

EL DESARROLLO AUTOGESTIVO DE LA UNIÓN REGIONAL DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAFÉ DE HUATUSCO, VERACRUZ, MÉXICO

Vitantonio Altobello
M. Eloísa Valdivia de Ortega



Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas
de la Agroindustria y la Agricultura Mundial

Dirección de Centros Regionales

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

El CIESTAAM realiza y fomenta la investigación económica, sociológica y tecnológica referida a la agroindustria y la agricultura mexicana e internacional. Desarrolla funciones académicas en la formación de investigadores y docentes de alto nivel en los campos de la Economía, Sociología y Desarrollo de Tecnología Agropecuaria y Agroindustrial. Igualmente realiza acciones de extensión y servicio, que lo vinculan con instituciones públicas y privadas, así como con productores rurales organizados de distintos lugares del país, a través de lo cual le permite contribuir al progreso material y cultural de los mismos.

El desarrollo autogestivo de la Unión Regional de Pequeños Productores de Café de Huatusco, Veracruz, México

**Vitantonio Altobello (Egresado de la Università degli Studi di Bari)
M. Eloísa Valdivia de Ortega**

Comité Editorial

Rita Schwentesius Rindermann

Elba Pérez Villalba

Manuel Ángel Gómez Cruz

Claudio Flores Valdez

José Luis Meléndez Ibarra

Arturo Trejo Villafuerte

Víctor Marín Palmeros

Salvador Díaz Cárdenas

Primera edición en español, Año 2000

ISBN: 968-884-657-0

© Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM)-Programa Integración Agricultura Industria (PIAI) y la Dirección de Centros Regionales Universitarios de la Universidad Autónoma Chapingo. Km. 38.5 Carretera México-Texcoco, C.P. 56230, Chapingo, México. Tel. y Fax (01-595) 216-13, 521-74, E-mail: ciestaam@mpsnet.com.mx

Derechos reservados conforme a la ley

Impreso y hecho en México.

Prohibida la reproducción parcial o total.

EL DESARROLLO AUTOGESTIVO DE LA UNIÓN REGIONAL DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAFÉ DE HUATUSCO, VERACRUZ, MÉXICO

Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la
Agroindustria y la Agricultura Mundial

Dirección de Centros Regionales Universitarios

Universidad Autónoma Chapingo

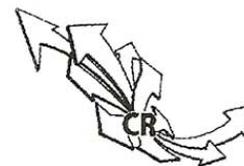
Programa ALFA de la Unión Europea

LENTISCO NETWORK

Universidad de Roskilde, Dinamarca

Mayo del 2000

Año 2000 "X Aniversario del CIESTAAM"



**EL DESARROLLO AUTOGESTIVO DE
LA UNIÓN REGIONAL DE PEQUEÑOS
PRODUCTORES DE CAFÉ DE
HUATUSCO, VERACRUZ, MÉXICO**

**Vitantonio Altobello
M. Eloísa Valdivia de Ortega**

ÍNDICE

	Pág
Presentación.....	7
El desarrollo autogestivo da la Unión Regional de Cafetaleros de Huatusco, Ver.....	8
El contexto geofísico y sociopolítico	11
Desarrollo de la UR y transformación del proceso cafetalero mexicano	19
Un funcionamiento de carácter político	27
El proyecto socioeconómico (1989-1998) frente al mercado libre	35
Perspectivas y sugerencias	49

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICAS

Cuadro 1. Censo cafetalero de la región de Huatusco, Ver.....	11
Cuadro 2. Características de las unidades de producción en la región de Huatusco	13
Cuadro 3. Destino de la producción agrícola	14
Cuadro 4. Recursos financieros canalizados a la cafeticultura por INMECAFÉ y BANRURAL en Huatusco, Ver.	17
Cuadro 5. Organización para la producción	18
Cuadro 6. Afiliación a organizaciones	18

Cuadro 7. Pérdidas de café por baja del precio internacional y sobrevaluación del peso (en pesos)	25
Cuadro 8. Origen de los fondos del Programa de Apoyo a la Cafecultura, 1994-1995.....	26
Cuadro 9. Ingresos de obreros, responsables y socios de la Unión Regional.....	31
Cuadro 10. Datos básicos de las comunidades observadas.....	32
Cuadro 11. Nivel de cohesión entre los intereses de las comunidades	35
Cuadro 12. Datos históricos de la Unión Regional.....	44
Cuadro 13. Inversiones de 1992 a 1997.....	46
Cuadro 14. Medidas requeridas por el mercado y actitud general de los campesinos	47
Cuadro 15. Inversiones en la componente social.....	49
Cuadro 16. Inversión en el proyecto de abono orgánico	51
Gráfica 1. 1ª. Etapa: esquema de comercialización	36
Gráfica 2. 2ª. Etapa: esquema de comercialización	37
Gráfica 3. 3ª. Etapa: esquema de comercialización	39
Gráfica 4. Principales referentes comerciales de la Unión Regional.....	41
Gráfica 5. Datos históricos de ventas y costos del café	44
Gráfica 6. Datos históricos de gastos y utilidades de la Unión	45
Gráfica 7. Perspectivas de financiamiento global.....	50

PRESENTACIÓN

La RED LENTISCO NETWORK del proyecto "ALFA", para impulsar el intercambio académico entre la "Università degli Studi di Bari" y la "Universidad Autónoma Chapingo", aprobó a Vitantonio Altobello una estancia de investigación de seis meses en el CIESTAAM, bajo la dirección de la Dra. Eloísa Valdivia de Ortega, Profesora-Investigadora de la Maestría en Desarrollo Rural Regional de la Dirección de Centros Regionales. Producto de dicha estancia es el presente documento, resultado de dos fases de trabajo del autor:

- Análisis de la evolución histórica de los movimientos campesinos y de la estructura agraria mexicana a partir del desmembramiento del feudalismo por los procesos de modernización del siglo XIX hasta las dinámicas neoliberales de la época actual.
- Verificación de los enfoques teóricos a través de la experiencia directa en el campo, para la cual se intentó insertar en el modelo del proceso de apropiación de los medios de producción por los campesinos, la actividad de la organización-empresa "Unión Regional de Pequeños Productores de Café de Huatusco, Ver."

Para la primera fase se buscaron básicamente fuentes bibliográficas de referencia. Para la fase exploratoria de campo se utilizó la metodología de la entrevista abierta a miembros de la Unión Regional, la observación directa (visitas a parcelas e instalaciones) y, además, se consultaron documentos proporcionados por la organización referida.

La práctica de campo fue coordinada por la Dra. Eloísa Valdivia y asesorada por el MC. Salvador Díaz Cárdenas; su colaboración y sugerencias fueron importantes para culminar el presente trabajo. Se agradece de manera particular a todo el equipo del CIESTAAM y del Centro Regional Universitario Oriente (CRUO) por el apoyo y las sugerencias, y finalmente a los productores y al directivo de la Unión Regional por la paciencia y la atención prestadas.

A ellos, a la relevancia política y social de sus acciones se dedica este trabajo.

EL DESARROLLO AUTOGESTIVO DE LA UNIÓN REGIONAL DE CAFETALEROS DE HUATUSCO, VER.

La Unión Regional (UR), desde el punto de vista del método, se analiza según dos ejes de referencia, o sea como movimiento campesino y como empresa autogestiva, definiendo:

1. El movimiento campesino como el conjunto de acciones conflictivas dirigidas a transformar las relaciones sociales de dominio que controlan los principales recursos naturales y la producción¹, para cambiar la estructura socioeconómica.
2. La empresa autogestiva, como

“la actividad que les permite a los trabajadores del campo y de la ciudad, a través de sus organizaciones, tomar en sus manos y sin intermediarios o agentes externos a la organización, todos los problemas que se presentan en sus respectivas agrupaciones y gestar, por ellos mismos, las tareas y acciones necesarias para beneficio de la organización; esas tareas y acciones implican también la toma de decisiones y del poder en los asuntos políticos y económicos, locales y regionales, que les posibilitan avanzar en su propio desarrollo”².

La región de Huatusco, Ver. es la unidad de estudio en la cual se analiza la reproducción del proceso organizativo en su conjunto y la influencia nacional sobre la vida comunitaria.³

Bajo una visión empresarial, se evalúa el desarrollo autogestivo de la Unión Regional como respuesta socioeconómica campesina a la crisis reciente del sector cafetalero mexicano, tratando de verificar si la

¹ Touraine, Alain. *Actores sociales y Sistemas Políticos en América Latina*, UACH, 1998.

² Mata García, Bernardino. *Un modelo participativo y autogestivo de educación campesina*, Departamento de Sociología Rural, UACH, México, 1994, págs. 9-10.

³ Peña, Sergio de la. *La investigación marxista del capitalismo en El modo de producción capitalista. Teoría y método de investigación*, México, Siglo XXI Editores, 1986, p. 20.

apropiación del proceso productivo de la UR es una medida eficaz para enfrentar la débil acción estatal en el campo, individualizando sus límites y sus perspectivas. La descomposición de la lucha campesina en frentes distintos⁴ permite destacar la existencia de una especie de “jerarquía” de los frentes, a la cual corresponde una progresiva mutación del proceso productivo agrario y, en definitiva, de la estructura capitalista.

En Huatusco, según este orden, la apropiación productiva representa el nivel más maduro, en el cual se evidencian los siguientes elementos generales:

- a) Una amplia estructura minifundista, originada antes de la Reforma Agraria;
- b) Un componente socio-demográfico, en el cual el campesino-tipo es productor;
- c) El café como un cultivo para fines de exportación, que es extremadamente sensible a los procesos de modificación del mercado internacional.

En efecto, esta lucha reciente se ha involucrado dentro de factores de política económica que también se manifiestan como extremos temporales: la caída de la intervención pública en el sector agropecuario (1982-1988) y la suspensión de la cláusula proteccionista de la OIC (1989) y, además, su maduración dentro de la política neo-librecambista, donde se desarrollan dos dinámicas, una nacional y una internacional: la liquidación del Instituto Mexicano del Café (INMECAFÉ, 1991), que quita el mayor sustento público del sector, y el Tratado de Libre Comercio (TLC), que cierra la fase de reglamentación del mercado internacional del café (1992-1994). Es la mutación sin procesos compensatorios intermedios definida como un “tránsito violento”⁵.

⁴ La fuente de los frentes de lucha se encuentra en Flores Lúa, Marcela, Paré Luisa, Sermiento Sergio, *Las voces del campo, movimiento campesino y política agraria 1976-1984*, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, 1988, p. 12.

⁵ Paredes Paz, Lorena. “Una mirada al periodo de crisis de la cafeticultura mexicana. Recuento de políticas oficiales y respuestas campesinas”, en: *Cuadernos Agrarios, Neoliberalismo y campo*, diciembre-enero 1995, p. 79 y ss.

Debido a la dificultad para obtener los financiamientos privados de bancos comerciales, así como a la conversión de la política de intervención del Estado, el productor, para contar con recursos, se puede involucrar con intermediarios o decidir apropiarse del mismo mecanismo de producción y de comercialización, provocando, además,

“una intensificación en los vínculos de solidaridad de las comunidades y una agudización de la contradicción entre ellas y el poder establecido...”⁶

Estos mecanismos producen proyectos de bienestar social con una cobertura microregional⁷ que no pueden referirse a un modelo de desarrollo que sustituya la acción general del Estado.

Bajo esta consideración la hipótesis fundamental de este trabajo es que, en una perspectiva de largo plazo, un proceso autogestivo que disminuye la presión hacia el Estado para obtener intervenciones sociales de carácter estructural, corre el riesgo de volverse funcional al proyecto neoliberal de los últimos gobiernos mexicanos, los cuales promueven –bajo el término de autonomía social– significados como “laissez faire” o “mano invisible”.

Además se concluye que la Unión Regional ha tenido un curso exitoso, desde un punto de vista económico y social, sin duda independientemente de la influencia estatal, pero también su futuro depende, paradójicamente, de su capacidad de sostener relaciones con el Estado.

⁶ Calderón S., Jorge A. *Agricultura, industrialización y autogestión campesina*, Centro de Estudios Históricos del Agrarismo en México - UACH, México, 1986, p. 122.

