimiento de plantas, paquete tecnológico y certificación orgánica. La organización recibió por cada productor un monto de seis mil pesos para la adquisición de plantas, dos mil quinientos pesos para la adquisición de un paquete tecnológico y noventa y un pesos para el pago de certificación.

El paquete tecnológico consistió en la entrega de insumos ecológicos para la nutrición y la sanidad de la planta, incluyó la entrega de fungicidas, fertilizantes, sustratos, semillas certificadas y bolsas de polietileno. A través de este programa, el Consorcio logró incluir a dos organizaciones dentro del padrón de proveedores de plantas y a una empresa de fertilizantes orgánicos como proveedora de insumos. El negocio para el Consorcio consistió concretamente que de las 21 organizaciones gestionadas en 2017 y 2018, se beneficiaron a más de diez mil productores y se percibieron numerosas ganancias por la venta de paquetes tecnológicos y plantas. Con este programa, el Consorcio se capitalizó durante dos años, con las ganancias pudo adquirir legalmente los derechos de la marca Biomaya y las bodegas que pertenecían a la FIECH.

En 2016 y 2017, se gestionaron también tres créditos revolventes con la Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero (FND) para la producción de plántulas de café en Viveros Comunitarios, los cuales se certificaron para proveer al gobierno de plantas que se entregaron a otros productores a través del PIAC. Los beneficiarios de los créditos fueron tres sociedades cooperativas integrantes del consorcio: la Coordinadora de Organizaciones de la Sierra S.C. de R.L. de C.V. (COCOSI), Desarrollo Integral Agroecológico del Soconusco S.C. (DINAGRO) y Sumando Esfuerzos S.C. de R.L. de C.V. (SESCO). El proyecto para la producción de plantas de café requirió una inversión por más de 25 millones de pesos, de los cuáles 13 millones fueron aportaciones de las organizaciones, el crédito de FND ascendió a los cinco millones y la SAGARPA subsidió casi ocho millones de pesos para la producción de más de cuatro millones de plantas en los municipios de Tuzantán, Motozintla y Villa Comaltitlán.

En este apartado no se pretende explicar el alcance de los resultados de los programas de apoyo, más bien, de los procedimientos normativos que se establecen para el acceso a los beneficios económicos. En las reglas de operación de ambos programas se establecen los montos de solicitud, los documentos comprobatorios, el procedimiento de gestión y los tiempos para la operación. De forma general, se determina que aquellos solicitantes que no cumplan con las condiciones que se establecen quedan excluidos de forma directa. Entre los principales documentos comprobatorios los solicitantes deben exhibir los documentos personales que acrediten su nacionalidad y residencia en el territorio nacional (Acta de nacimiento, credencial de elector vigente, clave única de registro de población y comprobante de domicilio), deben acreditar la actividad primaria que se busca desarrollar (Folio de cafecultor que emite AMECAFÉ) y deben comprobar la tenencia de la tierra en la que desarrolla su actividad (Escritura pública, certificado parcelario, registro en Registro Agrario Nacional, y en algunos casos contrato de comodato) y finalmente un documento ejecutivo que establezca la viabilidad de proyecto productivo que solicita financiamiento.

Los representantes de las cooperativas solicitan el proceso de gestión al Consorcio, y en reunión de representantes de las cooperativas y los directivos del Consorcio se definen el número de socios que se beneficiarán de cada organización, de tal manera que los costos y esfuerzos de gestión sean óptimos. Los representantes de las cooperativas se encargan de hacer entrega de la documentación personal de sus socios, por lo tanto, son los responsables de definir los socios que serán beneficiarios. Este procedimiento implica una serie de exclusiones de los socios que no cumplen los requisitos o aquellos que los representantes consideran no merecedores por su nula participación.

El resto de la gestión le corresponde al equipo técnico de SIDESA, salvo las ocasiones en que se requieren firmas o sellos en los documentos de solicitud, se recurre nuevamente a los representantes de las cooperativas. Como se puede apreciar, no existe una participación activa de los socios en estos procesos, es el Consorcio quien se encarga de todo el proceso burocrático, y es quien se encarga de definir los proyectos de inversión cuando los recursos están etiquetados de forma grupal. En los casos que los recursos de los programas estén etiquetados para entregas individuales, son los directivos del Consorcio quienes se encargan de hacer las entregas de los beneficios, acompañados por los representantes de las cooperativas.

Los proyectos gestionados a través de la FND requieren una integración más completa de documentos oficiales y financieros. Esto se debe a que implican la gestión de solicitudes de crédito y subsidio. En el caso del subsidio, se realizó una solicitud a la SAGARPA para cubrir el 30% de la inversión, mientras que el otro 30% se solicitó como un crédito revolvente. La FND otorga este tipo de créditos con una tasa de interés por debajo de la tasa de interés de la banca comercial. Sin embargo, los solicitantes deben proporcionar bienes raíces como garantía hipotecaria, cuyo valor debe ser al menos el doble del monto del crédito solicitado.

En este caso, los beneficiarios suelen ser algunas empresas filiales del Consorcio, que deben demostrar, con sus estados financieros, que cuentan con

la capacidad de pago y que su actividad es rentable económicamente. Para este caso, los recursos se gestionan para la adquisición de maquinaria y equipo, para la construcción de infraestructura productiva o para la comercialización. Los productores que participan en este tipo de proyectos no suelen recibir una remuneración directa, sino que los activos adquiridos le pertenecen a la organización en su conjunto.

El mecanismo de gestión de recursos externos revela una situación en la que los productores, en muchas ocasiones, no están al tanto de las cantidades de dinero que se están manejando. Su percepción se limita a las remuneraciones económicas individuales que reciben. Sin embargo, al formar parte de la organización, tienen derecho al aprovechamiento de los bienes comunes. Esto implica que, para ellos, el proceso de acopio y comercialización se facilita o los costos de manufactura del café para su exportación se reducen, pero no llegan a percibir los beneficios de manera directa en términos económicos.

Tampoco los representantes de las cooperativas tienen mucha injerencia, sólo participan para definir el número de beneficiarios. Cuando existe la posibilidad de agregar más socios a sus cooperativas, se valida en la reunión de representantes, se hace una protocolización inmediata de su acta de constitución para aumentar el número de socios beneficiarios, o en su caso, para dar de baja socios que no cumplen con los requisitos. De esta manera, el número de socios en cada cooperativa se ajusta para la gestión de apoyos externos.

Por otro lado, el área jurídica del Consorcio se encarga de revisar las condiciones legales en que se establecen las cooperativas. Cuando la vigencia del Consejo de Administración de una organización está próxima a vencer, se les notifica para convocar a la asamblea en la que deberán elegir un nuevo Consejo o en su caso, ratificar al Consejo en turno. El área jurídica es también quien se encarga de hacer las protocolizaciones de las actas en caso de cambio de socios.

Sin embargo, el proceso de elección de los consejos de administración de las cooperativas es un proceso autónomo en la que el Consorcio no se involucra, la

asamblea general es quien nombra a sus representantes. Este proceso democrático le da cierta validez a las decisiones que asumen sus representantes ante el Consorcio, incluso a través de este ejercicio, los socios deciden si continúan participando con el Consorcio o no.

Los productores consideran que la representación de las Federaciones es el puesto de mayor jerarquía al que pueden aspirar. Los representantes actuales de las Federaciones son personas que han participado activamente desde que operaba la FIECH, con una estrecha relación con la directiva del Consorcio; son quienes establecen también el vínculo más directo con los representantes de las cooperativas, a través de ellos se ejecutan los programas técnicos para la producción de café, las capacitaciones a los productores sobre las normas de certificación y los procedimientos para el acopio del café. Son también los representantes que se encargan de recabar el sentir y las demandas de los productores sobre las principales necesidades que enfrentan en su proceso productivo.

El presidente del Consejo Directivo del Consorcio mantiene una gran injerencia en todos los aspectos, es responsable de dar validez a las operaciones comerciales, administrativas y productivas, aun sin contar con muchos conocimientos técnicos, administrativos y fiscales para llevarlo a cabo. Su mayor aportación ha sido las relaciones sociales que ha establecido a lo largo de 50 años como representante de las cooperativas en las que participó y en el movimiento social que encausó la Iglesia Católica por mejores condiciones económicas y sociales de las regiones de la Sierra en los años 80.

Su gran visión de integración y de desarrollo de negocios lo llevó a representar al Sistema Producto Café Chiapas de 2013 a 2016; esta posición de poder le permitió reintegrar las cooperativas que pertenecieron a la FIECH a partir de 2015, con un planteamiento más administrativo y comercial, dado que los principales problemas por los que se desintegró la FIECH y otras organizaciones en las que participó anteriormente, le permitieron reconocer que en tanto las operaciones administrativas no se profesionalizan, ninguna asociación es capaz

de sobrevivir y menos si crea dependencia a los recursos del Estado.

Entre los principales logros del Consorcio que se pueden identificar están su compleja estructura operativa, el alcance de la visión de sus líderes y los beneficios que los productores han obtenido por pertenecer a esta organización. Pese a los grandes desafíos que implica para los productores adaptarse a una forma de organización institucionalizada y burocrática, los mecanismos que han adoptado para acceder a los beneficios económicos externos les ha permitido capitalizarse económica y socialmente.

4.1.3. Planeación estratégica

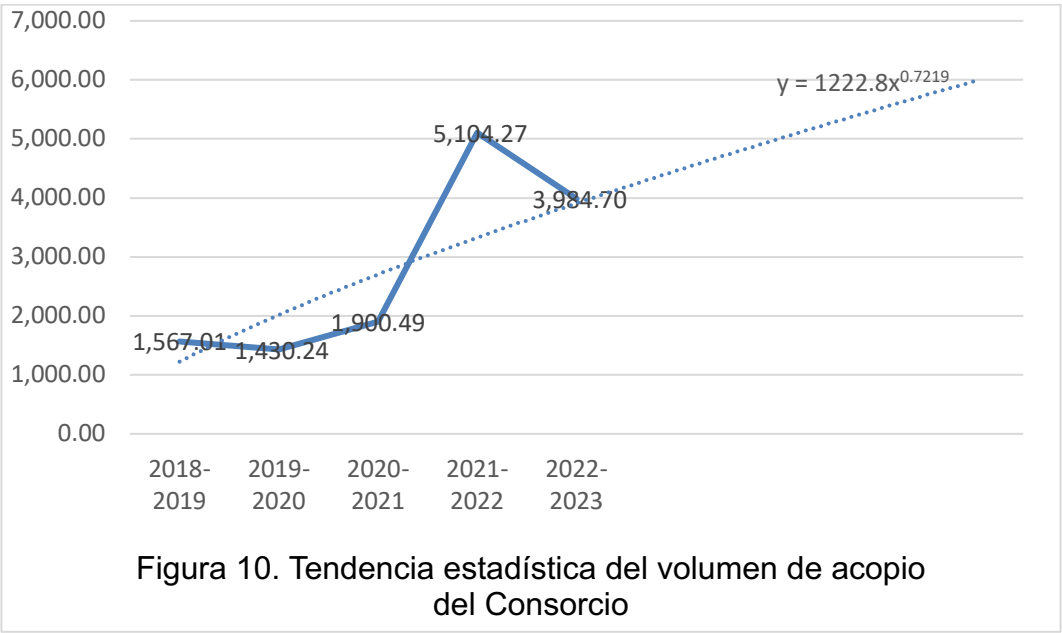
Como se ha expuesto anteriormente, el Consorcio ha funcionado mediante la alianza de cinco Federaciones de Sociedades Cooperativas (FEDCAFE, FEDESI, FESICH, FEDECOS y CASA COMÚN), junto con algunas empresas filiales prestadoras de servicios. A partir del diagnóstico organizativo, se logró identificar la articulación de diversas áreas operativas, administrativas y gerenciales. En este taller de diagnóstico operativo el objetivo central fue llevar a cabo una evaluación exhaustiva, tanto cualitativa como cuantitativa, de las actividades realizadas entre 2017 y 2020. El propósito era identificar áreas de oportunidad que permitieran optimizar los procesos internos y reducir los costos de operación.

El proceso de planeación se diseñó en tres dimensiones: operativa, comercial y organizativa. Estas dimensiones buscan correlacionar las operaciones del Consorcio, haciendo énfasis en la creación de nuevas áreas para fortalecer los procesos internos y externos y así propiciar el crecimiento de la organización.

El proceso de planeación busca la redefinición de objetivos, misión y visión, adaptándolos al objeto social de la figura jurídica. Se aspira a que, en el futuro, el Consorcio se consolide como una Confederación con representación a nivel nacional. En 2019 el Consorcio nombró a un representante institucional para gestionar en los estados de Veracruz y Oaxaca la integración de sociedades

cooperativas bajo la figura jurídica de Confederación Nacional Cafetalera, que se pretende integrar con las 5 Federaciones del Consorcio y otras 2 Federaciones en esos estados. En 2021, se reportó la intención de 12 cooperativas de las regiones de Veracruz para integrar este corporativo.