⁷ Quezada Martínez, Álvaro. *Crisis del Café y Estrategias Campesinas (El caso de la Unión de Ejidos Majomut en Los Altos de Chiapas)*, UACH, México, 1995, p. 29-31.

EL CONTEXTO GEOFÍSICO Y SOCIOPOLÍTICO

En la zona central del estado de Veracruz, en las estribaciones de la Sierra Madre Oriental, se extiende la región de Huatusco.⁸ Entre todas las unidades de producción (café, plátano, otros cultivos perennes y también pastos, caña y naranja, etc.) el café ocupa la mayor superficie sembrada (promedio 1.71 ha/unidad de producción), incluso con plantaciones en producción es más extensa (1.66 ha/up) que otros cultivos (que tienen promedio de superficie plantada y plantaciones en producción inferior a la unidad).⁹ Los campesinos se dedican con preponderancia al café cereza. Es tan fuerte la predominancia cultural de este cultivo que para establecer los límites de la región se utilizó como elemento definitorio los flujos regionales del café, definiendo a la ciudad de Huatusco como el núcleo principal de acopio del grano y a Totutla como un centro secundario¹⁰ (Cuadro 1).

Cuadro 1

Censo cafetalero de la región de Huatusco, Ver.

Municipio	Número de comunidades	Número de cafeticultores	Superficie con café (ha)
Comapa	9	884	2,797.45
Huatusco	21	1,871	5,106.40
Sochiapa	4	387	1,100.20
Tenampa	7	721	2,430.50
Tlacotepec de Mejía	2	416	961.50
Tlaltetela	9	538	1,394.25
Totutla	18	1,421	4,519.75
Zentla	16	1,092	4,267.25
TOTAL	86	7,330	22,577.30

Fuente: INMECAFÉ, Delegación Veracruz, 1992.

⁸ Dominado por el Pico de Orizaba, entre profundas barrancas y lomeríos suaves o fuertes (la altura varía de 470 a 1,520 msnm), este pequeño territorio (4,144.24 km²) se caracteriza por un clima templado húmedo (19.1° C), la vegetación predominante, de bosque mediano o bajo subtropical perennifolio, aparece en toda su belleza exuberante favorecida por la magnitud de la lluvia (pma 1,826 mm), abundante en verano y principios de otoño, y menos intensa en invierno.

⁹ INEGI. *Indicadores Básicos Censales*, VII Censos Agropecuarios, 1991.

¹⁰ Díaz Cárdenas, Salvador. *Proyectos de desarrollo en comunidades cafetaleras: posibilidades y limitantes en la región de Huatusco, Ver.*, UACH, 1996, Cap. III.

El café es un cultivo que se rige por el mercado internacional formado por 54 países, de los cuales 37 son productores exportadores y 17 consumidores,¹¹ mercado "donde se forma el gusto".¹² En México el café no tiene un consumo tan intenso como en EE.UU. (25% del total mundial)¹³ o Europa (un consumo anual per cápita de casi 7 kg),¹⁴ además de que la calidad del que se consume internamente es bastante baja, en contraposición con el alto nivel de calidad del que se exporta.

El café es fuente de relaciones sociales en Huatusco:

- La influencia tecnológica, que las carreteras y el ferrocarril han dado a la estructura de las plantaciones y al nivel de interacción entre las comunidades de las montañas y las de tierras calientes de la costa.¹⁵
- La trayectoria histórica, que ha determinado en la región una amplia difusión de la pequeña propiedad como tipo de tenencia y como modo de ser campesinos (Cuadro 2).

El minifundio privado representa el 75.6% de toda la superficie rural huatusqueña, valor que sobrepasa al nacional (49.9%); además, el 97.1% de la superficie de propiedad privada es de dotación o propiedad, mientras que sólo 2.9% es rentada o tiene derechos indirectos. Esta baja movilidad del derecho privado contribuye a la comprensión de lo fuerte que es el vínculo entre productor y tierra. La reforma ha producido una estructura minifundista que no va más allá de las 2 hectáreas por unidad de producción. En efecto, la lucha por la tierra desarrollada casi en todo el estado de Veracruz en el siglo XX, no tuvo gran éxito en Huatusco, gracias a una tradición de lucha agraria más antigua.¹⁶

¹¹ Suárez, R. Situación Mundial de la Producción de Café. *Boletín Informativo de la Confederación Mexicana de Productores de Café*, México, DF, 1998.

¹² Entrevista a productores de Potrerillo, 23 de febrero de 1999.

¹³ ASERCA. Panorama Mundial del Café. Situación y Perspectivas de la Producción mundial del café. *Revista Claridades Agropecuarias*, ASERCA No. 20, abril de 1995, México.

¹⁴ Juanicó, D. Aromas de perdición. *Revista Expansión*, Vol. XXIX, No 722, agosto de 1997, México.

¹⁵ Revel Mouroz, Jean. *Aprovechamiento y colonización del trópico húmedo mexicano*, Fondo de Cultura económica, México-Madrid-Buenos Aires, 1972, p. 120.

¹⁶ Para la historia de las modificaciones liberales en Veracruz: Mayet Florescano, Sergio, "El proceso de destrucción de la propiedad comunal de la tierra y las rebeliones indígenas en Veracruz, 1826-1920". en: *La*

Cuadro 2

Características de las unidades de producción en la región de Huatusco (en %)

	Superficie de las unidades de producción por régimen de tenencia				
	<i>Ejidal</i>	<i>Comunal</i>	<i>Privada</i>	<i>De Colonia</i>	<i>Pública</i>
Promedio					
Huatusco	23.4	0.3	75.6	-	0.7
Promedio					
Veracruz	41.2	1.5	49.9	7.2	0.2

Fuente: INEGI, *Indicadores Básicos Censales*, VII Censos Agropecuarios, 1991.

En Huatusco la lucha por la tierra es poco frecuente, las organizaciones como la UR se orientan hacia formas de lucha correspondientes a otras necesidades que son propias del campesino productor: el precio, la producción y la comercialización.

Podemos juntar esos frentes en una unidad de “lucha por el capital”.

En la búsqueda de apropiación del proceso productivo, el campesino que tiene tierra y su fuerza de trabajo lucha para adquirir el capital y, contemporáneamente, para organizarse en la perspectiva de una utilización mejor de los recursos, para enfrentar el mercado y el aprovechamiento de capital. En este sentido distinguimos el capital respecto a la fuente:

- a) Capital producido por la economía global de la región.
- b) Capital derivado de los recursos estatales y financieros.

Según datos de INMECAFÉ¹⁷ el estado de Veracruz alcanzó rendimientos (sacos de 60 kg/ha) igual a 19.2 para la cosecha 1988-1990, 15.9 para la de 1989-1991 y 10.8 para 1991-92; la producción de Vera-

Palabra y el Hombre, Universidad Veracruzana, Nueva época, octubre-diciembre 1984 n. 52, p. 5-18; Beltrán Aguirre, Gonzalo, *El Señorío de Cuauhtochco, Luchas agrarias en México durante el Virreinato*, Ed. Fondo de Cultura Económica, México DF, 1991, p. 45 y ss.; Pérez, Domínguez Olivia, *Política y movimientos sociales en el Tejedismo*, Centro de Investigaciones Históricas, Universidad Veracruzana, Xalapa, 1986, p. 57-63; También en Salamini Fowler, Heather, *Movilización campesina en Veracruz (1920-38)*, Siglo XXI, México, 1979.

¹⁷ INMECAFÉ. Dirección de Investigaciones y Fomento a la Cafeticultura.

cruz registró entre el 1988 y el 1991 un promedio de 1,360,851 sacos de café. Así, la producción de café en Huatusco es de 19,842 ha con un promedio de superficie individual de 2.6 ha y se logran rendimientos de hasta 20 Qg/ha, 50% más alto que el promedio nacional.¹⁸ La estimación de la Población Económicamente Activa¹⁹ (PEA) para 1990 registra un total de 104,881 personas ocupadas, de las cuales 66,772 trabajan en el sector primario, 5,517 en el secundario, 11,448 en el terciario y 20,894 en actividades no especificadas. Es evidente que la agricultura es la principal fuente de trabajo, con 64% del total y la distribución de la superficie agrícola se compone de la siguiente manera: 53% es de temporal; 27% de pastos; 9% de bosques y 11% de otras comunidades vegetales.

Es interesante observar que Huatusco confirma su característica de zona de alta producción de café para la exportación, con 73.8% de las unidades que se dedican especialmente a la venta de cultivos comerciales o cafetales (Cuadro 3). Según cifras del Consejo Mexicano del Café, el pequeño productor (menos de 20 ha) vende su café especialmente a comerciantes prestamistas, a organizaciones campesinas y a instituciones de gobierno, mientras que el productor empresario mediano (de 20 a 50 ha) vende a empresas transnacionales beneficiadoras y comercializadoras.²⁰

Cuadro 3

Destino de la producción agrícola (en %)

	UNIDADES DE PRODUCCION		
	<i>Que destinan su producción agrícola sólo al autoconsumo</i>	<i>Que no reportaron producción</i>	<i>Que destinan su producción agrícola a la venta</i>
Promedio Huatusco	24.4	1.8	73.8
Promedio Veracruz	37.5	8.7	53.8

Fuente: INEGI, *Indicadores Básicos Censales*, VII Censos Agropecuarios, 1991.

¹⁸ Díaz Cárdenas, Salvador. *Proyectos de desarrollo en Comunidades Cafetaleras: Posibilidades y Limitantes en la región de Huatusco, Ver, Informe de resultados 1992-1994, UACH-CRUO*, 1996, p. 87.

¹⁹ Datos de Información Básica Distrital, Huatusco, 1991.

²⁰ Consejo Mexicano del Café. Dirección Técnica, México, 1994.

Un punto débil del pequeño productor es sin duda su "estatus" jurídico-económico, que no le permite fácilmente tener acceso al crédito. Él trabaja y produce en forma individual, aprovechando a su familia o, más raramente, el apoyo barato de jornaleros. La dificultad de garantizar el préstamo y de enfrentar tasas de interés demasiado altas, determinan la necesidad del productor de reunirse en organizaciones para obtener el crédito de PRONASOL y para tener más garantía en los convenios con bancos privados y comerciales.

Una observación del porcentaje de unidades de producción con actividad agropecuaria que utilizan créditos en Huatusco puede dar mucha información: el 23.2% utiliza crédito de instituciones privadas, mientras que el 31.25% crédito de PRONASOL.²¹ Los porcentajes son más altos que los incluidos en las estadísticas generales del estado de Veracruz (18.5% y 17.2%, respectivamente).

También la diferencia de poco más del 9% entre los porcentajes de utilización de crédito privado o de PRONASOL en Huatusco es un dato significativo. En general, los campesinos prefieren vender su café a intermediarios de tipo privado para obtener más dinero y de manera inmediata que organizarse para beneficiarse de más créditos estatales, pero con menos ingresos de la venta, que estaría sujeta a la incertidumbre de la bolsa y del mercado.²²

De 1958 a 1989 la participación del Estado en el sector cafetalero fue determinante para estabilizar y dirigir los flujos del mercado internacional, a través de la creación del INMECAFÉ como instrumento de fuerte intervención en la comercialización y en el financiamiento a la producción. La incisiva intervención estatal permitió un control cupular del proceso productivo, gracias a la difusión de Uniones Económicas de Producción y Comercialización de Café (UEPC). En los años 80 se registró un desarrollo espectacular de las UEPC, creciendo de 2,500 ha en 1982 con 95,000 socios, a 166,500 socios con 434,200 ha en 1987-1988.²³

²¹ INEGI. *Indicadores Básicos Censales*, VII Censos Agropecuarios, 1991.

²² Entrevista a L. Oporto, Presidente de la Unidad de Producción de Potrerillo, 25 de febrero de 1999.

²³ Díaz Cárdenas. *Op. cit.* Cap. III.

Después de la liquidación de INMECAFÉ, debida a la política de disminución de la participación estatal, se determinó la venta de las instalaciones del organismo (beneficios) y la conversión de las UEPC, sin personalidad jurídica, en sujetos de crédito, en su mayoría como Sociedades de Solidaridad Social (SSS). Este vacío favoreció la venta del café a particulares, y los pequeños productores se encontraron a merced del intermediarismo, de los “coyotes”, agentes que provocan una fuerte distorsión en el flujo comercial del café: la multiplicación del intermediarismo desarrolló la constitución de 200 centros de compra en la región (cuando operaba INMECAFÉ eran 75), la mayoría pertenece a tres empresas beneficiadoras: Corporación Carabas S. de R.L. y C.V., Cafetaleros de Fortín S.A. y Beneficio Fortuna S.A.

La estructura cafetalera es parte de un complejo sistema internacional, a través de la presencia en el país, de dos conductos: compañías extranjeras y brokers, que están involucrados en

“consorcios transnacionales más amplios... que tienen instaladas empresas en los países productores, extendiendo su sistema de acopio por medio de la estructura cafetalera nacional y formando parte de las estructuras económicas y de poder internas”.²⁴

La desarticulación del INMECAFÉ generó una política gubernamental basada en la parcelación del crédito, a través de varias instancias (INI, PRONASOL, BANRURAL, SARH, FIRA, Banca Comercial, Gobiernos de los Estados e INCA-RURAL) y el financiamiento perdió su carácter generalizado y programado para restringir los sujetos de crédito (Cuadro 4):²⁵

- a) Como en el caso de BANRURAL o de la Banca Comercial, el financiamiento se dirigió principalmente a grupos de cafecultores de mediana superficie (10 a 20 ha);
- b) El crédito para el café tuvo un descenso de casi 50% (BANRURAL);

²⁴ Martínez Morales, Aurora Cristina. *El proceso cafetalero mexicano*, UNAM, 1996, p.128.

²⁵ Rodríguez Padrón, Benigno. *El Crédito agrícola en México y financiamiento de la cafecultura*, UACH-CRUO, 1998, p.10. Además, en la clasificación de las actuales opciones de financiamiento resultan nuevos canales de crédito formales, como los de proveedores, prestadores de servicios o agentes parafinancieros, sino también fuentes informales como las remesas del exterior.

- c) La presencia de PRONASOL no cubrió la gran demanda de financiamiento por parte de los pequeños productores, que reciben recursos insuficientes para su subsistencia.

Cuadro 4

Recursos financieros canalizados a la cafeticultura por INMECAFÉ y BANRURAL en Huatusco, Ver.

Año	INMECAFÉ		BANRURAL	
	<i>Crédito en fertilizante</i>	<i>Anticipos a cuenta de cosecha</i>	<i>Superficie acreditada</i>	<i>Monto por ha de café</i>
	(\$)	(\$)	(ha)	(\$)
1981-82	8,734,142	3,635,213	2,259	14,768
1989	4,591,314	5,889,402	5,533	5,456

Fuente: Barrón Gutiérrez, A. 1992.

El problema para fortalecer la organización y la cooperación entre productores "cereceros" está estrechamente ligado a la necesidad de mejorar sus propias condiciones de bienestar. El crecimiento demográfico anual de la región en las últimas tres décadas pasó de 36 a 76 hab./km², y la estricta dependencia de la cafeticultura hace muy vulnerables los niveles de vida de la población de la región.

Los cafeticultores se han organizado en unidades familiares para el manejo de las plantaciones y la cosecha, que venden a beneficiadores-exportadores privados de carácter nacional y transnacional, como Cafes Tomari S.A de C.V. y Café Tulipan S.A. de C.V., lo cual produce una industria regional restringida a instalaciones de primera transformación.

Ya se observó que la PEA²⁶ para 1990 era de 104,881 personas ocupadas, pero de ellas 35,823 no recibían ingresos, representando el 34% del total. Este porcentaje nos deja perplejos, sobre todo si lo comparamos con el nivel de vida de la población: en Huatusco, con un total 60,841 viviendas para 68,354 familias, el 69.2% no tiene agua potable, el 62.43% vive sin energía eléctrica, el 87.6% no tiene drenaje. Frente

²⁶ Datos de Información Básica Distrital, Huatusco, 1991.

a estos datos (Cuadro 5) los porcentajes sobre la organización para la producción indican un nivel de cooperación extremadamente bajo: sólo el 2.9% de la superficie agropecuaria está bajo una organización, lo que representa el 1.2% de las unidades de producción. Además, la organización entre trabajadores y productores registra el 6.3%. Los datos revelan una baja propensión al trabajo unido y organizado. Las unidades de producción afiliadas a organizaciones de productores (Cuadro 6) representan sólo el 20.6%, y la afiliación a organizaciones para obtener crédito tiene un porcentaje más alto (71.8), pero con relaciones más débiles entre los socios.

Cuadro 5

Organización para la producción (en %)

	Superficie de las unidades con actividad agropecuaria		Mano de obra empleada en las unidades		Unidades de producción con actividad agropecuaria o forestal	
	<i>Organizadas Individualmente</i>	<i>Organizadas en grupo</i>	<i>Organizadas Individualmente</i>	<i>Organizadas en grupo</i>	<i>Organizadas Individualmente</i>	<i>Organizadas en grupo</i>
Promedio						
Huatusco	97.1	2.9	93.7	6.3	98.8	1.2
Promedio Veracruz	95.3	4.7	89.6	10.4	98.4	1.6

Fuente: INEGI, *Indicadores Básicos Censales*, VII Censos Agropecuarios, 1991.

Cuadro 6

Afiliación a organizaciones (en %)

	Unidades de producción	
	<i>Afiliadas a organizaciones de productores</i>	<i>Afiliadas a organizaciones de productores para obtener crédito</i>
Promedio Huatusco	20.6	71.8
Promedio Veracruz	18.3	69.7

Fuente: INEGI, *Indicadores Básicos Censales*, VII Censos Agropecuarios, 1991.

Los grandes productores (mayores de 20 ha) se agrupan en Asociaciones Agrícolas Locales, Sociedades de Producción Rural (SPR) o individualmente, diversificando su producción e integrando grupos financieros, como la Unión de Crédito Agroindustrial y Comercial de Huatus-

co.²⁷ La situación de los pequeños productores es más compleja: La mayoría no se une a organizaciones, mientras que 44 organizaciones de Sociedades de Solidaridad Social (SSS) se integran bajo la Unión Regional (UR) para buscar apoyos a la comercialización y a la producción. Además, en la venta es común una dimensión personal que genera relaciones políticas de "clientela". Detrás de los apoyos individuales de los "caciques" locales a los campesinos se esconden prácticas de control político: en las votaciones de 1988 y 1989 el PRI obtuvo la mayoría absoluta con 58,397 y 53,286 votos respectivamente, es decir, tres y siete veces el total de todos los otros partidos presentes (PAN, PPS, PDM, PMS, PFCRN, PRT, PARM, juntos obtuvieron 19,361 y 7,529 votos).²⁸ En la década de los 90, esta tendencia ha variado.

DESARROLLO DE LA UNIÓN REGIONAL Y TRANSFORMACIÓN DEL PROCESO CAFETALERO MEXICANO

La Unión Regional de Pequeños Productores de Café, Agropecuaria, Forestal y de Agroindustrias de la zona de Huatusco (UR) es una organización social (SSS) que agrupa especialmente a pequeños productores minifundistas, ejidatarios y comuneros integrados en sus unidades de producción en cada una de las comunidades donde tiene influencia. Cuenta con 1,561 socios (de los cuales casi la mitad son mujeres) de 43 comunidades, con una disponibilidad de tierras de 4,052 ha, casi una tercera parte del total de la superficie de café de las unidades de producción; a pesar de que el número de socios es sujeto a cambios frecuentes casi el 72% son pequeños propietarios, 10% ejidatarios y 18% comuneros.²⁹

A nivel de empresa la UR se constituyó en octubre de 1991, pero su actividad se remonta al año 1982, cuando bajo las siglas de UNCAFAEC-SA Sucursal 25, agrupaba

²⁷ Díaz Cárdenas, Salvador. *Op. cit.* p. 92.

²⁸ Información básica distrital, Huatusco 1991, Comportamiento de los municipios en las votaciones del 6 de julio 1988 y 3 de septiembre de 1989.

²⁹ Padrón de los socios productores de la UR, 1998-1999.

“a varias Unidades Económicas, de Producción y Comercialización (UEPC); unidades que fueron creadas por el hoy desaparecido Instituto Mexicano del Café, integradas principalmente por productores de bajos recursos”.³⁰

La crisis cafetalera (1982-1985) representa la primera fase del movimiento y el terreno privilegiado de lucha fue la fijación del precio del café a poco más de \$21.00/kg. Esta oferta de INMECAFÉ provocó descontento social entre los productores del estado,³¹ y la actividad política y social de la organización empezó gracias a la estrecha colaboración con la Central Independiente de Obreros Agrícolas y Campesinos (CIOAC).³²

La UR, en efecto, nace como proyecto campesino para enfrentar la crisis cafetalera mexicana, y como objeto de estudio y de programa,³³ la región cafetalera al sur de Jalapa fue considerada por el gobierno como una zona estratégica para experimentar su diseño de transferencia al sector privado y social la actividad centralizada de INMECAFÉ.³⁴

Para 1982 los cafeticultores de 120 comunidades decidieron desligarse de la CNC y afiliarse con la Unión de Productores de Café de Veracruz (UPCV) enfocando la lucha al precio.

Contemporáneamente, el movimiento cafetalero de Veracruz, con la Unión Regional de Comitán y Simojovel, Chiapas y la sucursal de UNCAFAECSA de Huatusco, intentaron vincular la lucha por los precios con la de apropiación del proceso productivo, sin éxito, pues aunque este movimiento se reveló fuerte fue decisivamente corporativo, alimenta-

³⁰ Documento interno de la UR: Análisis de la Producción cafetalera de la región, 1998, p. 2.

³¹ Munguía, Ángel Miguel. *Estrategias de Desarrollo Rural, el actuar de organismos civiles*, UAM, México, 1993, p. 58.

³² Desde su creación en 1975, la CIOAC se ha declarado de izquierda, ligada al Partido Comunista (PCM), y posteriormente al Partido Socialista Unificado de México (PSUM).

³³ Mercadent, Philippe. *Sociedades de Pequeños productores de café: una alternativa de organización en zonas marginadas*, Instituto nacional de Investigaciones sobre recursos bióticos, Ministère des affaires étrangères de la republique française, 1987, p. 13-20.

³⁴ El proyecto se llamó LIDER (Laboratorio de Investigación y Desarrollo Regional) y se ocupó de “comprobar la fragilidad e inestabilidad del sistema de producción cafetalero”. En el proyecto participaron investigadores del ORSTOM (Institut frances de Recherche pour le Development en Cooperation) y CIRAD (Centre International de Recherche Agronomique pour le Development) por el gobierno francés y del Instituto Nacional de Investigaciones sobre Recursos Bioticos por parte del gobierno mexicano.

do de una gerencia que declaraba el aspecto ideológico de la manifestación y la base compuesta por productores en la búsqueda exclusiva de precios más altos. El movimiento se desarrolla bajo un proceso organizativo de largo plazo que permitiese acumular fuerzas para un periodo prolongado³⁵ y con la presencia de dos tácticas diferentes, una con la intención de recuperar las prácticas del caudillismo, fortaleciendo la posición del liderazgo en relación con la base, y otra decidida a luchar por la toma de conciencia a través de la participación colectiva.

Mientras la CIOAC-UNCAFAECSA concluía las negociaciones con el Director de INMECAFÉ, a quien se le presentó un estudio documentado y una propuesta de precio de garantía mínimo de \$35.95 para la cosecha 83-84,³⁶ el Instituto sólo ofreció un precio de \$21.00/kg; así, la UNCAFAECSA organizó una marcha por las calles de Jalapa y unos cinco mil campesinos tomaron las instalaciones del Instituto.³⁷ La protesta determinó finalmente que obtuvieran un precio de 25 pesos y que el Instituto se comprometiera a “celebrar reuniones cada tres meses con los representantes de UNCAFAECSA”.³⁸ Las fuentes documentales nos ayudan a ubicar la lucha del periodo en una visión planificadora del desarrollo y en la negociación de tipo dirigista entre las partes sociales: *sin duda no existe la intención de desaparecer el Instituto, mas que fortalecer su apoyo*. Para la cosecha 1984-1985 el movimiento pidió a INMECAFÉ \$60.00/kg presionando muy fuerte mediante asambleas, negociaciones apoyadas con movilizaciones y una manifestación al Palacio de Gobierno de Jalapa. En julio, el Instituto concedió un precio de \$52.00/kg, publicándolo a través de la CNC; esto favoreció la reacción de la Unión, que promovió la ocupación de las instalaciones del Instituto, sin éxito alguno. Esta medida de tipo caudillista debilitó la acción y reveló la lucha entre líderes.³⁹

³⁵ Munguía. *Op. cit.* p. 78.