Los directivos consideran que las actividades comerciales del Consorcio representan actualmente el 9% de las operaciones estatales, se basan en el volumen reportado por el SIAP (2023) sobre el valor actual de la comercialización en el estado de Chiapas, que para el ciclo 2022 reportó 28,882.49 toneladas, en tanto que el Consorcio ha comercializado en promedio 2,700 toneladas por ciclo, además que de los 180,000 productores registrados en el estado, el consorcio ha operado con padrones de hasta 10,000 productores a quienes les presta servicios de gestoría y acompañamiento técnico. Por lo que se han propuesto la meta ambiciosa de alcanzar el 18% para el año 2030 en el estado de Chiapas.



La comercialización de 2017 a 2020 muestra una tendencia al alza en el volumen de ventas. Se observa únicamente una caída de más de mil toneladas entre 2021 y 2023, esto se debió a que en 2023 se perdió una línea de crédito que se tenía con FIRA, por lo que no se logró acopiar lo programado. Sin embargo, de acuerdo con estos datos, cuando se extrapola la línea de tendencia estadística se estima

un incremento de ventas del 50% para el año 2026, con la posibilidad de acopiar hasta 6,000 toneladas por ciclo. Simultáneamente, se generó una proyección del incremento del capital de trabajo necesario para que la operación anual sea ajustada a las metas deseadas, con una inversión anual estimada de 270 millones de pesos. Sin embargo, existen múltiples factores que permiten que esta proyección estadística se lleve a cabo, como la integración de nuevos socios al Consorcio, un aumento en la infraestructura de acopio y transportación y el historial de cumplimiento de sus deudas.

En cuanto al financiamiento a las actividades productivas, se pretende acceder a varias líneas de crédito ofrecidas tanto por la banca comercial como por la banca de desarrollo. Además, se considera la opción de utilizar el factoraje financiero para gestionar el acopio, asegurando así la liquidez necesaria para la adquisición de café.

Una de las estrategias implementadas por el Consorcio para asegurar la liquidez de las operaciones es la gestión de dos empresas financieras: Acciones y Oportunidades Financieras S.A. de C.V. SFC. (ACCIOFIN), una entidad de ahorro y crédito; y Empresa Mexicana Desarrollando el Futuro S.A de C.V. (FINDEX), dedicada al otorgamiento de microcréditos a la producción. El objetivo principal es mitigar el riesgo de cobranza en los créditos dirigidos a los socios, proponiendo la instauración de pagarés a contra recibo vinculados al pago de café. Esto aseguraría que los productores cumplan con sus obligaciones.

Un compromiso fundamental del Consorcio es la entrega de incentivos a los socios para la comercialización, consistente en reintegrar un peso por cada kilogramo comercializado a través de su organización. Se presentaron pruebas concretas de la entrega de incentivos correspondientes al ciclo 2019-2020, llevada a cabo en septiembre de 2021.

En cuanto a las proyecciones para la cosecha 2021-2022, se establecieron estimaciones tomando en cuenta los reportes a las certificadoras. La meta de acopio se fijó en cincuenta mil quintales de café pergamino, se estima que las

Federaciones tendrán una participación proporcional a la que se ha reportado históricamente (FESICH 32%, FEDESI 28%, Casa común 21%, FEDECOS 17% y FEDCAFE 3%). Se propuso una revisión minuciosa de las actividades en los centros de acopio que han experimentado conflictos en ciclos anteriores, con el propósito de anticipar posibles pérdidas.

Posteriormente, dentro del balance económico del Consorcio se realizó una revisión de las principales cuentas financieras de los estados de resultados de ejercicios anteriores, ello con el objetivo de identificar las áreas que requieren mayor atención para el saneamiento de las finanzas corporativas. La evaluación de los estados financieros permite realizar un análisis de riesgos por operación al identificar las cuentas con posibilidad de convertirse en factores de pérdida y no recuperación de la inversión. Esta práctica es esencial para cualquier organización con fines económicos.

Se identificó que el 77% de los activos de la organización se encuentran concentrados en la cuenta de “clientes”, además que esta cuenta aumentó 188% de 2016 al 2017, lo cual indica la adopción de una política de cobranza a corto plazo de las ventas realizadas. Es decir, el Consorcio coloca sus ventas a crédito en periodos de tres a seis meses, los cuales son pagos pendientes a los productores. Esta estrategia de mercado asume un mayor riesgo de incumplimiento de pago a los productores, y que los socios están dispuestos a dejar su café a consignación, con la esperanza de obtener un pago a futuro con mejores precios.

El análisis de los costos se centró en la revisión de la cuenta de “gastos de administración”, estos gastos representan el 96% de los ingresos, es decir, los gastos operativos y administrativos en los cuales la empresa incurre para poder llevar a cabo sus actividades de compra y venta son muy altos; se gasta en estos rubros casi todo el dinero ingresado y queda un margen de ganancia muy pequeño para hacer frente a imprevistos y posibles pérdidas por operación. Aunque los registros de los años anteriores se han presentado igual, se han mantenido con ganancias al final del ejercicio. Sin embargo, existe la posibilidad

de reducirlos si se evitan gastos administrativos que se duplican, como el pago de comisiones, arrendamientos, sobrecargos por mala planeación de envíos, etc.

La programación formal de actividades de gastos debe ser un mecanismo implementado en el Consorcio para reducir la variabilidad de la cuenta de “gastos de administración”. En 2019, estos costos fueron significativamente altos en comparación con los años 2018 y 2020. Se propone eliminar gastos administrativos no programados.

El endeudamiento se mantiene por encima del 80%, lo cual indica un nivel de apalancamiento elevado, esto quiere decir que el 80% de las actividades que se desarrollan se realizan con dinero prestado o subvencionado. Por lo tanto, la operación depende en gran medida de la inyección de recursos externos, lo cual conlleva costos financieros altos. Para evitar el riesgo por endeudamiento, generalmente se recurren a algunas herramientas financieras que determinan el nivel de endeudamiento que es posible soportar para no caer en incumplimiento de pago.

El total de empleados asciende a aproximadamente 300 personas. El 70% de la fuerza laboral se dedica al proceso operativo, abarcando áreas como producción, acopio y certificación, mientras que el 30% se enfoca en el proceso administrativo, que incluye funciones como comercialización, contabilidad y finanzas.

La contribución del Consorcio como agente de cambio en las regiones donde opera se refleja en la generación de empleo. Cerca del 90% de los empleados están vinculados a las familias cafetaleras y pertenecen a las regiones en las que opera el Consorcio.

Se identifican algunas necesidades derivadas del análisis organizativo y operativo, las cuales son:

Proximidad con los socios: Se propone la aplicación de encuestas de satisfacción y cuestionarios al personal para evaluar y mejorar la cercanía en la comunicación

y operación interna.

Sensibilidad: Se sugiere la implementación de medidas que aumenten la sensibilidad y la adaptabilidad de los socios a las circunstancias, tales como talleres de motivación y cursos de integración de equipos de trabajo para lograr objetivos en común.

Convencimiento y apropiación: Basándonos en la investigación realizada para elaborar el apartado de contexto y los resultados del análisis financiero, se destaca que el Consorcio se encuentra en una situación propicia y necesaria a nivel organizativo, operativo y financiero para llevar a cabo un ejercicio sistemático de planificación. Este análisis permite alinear la propuesta del Consorcio expresada en su Programa Económico Integral, con el objetivo de integrar servicios y actividades en la entidad.

Planeación estratégica a tres años: En este sentido, se sugiere desarrollar una planificación estratégica a tres años, con especial atención al Plan Operativo Anual (POA). Este proceso debe establecer lineamientos estratégicos y diseñar planes operativos con el objetivo de "rediseñar" o "refundar" la Sociedad, explorando alternativas de construcción económica que atiendan de manera efectiva a sus beneficiarios.

En términos generales, se concluyó que la rentabilidad experimenta un decrecimiento, evidenciando la necesidad de capitalización y una dependencia de proveedores. Además, se destacó la urgencia de un mayor control de gastos operativos y la administración eficiente de los recursos. Se sugirió la elaboración de manuales de procesos internos, la capacitación del recurso humano, la actualización de figuras jurídicas y el diseño de estrategias de negocio y mercado, así como la promoción del talento humano.

Se planteó la necesidad de estandarizar la prestación de servicios, incluyendo acompañamiento y asistencia técnica, comercialización, servicios financieros, administración crediticia y movilización de ahorros. Además, se enfatizó en la

implementación de sistemas, plataformas y tecnología de la información, así como el monitoreo y la mejora de las auditorías internas y la administración de riesgos.

Se resaltó la importancia del área de recursos humanos. Se piensa que esta área debe ser capaz de integrar y programar todos los procesos tanto productivos como administrativos con el objetivo de efficientarlos. Pero también debe ser capaz de crear herramientas para la gestión del personal, como crear perfiles profesionales adecuados en cada área, capacitar al personal de acuerdo a sus habilidades y crear condiciones de trabajo que reduzcan la movilidad laboral.

La sistematización de todos los procesos se posicionó como el punto medular entre las áreas de mejora y su implementación. Este proceso incluye la elaboración de manuales y planes específicos para cada área, articulados en términos de políticas generales.

4.1.4. Análisis FODA

En el tercer taller de planeación, se presentaron los resultados tanto del taller diagnóstico como de la planeación estratégica. El diseño de las estrategias y planes se propuso de acuerdo con la construcción conjunta de todas las áreas participantes, fomentando el diálogo y el debate de ideas y de perspectivas.

Con base en el diagnóstico participativo, se llevó a cabo la identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La aplicación del análisis FODA permitió realizar un diagnóstico exhaustivo del Consorcio, proporcionando una comprensión integral de la situación interna y externa en el que opera. Esta valoración simplifica la planificación estratégica y la identificación de las áreas críticas que demandan mayor atención. Se consideran las fortalezas y debilidades como aspectos internos, mientras que las oportunidades y amenazas se identificaron como aspectos externos.

Tabla 1. Análisis FODA del Consorcio

Aspectos internos
F. Fortalezas
F1. Estructura organizativa.
F2. Estructura social estable o base social.
F3. Liderazgo social al frente del proyecto.
F4. Alianzas comerciales.
F5. Capacidad productiva para ofertar café.
F6. Se opera en zonas productivas potenciales.
F7. Capital humano experimentado.
D. Debilidades
D1. Recursos financieros insuficientes.
D2. Falta de capital de trabajo.
D3. Canales de comunicación inadecuados.
D4. Pérdida de productores en la certificación.
D5. Poca especialización del equipo de trabajo.
D6. Proceso deficiente en la sistematización.
D7. Falta de capacitación y especialización.
Procesos productivos deficientes, presencia de plagas y enfermedades.
Aspectos externos
O. Oportunidades
O1. Acceso a nuevos mercados.
O2. Incremento del consumo de café en México.
O3. Mercado electrónico.
O4. Aumento de consumo a nivel mundial del café.
O5. Aumento del volumen de exportación.
O6. Aumento de productores certificados e inclusión de nuevas cooperativas.
O7. Desarrollo de servicio financiero.
A. Amenazas
A1. Cambios en el precio del café.
A2. Coberturas cambiarias.

A3. Especulaciones del mercado.
A4. Posibles cambios en los aspectos climáticos.
A5. Contingencia ambiental.
A6. Competencia en el mercado.
A7. Competencia de otras marcas de cafeterías.

Fuente: Elaboración propia con datos de la planeación.

Se considera que la manera en que se articulan las Federaciones, las empresas filiales, el equipo técnico y los productores, forman una estructura compleja que les da solidez y un nivel de organización que tiende a la profesionalización, que corresponde con las demandas del contexto económico.

Se observa que el capital social constituye la principal fortaleza del Consorcio. Esta fortaleza está fundamentada en la experiencia de los socios, los liderazgos consolidados, una estructura organizativa sólida y alianzas estratégicas.

Se destaca la imperiosa necesidad de un proceso continuo de formalización y planificación de la gestión organizativa y de aspectos financieros. En este contexto, la flexibilidad y adaptabilidad se posicionan como elementos esenciales, ya que cada organización enfrenta desafíos únicos. La participación activa de los miembros y un enfoque estratégico fortalecen la capacidad de la organización para enfrentar los cambios y prosperar en un entorno dinámico.

Para el diseño de estrategias, se llevó a cabo una dinámica participativa, cruzando cada uno de los elementos del FODA, con el objetivo de completar el cuadro de estrategias al concluir el ejercicio.

Tabla 2. Diseño de estrategias del Consorcio.