³⁶ Documento de UNCAFAECSA destinado al Director General de INMECAFÉ, sin fecha, p. 1.

³⁷ Munguía. *Op. cit.*, p. 80.

³⁸ Documento del Instituto Mexicano del Café firmado por el director general y los representantes de UNCAFAECSA, 18 octubre 1983.

³⁹ El largo debate iniciado en 1983 llevó a la escisión como única y drástica medida para resolver la situación: en 1985 salen de la Unión de Productores de Café de Veracruz (UPCV-192) los productores de Cosautlán (a los cuales se remontan los orígenes de la ROCA), algunas comunidades de Coatepec (integrándose al Consejo Regional del Café en 1996) y la UNCAFECSA de Huatusco. La UPCV se transforma en ARIC-UPCV en 1985.

El periodo 1987-1990 signa una fase decisiva para las estrategias de acción. La función de INMECAFÉ de determinar el precio, otorgar los permisos de exportación y de asignar las cuotas según el sistema de la OIC, le proporcionaba un poder sobre los particulares que le permitía limitar las acciones de éstos. El nacimiento de la CNOOC es determinado por esta situación (por esto fue llamada por sus enemigos "hija de la crisis"), para organizar un frente común de centrales cafetaleras y dar origen a una posición contractual decisiva en las relaciones con el Estado "por la unidad y fortalecimiento de las organizaciones cafetaleras".⁴⁰ Esto permitió una buena infiltración del grupo en todos los municipios meridionales, con 52,375 productores registrados en 91 organismos y concentrados en su mayoría en los estados de Oaxaca y Chiapas, sin embargo, se determinó una baja influencia a nivel de negociación política.

Por medio de la CNOOC, 26 organizaciones cafetaleras, en representación de 756 comunidades, prepararon un proyecto de comercialización, en el cual contemplaron, en primer plano, la necesidad de utilizar el Fondo Regulador para financiar la actividad de los pequeños productores. El manejo del Fondo y las dudas sobre su transparencia⁴¹ determinaron una reflexión sobre la corrupción del sistema de protección del sector cafetalero garantizado por INMECAFÉ. Además, en 1989 la OIC (creada en 1962) libera el mercado gracias a la caída de las cláusulas económicas sobre el café. La producción fue afectada en Veracruz, Puebla y San Luis Potosí, arrojando cerca del 11% de la producción nacional.

En este momento se maduran las condiciones para una nueva lucha social, basada en la *apropiación del proceso productivo*. Se concedieron al sector privado y social los 43 beneficios húmedos y 33 secos de INMECAFÉ a bajo precio; por la falta de capital de las organizaciones campesinas receptoras, el gobierno decidió:

- usar créditos a la palabra de INI-PRONASOL y FIDECAFÉ, para cubrir los costos de la disincorporación de INMECAFÉ;

⁴⁰ Estatuto de la CNOOC.

⁴¹ Documento enviado por la Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras al director de INMECAFÉ, Toledano, Xalapa, Ver., 7 de septiembre de 1989, p. 8.

- transformar las UEPC en Comités de Solidaridad y posteriormente en Sociedades de Solidaridad Social (SSS), para tener la capacidad legal de adquirir los beneficios.

En 1991 la sucursal de UNCAFAECSA, gracias al apoyo de CNOC y CIOAC, se transforma en una SSS. Se puede afirmar que la CIOAC-UNCAFAECSA ha podido transformarse en empresa autogestiva, disfrutando condiciones sociopolíticas favorables:

- La quiebra de INMECAFÉ determinó la necesidad, a nivel político, de una nueva reglamentación neoliberal del sector cafetalero, a través de la creación de las SSS.
- El carácter colectivo de la autogestión estaba garantizado por el patrocinio directo de la CIOAC, que en el mismo periodo estaba buscando diversificar sus estrategias de lucha;
- La venta de las instalaciones de INMECAFÉ a precio bajo resolvió el problema de la *infraestructura*, pero dejó inconcluso el de la capacitación.

La constitución empresarial de la Unión Regional coincide con la nueva articulación de las relaciones sociales y económicas, y favorece en la CIOAC y CNOC reflexiones sobre los métodos de lucha y de fortalecimiento de la actividad autogestiva.⁴²

Antes de la reunión de la OIC en Londres, se celebró en México una reunión de la "Mesa del Café" donde con la participación de industriales (descafeinadores y ANACAFE), exportadores (BECAMEX y AMEC) y productores (CNC, CMPC, CNPP, CNOC y UNCAFAECSA), se decidió la posición mexicana.⁴³ Los acuerdos más importantes se basaban en la necesidad de regresar a un nuevo acuerdo económico con cuotas y permitir la participación de productores en las reuniones de la OIC. Después de la reunión de Londres, los países de la OIC tenían posiciones diferentes, en particular Brasil y Colombia, que gracias a sus posiciones de fuerza presionaban a favor de la liberación del mercado. La

⁴² Plan de acción de la CIOAC para 1992, México DF, febrero de 1992, p. 2: la CIOAC consideró necesario constituir una Confederación Nacional de Sociedades de Solidaridad Social (Informe del Comité Nacional de la CIOAC a la Asamblea Nacional, 29 y 30 agosto 1992, México D.F., p. 4) en búsqueda de consensos más amplios, no sólo en el campesinado sino también en la clase media.

⁴³ Informe de la CNOC a la UR, México DF, 19 de febrero de 1992, págs. 3-5.

preocupación y la resignación al libre mercado son evidentes en el documento donde se pide al gobierno “que impulse las negociaciones para un nuevo convenio” y “que se instrumente un programa de emergencia”.

Frente a la negativa estatal de dar respuestas a estas demandas, la UR se reúne con otras organizaciones cafetaleras de la CNOOC en Oaxaca (7 marzo de 1992) y pocos días después organizan manifestaciones en Chiapas, Veracruz, Oaxaca y Guerrero, exigiendo un Plan de emergencia.⁴⁴ Al mismo tiempo, la Secretaría de Agricultura confirmó que la posición mexicana era a favor del mercado libre y que se tenían pláticas con Colombia y Brasil. Después de varios días las organizaciones campesinas se reunieron con los agentes estatales de crédito, con el fin de que, basándose en las protestas de las centrales independientes, “FIDECAFÉ prestara 100 mil millones de pesos a PRONASOL para reestructurar adeudos”; además, se decidió realizar una reunión urgente con el presidente Salinas de Gortari.⁴⁵ El 20 de abril de 1993, con la mayoría de las organizaciones independientes reunidas en San Luis Acatlán, Gro., la Unión Regional participa en un debate sobre la necesidad de cumplir una estrategia unitaria de oposición al libre comercio, porque el grupo carece de “confianza y unidad”.⁴⁶

En una importante reunión de la CNOOC,⁴⁷ los productores consideraron cuatro aspectos determinantes para el futuro de la comercialización del café mexicano y pidieron a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) garantías al trabajo de los pequeños productores. Los cuatro aspectos considerados fueron: la Ley de Torrefacción, que afectaba la calidad de café y bajaba la competitividad interna y al exterior, favoreciendo a las industrias transnacionales estadounidenses; el aumento de los precios de café tostado, molido y soluble; la autorización para importar café extranjero; las negociaciones del TLC, que excluyeron a las organizaciones independientes.

⁴⁴ Informe de la CNOOC sobre la constitución de un Plan de emergencia para enfrentar la crisis internacional del café, 26 marzo de 1992.

⁴⁵ Intervención del Prof. Sedas a la reunión de producción, 9 septiembre de 1992.

⁴⁶ Unión de Ejidos y Comunidades “Luz de la montaña”, ¿Qué estamos haciendo ante los bajos precios?, San Luis Acatlán, Gro., 20 de abril de 1993.

⁴⁷ CNOOC. *Los ires y venires del “libre comercio” del café mexicano*, 31 de mayo y 1º de junio.

La SECOFI estaba orientada hacia la liberación comercial del sector cafetalero por lo cual la representación de los pequeños campesinos, que eran disidentes se suprime en las negociaciones del TLC, donde la única agrupación cafetalera admitida a la mesa fue la Confederación Mexicana de Productores de Café (CMCP), es decir, la agrupación de los grandes productores, gracias a la Coordinadora de Organizaciones Empresariales "sin la mínima consulta al sector cafetalero". La liberación económica determinó, tanto grandes bajas del precio y pérdidas por quintal (Cuadro 7) como una debilidad del movimiento, debido a la escasez de recursos, baja participación y poca infraestructura para operar:⁴⁸ la contracción de créditos públicos y la baja del precio del café se reflejaron en la componente política de las organizaciones.⁴⁹

Cuadro 7

Pérdidas de café por baja del precio internacional y sobrevaluación del peso (en pesos)

Ciclo	89/90	90/91	91/92	92/93	93/94
Perdida por quintal	29.1	121.6	182.7	231.1	233.6
Perdida por baja del precio internacional	36.7	87.9	109.3	121.9	98.7
Perdida por sobrevaluación	-7.6	33.7	73.3	109.1	134.9
Porcentaje en la perdida	100%	72.0%	59.8%	52.8%	42.0%
		27.7%	40.2%	47.2%	58.0%

Fuente: CNOc. *Propuestas de Apoyos directos a los cafeticultores*, diciembre de 1993.

Ante esta crisis global, para que la CNOc se incorporara al Consejo Mexicano del Café y al FIDECAFÉ, y así minar la supremacía de la CNC, el 15 noviembre de 1993 la Coordinadora organizó una manifestación nacional en Jalapa, con un contingente de 1,300 productores, pero los conflictos internos se manifestaron otra vez, como en el caso de dirigentes de la central oficial CNC y la representación de la Unión Regional.⁵⁰ En 1994, a pocos días del levantamiento zapatista en Chiapas, la CNOc se reúne en San Cristóbal de las Casas en el marco de la Jornada

⁴⁸ CNOc. *La crisis de la cafeticultura y la organización regional, aportes para un nuevo debate*, 1993.

⁴⁹ CNOc. Taller: *La CNOc y la nueva organicidad regional del movimiento campesino*, México DF, 16 de abril de 1993.

⁵⁰ CNOc. *Boletín informativo de la Movilización Nacional de CNOc*, México, noviembre de 1993, p. 7.

por la Paz, para promover un sistema de crédito y de apoyo a la agricultura basado en la transferencia de los recursos de INI-SOLIDARIDAD y FIDECAFÉ a las organizaciones de productores y en la creación de un fondo de fomento a la cafeticultura⁵¹ que se concretó en el “Programa de Apoyo a la Cafeticultura” del gobierno para 1994.⁵² Como resultado de la convergencia entre gobierno y organizaciones sociales se acordó la constitución de un programa de apoyo a productores hasta con 10 ha por el ciclo 1994-1995,⁵³ por un total de 523.5 millones de pesos (Cuadro 8).

Cuadro 8
Origen de los fondos del Programa de Apoyo a la Cafeticultura, 1994-1995

Fondos financieros	Monto (millones de pesos)
Recuperación de apoyos otorgados en ciclos anteriores	70.00
Recuperación de acopio y comercialización	60.00
Aportación SARH	160.00
Aportación Solidaridad	160.00
Aportación FIDECAFÉ	50.00
Aportación gobiernos de los estados	23.50
TOTAL	523.50

Fuente: UNCAFAECSA, 3 de marzo de 1994.

Si por un lado la CNOC activó una presión decisivamente sectorial para defender los intereses de los cafeticultores, aprovechando los recursos de PRONASOL y Solidaridad, por otro lado la CIOAC consideraba esos programas como “instrumentos de política neoliberal”⁵⁴ y se interrogó sobre la estrategia política a adoptar frente a las modificaciones estructurales de la economía y de las relaciones públicas mexicanas.⁵⁵

⁵¹ CNOC. *Hacia una propuesta integral de la cafeticultura*, San Cristóbal, Chiapas, 30 de enero de 1994.

⁵² CNOC. *Programa de apoyo a la cafeticultura 1994*.

⁵³ UNCAFAECSA. *Base y normatividad general del programa de apoyo a productores de café INI-SOLIDARIDAD-FIDECAFÉ Ciclo 1994-1995*, México DF, 23 de marzo de 1994.

⁵⁴ CIOAC. *Documento de discusión interna de nuestra central sobre la situación económica, política y social de México*, LVI pleno del Consejo nacional de la CIOAC, sin fecha, p. 10.

⁵⁵ CIOAC. *El proceso electoral y perspectivas de las fuerzas democráticas*, DF, septiembre de 1994, p.6

UN FUNCIONAMIENTO DE CARÁCTER “POLÍTICO”

La UR, organismo de base de la CIOAC y representante de pequeños productores,⁵⁶ consigue

“obtener una capacitación que conduzca a la formación política que ayude a (...) lograr la participación no sólo cuantitativa sino cualitativa de los miembros de la CIOAC en los diferentes frentes de lucha”.⁵⁷

Los organismos de base deben reunirse por lo menos una vez al mes en la Asamblea General, que es la “máxima autoridad” del organismo, donde podrá estar presente un miembro del comité municipal.⁵⁸ Como miembro de la CNOAC, la UR participa en el Congreso General, órgano representativo de los productores que define la política general, y además en el Congreso Regional, para implementar políticas específicas en cada estado.⁵⁹

En el centro de la estructura organizativa⁶⁰ de la UR está el Congreso, creado en mayo de 1998, fecha de su primera reunión, para garantizar la más amplia participación democrática de los productores, pero no tiene funciones directivas. El órgano donde se toman las decisiones en forma de votaciones mayoritarias y se efectúan discusiones internas es la Asamblea General, que continúa funcionando independientemente del Congreso. Los productores presiden las reuniones como socios, en virtud de la cantidad de acciones poseídas (máximo 5); en la asamblea general, que se realiza el primer lunes de cada mes, se define la política de la Unión.

En realidad, la Asamblea y el Congreso están privados de la toma de decisiones directas, a causa de una dinámica muy interesante: frente a los cambios rápidos del mercado, la función de decisión asume importancia estratégica y no puede ser vinculada como lento mecanismo

⁵⁶ Estatuto de la CIOAC, Art. 61.

⁵⁷ CIOAC. *Documento Básico para la discusión de los propósitos y estrategias de las actividades y programas de la Secretaría de Educación y Capacitación en el VIII Congreso Nacional de la CIOAC*, sin fecha.

⁵⁸ Estatuto de la CIOAC, Art. 62.

⁵⁹ Estatuto de la CNOAC, Art. 7 y 9.

⁶⁰ Organigrama de la UR, 1998.

de decisión colectiva. En efecto, la naturaleza de la empresa de la UR incide en la distribución de poderes internos, conformándose en modelos ya establecidos y comunes en casi todas las empresas privadas. En este sentido, el Consejo de Administración, con el curso del tiempo, ha asumido más poder, concentrando la capacidad de decisión en sus reuniones. Los procesos electorales internos, los mecanismos de control formales (comités financiero y de vigilancia) e informales (conocimiento de los responsables, confianza, transparencia) garantizan la eficiencia y lo democrático de las decisiones. El comité ejecutivo, formado por el presidente (elegido por la Asamblea), el secretario y el tesorero, tiene la representatividad moral y legal de la Unión, y sus integrantes son responsables de dar seguimiento a los compromisos y actividades de la misma. Esta "delegación" del poder ejecutivo crea y fortalece un modelo empresarial moderno basado en la autonomía de las unidades internas (industrialización, comercialización, acopio, administración, finanzas, informática, calidad, café orgánico), las cuales pueden realizar un trabajo independiente pero acorde con las decisiones políticas del Consejo de Administración, que ejercita su control gracias a un Coordinador General. Además, el Departamento de Organización es una unidad de gran importancia, debido al contacto directo que tiene con los campesinos: dirige la capacitación y los cursos, promueve el registro de crédito de avío a la apropiación de los programas del gobierno y asesora el aspecto fiscal.

La accesibilidad a la Unión está vinculada a factores técnicos que revelan criterios "políticos", es decir, se necesitan requisitos, como ser productores con un máximo de 5 ha y entregar café al beneficio, comprar un máximo de 5 acciones cada uno por un valor de 500 pesos y no pertenecer a otra organización. Al respecto se puede afirmar que:

- El *status* del campesino, dueño de 5 ha, excluye cualquier posibilidad de asociación de productores medianos y grandes, favoreciendo un alto nivel de integración de los intereses.
- Entregar café al beneficio es una obligación de carácter informal, porque los campesinos entregan parte del café a la Unión y parte a compradores privados buscando mejores precios.⁶¹

⁶¹ Además, la UR se presenta sólo como centro receptor de café, privado de cualquier posición política ante los productores libres que entregan café sin ser socios: estos representan la mayoría, pero son difícilmente cuantificables.

- El paquete de acción es simbólico y, como en todas las empresas sociales, determina la difusión para la participación de los productores, pero en el conjunto del sistema capitalista crea también una especie de "sociedad por acciones" más débil o, de segundo nivel, que las explotaciones privadas con propiedad concentrada.
- No pertenecer a otras organizaciones constituye la obligación más política entre las demás, determinando la congruencia entre finalidad de la Sociedad e intereses de los productores.

Los socios pertenecen a diversas unidades de producción que se ubican en las comunidades donde están presentes pequeños propietarios, ejidatarios y comuneros. Cada Comunidad-Unidad tiene una estructura semejante a la de la Unión: Comité ejecutivo, Presidente, Secretario y Tesorero.

El elemento de diferencia entre socios y no socios, es decir, entre quien entrega sólo café y quien se ocupa también del mantenimiento democrático de la UR, es la participación: muchos campesinos se limitan a considerar la organización como un centro receptor igual a otros, no quieren cooperar porque esto implica esfuerzos y atención. La participación, entonces, representa un medio para "dar conciencia a la gente", para que sienta como propia y como colectiva la organización.⁶² La Unión se caracteriza por la búsqueda de medios para crear un ambiente integrado, a veces utilizando esquemas simples, pero eficaces, dentro de la cultura campesina local, como el de "sentirse en familia". Este aspecto comunitario se fortalece con algunas medidas, como la presencia en todos los niveles de la administración de jóvenes hijos de productores, que produce confianza; en el ámbito técnico-directivo la presencia de jóvenes es muy alta (promedio 40 años),⁶³ a nivel de dirección política la edad es más alta, hasta la presidencia dirigida por el Prof. Manuel Sedas, que tiene 94 años.

Esta contradicción es funcional al tipo de división del trabajo en las "cadenas de comando" de la UR: los jóvenes ocupan lugares de experimentación (café orgánico, personal, organización) y de elevada componente de riesgo en las actividades (comercialización, industrializa-

⁶² Entrevista a Lucio Jácome Argüello, Tesorero de la UR, Huatusco, 18 de febrero de 1999.

⁶³ Unión Regional, 1999.

ción y cultivo orgánico), favoreciendo un clima de trabajo muy adelantado en la búsqueda de estrategias y alternativas para la competitividad, y en las relaciones al exterior son los ancianos, que, siguiendo la tradición indígena y comunitaria, encarnan la continuidad política, habiendo participado desde el inicio en toda la secuencia de apropiación del proceso productivo con la CIOAC. Precedentes estudios sobre la componente política de la organización⁶⁴ concluyeron que existe una fuerte división entre los que teorizan y los técnicos, y que es el profesor Sedas quien mantiene la orientación política local de manera determinante.

En efecto, una de las preocupaciones más grandes de la Unión es encontrar un líder que pueda continuar en el futuro la función política del actual anciano presidente. El temor más fuerte es que la UR, una vez perdido su fundador moral y político, pueda volverse solamente una buena empresa, sin connotación de movimiento campesino.

Hasta cierto momento, la orientación socialista de la UR parece ser más sostenida con las palabras que con los hechos. Se intentó constatar personalmente las condiciones de trabajo en los beneficios, es decir, en los lugares donde se desarrolla la primera fase de industrialización.

Todos los obreros tienen Seguro Social y protección legal, pero trabajan hasta 12 horas, con excepción de los que están en el alma del beneficio (caldera) donde, por el excesivo calor y la necesidad de concentración, no se permite superar la jornada legal de trabajo de 8 horas.

El responsable de la industrialización comentó que ellos mismos piden trabajar más tiempo para ganar más dinero,⁶⁵ cerca \$64.00 por una jornada de 12 horas (Cuadro 9).

⁶⁴ Pot Basile. "Privatización des terres agricoles au Mexique et propriété ejidale", *Le discours et la pratique de deux organisations de producteurs de café dans la région de Huatusco*, Université de Paris X-Nanterre. 1994.

⁶⁵ Entrevista a Jácome Rogelio, responsable de la industrialización, Huatusco, 22 de febrero de 1999.

Cuadro 9

Ingresos de obreros, responsables y socios de la Unión Regional

Cualifica	Tiempo de trabajo legal	Salario por día de trabajo
Directivo (Cuadros)	8	80 pesos
Ayudantes	8	56 pesos
Socios	-	2.7 kg. de café

Fuente: Entrevista al responsable de la industrialización.

El ingreso de los directivos y de los ayudantes es más alto que el salario mínimo en la zona, que es de \$26.00. Las familias (formadas en promedio de 6 personas) reciben ingresos promedio de \$33.65 diarios. Cada responsable es también socio productor y gana más gracias a su entrega de café.

Al interior de los beneficios existe una división del trabajo, los operadores responsables de área coadyuvan y controlan a los ayudantes y a los trabajadores. La especialización del trabajo es una necesidad de la empresa y está garantizada por una forma de capacitación de tipo "learn by working", es decir una formación técnica adquirida directamente en la fábrica. En el ámbito laboral se presenta una connotación única: los trabajadores son expertos en un ramo de la producción, pero saben realizar más funciones. Así, la empresa puede sustituir en cualquier momento un obrero enfermo o ausente con otro trabajador y las actividades no se interrumpen. Esta colaboración conjunta es lo que el responsable del beneficio define "colectividad contra individualismo".⁶⁶ Según el responsable de la industrialización en una empresa privada, existe en éstas una división del trabajo más fuerte y un nivel de especialización rígida; en la UR el responsable de la comercialización trabajó previamente en el beneficio. Esto, dicen, es una ventaja. Antes de tener un "comando", el ingeniero vivió con los obreros, conoce a todos, y ahora utiliza esta experiencia de relaciones estrechas para organizar mejor el trabajo colectivo.

Seguramente en la mayoría de los beneficios privados cercanos a la Unión los trabajadores no tienen seguro social, y todavía el trabajo de 12 horas es una plaga común de un sistema económico con baja pro-

⁶⁶ Entrevista a Francisco Mora Miranda, responsable del beneficio, 22 de febrero 1999.

tección social del Estado y el modo de desarrollar mayor productividad es diferente.

En la Unión no hay una técnica de organización del trabajo ni expertos que planifican la estructura del personal según los intereses de la empresa neo-cooperativa; la eficiencia es determinada por relaciones informales (baja división del trabajo, salario y seguro social), en el marco de una integración comunitaria de tipo campesino.

La verdadera diferencia entre una empresa de Solidaridad Social y una empresa privada no se encuentra tanto en el sistema económico de producción, como *en la organización del trabajo*.

Al parecer, esto es el "secreto" del éxito social y productivo de la UR: *su cohesión organizativa y sus relaciones internas penetradas de solidaridad campesina*.

Gracias al apoyo de miembros de la Unión fue posible visitar tres comunidades donde se pudo constatar el proceso organizativo y la problemática de mayor relevancia. Se trata de las comunidades Puentequilla y Potrerillo, ubicadas en el distrito de Zentla, y de la comunidad de Matlaluca. En la actividad de campo, para decidir la relevancia de las comunidades, se determinaron para cada comunidad algunos parámetros de referencia: *altitud, éxito y tipo de tenencia de la tierra, entre otros*. (Cuadro 10)

Cuadro 10

Datos básicos de las comunidades observadas

Comunidad	Tenencia	Éxito	Altura (msnm)	Sup. de café	Sup. total	Productores de la comunidad	Productores en la UR	Promedio sup. Por productor asociado
Matlaluca	Ejido	Bajo	Baja 630	332.0	1210.0	113	51	1.5
Puentequilla	Propiedad privada	Bueno	Media 750	353.5	370.0	121	35	2
Potrerillo	Mixta	Bueno	Alta 1.200	210.5	338.0	59	59	5

Fuente: Información directa de las Comunidades y del INEGI, Censos 1991.