Equipo 1	Equipo 2
Estrategias ofensivas	Estrategias defensivas
(Fortalezas vs Oportunidades)	(Fortalezas vs Amenazas)

FO1.- Fortalecimiento de mercados mediante participación de ferias y promociones nacionales e internacionales.	FA1.- Diseñar e implementar una estrategia financiera interna.
FO2.- Fortalecer el crecimiento organizativo con nuevas cooperativas.	FA2.- Fortalecimiento de proceso de producción para mantener el certificado y participar en el mercado alternativo.
FO3.- Fortalecer la gestión y enlace con organismos públicos y privados.	FA3.- Fortalecer el área de producción y asistencia técnica para tener un mejor producto final.
FO4.- Promover programas internos con nuevas cooperativas y brindar acompañamiento.	FA4.- Posicionamiento de la marca Biomaya a nivel mundial.
FO5.- Fortalecer el esquema de negocio y nuevos nichos de mercados.	FA5.- Programas de riesgo de mercado que permita la rentabilidad.
FO6.- Aseguramiento financiero, constitución de Fondo de Garantía.	
Equipo 3 Estrategias orientativas (Debilidades vs Oportunidades)	Equipo 4 Estrategias de supervivencia (Debilidades vs Amenazas)
DO1.- Fortalecer la gestión de recursos financieros y generar condiciones legales, financieras, administrativas y gestión interna.	DA1.- Asesoría y acompañamiento técnico para la adopción y prevención de plagas y enfermedades nuevas.
DO2.- Implementar la sistematización para generar una trazabilidad desde la producción hasta la venta del producto (Control interno, acopio, procesamiento, venta y marketing).	DA2.- Reuniones periódicas informativas del Consorcio a las Federaciones y de las Federaciones con las Cooperativas y estas con los productores.
DO3.- Gestionar apoyos de capacitación con organismos internacionales.	DA3.- Actualización en normatividad vigente del destino del producto.

DO4.- Proponer un modelo agroecológico que impacte en la política agrícola federal.	DA4.- Crear manuales operativos y perfiles al puesto correspondiente.
---	---

Fuente: Elaboración propia con datos de la planeación.

Con base en el diseño de las estrategias definieron los objetivos, los cuales representan los propósitos que la organización aspira alcanzar en un periodo específico, y bajo estos, se alinean los planes operativos y demás actividades, así se tienen las ideas de lo que hay que hacer a:

Corto plazo

1. Fortalecimiento de las diversas federaciones cafetaleras corporativas en los distintos estados de México.
2. Fortalecimiento de las diversas empresas de la cadena productiva unidas a los corporativos: SIDESA, SC y FEJCEM GROUP, SA DE CV
3. Creación de una nueva empresa de acciones y servicios comerciales que serán el brazo fuerte de la confederación, unificada a las diversas federaciones cafetaleras de México.

Mediano plazo

2. Crear la confederación nacional cafetalera, la empresa de exportaciones comerciales y de prestación de servicios financieros.
3. Fortalecimiento de las diversas empresas unidas a los corporativos: SIDESA, SC y FEJCEM GROUP, SA DE CV.
4. Fortalecimiento de la SOFOM ENR Empresa Mexicana Desarrollando El Futuro SA De CV.
5. Fortalecimiento del corporativo BIOMAYA SA de CV y la creación de una planta solubilizadora de café.

Largo plazo

1. Crear empresas proveedoras de café a nivel internacional
2. Consolidación de confederación nacional cafetalera
3. Consolidación de la empresa comercial en todo el mundo.
4. Fortalecimiento del corporativo SIDESA, SC y FEJCEM GROUP, SA DE CV como brazos fundamentales.
5. Fortalecimiento de la cadena productiva cafetalera.
6. Creación del banco FINDEX, SA DE CV SOFOM ENR.
7. Lanzamiento del café BIOMAYA a nivel internacional y la creación de puntos de ventas en todo el mundo.

Y con la definición de estas aspiraciones concluye el proceso de planeación estratégica, enmarcado en una orientación hacia la expansión del Consorcio. Este aspecto tiene una importante relevancia para los miembros participantes, no sólo por las consideraciones específicas para la búsqueda de solución de los problemas internos y los aspectos externos que pueden influir en la organización, sino porque crea expectativas a futuro, que puede resultar esperanzadoras y al mismo tiempo motiva a todo el personal involucrado a seguir creyendo en el proyecto.

Se pensó en la preparación de reuniones futuras para la continuidad en el diseño de la planeación, con el propósito de dar seguimiento a la implementación de las estrategias y la programación de actividades para el cumplimiento de las metas derivadas de este proceso de crecimiento continuo del Consorcio.

Finalmente se debe señalar que las normas y los procedimientos tienden a la estandarización bajo la premisa de ser eficientes y reducir costos, pero también establecen mecanismos de resolución de crisis. Se establecen mecanismos de

procedimiento para que, en diferentes circunstancias, haya una decisión razonable que tomar. Este alcance se logra de forma casi obligatoria, para evitar ambigüedades en la toma de decisiones, sin importar quien sea la persona que ocupe el puesto directivo.

4.2. Financiamiento a las organizaciones del sector cafetalero en Chiapas, México

Las organizaciones cafetaleras se enfrentan a diversos desafíos en su proceso comercial, uno de los principales retos radica en la falta de financiamiento; se requieren elevadas inversiones entre los meses de octubre y marzo para el acopio, el almacenamiento y el procesamiento del café, así como afrontar las fluctuaciones en los precios del mercado.

En este apartado se busca demostrar que, como consecuencia de las políticas de abandono a la cafecultura durante las últimas tres décadas, las organizaciones se ven obligadas a encontrar mecanismos autónomos para obtener recursos a través del financiamiento externo. Este esfuerzo repercute en sus finanzas y reduce su margen de ganancia, además que los costos del financiamiento se cargan indirectamente a los productores organizados. Para este análisis, se documentaron las actividades de financiamiento que implementaron tres empresas filiales que integra el Consorcio Social del Café Mexicano desde 2015 a través de tres estrategias: gestión de recursos públicos, apalancamiento comercial e impulso de entidades financieras propias.

A partir de 2019, las organizaciones mexicanas de productores agrícolas dejaron de percibir subsidios de los programas de apoyo del gobierno federal, debido a un cambio en la política pública agrícola federal. El nuevo gobierno optó por realizar pagos directos a los productores, limitando así el acceso de las organizaciones a los recursos públicos que gestionaban a través de los programas de apoyo para el desarrollo de sus actividades productivas y comerciales. Ante esta situación, las organizaciones han tenido que buscar estrategias alternativas de financiamiento, como contratos comerciales y

subvención de un 20% del pago de café a los productores. Algunas organizaciones más avanzadas incluso han creado sociedades financieras de ahorro y crédito popular para financiar parte del proceso productivo y comercial.

Aunque los productores agrícolas pueden acceder al crédito de forma organizada, las empresas financieras tienden a favorecer el proceso comercial en detrimento del proceso productivo, debido al bajo nivel de rentabilidad de las unidades de producción. La mecánica operativa tanto de los programas de apoyo como de los criterios de evaluación de los proyectos productivos por la banca comercial establece que el 70% de la inversión debe destinarse a la adquisición de activos fijos, como maquinaria, equipo e infraestructura. Sólo el 30% del financiamiento se destina a los costos operativos, inversión que la organización distribuye entre salarios de empleados, alquiler de instalaciones, suministros de oficina y otros gastos administrativos derivados de la gestión y el funcionamiento de la organización (Gómez, 2011).

Por el lado de la demanda, la creciente concentración de la comercialización y de la industrialización de café en grandes corporaciones transnacionales ha marcado los cambios en la distribución y los esquemas de fijación de precios (Quintero y Rosales, 2014). El 75.3% de los productores venden el grano en la modalidad de café pergamino (Medina et al, 2016). El proceso de acopio y comercialización es una cadena terciada por pequeños acaparadores, quienes pagan hasta un 50% menor al valor del mercado, para después venderles a las corporaciones transnacionales, a su vez, estas concentran el café en acopios regionales y lo procesan como café verde para su exportación (Renard y Larroa, 2017; Renard, 2022).

Se estima que los productores asignan un 35% de sus ingresos por ciclo para llevar a cabo sus actividades productivas y comerciales, a pesar de mantener un sistema autogestivo que implica asumir con su propio trabajo las labores agrícolas (Vázquez et al., 2022). También se considera que el subsidio recibido del gobierno federal es insuficiente para la reinversión productiva. Peor aún, el pago directo no les permite mantener una línea de comercialización activa que

está diseñada por el mercado para participar de forma organizada.

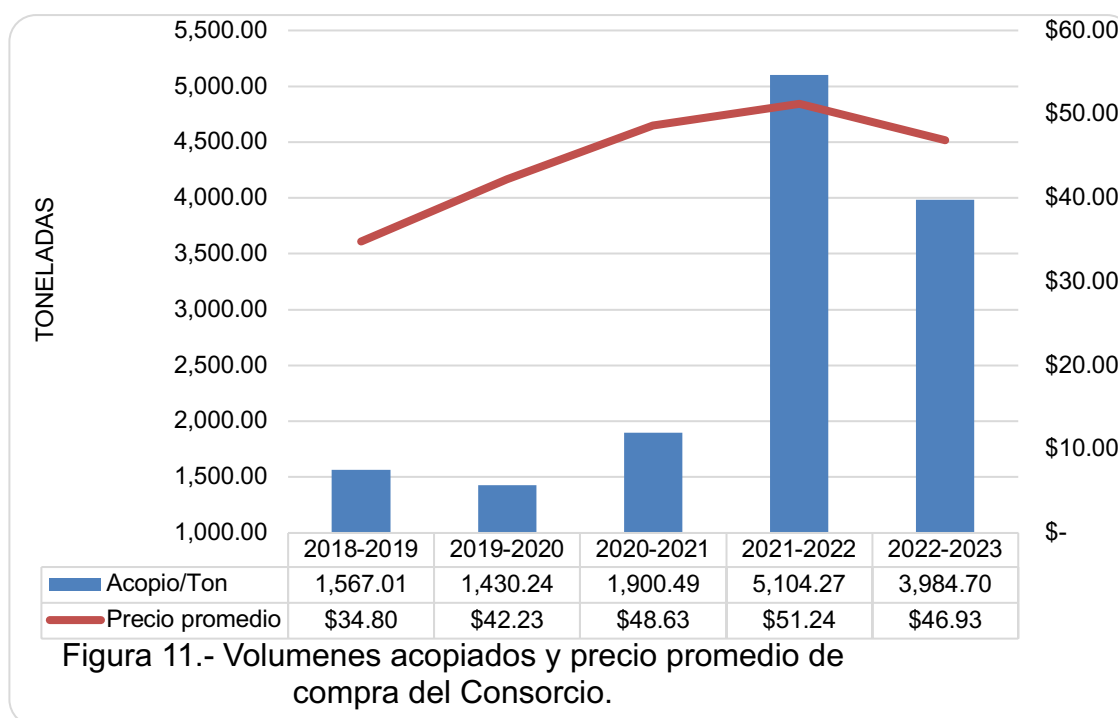
De tal manera que las organizaciones de productores de café, han tenido que sobreponerse a condiciones de alta inversión que requieren sus actividades y de poca liquidez con la que disponen, por lo que recurren al crédito para poder llevar a cabo sus actividades productivas y comerciales.

4.2.1. Análisis de las estrategias de financiamiento

Para este análisis se revisaron las actividades financieras de FINDEX, FEJCEM GROUP y FEDCAFE. FINDEX es una de las dos empresas financieras con que operan el financiamiento interno, la cual se constituye legalmente con fecha 19 de julio de 2013 como una Sociedad Anónima de Capital Variable, y el 24 de junio de 2020 cambia su régimen legal como una Sociedad Financiera de Objeto Múltiple, Entidad No Regulada (SOFOM, ENR), con una participación total de 100 acciones, de las cuáles el 85% las representa Fejcem Group S.A de C.V. Con esta modificación FINDEX cambió su objetivo principal para poder llevar a cabo actividades de operaciones de crédito, arrendamiento y factoraje financieros, y complementariamente, la administración de cualquier tipo de cartera crediticia y arrendamiento de bienes muebles e inmuebles. FINDEX ofrece una cartera de diez servicios financieros: créditos de habilitación o avío, créditos de habilitación o avío multiciclo, créditos en cuenta corriente, créditos refaccionarios, crédito simple, créditos inmediatos, créditos prendarios, arrendamiento financiero, factoraje y tratamiento de crédito.

FEJCEM GROUP y FEDCAFE, son las dos empresas comercializadoras a través de las cuales el Consorcio exporta el 60% de la producción con un valor comercial de más de 15 millones de dólares al año.

En la figura 2, se observan los volúmenes de exportación desde 2018 hasta 2023, con un acumulado de 14 mil toneladas de café certificado en Comercio Justo y café orgánico.



El Consorcio inició operaciones comerciales en 2016, se estimaba que se podría llegar a acopiar hasta 6 mil toneladas por ciclo; ese año se empadronaron 5,835 productores en 35 organizaciones, pero su reducida capacidad operativa y financiera le permitió acopiar menos del 20% de la producción, además el 13% de los productores aún se encontraban en transición para la certificación orgánica.

Para el ciclo 2018-2019, se acopiaron 1,567 toneladas de café, el precio se mantuvo bajo en ese ciclo; en promedio se compró en 34 pesos por kilogramo, un precio pagado a los productores por arriba del precio corriente en las zonas rurales de injerencia. El presupuesto con el que se operó permitió ingresos por arriba de los 500 millones de pesos, este volumen de operaciones permite a la organización mantener funcionando su estructura operativa, realizar inversiones a corto plazo en activos fijos y liquidar las deudas contraídas en el proceso de acopio.

Para el ciclo 2020-2021, se proyectó un acopio de 3,450 toneladas de café con una proyección de 134 millones de pesos de inversión; al finalizar el ciclo se

acopió 1,900.49 toneladas con una inversión de 84.9 millones, sin embargo, se logró acopiar 32% más que el ciclo anterior; el 92% de café se acopió en la modalidad pergamino, con precios de entre 41 y 51 pesos por kilogramo para compras directas y entre 44 y 56 pesos para compras a consignación, con un precio promedio de 48.63 pesos. Para los dos ciclos posteriores se incrementó el precio a 51.23 pesos por kilogramo, siendo el año analizado con el mayor precio pagado, y una ligera reducción del precio para este ciclo 2022-2023 en promedio de 46.93 pesos.

El incremento en los volúmenes de compra de 2020-2021 permitió gestionar algunas líneas de crédito para aumentar el acopio; para el ciclo 2021-2022, hubo un incremento considerable del 268% respecto al ciclo anterior, y se debió principalmente a que la organización gestionó varios créditos de cuenta corriente con bancos privados como Multiva y Santander y con la FND de la banca de desarrollo. Se dejaron en garantías cuatro propiedades privadas a nombre de Fejcem y una del representante del Consorcio para poder acceder al financiamiento.

Los ciclos 2019-2020 y 2020-2021 fueron años complicados para la organización ya que, por el cambio de política pública agrícola, dejaron de percibir los subsidios de los 2,215 socios como los habían recibido en los tres ciclos anteriores, lo que les permitía capitalizarse y generar programas de manejo del cultivo, sufragar los gastos del equipo técnico. Este cambio obligó a la organización a ocupar recursos del funcionamiento administrativo y a gestionar otros créditos en el ciclo 2021-2022.

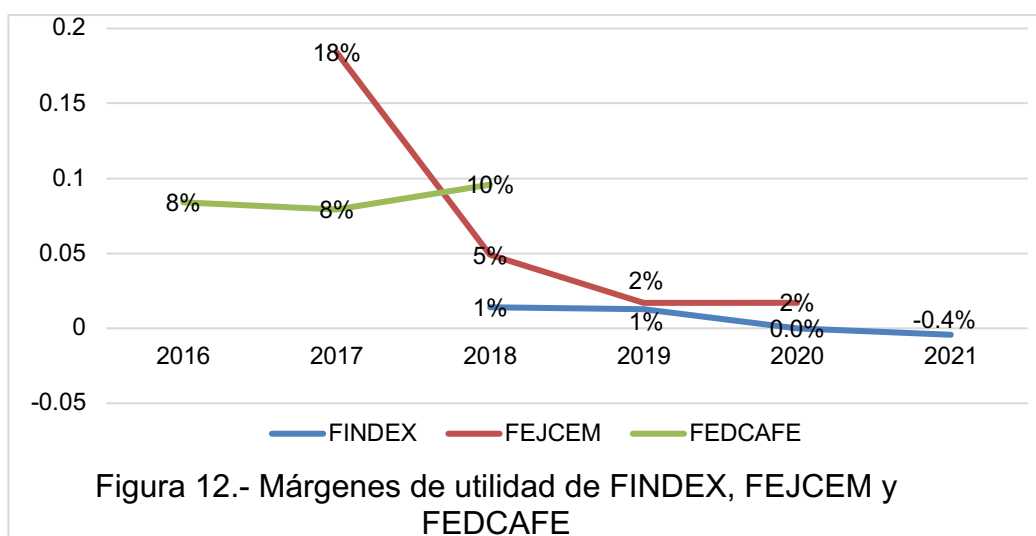
A pesar de las dificultades de financiamiento, las empresas comercializadoras buscaron otras estrategias de operación para aumentar la calidad del café, mejorar los procesos de acopio y la implementación de un sistema de registro y trazabilidad digital. También se implementó un sistema de incentivo para los socios, el cual consistió en el compromiso de pago puntual de las ventas de café. Solamente se reportaron tres contenedores que tuvieron retraso en el pago a los productores; sin embargo, se pagaron en un periodo de tres meses del ciclo

2020-2021

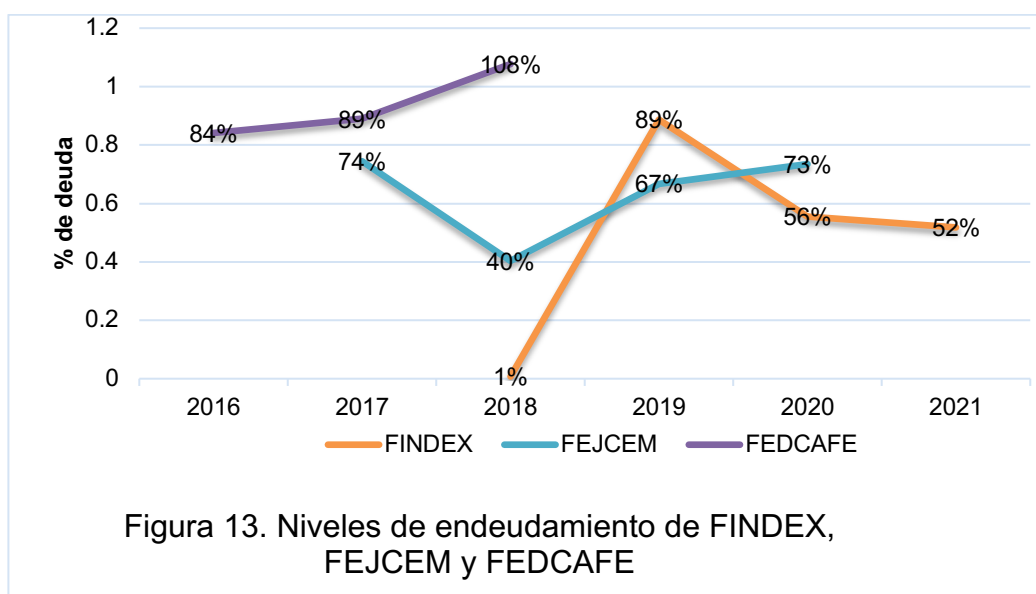
En el ciclo 2020-2021 se establecieron 228 contratos comerciales, para el 2021-2022 fueron 269 y para 2022-2023, 210. Los principales socios comerciales de la organización son: Louis Dreyfus Company (LDC), Café California (AMSA-ECOM), Ensamblados Cafés Mexicanos, The Fair Trade Company (GEPA), Rothfos Corporation, Natürlich Fair, International Coffee Corporation y Volcafé Specialty Coffee. Los cafés de exportación se clasificaron como certificación Fairtrade y Orgánico (FTO); el 57% se comercializó como café verde arábica FTO. Con esta clasificación, el productor recibió 140 Usd por cada 100 libras, más 20 Usd para proyectos sociales, más 30 Usd por ser orgánico, alcanzando un precio neto de 190 usd/100lb.

En 2021, se proyectó una inversión en activos fijos por \$14,333,902.00. Para COCOSI se destinarían \$3,885,246.00 para la adquisición de maquinaria y equipo para la manufactura del café (una morteadora, una clasificadora y una envasadora); en FEJCEM se estima una inversión de \$3,168,656.00 para la compra de una tostadora y moledora; para SESCO se requieren \$2,680,000.00 para la construcción de un beneficio húmedo que incluye una despulpadora, una secadora y un estanque; para ECOFERTIL de \$2,800,000.00 para una planta de mezcla de una mezcladora y tolvas y \$1,800,000.00 para una planta de biofertilizantes. Esta inversión se proyectó bajo una estrategia de financiamiento tripartita, se buscó que, a través de la SADER, el Consorcio pudiera gestionar una inversión de \$6,438,951.00, que representaba el 45% de la inversión, el otro 30% lo aportaría la organización y el otro 25% a través de la adquisición un crédito con la FND por un monto de \$3,947,476.00.

De la revisión de los estados financieros y de los balances generales de las tres empresas filiales del Consorcio Social del Café Mexicano sobre las que recae casi todo el proceso operativo y comercial, se observó que se tiene un bajo margen de utilidad promedio de 5.49%.



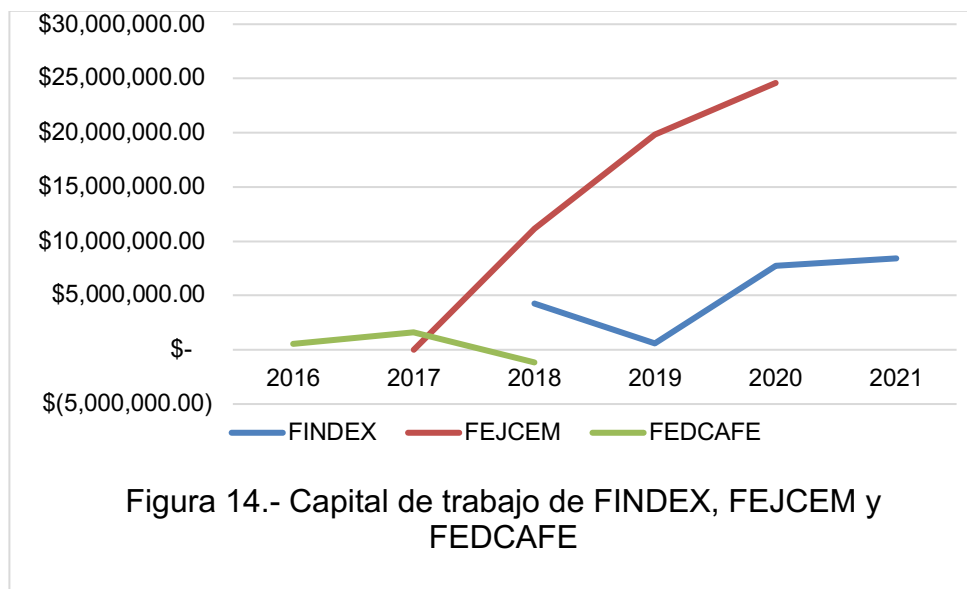
Para el caso de FEJCEM, los costos operativos se mantienen entre 95 y 98%, mientras que para FEDCAFE sus costos se encuentran entre el 90 y el 92%, por lo consecuente los márgenes de utilidad de FEDCAFE se mantienen ente el 8 y 10%; esta comercializadora presenta mejor margen de ganancia, sin embargo, su nivel de endeudamiento es mayor.



Se observó el endeudamiento de las empresas desde 2016 hasta 2021, mantuvieron una mediana constante del 73% de endeudamiento de sus operaciones. En el caso de las dos comercializadoras, el endeudamiento tiende a aumentar debido al incrementado en los volúmenes de acopio. Por otro lado,

en la empresa financiera FINDEX, se percibe una ligera tendencia a la baja, atribuible a los bajos niveles de rendimiento que ha experimentado. Es inevitable incurrir en un sobreendeudamiento cuando la empresa ha registrado rendimientos negativos en los dos últimos ciclos.

Aunque en la figura 14 se observa que FINDEX ha tenido un incremento en su capital de trabajo, este crecimiento no es real. El incremento en el capital de trabajo se debió a una nueva inversión que los socios hicieron en 2020 por 5 millones de pesos, con ello pretendieron cubrir las pérdidas que tuvieron en 2019 y tener dinero disponible para nuevos proyectos.



Sin embargo, FEJCEM es la única empresa que realmente ha mantenido un incremento en su capital de trabajo y se debe principalmente a que ha podido acceder a varias líneas de crédito, ha mantenido sus márgenes de utilidad entre el 2 y 5% y se han incrementado sus volúmenes de acopio.

Sin embargo, el proceso para poder acceder a los créditos fue largo, se iniciaron las gestiones desde el 2019 y se obtuvieron los créditos hasta el 2020 y 2021. Se requirió poner al corriente la documentación legal, financiera y administrativa; en el caso de los documentos financieros, se tuvieron que dictaminar por despachos jurídicos externos que dan fe y legalidad de que los estados financieros

presentados cumplen con la normatividad y transparencia que las instituciones financieras requieren para reducir el riesgo de quebranto en el crédito.

Finalmente, se presenta la figura 6, en la que se puede observar cómo se distribuye la fuente de financiamiento de las tres empresas en los años observados.