La combinación entre estos factores permitió construir una primera red de observación para resaltar y evaluar los diferentes métodos y gestiones que cada comunidad utiliza dentro la Unión y, además, los problemas particulares que enfrenta.

El tipo de tenencia nos permitió identificar los problemas típicos del ejido o de la propiedad privada, que se reflejan en la actividad de los socios de la Unión Regional.

El Ejido, histórica y frecuentemente, ha sido sujeto de un reparto de tierras de baja calidad, situadas en zonas poco favorables por altitud, clima y fertilidad del suelo. El cultivo del café produce alta calidad, principalmente en zonas medias y altas, mientras que en zonas bajas diferentes factores contribuyen a determinar generalmente un grano pequeño, enfermo y poco aromático, con una demanda comercial limitada y bajos precios en el mercado. La comunidad ejidal de Matlaluca, de la cual 51 productores participan en la Unión, sufre de esta limitante, particularmente en el nivel de calidad del café producido, que condiciona el bienestar de la comunidad (los censos reportan un porcentaje de analfabetismo de hasta 17% en el pueblo).⁶⁷ Para tener un nivel de vida más allá de la subsistencia, los productores de Matlaluca se dedican a diversificar su producción con el cultivo de caña de azúcar.

La propiedad privada aparece como más exitosa que el ejido, sobre todo por la mayor cantidad de tierra de cada productor. Por ejemplo, los problemas que se encuentran en Puentecilla dependen de la falta de intervención estatal en el sector. Un apoyo más activo que favorezca el campo, rapidez en la difusión de los recursos, una mejor calidad de café y la plantación de producción de café orgánico son las necesidades más frecuentes que se presentan en el estado. La Unión es considerada útil por los productores, sobre todo por la difusión y nivel de capacitación, por haber disminuido el problema de la venta a coyotes y acaparadores, y por los seguros y préstamos informales que otorga a sus afiliados para situaciones de emergencia.

⁶⁷ INEGI. *VII Censo Agropecuario*, Veracruz, Datos por ejidos, 1991.

En Potrerillo, la mayoría de productores, divididos en comuneros, propietarios y ejidatarios, son miembros de la Unión.

Según el representante de la comunidad, los socios se afilian a la Unión para obtener más créditos y participar en el programa de Alianza para el Campo, por ejemplo, desde el inicio del programa algunos socios recibieron por medio de la Unión fertilizantes por toneladas.⁶⁸

La necesidad de organizarse aparece vinculada, entonces, a la imposibilidad de los productores de obtener individualmente créditos y de recibir apoyos del gobierno. No obstante, reclaman un precio de mercado más alto por la óptima calidad de café producido. La opinión sobre INMECAFÉ es completamente diferente a la de otras comunidades observadas:

“para nosotros, INMECAFÉ daba pocas ventajas, porque nuestro café es el mejor, pero el Instituto lo compraba al mismo precio de otros de menor calidad”.

Analizando los datos obtenidos se observó que en las comunidades de diferente altitud y nivel de éxito en la producción y el tipo de tenencia, las respuestas de la gente y las consideraciones sobre el mercado libre cambiaban: en las comunidades bajas, con peor situación, los campesinos consideraban necesario pedir el apoyo del Estado y no sólo trabajar en autogestión; en las comunidades más altas, donde la situación es exitosa, se aceptaba con optimismo la autogestión y no se pensaba en pedir fuerte apoyo al Estado.

En las comunidades donde no hay problemas ligados a la calidad del cultivo, el precio es considerado el elemento principal de lucha. En Potrerillo, sobre todo las dinámicas de mercado y el proceso de formación del precio son ignoradas: plantean a la Unión Regional, si se puede, por medio del pago por anticipo, asegurar un buen precio, aunque no óptimo, en comparación con el que se podría obtener con procedimientos más riesgosos.

La delegación de la decisión de venta indica una fuerte confianza en la gestión de la Unión, pero revela la escasez de conocimientos del

⁶⁸ Entrevistas a A. Axel (Secretario), L. Oporto Axel (Presidente), J. Magin, D. Salis, V. Rosas, A. Reyes, J. Gonzáles (productores), Potrerillo, 23 de febrero 1999.

mercado libre entre los productores. Además, donde las condiciones de producción mejoran (alta calidad, tierra fértil, etc.) se asiste a una progresiva sectorización y parcelación de los intereses. Esto depende también del grado de especialización productiva que cada comunidad ha desarrollado. Donde se encuentra una predominante producción de café y no hay diversificación, es decir, donde el cultivo permite obtener ganancias suficientes sin producir otros cultivos de subsistencia, la economía campesina se concentra en intereses sectoriales (Cuadro 11).

Cuadro 11

Nivel de cohesión entre los intereses de las comunidades

Comunidad	Características relevantes				
	Necesidad de apoyo estatal	Necesidad de precios más altos y garantizados	Conocimiento de las dinámicas de mercado	Parcelación de los intereses	Diversificación de la producción
Matlaluca	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Alta
Puentecilla	Bastante Alto	Alto	Bajo	Medio	Ninguna
Potrerrillo	Bajo	Alto	Bajo	Bajo	Ninguna

Fuente: Elaborado con datos de entrevistas de campo.

EL PROYECTO SOCIOECONÓMICO (1989-1998) FRENTE AL MERCADO LIBRE

Se pueden distinguir cuatro fases en la evolución económica de la Unión Regional, que deben ser consideradas etapas precisas en la apropiación del proceso productivo por sus militantes:

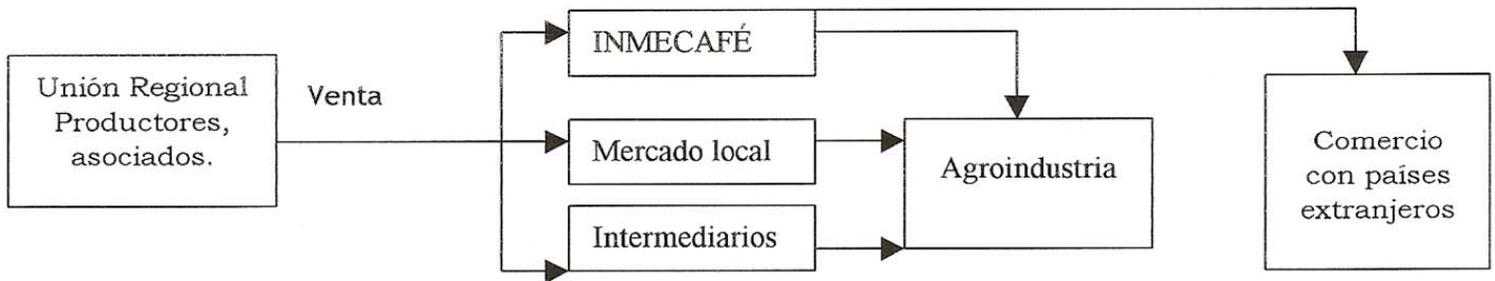
- 1) Etapa del control estatal (1990-91);
- 2) Etapa del neoliberalismo (1991);
- 3) Etapa de la independencia (1993);
- 4) Etapa de la especialización (1994-1998).

En su primera etapa, 1990-1991, la Unión se comportaba como una cadena de transmisión entre productores organizados e INMECAFÉ, sin tener tareas de gestión de la producción, sino solamente actividad de adquisición del café. Esta medida social, favorecida por la CIOAC, no

preveía inicialmente la apropiación de la fase productiva dentro la Unión, la cual se limitaba a la venta de café producido por pequeños propietarios a INMECAFÉ, al mercado local, y a brokers de la agroindustria nacional y transnacional (Gráfica 1).

Gráfica 1

1ª Etapa: esquema de comercialización



Dentro de la Unión Regional los problemas más evidentes estaban ligados a una visión limitada del proceso productivo y del comercio.

El bajo nivel de especialización, junto con la falta de capacitación, determinaba una posición aislada y poco influyente en el proceso de comercialización. Además, la dependencia en relación con INMECAFÉ no permitía a la Unión determinar la gestión de venta autónoma, el único medio para presentar los intereses de los productores era el político, y consistía en presionar a las autoridades. Por otro lado, los compradores de café sufrían grandes limitantes.

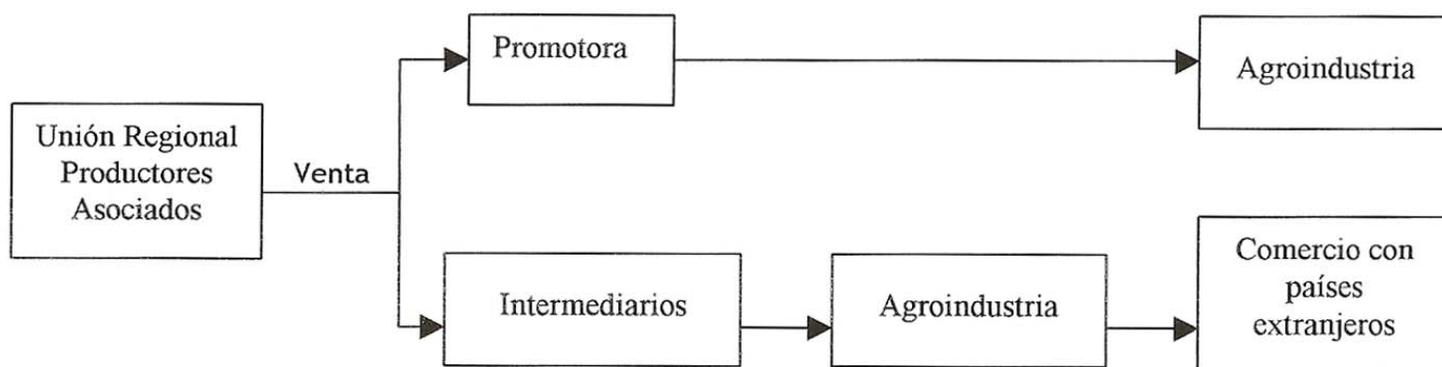
El monopolio de INMECAFÉ garantizaba que todos los campesinos pudieran vender café, evitando a los "coyotes", y satisfacía, por los menos, la subsistencia comunitaria y familiar. El Instituto compraba simultáneamente diferentes calidades de café, que pagaba al mismo precio, criterio social que no favorecía una cierta justicia económica para los productores que entregaban café de alta calidad-rentabilidad. En el mercado internacional este factor contribuyó a bajar el nivel de calidad del grano local, respecto a Brasil y Colombia.

La Unión se inició con la venta al mercado local, lo que seguramente le permitió abrir el proceso de producción autónomo, que se cruzaba con la presencia parasitaria de los “coyotes”.

La desaparición de INMECAFÉ inaugura la segunda etapa (1991), pero no significó la apropiación definitiva del proceso. INMECAFÉ nació para eliminar la plaga social del café que son los intermediarios. La deficiencia de un plan general de desarrollo de la cafeticultura caracterizó la agonía de los últimos tiempos de INMECAFÉ, cuyos beneficios obtuvieron rendimientos de entre 70 y 80% de café de buena calidad y hasta 5% de baja.⁶⁹

Gráfica 2

2ª Etapa: esquema de comercialización



Después de la quiebra del Instituto, la adquisición de su beneficio por la Unión fue la base para empezar la apropiación del proceso productivo, marcado simbólicamente por los cambios que rápidamente fueron aplicados al beneficio. Fue adquirido (según el Contrato de Compra-Venta firmado en junio de 1992), por 1 millón 333 mil pesos a 6 años, con la participación de otras Empresas de Solidaridad para cubrir parte del costo; además, muchos productores entregaron café sin recibir nada, para enfrentar la situación.⁷⁰

El gobierno consideró necesario sostener el paso desde el monopolio de INMECAFÉ a la “mano invisible” del mercado, a través de la

⁶⁹ Documento de UNCAFAECSA destinado al Director General de INMECAFÉ, sin fecha, p. 5.