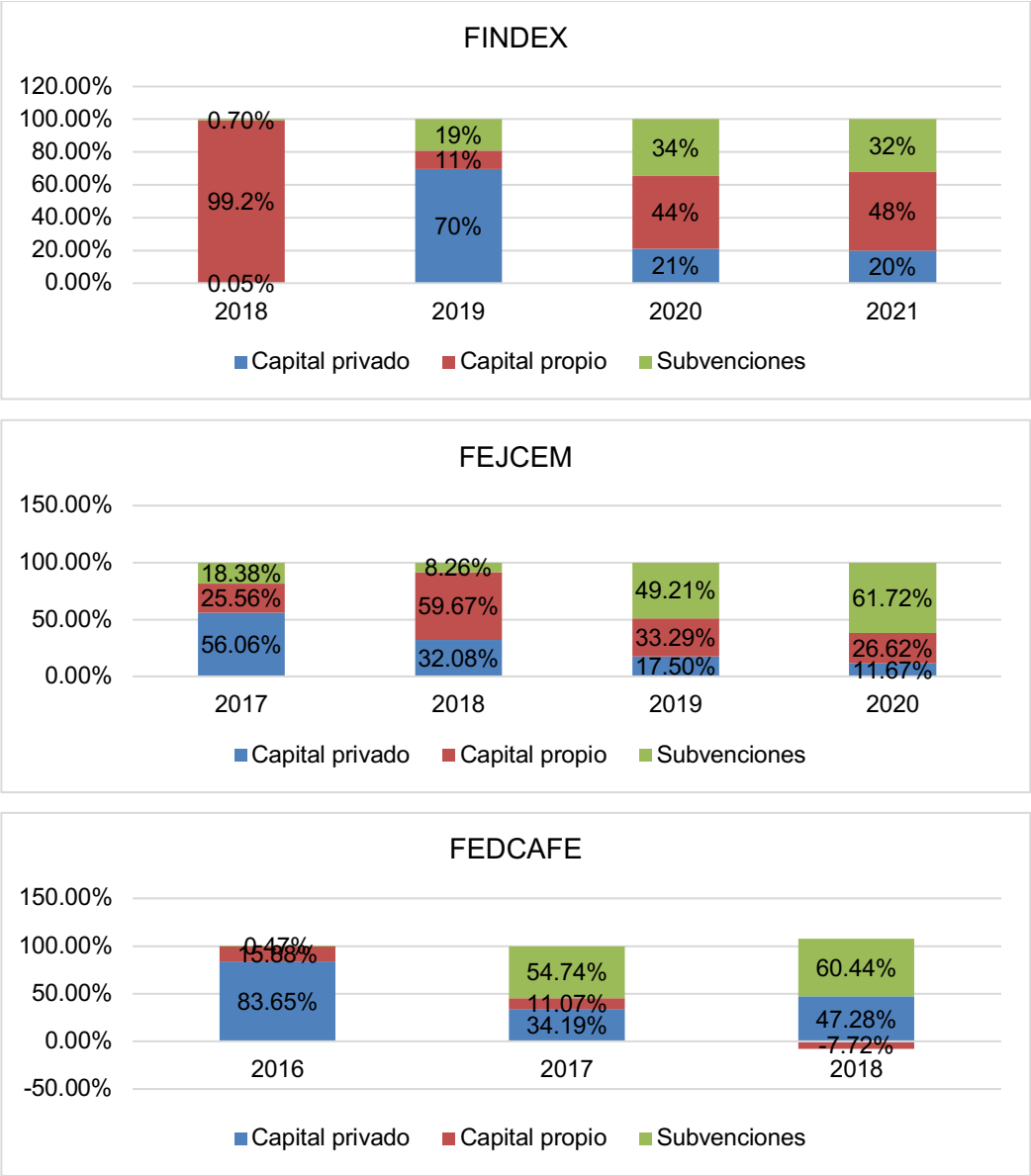


Figura 15.- Distribución de las fuentes de recursos de operación de FINDEX, FEJCEM y FEDCAFE.

En términos generales, aproximadamente el 31% de las actividades se financian mediante el pago anticipado de los contratos comerciales. Estos contratos están destinados a la adquisición de café, y suelen incluir una subvención del 20% para los productores, quienes reciben la promesa de obtener el resto del pago en un plazo de 60 días. La estrategia se basa en ofrecer a los productores un pago por su café que excede en 2 o 3 pesos el pago directo. De esta manera, los productores optan por dejar una parte de su café subvencionado, ya que además obtienen una compensación adicional por la certificación de Comercio Justo y la producción orgánica que mantienen.

Esta táctica se evidencia con mayor claridad en FEDCAFE, la cual carece de otras líneas de crédito. Como resultado, debe subvencionar casi todos los pagos a los productores, y además recibe recursos de otras organizaciones dentro del Consorcio, en muchas ocasiones sin incurrir en el pago de tasas de interés. En este proceso, el Consorcio cumple la función de intermediario para facilitar la realización del pago correspondiente.

La gestión de recursos financieros para el desarrollo de las actividades comerciales y organizativas de las empresas sociales requieren de un proceso de planeación y organización de la información interna, para dar seguridad a las instituciones sobre el destino del recurso y la capacidad para el reintegro del capital. Estos colectivos productivos asumen los costos para la gestión del crédito, les pagan a despachos externos o contratan a un equipo profesional para la organización de la información financiera.

El acceso al recurso público a través de la gestión de subsidios está dirigido principalmente a la adquisición de activos fijos, mientras que el proceso comercial se apalanca casi exclusivamente con créditos, en periodos que suelen extenderse de tres a seis meses.

Los costos financieros representan el 72% de las utilidades de FEJCEM, en tanto que para FINDEX y FEDCAFE son dos veces superiores a sus utilidades. Aunado a ello, los costos administrativos también resultan ser elevados en comparación

al margen de utilidades, de tal manera que las empresas presentan costos altísimos reduciendo el margen de ganancia como se observó en la figura 3. Así, los gastos para el funcionamiento de la organización resultan pesados y onerosos.

En contraste, el análisis en este estudio no profundiza en el financiamiento del proceso productivo, ya que esta evaluación recae en las empresas financieras. Como estrategia, se ha implementado un crédito corriente de seis mil pesos por productor, complementarios a los seis mil pesos anuales que reciben del Programa oficial de la SADER - SUBICAFÉ. De esta manera, cuentan con un monto total de doce mil pesos que invierten en el proceso productivo, aunado a los servicios que reciben del Consorcio como la adquisición de paquetes tecnológicos, capacitación y asistencia técnica.

En fin, en tanto no exista una política agrícola para el sector cafetalero que busque resolver el grave problema de financiamiento, las organizaciones, los productores y las empresas dependerán del financiamiento de la banca comercial y de desarrollo pagando altos costos de gestión y de interés.

Conclusiones

En conclusión, el estudio sobre el desarrollo organizativo del sector cafetalero mexicano, centrado en la experiencia del Consorcio Social del Café Mexicano A.C., revela la complejidad y la interconexión de diversos factores que influyen en la formación, evolución y funcionamiento de las organizaciones social-productivas.

En primer lugar, se resaltó la dependencia de los productores de condiciones externas, tales como los factores naturales, la estructura de la cadena-producto y los contextos socioculturales. Estos elementos determinan la capacidad productiva y establecen la necesidad de organizarse para enfrentar las demandas del mercado.

En consecuencia, los cambios en los mercados globales y en las demandas de

los consumidores, obligan a las organizaciones a implementar estrategias de supervivencia y adaptación, incluso a encontrar nuevas formas de organizarse. De esta manera, la participación de los productores en las organizaciones social-productivas se convierte en un mecanismo esencial para la supervivencia, ya que les permite superar desafíos individuales y acceder a beneficios colectivos, como mejores precios, financiamiento, capacitación y colaboración en la adquisición de recursos. La adopción de los principios empresariales, la transición a la producción orgánica y la participación en el Comercio Justo son las principales estrategias utilizadas para mejorar la rentabilidad, acceder a mercados diferenciados y promover el desarrollo local.

El estudio también destacó la importancia del capital social como un recurso generado a través de la acción colectiva, facilitando la colaboración, el intercambio de conocimientos y la resolución conjunta de problemas. Sin embargo, se señalaron los posibles efectos negativos, como la segregación colectiva, el abuso de poder por parte de las organizaciones y la pérdida de autonomía de los productores sobre sus parcelas.

En el caso específico del Consorcio Social del Café Mexicano A.C., se evidenció una evolución significativa en su estructura organizativa a lo largo de los años. Desde la adopción de principios ecológicos en respuesta a cambios económicos y políticos en los años 80 hasta su participación activa en la producción orgánica y el Comercio Justo, la organización ha enfrentado retos y ha desarrollado capacidades para adaptarse a su entorno.

La metodología de esta investigación incluyó un análisis FODA y la observación de los problemas presentes en los mecanismos de financiamiento, la cual proporcionó una visión integral de los desafíos y logros del Consorcio. Se destacó la importancia de la planificación estratégica, la gestión financiera y la adaptabilidad como elementos clave en el desarrollo de la organización.

Si bien la diversidad de organizaciones en el sector agrario refleja la complejidad de las motivaciones y objetivos de los productores, se partió de la premisa que

las organizaciones social-productiva son el núcleo básico de la economía, para poder distinguir los diferentes intereses por los cuales se crean, se configuran y se adaptan a su contexto histórico. Durante el proceso de investigación, se identificó que la organización no solo se debe a los fines económicos, los productores también buscan el reconocimiento de sus semejantes y mantienen el deseo de pertenencia. Buscan demostrar en el contexto social, político y cultural inmediato, que pertenecen a una red social que usan para sus fines personales, aun cuando reconocen que están obligados a cumplir con la expectativa de la organización, quien mantiene la capacidad de segregarlos de forma selectiva.

Se observó también que las organizaciones tienen una amplia capacidad para adaptarse a los cambios y para la construcción de estructuras organizativas, de esta manera generan su principal capital social. La organización se convierte entonces en una garantía para el sistema económico al establecer relaciones legales con los productores y con las demás organizaciones. A través de ella, se formalizan los contratos comerciales y se asegura el cumplimiento de las obligaciones con el Estado. Además, el Consorcio social representa una garantía para el cliente en términos del cumplimiento de los estándares de calidad de los productos, para esto, la organización estandariza sus procesos productivos, sometiéndose a certificaciones para incursionar en diferentes mercados, en especial en nichos de mercados orgánicos.

Se identificaron cuatro razones principales por las cuales los productores valoran la organización: 1) La gestión de los recursos, basada en el crecimiento de la organización y la transparencia en la administración. Esto incluye la adquisición de activos fijos, el cumplimiento de deudas y la presentación de informes sobre ganancias. 2) Los beneficios obtenidos, que abarcan remuneraciones económicas, acceso a financiamiento y oportunidades para sus hijos. 3) El liderazgo, los socios tienen una alta valoración de la participación política y el reconocimiento regional y gubernamental de sus líderes. 4) Eficiencia de los procesos operativos, demandan el acompañamiento de un equipo técnico

capacitado y mecanismos que faciliten las actividades productivas para resolver los conflictos.

La razón de mayor peso para la participación organizada de los productores es la remuneración económica. A pesar de las fluctuaciones en el precio del café, reciben un pago por encima del precio del mercado y los premios por participar en el Comercio Justo, esto les da la seguridad de un ingreso estable para los próximos ciclos. Los costos del proceso de certificación son absorbidos por la organización con las ganancias obtenidas en la comercialización, además de la adquisición de activos fijos, maquinaria, equipo, servicios y asistencia técnica.

Aunque existe una clara identificación de los productores con la organización, estos tienden a separarse si la organización no cumple con sus expectativas o si ven que vender por fuera su café puede proporcionarles algunas ventajas como resolver temas de liquidez inmediata. En este caso, el derecho individual cobra mayor valor. Es decir, cuando no hay identificación con la organización, los productores prefieren no asociarse y mantener sus garantías individuales. Incluso estando asociados, los productores mantienen su derecho a la posesión de la tierra, su capacidad de producción y sus activos productivos, independientes de su capacidad de asociación. Esta autonomía se va perdiendo a medida que los productores son sometidos a ejecutar procesos productivos dictaminados por los equipos técnicos, pero aun así mantienen su capacidad de crear innovación cuando adaptan estos modelos a sus modos de vida.

Se reconoció también el dinamismo de la organización, la cual se comporta como un ente capaz de configurarse continuamente debido a la interacción de sus elementos. De tal manera que la interrelación de estos factores influye en la construcción del capital social. Por lo tanto, al capital social no sólo lo constituye el cúmulo de posibilidades que tienen los individuos o las organizaciones por asociarse, sino que son las interrelaciones mismas lo que constituye al capital social.