⁷⁰ Unión Regional. *Proyecto “adquisición de Infraestructuras y Consolidación del Desarrollo Socioeconómico de la Unión Regional”*, Huatusco, 15 de mayo 1997, p. 3.

creación de un nuevo organismo de reglamentación, Promotora, que habría dado apoyo más flexible a los productores organizados, gestionando la contratación con empresas importadoras, el seguimiento del embarque de café y la solución de problemas adicionales, la cobranza de la facturación hasta reembolso a los grupos y la capacitación⁷¹ (Gráfica 2).

Esta fase representa seguramente la parte más crítica a todos los niveles de la cadena productiva y comercial. Por el lado de la Unión, las cuestiones más difíciles eran de naturaleza económica más que política. La constitución en SSS había dado mucha fuerza a la asamblea de los socios, garantizando la característica democrática de las decisiones, el complejo y lento proceso para transformarlas en acciones organizativas favoreció una producción poco coordinada y orgánica, “desfasada”, como la definió el responsable de la comercialización:

“La gente pensaba que unidos se podía comercializar, pero no sabía qué era un cambio o un dólar”.

El cambio del sistema de acopio, debido a la volatilidad del precio iniciada en 1989 y acentuada en 1994, dejó perplejos a los productores, acostumbrados al sistema dirigido por INMECAFÉ. En el nuevo tipo se contempló el pago por remate (pago al precio del día), por anticipo (entrega al 50% del valor del producto al precio que corra), por consignación (la decisión de vender a tiempo determinado), por maquila (el productor paga sólo el proceso); a partir de la cosecha 1995/96 se incrementa la entrega a consignación (80% del total) que ha permitido tener como principal fuente de financiamiento a los propios productores.⁷²

La baja racionalidad de la dirección del proceso y las nuevas condiciones de venta del café se unían a la falta de planes de comercialización, es decir, la Unión empezaba con una perspectiva política de largo plazo sin una perspectiva económica en el corto y mediano plazos.

⁷¹ CNOC. *Informe de Actividades de la Promotora comercial de cafés suaves mexicanos*, San Cristobál de las Casas, Chiapas, II Congreso, 6 y 7 de septiembre 1996, p. 5.

⁷² Unión Regional. *Proyecto "Adquisición de Infraestructuras y Consolidación del Desarrollo Socioeconómico de la Unión Regional"*, Huatusco, 15 de mayo 1997.

Al interior de la visión política, las divisiones no favorecían una clara idea de la misión de la Unión, el proceso productivo empezaba en la incertidumbre y no era completo.

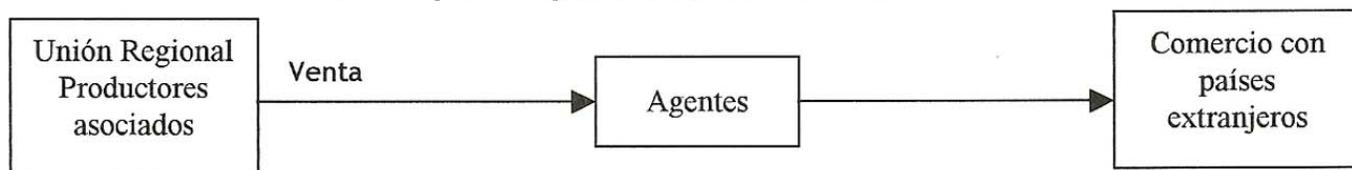
En efecto, a través de la constitución de Promotora, gracias al apoyo de la CNOOC,⁷³ entre 1991 y 1992 la Unión exportó 14,000 sacos de café, abriendo relaciones comerciales con EE.UU. y Europa al interior del ciclo de comercialización, no obstante que se hubiera eliminado la cláusula del OIC y proyectado hacia el libre mercado. La entrada en operación del TLC determinó un doble efecto:

- a) Eliminó la intermediación estatal de Promotora y la protección del mercado;
- b) Permitted que toda la fase de comercialización fuera gestionada por la empresa.

La tercera etapa (1993) representa la consolidación de la independencia, los productores asociados a la Unión Regional necesitan proyectos y planes a largo plazo, la autonomía se vuelve estrategia (Gráfica 3). Una vez adquirido el beneficio, obtenido el permiso de exportar sin Promotora, y en marcha el proceso autogestivo, la Unión decide crear un Consejo de Administración.

Gráfica 5

3ª Etapa: esquema de comercialización



Los productores empiezan a aprender las dinámicas del mercado, pero les falta "cultura de mercado".⁷⁴ Además, la falta de créditos obligó a la Unión a aplicar un régimen de producción continuo para tener más ingresos y acumular capital: en el ciclo 93/94 se produjeron

⁷³ CNOOC. *Informe sobre Promotora*, Oaxaca, 27 de junio de 1994.

⁷⁴ UR. *Proyecto "adquisición de Infraestructuras y Consolidación del Desarrollo Socioeconómico de la Unión Regional"*, Huatusco, 15 de mayo 1997.

54,300 quintales de café.⁷⁵ A estas desventajas se sumó la incompetencia e ignorancia sobre la promoción de la que se ocupaban los diversos organismos estatales. La lucha por los créditos se convirtió en el objetivo más urgente de la Unión, sobre todo para enfrentar las deudas que debían pagar por la compra del beneficio y del proyecto de innovación de la estructura de la empresa. Para realizar este proyecto la CIOAC-Unión en 1993-94 invirtió 362,000 pesos en carros nuevos, además encontró el apoyo del FONAES, que depende de INI-SOLIDARIDAD.

En la última etapa (1994-1998) la Unión definió su esquema de comercialización a través de la apertura de nichos de mercado constituidos por pocos clientes, en el que su posición era central porque puede decidir el precio de venta en relación con la bolsa. Esta posición es garantizada por un mercado alternativo, sostenido en Europa y EE.UU. por fundaciones solidarias que sirvieron para crear circuitos de distribución, con la perspectiva de comercializar café orgánico. Además, la organización se apoya en otros agentes particulares para el mercado "no-solidario" que no representan el ingreso más importante respecto a la capacidad de distribución que las fundaciones han construido en el mercado equitativo. Así, a partir de 1995 la Unión Regional constituye una red de comercialización en Europa, gracias al apoyo de la Fundación "Max Havelaar" que se ocupa de iniciativas de comercio equitativo. La Unión perseguía vender "a precios justos en el mercado" y el objetivo de la Fundación era "contribuir al cambio de las relaciones comerciales internacionales...

"de tal manera que especialmente el sector de los pequeños productores pueda acceder de manera más equitativa al mercado, al capital, a la información y a los conocimientos requeridos para operar independientemente en el mercado".⁷⁶

Las condiciones de comercialización aplicadas por la Fundación prevén premios por tipo de café que son decisivamente favorables a la Unión. Con el mismo esquema, la Unión desarrolló interesantes relaciones comerciales con EE.UU. aprovechando el nicho comercial ofrecido por la "Green Mountain". La Unión ha desarrollado una cadena

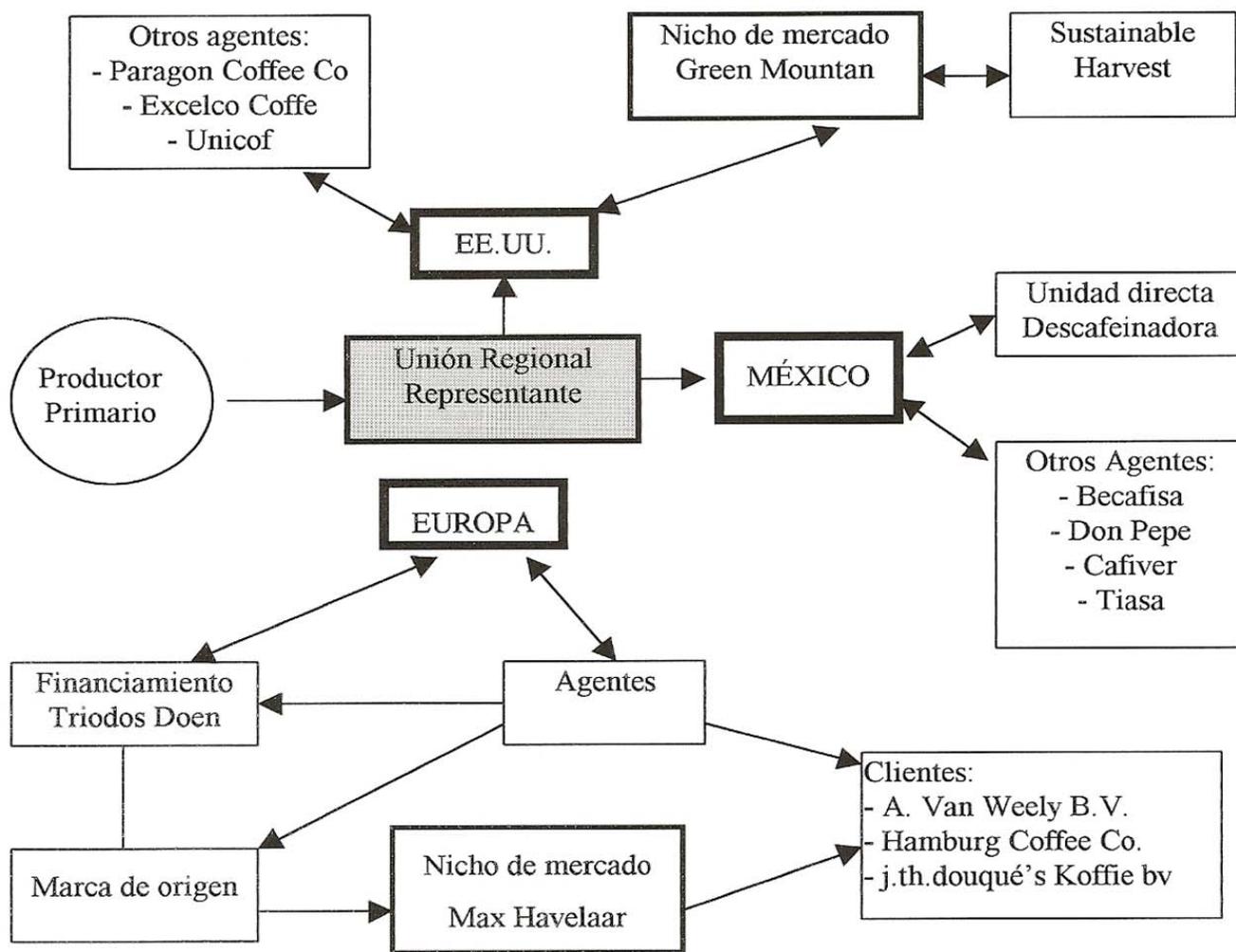
⁷⁵ *Ibidem.*

⁷⁶ Convenio entre Max Havelaar/Trans Fair/Fairtrade y Unión Regional, mayo de 1995, p. 1.

productiva-distributiva exitosa y también la posibilidad de que los socios campesinos continúen participando a través del mejoramiento de sus productos y de sus niveles de vida (Gráfica 4).

Gráfica 4

Principales referentes comerciales de la Unión Regional



Fuente: Elaboración propia con informaciones de la Unión Regional.

El esquema de comercialización está bien abastecido, sobre todo gracias al aumento de la calidad de la producción. Así, en 1998 el monto de los ingresos de la Unión⁷⁷ superó los 95 millones de pesos, con los que se cubrieron los gastos de la empresa, con un activo de \$9,785,915.29.

⁷⁷ Unión Regional. Cuadro comparativo de gastos con existencias para determinar situación financiera al 31 de julio de 1998.

Es evidente que la mayoría de los ingresos están ligados a la actividad exportadora (más de 80 millones de pesos), mientras el mercado local representa sólo la sexta parte del ingreso total. Este éxito depende de la estructura comercial que la UR promovió al exterior.