Por un lado, se evidencia la existencia de sujetos con la capacidad de actuar e

interactuar, ya sea dirigidos a un objetivo específico o no. Para el caso de las organizaciones social-productivas, el capital social se constituye con el fin de generar utilidades para sus agremiados, entre otros aspectos.

Por otro lado, la dinámica de los factores que intervienen en el proceso organizativo se distingue en diferentes niveles. Se identificaron al menos tres niveles de interacción: gerencial, administrativo y operativo. Por lo tanto, estos niveles de interrelación están determinados intrínsecamente por el nivel jerárquico desde donde se operan, enmarcados a su vez por la interrelación de la estructura con su medio exterior.

Se deduce entonces que la construcción del capital social está determinada por la estructura en la que se establecen estas interacciones. En algunas ocasiones, la estructura impone mecanismos de control y de formalización de los procesos internos, lo que determina en cierta medida la dinámica interna y las manifestaciones de poder entre los diferentes niveles jerárquicos.

De esta manera la organización mantiene entre sus agremiados la percepción de orden y la forma en que se establecen las relaciones internas. Sin embargo, ninguna forma de organización es permanente, las condiciones internas con que opera tienden a cambiar debido a la dinámica que imponen las manifestaciones de poder y la resistencia al cambio. En este sentido, las formas de organización se renuevan continuamente.

Las imposiciones son a nivel estructural, porque a medida que la estructura se consolida, establece diversos mecanismos para hacer cumplir las políticas y normas preestablecidas o sus consecuentes modificaciones.

En la práctica, los mecanismos de control tienden a ser imprecisos al principio, después los operadores encargados de hacer cumplir los lineamientos normativos modifican los procedimientos para evitar ambivalencias. Esto contribuye a la formación de la cultura organizativa y obliga a los productores a permanecer en un continuo proceso de aprendizaje. Se reconoce que este

proceso es impuesto de forma vertical por los mandos jerárquicos, en tanto que los productores están obligados a adaptarse a las demandas de la organización, bajo la promesa de ser este el mecanismo más eficiente para resolver sus necesidades.

Las medidas de control adoptadas por la organización para estandarizar sus procesos han llevado a una excesiva centralización en la toma de decisiones en el Consorcio. Esto se debe a una premisa errónea de la administración que coloca a la institución como prioridad. Desde esta perspectiva, los directivos adoptan medidas que pretenden representar la visión general de la organización.

Sin embargo, con el crecimiento de la organización, se delegan responsabilidades en los mandos medios y surgen nuevos liderazgos, lo cual genera la movilización del capital social hacia abajo en la estructura organizativa. La gestión de la comunicación con los productores depende de la forma de liderar y crear procesos de diálogo. En ocasiones, el liderazgo no recae en quienes representan legalmente a la organización, sino en los mandos medios que permiten el acceso a la comunicación con los productores, este caso se presenta con mayor evidencia entre los representantes de las cooperativas.

Desde la perspectiva de los representantes de las Federaciones, los mandos medios se concentran en seguir instrucciones y actuar como intermediarios entre los productores y los directivos del Consorcio. Los productores les demandan resolver deficiencias en los procesos productivos y comerciales, mejoras en los ingresos y consideración en los asuntos administrativos. A su vez, la directiva les exige cumplir metas de certificación, acopio y documentación de los productores. Estos mandos medios juegan un papel crucial en la resolución de conflictos y mantienen una alta valoración por su liderazgo y compromiso.

Se observó que la estructura operativa del Consorcio responde a la necesidad de controlar todas las fases de la cadena productiva, desde la producción hasta la comercialización. Ofrecen diversos servicios profesionales, como asistencia técnica, suministro de insumos y paquetes tecnológicos, acopio, manufactura y

transporte del café. La variedad de servicios permite depender cada vez menos de factores externos y se logra a través de la creación de empresas filiales, las cuales atienden específicamente las demandas del Consorcio.

Uno de los mayores logros derivados de la estructura organizativa del Consorcio es la proveeduría de productos y servicios ofrecidos por las empresas filiales. Estos están diseñados específicamente para satisfacer las necesidades de los productores, las organizaciones del Consorcio en los procesos productivos y administrativos, mediante la participación y el diálogo conjunto. Sin embargo, las ganancias de estas empresas, provienen también de la comercialización del café, convirtiéndose así en un negocio redondo, de compra y venta a una población cautiva.

Cabe destacar que las relaciones establecidas al asociar empresas de diferentes giros no solo buscan obtener ganancias para ser económicamente rentables, sino que también se centran en un marco de cooperación para que el negocio prospere para todos, aunque no siempre de la misma manera para todas las empresas. La relación de estas empresas con los socios requiere un diálogo continuo capaz de señalar abiertamente los factores de riesgo, tanto para el productor como para la organización.

Otro aspecto que señalar es que para la prestación de servicios profesionales estas empresas filiales demandan la contratación de mano de obra calificada para atender las necesidades de los productores. Esta necesidad se destacó como un desafío durante el proceso de planeación estratégica, señalando que el área de recursos humanos debería encargarse de un continuo proceso de capacitación y asesoría para mejorar las relaciones de trabajo entre los socios, así como coordinar e integrar eficientemente las distintas áreas. La reciente creación del área de recursos humanos refleja la necesidad de supervisar y cumplir las actividades programadas, se presenta entonces como una oportunidad de crecimiento, pero también implica costos adicionales para la administración de la organización.

Además, son estas empresas quienes implementan los procesos de mejora y la estandarización de sus actividades. Si bien este proceso se lleva a cabo bajo un modelo de capacitación mediante el diálogo y la negociación que les ha permitido superar ciertos límites de trabajo, los productores están obligados a permanecer en este proceso de aprendizaje. La construcción de capital físico y social tiene como objetivo lograr cierta independencia de factores externos y autonomía en los modos de operación y en la forma de gobernanza, pero resta autonomía a los productores sobre sus parcelas y la forma de producción.

De esta manera, se establece una nueva forma de gobernanza en las organizaciones de productores de café basada en la división de poderes a nivel gerencial, administrativo y operativo. Con el crecimiento de la organización, la toma de decisiones se centraliza, perdiendo el enfoque cooperativo en el nivel gerencial. Los productores se obligan a cumplir las exigencias de la organización, las cooperativas en el nivel operativo demandan la resolución de necesidades, y las Federaciones actúan como intermediarias.

La adopción de una cultura empresarial implicó un continuo proceso de capacitación y asesoría externa, además de una visión actualizada de la integración de la organización a mercados externos. Este proceso les permitió a los asesores externos evidenciar aspectos internos que los directivos no percibían claramente, sin embargo, se adoptaron medidas normativas y correctivas, lo que requirió abandonar las perspectivas operativas y los fundamentos originales de la organización.

Aunque el Consorcio conserva la memoria histórica de la lucha social de los años 80, en la actualidad, la realidad social y económica se ha modificado profundamente, por lo que su enfoque se centra más en cumplir con las demandas del mercado como condición básica para lograr la subsistencia de los socios. Los preceptos de lucha social han quedado relegados a un discurso nostálgico que destaca la obligación del Estado de atender al sector cafetalero, desdeñando la identidad cultural y las demandas relacionadas con la lucha de clases.

De la misma manera, la innovación en la producción y en la administración surgieron de un extenso proceso de aprendizaje mediante la adopción y transferencia de tecnologías externas. Los productores han experimentado con diversos modelos agronómicos promovidos por gobiernos anteriores y ejecutados por sus respectivas organizaciones. Este proceso, orientado a aumentar el rendimiento, facilitó la transición hacia un modelo de producción orgánica. Simultáneamente, la organización ha incorporado mecanismos de control empresarial para estandarizar sus procesos internos. Inicialmente, se adoptaron estas tecnologías tal como se transferían, pero con mejoras progresivas se ajustaron a las especificidades del Consorcio, generando así innovación tecnológica.

Desde la reunificación de las cooperativas en 2015 bajo el nombre de Consorcio, se ha adoptado una visión empresarial más evidente. No obstante, han transcurrido ocho años para consolidar la organización, y al menos tres años de planificación consecutiva bajo un modelo gerencial vertical, evaluando el avance de la programación de actividades. La tendencia actual es seguir controlando y centralizando la toma de decisiones, ello reduce la acción democrática de los socios.

Finalmente, este estudio analizó la acción colectiva desde su dimensión interna, para explicar cómo esta genera la solidez de las organizaciones, se refiere a la unificación de intereses, no sólo por su capacidad de crear un campo de posibilidades al asociarse, sino por su dinamicidad. Esta radica en que los intereses cambian con la integración de nuevos factores, generando conflictos internos que requieren la renegociación y la reconfiguración de las prioridades. De esta manera se genera el capital social y una continua evolución de las organizaciones cafetaleras.

La acción colectiva genera sinergia de equipo, que resulta del trabajo conjunto de productores, equipo técnico y administradores. Esta dinámica se enfoca en obtener mayores beneficios del trabajo en equipo que los que se lograrían de manera individual. En realidad, trabajar individualmente no satisface las

demandas del mercado, a menos que se cuente con un volumen de producción suficiente, se puede decir que los productores obedecen a una situación de forzosa necesidad para acceder a los mercados. Esto ha permitido que la organización adquiriera representación a nivel estatal y nacional debido al volumen de operaciones y a su capacidad para replicar políticas públicas que buscan resolver las deficiencias del sector cafetalero.

El problema del capital social está vinculado a la subjetividad de su valor de uso, depende de que las personas mantengan un compromiso vigente con la organización. La movilidad del personal y los productores en las cooperativas sugiere una falta de compromiso y lealtad hacia el Consorcio. Aunque la organización aporta beneficios a los productores a través de la gestión de recursos públicos y la búsqueda de financiamientos nacionales e internacionales como un mecanismo eficiente para el desarrollo de sus actividades, no es un recurso suficiente para incidir en la identidad de los productores con la organización.

La estabilidad de la organización también se ve afectada por la incertidumbre de las operaciones futuras. La ganancia no es permanente ni constante, y en periodos de baja rentabilidad, la organización debe estar preparada para enfrentar crisis y pérdidas, estableciendo mecanismos de control en el proceso de planificación.

Además, la organización se enfoca en la necesidad de planificar sus actividades a diferentes plazos. Esto conlleva a una redefinición de la identidad organizativa mediante la identificación de elementos internos y sus correlaciones. El proceso de planificación comienza problematizando aspectos internos disfuncionales, factores externos que pueden afectar el desarrollo de actividades y las adaptaciones necesarias para aprovechar oportunidades del mercado.

Aunque la planeación estratégica se basó en la evaluación de procedimientos y el diseño de mecanismos de control para mejorar, los cambios reales se han logrado solo a través del trabajo constante y la voluntad conjunta de los

productores para construir el capital social.

En fin, el modelo de comercio alternativo, en teoría, implica la revalorización de los productores y de sus estilos de vida. Sin embargo, el paradigma de gobernanza que han instaurado los líderes en el sector cafetalero, con el objetivo de participar en este mercado parece orientarse hacia la imposición de normativas internas y procedimientos, controlando la oferta de granos para abastecer el mercado y persiguiendo la obtención de ganancias. Esto suscita la interrogante de si esta forma de organización realmente se adhiere a los principios del comercio alternativo o, más bien, refuerza los fundamentos del capitalismo.

Referencias bibliográficas

Acosta Iglesias, Lorena. (2016). Poder y subjetividad en Michel Foucault: Traslaciones, modificaciones y ambivalencias, *Oxímora revista internacional de ética y política*, Núm. 8. Primavera 2016. Universidad Complutense de Madrid. PP. 20-35. ISSN 2014-7708.

Barozet, Emmanuelle. (2002). Nan Lin, *Social Capital. A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press, 278p.

Bello Orbe, René. (2009). El sistema agroalimentario localizado (SIAL); otra visión de la lechería de la región centro de Michoacán. Tesis de doctorado, Universidad Autónoma Chapingo - Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM). Repositorio institucional en <https://repositorio.chapingo.edu.mx/items/6297290d-6dd8-44cc-ad47-1d9b401cf0d9>

Blau, Peter. (1964). *Exchange and power in social life*. New York. Routledge, Taylor & Francis Group, Abingdon, Oxon.

Bocanegra González, Violeta. (2016). Comercio Justo como alternativa de

desarrollo para los cafecultores del soconusco, en el estado de Chiapas. Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma Chapingo - División de Ciencias Económico-Administrativo

Bonanno, Alessandro. (2003). La globalización agroalimentaria; Elementos empíricos y reflexiones teóricas. El rol de la sociedad Rural en la globalización. Universidad Sam Houston State, USA.

Bonfil Batalla, Guillermo. (1988). Anuario Antropológico/86. Editora Universidade de Brasilia/Tempo Brasileiro. Pág. 13-53.

Bonilla Romero, Mario. (2020). Agrosolidaria: Tejiendo en Colombia una red agroalimentaria de comercio justo campo-ciudad con enfoque agroecológico y de finanzas comunitarias. Magazín Ruralidades y Territorialidades: No. 5, Artículo 19.

Bourdieu, Pierre. (1997). Capital cultural, escuela y espacio social. Siglo XXI editores. Cerro del Agua 248 Delegación Coyoacán 04210 México, D. F.

Buchanan, Robert D. (1971). Las bases de la acción colectiva. Teoría de la democracia: una aproximación económica 1980, ISBN 84-7196-292-6, págs. 79-130

Buchanan, Robert D., Tullock, Gordon. (1980). El Cálculo del Consenso fundamentos lógicos de la democracia constitucional. Espasa-Calpe. Madrid, España. 394 p. ISBN: 84-239-6215-6.

Centro de Estudios de las Finanzas Públicas. (2008). Diagnóstico de la Banca de Desarrollo en México, Cámara de Diputados, Palacio Legislativo de San Lázaro. <https://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/2008/cefp1172008.pdf>

Chávez Tafur, Jorge. (2006). Aprender de la experiencia, una metodología para la sistematización, Perú: Asociación ETC Andes / Fundación ILEIA.

CMMAD. (1987). Our Common Future (Brundtland Report). Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, Naciones Unidas. Consultado el 2 de febrero de 2023 en https://sswm.info/sites/default/files/reference_attachments/UN%20WCED%201987%20Brundtland%20Report.pdf

Conde-Bonfil, Carola. (2016). Entendiendo las diferentes perspectivas de las empresas sociales en México. Ciencias Sociales Unisinos, vol. 52, núm. 3, pp. 321-342. <https://www.redalyc.org/journal/938/93849899005/html/>

D'Angelo Hernández, Ovidio S. (2004). Proyecto de vida como categoría básica de interpretación de la identidad individual y social. Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas. La Habana.

DaMatta, Fabio; Rodríguez, Nelson. (2007). Producción sostenible de cafetales en sistemas agroforestales del Neotrópico: una visión agronómica y ecofisiológica. Agronomía Colombiana, Vol. 25, Núm. 1. Enero-junio, 2007, pp. 113-123. Universidad Nacional de Colombia.

Diario Oficial de la Federación. (2022). Acuerdo por el que se dan a conocer las Reglas de Operación del Programa Producción para el Bienestar de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural para el ejercicio fiscal 2023. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5676169&fecha=30/12/2022#gsc.tab=0

Doppler, Flurina; González, Alma-Amalia. (2007). El Comercio Justo: entre la institucionalización y la confianza. Problemas del desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía. Vol. 38. 1499, abril-junio. <https://www.redalyc.org/pdf/118/11820124009.pdf>

El Colegio de la Frontera Sur. (2015). Incide Ecosur en el fortalecimiento de la cafecultura chiapaneca y nacional. <https://www.ecosur.mx/tag/fiech/>

Emerson, Richard. (1976). Social Exchange Theory. Annual Review of Sociology. Department of Sociology, University of Washington, Seattle, Washington.

Espinosa-García, José Antonio; Uresti-Gil, Jesús; Vélez-Izquierdo, Alejandra; Moctezuma-López, Georgel; Uresti-Durán, Diana; Góngora-González, Sergio Fernando y Inurreta-Aguirre, Héctor Daniel. (2016). Productividad y rentabilidad potencial del café (*Coffea arabica* L.) en el trópico mexicano. Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas Vol.7 Núm.8, noviembre – diciembre 2016.

Estrada Gallego, Fernando. (2006). Hébert A. Simón y la economía organizacional Revista Sociedad y Economía, núm. 11, julio-diciembre, pp. 146-174 Universidad del Valle Cali, Colombia.

Fideicomisos Instituidos con Relación a la Agricultura. (2023a, 16 de septiembre). Perspectivas 2023. Dirección de investigación y evaluación económica y sectorial. pp 49-54. <https://www.fira.gob.mx/Nd/NEstEcon.jsp>

Fideicomisos Instituidos con Relación a la Agricultura. (2023b, 24 de octubre). Programa Institucional 2020 - 2024. <https://www.fira.gob.mx/Nd/LineasYAccionesEstrat.jsp>

FIFONAFE. (2023). Fideicomiso Fondo Nacional de Fomento Ejidal, Programa de Gerenciamiento de Núcleos Agrarios consultado el 28 de febrero de 2023 en <http://www.fifonafe.gob.mx/gerenciamiento/sec2.php?id=112>

Folch, Alberto, Planas, Jordi. (2019). Cooperación, Comercio Justo y Desarrollo de la Caficultura Orgánica en Chiapas (1980 - 2015).

Departamento de Historia Económica, Instituciones, Política y Economía Mundial, Universidad de Barcelona. Av. Barcelona, España. www.mdpi.com/journal/sustainability

Fondo Nacional de Garantías Líquidas. (2023), 18 de octubre. Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. <https://www.gob.mx/agricultura/articulos/sabes-que-son-los-fondos-de-garantia>

Foucault, Michel. (1966). Las palabras y las cosas; una arqueología de las

ciencias humanas, Siglo veintiuno ediciones Argentina. Traducción de Elsa Cecilia Frost.

Fukuyama, Francis. (1996). Confianza. Las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad. Buenos Aires-México: Ed. Atlántida, 1996. 492 p.

Gliessman, S.R. (1978). Agroecology: Researching the ecological basis for sustainable agricultura. Springer-Verlag.

Gómez, E. (2023, 27 de noviembre). Productores de Veracruz piden compensación para sector cafetalero. *La Jornada*. Consultado en <https://www.jornada.com.mx/noticia/2023/11/27/estados/productores-de-veracruz-piden-compensacion-para-el-sector-cafetalero-744>

Gómez, O. (2011). Los costos y procesos de producción, opción estratégica de productividad y competitividad en la industria de confecciones infantiles de Bucaramanga. Casos Empresariales. Revista Escuela de Administración de negocios. Bogotá.
https://www.researchgate.net/publication/260777726_Los_costos_y_procesos_de_produccion_opcion_estrategica_de_productividad_y_competitividad_en_la_industria_de_confecciones_infantiles_de_Bucaramanga

González Escalante, Teresa. (2018). Los pequeños productores de café en Chiapas y el desarrollo de capacidades locales a partir del proceso de integración al comercio justo, Colegio de la Frontera Norte, Baja California, México.

Guissarri, Adrián C. (2004). Mancur Olson (1932-1998) sus principales contribuciones. Consultado el 10 de julio de 2023, en <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/266.pdf>

Habermas, J. (1987a). Teoría de la acción comunicativa. Volumen 1: Racionalidad de la acción y racionalización social. Taurus, Madrid, 1987.

Habermas, J. (1987b). Teoría de la acción comunicativa. Volumen 2: Crítica de la razón funcionalista. Taurus, Madrid, 1987.

Hardin, Garrett. (1968). La tragedia de los comunes. Polis, Revista de la Universidad Bolivariana, vol. 4, núm. 10, 2005, Universidad de Los Lagos, Santiago, Chile.

Hernández Llaven, Juan Antonio. (2020). De la resiliencia a la transformación y permanencia de las organizaciones rurales. Caso: campesinos ecológicos de la sierra madre de Chiapas. Tesis de doctorado Universidad Autónoma Chapingo, Dirección de Centros Regionales. Repositorio institucional <https://repositorio.chapingo.edu.mx/items/2885ce11-3276-41da-b359-df51dd0bfec4/full>

Hernández Martínez, María del Pilar. (2016). Mecanismos de tutela de intereses difusos y colectivos, UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas, consulta realizada 30/11/2020 en <https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv/detalle-libro/140-mecanismos-de-tutela-de-los-intereses-difusos-y-colectivos>

Hernández-Navarro, Luis. (2022). Café amargo, La jornada, consultado el 4 de enero de 2022 en <https://www.jornada.com.mx/2022/01/04/opinion/011a1pol>

IFOAM. (2005). Principios de la Agricultura Orgánica. Extraído en mayo de 2017 desde: https://www.ifoam.bio/sites/default/files/poa_spanish_web.pdf

IFOAM. (2019). The world of organic agriculture, statistics and emerging trends 2019. En www.ifoam.bio/policy-toolkits

INAES. (2022). Catálogo de Organismos del Sector Social de la Economía (OSSE) Secretaría de Bienestar, consultado el 02 de marzo de 2023 en https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/692401/Cat_logo_de_Organismos_del_Sector_Social_de_la_Economia.pdf

Instituto del Café del Chiapas. (2023). Instituto del Café de Chiapas. El café en Chiapas; café aroma y sabor, Chiapas de corazón en <https://incafech.gob.mx/assets/media/documentos/Datos%20cafe.pdf>

Jiménez-Ortega, Aldo-Daniel. (2022). Evaluación de la sostenibilidad de la producción de café orgánico en la reserva de la biósfera el triunfo, Chiapas., Tesis, Universidad Nacional Autónoma de México.

Keynes, J. M. (1943). Teoría General de la ocupación, el interés y el dinero. Fondo de cultura económica. 1ª edición en español impreso en México.

Kuri Pineda, Edith. (2016). El carácter multidimensional de la acción colectiva y los movimientos sociales: una problematización teórica. Secuencia. Mayo-Agosto, 188-214. ISSN: 0186-0348, ISSN electrónico 2395-8464.

Leff, Enrique. (2015). The power-full distribution of knowledge in political ecology: a view from the South, in Perreault, T., Bridge, G. & J. McCarthy, Eds., Routledge Handbook of Political Ecology, London & New York: Routledge, pp. 64-75.

León-Sicard, T.E., Toro-Calderón, J., Martínez-Bernal, L.F., Cleves-Leguízano, J.A. (2018). The main Agroecological Structure (MAS) of the agroecosystems: Concept, Methodology and Applications. Sustainability, 10,3131. <https://doi.org/10.3390/su10093131>

Lin, Nan. (2001). Social Capital. A Theory of Social Structure and Action. Cambridge University Press. 278p.

Linck, Thierry. (2018). ¿Constituyen las Denominaciones de origen palancas para un desarrollo territorial sustentable y justo? En Pérez Akaki, González Cabañas y Picado Umaña eds. Saberes de origen. Experiencias de México y Centroamérica. UNAM-FES Acatlán, México, 27-40.

López, L. E. C. & Caamal, C. I. (2009). Los costos de producción del café orgánico del estado de Chiapas y el precio justo en el mercado internacional. Revista Mexicana de Economía Agrícola y de los Recursos Naturales 2(1) enero-junio:175-198. <https://docplayer.es/23205314-Los-costos-de-produccion-del-cafe-organico-del-estado-de-chiapas-y-el-precio-justo-en-el-mercado-internacional.html>

Luetchford, Petter. (2008). Fair trade and global commodity, coffee in Costa Rica. Pluto Pres, London.

Luna, Jaime. (2020). La comunalidad, Cooperativa “La coperacha” SC. <https://www.youtube.com/watch?v=jGkDGwYoGbU>

Mattioni, Dalia; Loconto, Alison Marie; Gianluca, Brunori. (2020). Dietas saludables y el entorno alimentario minorista: una aproximación sociológica. Salud y Lugar Vol. 61

Medina-Meléndez, J. A., Ruiz-Nájera, R. E., Gómez-Castañeda, J. C., Sánchez-Yáñez, J. M., Gómez-Alfaro, G., Pinto-Molina, O. (2016). Estudio del sistema de producción de café (*Coffea arabica* L.) en la región Frailesca, Chiapas. CienciaUAT vol.10 no.2 enero-junio. versión On-line ISSN 2007-7858 https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-78582016000100033

Melucci, Alberto. (1989). Nomads of the Present. Social Movements and Individual Needs in Contemporary Society, Londres. Hutchinson.

Melucci, Alberto. (1995). El conflicto y la regla: Movimientos sociales y sistemas políticos. Actores, clases y movimientos sociales II. Revista Sociología. Universidad Autónoma Metropolitana. Vol. Año 10, número 28.

Mestries-Benquet, Francis. (2016). En busca de la autonomía: Cooperativismo y Comercio Justo en la pequeña producción orgánica de café. Estudios Agrarios. Procuraduría Agraria.

Moguel, Patricia, Toledo, Víctor M. (2020). Café, luchas indígenas y sostenibilidad; el caso de México. Primer Seminario Internacional de Caficultura Orgánica, Pereira, Colombia.

Morales Domínguez, José F. (1978). La teoría del intercambio social desde la perspectiva de Blau. Reis. Consultado el 24 de enero de 2020 en <https://doi.org/10.2307/40182727>

Navarrete Pérez, K. (2015). Los mercados en el flujo circular de la economía. *Ciencia Económica*, 4(7), julio-diciembre, pp. 85-122.

Olguín Pérez, A. M. (2017). Evolución histórica, situación actual y perspectiva de las cooperativas cafetaleras de Huatusco, Veracruz. Tesis de doctorado, Universidad Autónoma Chapingo. Repositorio Institucional UACH. <https://repositorio.chapingo.edu.mx/items/ef867531-1f05-4ad8-91a1-dac5e7aa2238>

Olson, Mancur. (1965). Auge y decadencia de las naciones, capítulo 8. La lógica de la acción colectiva. Ariel. Barcelona, 1985, pp. 32-55.

Olson, Mancur. (2000). Poder y prosperidad. la superación de las dictaduras comunistas y capitalistas. Siglo XXI de España editores. Madrid 2000.

Organización de las Naciones Unidas. (2022). Análisis del Financiamiento para el Sector Agropecuario en México: Lineamientos Internacionales, Análisis del Presupuesto y Propuesta. Consejo Mexicano para el Desarrollo Rural Financiero, Comisión de Financiamiento. <https://www.cmdrs.gob.mx/sites/default/files/cmdrs/sesion/2022/09/27/4673/materiales/presentacion-cf-cmdrs-v1.pdf>

Ortiz Cárdenas, Javier E. (2012). Acercamiento a la actualidad de Max Weber Reencuentro, núm. 64, agosto, 2012, pp. 21-25. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco. Distrito Federal, México.

Ostrom, Elinor, Ahn T., K. (2003). Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva. Instituto de Investigaciones Sociales. *Revista Mexicana de Sociología*, año 65, núm. 1, enero-marzo, 2003, México, D. F., pp. 155-233.

Ostrom, Elinor. (2000). El gobierno de los bienes comunes, la evolución de las instituciones de acción colectiva. Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad Universitaria, Delegación Coyoacán, México, D.F.

Pérez Bustos, Malinali, Romero Muñoz, Beatriz. (2005). Comercio Justo: una alternativa estratégica para la exportación de café orgánico a la Unión Europea. Universidad Autónoma Chapingo. División de Ciencias Económico-Administrativas. Tesis.

Pérez Zevallos, Juan Manuel. (1994). Movimientos de población indígena en Nueva España (Siglo XVI). Boletín de Antropología Americana. Pan American Institute of Geography and History. No. 30 (diciembre 1994), pp. 169-183.

Perlo, C. (2009). La organización como producto de la acción individual y colectiva: El aprendizaje organizacional.

PNUD. (2023). ODS Cadenas de valor. Consultado el 02 de marzo de 2023 en <https://www.undp.org/es/sdgvaluechains>

Podestá, Paola. (2009). La cultura en las organizaciones. Un fenómeno central en el saber administrativo. Journal of Economics, Finance and Administrative Science, vol. 14, núm. 26, junio, 2009, pp. 81-92 Universidad ESAN Surco, Perú.

Pomeón, Thomas. (2007). El queso Cotija, México. Un producto con marca colectiva queso "Cotija Región de origen", en proceso de adquisición de una Denominación de Origen. México: FAO, IICA.

Portilla R., Melania. (2004). Género y actores sociales en el enfoque territorial del desarrollo rural, Cuaderno Técnico de Desarrollo Rural IICA-28, San José, C.R., 2004. P. 31.

Portilla R., Melania. (2004). Género y actores sociales en el enfoque territorial del desarrollo rural, Cuaderno Técnico de Desarrollo Rural IICA-28, San José, C.R. 31.

Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario. (2023, 20 de noviembre). Secretaría de Economía. <https://www.gob.mx/ePN/articulos/conoce-sobre-el-programa-nacional-de-financiamiento-al-microempresario>

Puricelli, Sonia. (2010). Los intereses del movimiento campesino mexicano 1970-2004. Congreso Latinoamericano de Ciencia Política. Asociación Latinoamericana de Ciencia Política, Buenos Aires.

Putnam, Robert D. (1996). The strange disappearance of civic America. The American Prospect, vol.7, n°24.

Putnam, Robert D. (2000). Bowling Alone: the collapse and revival of American Community. chapter 22, the dark side of social capital, pp. 350-415. En https://books.google.com.co/books?id=rd2ibodep7UC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Quintana Adriano, E. A. (2018). El sistema financiero mexicano. Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Jurídicas. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/11/5140/5.pdf>

Quintero Rizzuto, M. L., Rosales, M. (2014). El mercado mundial del café: tendencias recientes, estructura y estrategias de competitividad. Visión Gerencial, número 2, julio-diciembre, pp. 291-307. Universidad de los Andes Mérida, Venezuela. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545897005.pdf>

Ramírez, Eduardo. (2020). Iniciativa con proyecto de decreto por el que se expide la ley de fomento a la cafecultura, consultado el 20 de febrero de 2023, en https://www.senado.gob.mx/65/gaceta_del_senado/documento/112027

RAN. (2018). Registro Agrario Nacional. ¿Qué son las Sociedades Rurales? Consultado el 01 de febrero de 2023 en <https://www.gob.mx/ran/articulos/que-son-las-sociedades-rurales?idiom=es>

Rangel, Beatriz. (2022). Iniciativa con proyecto de decreto por el que se expide la ley de fomento a la cafecultura, consultado el 20 de febrero de 2023 en [https://infosen.senado.gob.mx/sgsp/gaceta/65/2/2022-11-29-1/assets/documentos/Ini PRI Beatriz Rangel Expide Ley de Fomento Cafecultura.pdf](https://infosen.senado.gob.mx/sgsp/gaceta/65/2/2022-11-29-1/assets/documentos/Ini_PRI_Beatriz_Rangel_Expide_Ley_de_Fomento_Cafecultura.pdf)

Renard-Hubert, Marie-Christine, Larroa-Torres, R. M. (2017). Política Pública y

sustentabilidad de los territorios cafetaleros en tiempos de roya: Chiapas y Veracruz. Estudios latinoamericanos, nueva época, Núm. 40. PP 95-113.
<http://www.revistas.unam.mx/index.php/rel/article/view/61593>

Renard, Marie-Christine. (1999). Los intersticios de la globalización: un label "Max Havelaar" para los pequeños productores de café. Centro de estudios mexicanos y centroamericanos.

Renard, Marie-Christine. (2022). Valores y construcción de estándares en redes de café "sustentables": El caso de 4C y Nestlé en México. Sociología Internacional Vol. 37(6) DOI 10.1177/02685809221119289

Restrepo, Patricia. (1998). Capital Social, crecimiento económico y políticas públicas. Lecturas de Economía N° 49, Medellín, enero-junio de 1998.

Reyes Toxqui, Álvaro. (2020). La cultura como sistema simbólico o como campo, Seminario SR-725, clase de fecha 27 de noviembre de 2020, Departamento de Sociología Rural, Universidad Autónoma Chapingo.

Rico, Ramón, Fernández Ríos, Manuel. (2002). Diseño de organizaciones como proceso simbólico Psicothema, vol. 14, núm. 2, 2002, pp. 415-425 Universidad de Oviedo Picotea, España.

Rizzo, Nadia. (2012). Un análisis sobre la reproducción social como proceso significativo y como proceso desigual. Sociológica, año 27, número 77, pp. 281-297

Robles Berlanga, Héctor. (2018). La organización económica de los pequeños y medianos productores; presente y futuro del campo mexicano, Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural.

Roldán Cruz, Edgar Iván. (2018). Reparto agrario. Reestructuración del espacio y producción alimentaria en Hidalgo (México), 1917-1940. Revista Col. San Luis vol.8 no.16 San Luis Potosí, mayo/agosto, 2018.
<https://doi.org/10.21696/rcsl9162018785>

Sámano-Rentería, Miguel Ángel. (2011). El indigenismo institucionalizado en México (1936-2000): Un análisis, disponible en: <http://www.bibliojuridica.org/libros/3/1333/10.pdf>

Sámano-Rentería, Miguel Ángel. (2013). El desarrollo rural y los pueblos indígenas en la era de la globalización. Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, consultado en <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/8/3536/18.pdf>

Sánchez Juárez, Gladys Karina. (2015). Los pequeños cafecultores de Chiapas, Organización y resistencia frente al mercado, Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas.

Sánchez-Aguilar, N., Viramontes-Romero, M. A., De Santiago-Badillo, B. S., Carretero-Larrea, M. A. (2019). Elementos para Calcular el Costo de Oportunidad. Conciencia Tecnológica, Número 57. Instituto Tecnológico de Aguascalientes, México. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94459796004>

Sánchez-Sumelzo, Natalia. (2012). Sostenibilidad en el sector empresarial. Importancia de los distintos grupos de interés en el proceso de cambio. Maestría en Sostenibilidad. Universidad Politécnica de Cataluña. En https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18820/TFM_NSanchez_La%20sostenibilidad%20en%20el%20sector%20empresarial.pdf

Santiago-Santiago, A. K., Arana-Coronado, O. A., Brambila-Paz, J. de J., Matus-Gardea, J. A.; Sosa-Montes, M. (2016). Evaluación financiera con metodología de opciones reales de inversión para producción y venta de café orgánico. Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas. Volumen 11n. 3. Print versión ISSN 2007-0934. <https://doi.org/10.29312/remexca.v11i3.1877>

Sepúlveda, Sergio, Rodríguez, Adrián, Echeverri, Rafael, Portilla, Melania. (2003). El enfoque territorial del desarrollo rural, Dirección de Desarrollo Rural, IICA, Costa Rica.

Serralde S., A. (1985). El estilo mexicano de dirigir. Management Today en

español, México.

Simon, H. A. (1995). The information-Processing Theory of Mind. American Psychologist, vol. 50, no. 7, julio 1995, pp. 507-508.

Sistema de Información Agroalimentaria y Pesquera. (2023a, 04 de junio). Anuario Estadístico de la Producción Agrícola. <https://nube.siap.gob.mx/cierreagricola/>

Sistema de Información Agroalimentaria y Pesquera. (2023b, 29 de octubre). Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera. Avance de siembras y cosechas - Resumen por estado. En http://infosiap.siap.gob.mx:8080/agricola_siap_gobmx/ResumenProducto.do

Smith, A. (1776). La riqueza de las naciones. Universidad de Glasgow. Versión Digital. <https://www.suneo.mx/literatura/subidas/Adam%20Smith%20La%20Riqueza%20de%20las%20Naciones.pdf>

Soler-Montcouquiol, R. & Hernández-Plascencia, J. A. (2005). Producción y comercialización de la naranja: caso región Acateno Hueytamalco en el estado de Puebla, México. Revista Mexicana de Agronegocios, vol. IX, número 16, enero-junio, pp. 510-519. Sociedad Mexicana de administración Agropecuaria A.C. Torreón, México. <https://www.redalyc.org/pdf/141/14101610.pdf>

Speich, Nadine. (2001). Le commerce durable. Vers de plus justes pratiques commerciales entre le Nord et le Sud, Suiza.

Stiglitz, F. J. (2002). El malestar de la globalización. Santillana ediciones generales S.L. 2002. Torrelaguna, Madrid.

Tarrow, S. (1994). El poder en movimiento. Los movimientos sociales, la acción colectiva y la política. Madrid. Alianza.

Triunfo, P., Torello, M., Berretta, N., Vicente, L., Della-Mea, U., Bergara, M., Spremolla, A., Tansini, R., Vaillant, M., Terra, I., Rossi, M., Patrón, R., Tansini,

R., Ferre, Z., Fachola, G., González, M. J. (2003). Economía para no economistas. Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República. <https://biblioteca.clacso.edu.ar/Uruguay/ds-unr/20120814103224/tansini.pdf>

Urteaga, Eguzki. (2013). La teoría del capital social de Robert Putnam: Originalidad y carencias. Reflexión Política, vol. 15, núm. 29, junio, 2013, pp. 44-60. Universidad Autónoma de Bucaramanga, Bucaramanga, Colombia.

Valdiviezo Ocampo, Guillermo S., Trejo Sánchez, Enrique de Jesús. (2022). Social capital and collective action in the oil palm cultivation in the coast of Chiapas. Study of Oleopalmex. Textual, 80, 105-132.

Vargas Vencis, María Perla. (2006). Capital Social rural; experiencias de organizaciones productoras de café orgánico en Chiapas, Colegio de Michoacán A.C., Zamora Michoacán.

Vázquez-López, Patricia; Espinoza-Arellano, José-de-Jesús; González-Mancilla, Apolinar; Guerrero-Ramos, Liliana Angélica. (2022). Características de productores y plantaciones de café en la zona norte de Chiapas. Revista mexicana de ciencias agrícolas ISSN 2007-0934. Vol. 13 N°. spe28 <https://doi.org/10.29312/remexca.v13i28.3266>
<https://cienciasagricolas.inifap.gob.mx/index.php/agricolas/issue/view/114>

Weber, Max. (1991). ¿Qué es la burocracia? Buenos Aires, Argentina. Leviatán.

Zermeño, Sergio. (1997). Movimientos sociales e identidades colectivas. México en la década de los noventa, La Jornada ediciones-CIIH/UNAM, col. La democracia en México, México, 1997, 352 pp.

Moreno, G. (2005). Alternativas para cultivar tu salud. Revista Vinculando, Mérida, Yucatán.