Todavía el problema económico fundamental de la Unión es el crédito. Cada año la Unión prepara una propuesta de financiamiento para presentar a varios programas estatales para el campo (FONAES y ALIANZA), con el fin de poder invertir en equipo: por ejemplo, para 1997 la Unión programó inversiones en el laboratorio, para la planta de abono orgánico, el tratamiento de aguas y la producción agroecológica.⁷⁸

A través del programa de Alianza para el Campo los productores en conjunto recibieron, por medio de la Unión, casi \$5,500,000 en tres años, que representan un promedio de 32.69% de todo el financiamiento otorgado a las organizaciones sociales de la región en el marco de Alianza. Además, para 1998 la Unión obtuvo \$4,267,000 para distribuir entre 227 socios productores, dueños de 2,133.5 hectáreas, con un promedio de \$90,787 por comunidad afiliada: según la extensión de cada unidad de producción se distribuyeron desde \$ 2,000 (Ixpila) hasta \$ 556,000 pesos (Piña).⁷⁹ En el mismo año, frente a esta desigualdad entre los créditos, la Unión promovió una solicitud de ampliación de la superficie de las comunidades de casi 105 ha, para obtener un incremento crediticio de \$73,500.⁸⁰

A pesar de los financiamientos obtenidos, los campesinos entrevistados no estaban satisfechos con la cantidad de dinero que Alianza ofrecía y todos afirmaban que el crédito sólo alcanzaba para cubrir deudas o para enfrentar gastos urgentes.⁸¹

⁷⁸ Consejo de Administración de la Unión Regional. *Programación de créditos*, Huatusco, enero de 1997.

⁷⁹ Unión Regional. *Crédito otorgado por la Unión a las comunidades asociadas*, 1998.

⁸⁰ Consejo Veracruzano del Café, Alianza para el campo, Unión Regional-CIOAC, *Impulso a la producción de café 1998, Relaciones de grupos ministrados*, Huatusco, 1998.

⁸¹ Para el ciclo 1998-1999, 1185 productores solicitaron créditos de avío por un total de 2836.5 ha y 501 ha faltantes (Unión Regional, Cuadro de solicitud de Crédito de Avío, ciclo 1998-1999).

Para enfrentar la falta de fondos autónomos, la Unión, en 1994, decidió crear una caja crediticia que pudiera sostener la producción sin vincularse a bancos externos.

La "Caja Solidaria" (24 de junio de 1994), constituida con fondos del Programa Nacional de Solidaridad de Apoyo a la Producción de Café, está integrada por 838 socios en 27 cajas locales de 5 municipios de la región, es dirigida por un consejo de administración elegido por la asamblea general de socios, y su objetivo es, según la Unión, "lograr la independencia de la Unión de instituciones financieras".⁸² El ingreso total de la Caja para 1997 fue de \$156,043.58, mientras que 942 socios y no socios recibieron préstamos.

Posteriormente, la Unión celebró un acuerdo con FONAES para la constitución de un fondo revocable de capitalización empresarial para el acopio y comercialización.⁸³ El fondo se constituyó con una cantidad de más de un millón ochocientos mil pesos, de la cual FONAES aportó un millón doscientos y la Unión el resto.

Los delicados procesos de transformación productiva de la Unión permitieron aumentar el número de socios y la captación del volumen de producción: la baja captación del 40 y 60% en los ciclos 94/95 y 96/97, respectivamente, todavía está en un nivel óptimo respecto de la capacidad de los 74 beneficios húmedos y 44 secos de la zona⁸⁴ para los mismos ciclos, que fue del 20 y 30%.

Además, evidenciando el curso de la comercialización (Gráfica 5) emerge una tendencia creciente de las ventas junto a un aumento constante de los costos, que revela la notable cantidad de inversión utilizada en el proceso de producción del café y el determinante sustento financiero que necesita. Se puede notar que la utilidad bruta es destinada en gran parte para cubrir gastos de operación, reduciendo sensiblemente el resultado final del ingreso de la comercialización

⁸² Unión Regional. *Caja Solidaria progreso cafetalero*, SC, sin fecha, Huatusco, p. 1.

⁸³ Unión Regional-FONAES. Convenio de concertación para la constitución de un fondo revocable para el acopio y comercialización de café, Huatusco, noviembre de 1998.

⁸⁴ Unión Regional. *Proyecto "adquisición de Infraestructuras y Consolidación del Desarrollo Socioeconómico de la Unión Regional"*, Huatusco, 15 de mayo 1997.

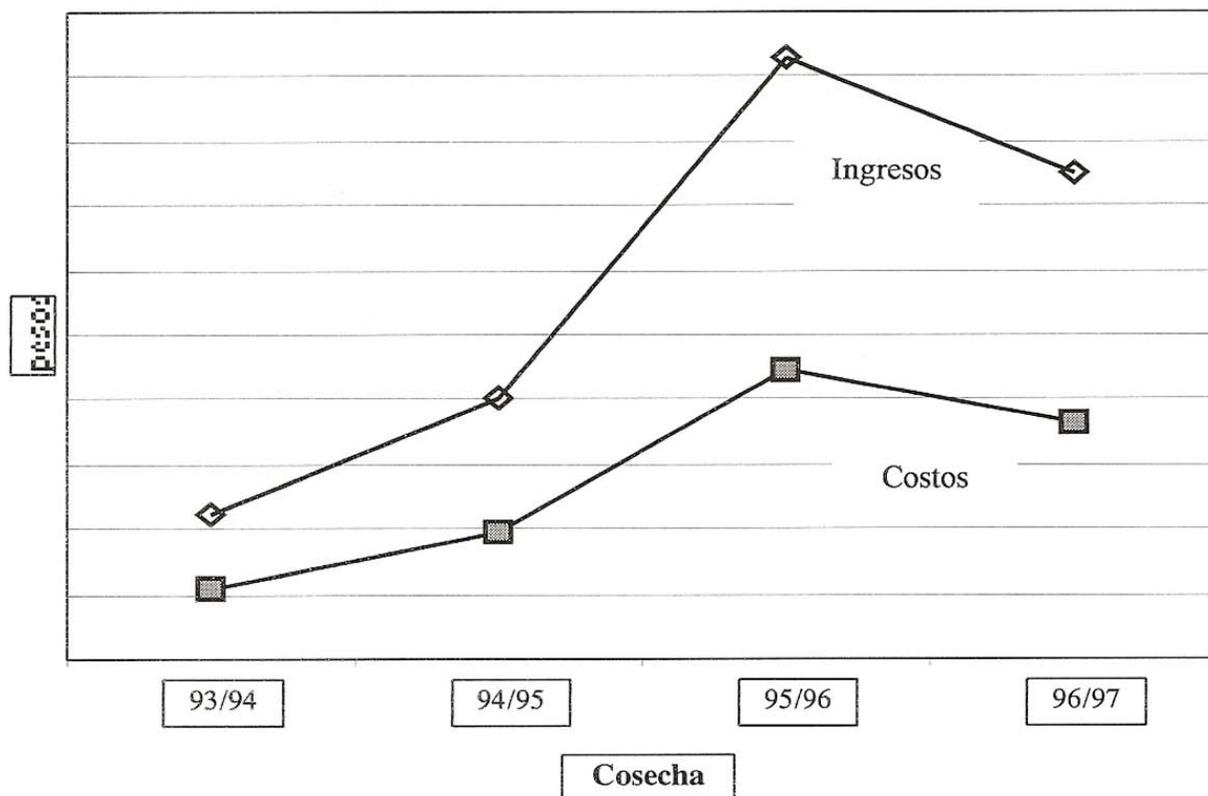
(Gráfica 8). Con esta perspectiva de desarrollo la cosecha 97/98 determinó un ingreso total de \$87,119,228 y \$69,551,140.

Cuadro 12
Datos históricos de la Unión Regional

Datos	Cosechas						
	90/91	91/92	92/93	93/94	94/95	95/96	96/97
Socios	500/863	1,006	1,159	1,292	1,537	1,637	1,910
Mujeres	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	663
Productores	863	1,006	1,252	1,610	1,875	3,167	4,223
Volumen en quintales (46 kg/g)	18,430	23,400	38,800	54,300	25,100	63,000	38,000
Centros de acopio	4/19	19	28	39	32	42	45

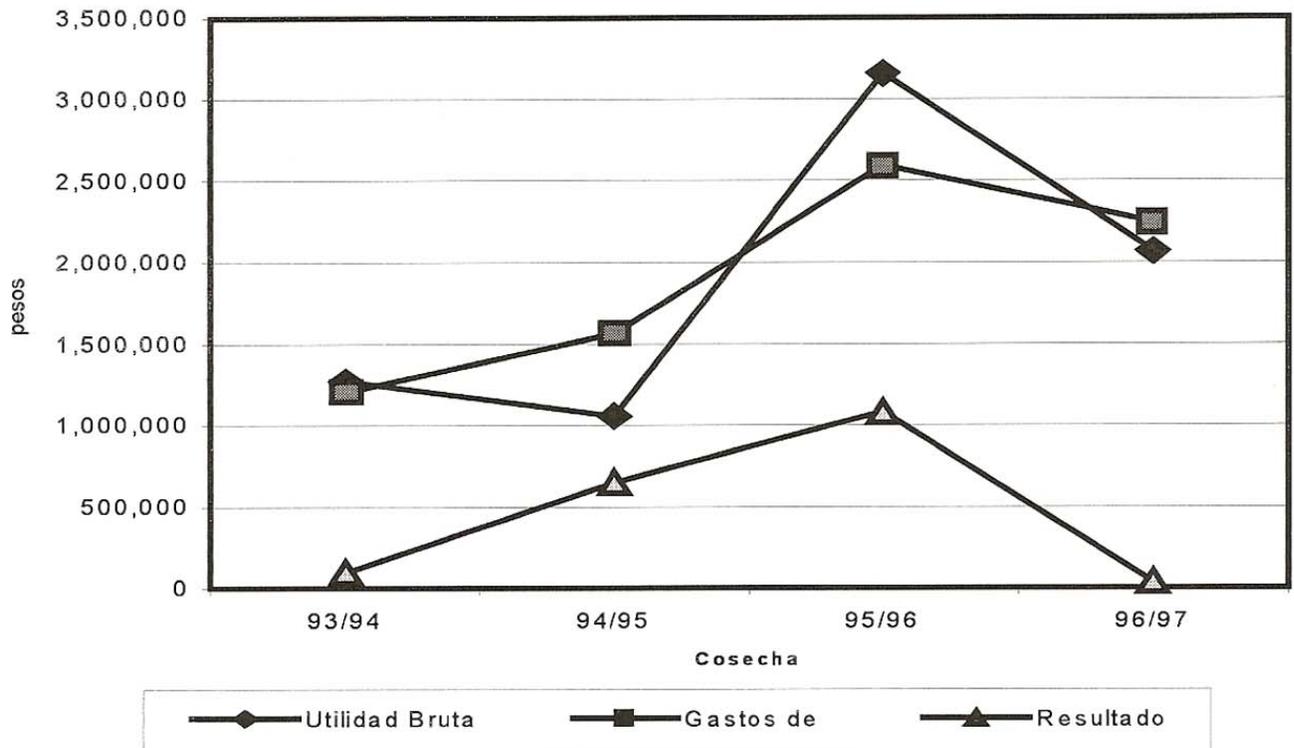
Fuente: Unión Regional.

Gráfica 5
Datos históricos de ventas y costos del café



Gráfica 6

Datos históricos de gastos y utilidades de la Unión



Las inversiones de la Unión representan un parámetro de evaluación del desarrollo global de la organización, desde un punto de vista económico más que social: las inversiones muestran la vitalidad de la empresa en el mercado y su destino nos permite evaluar el peso que la componente social tiene en el Consejo de Administración. Excepto el caso de la adquisición del beneficio y su ampliación, la Unión ha optado por invertir en proyectos de mejoramiento de la calidad de café (laboratorio y abono orgánico) y de capacitación a sus socios. Estas inversiones han sido en: promoción (\$12,000.00), talleres (\$10,000.00) y proyectos (\$29,750.00).

No hay duda de que el fortalecimiento de estas características es la base para aumentar el precio del café y, por supuesto, para mejorar el bienestar general de los productores socios. Desde 1992 la Unión ha aplicado innovaciones técnicas y estructurales para mejorar y racionalizar el proceso productivo (Cuadro 13). La inversión más reciente concierne al equipo tecnológico y, en particular, al sistema de tratamien-

to de aguas residuales (\$367,758.00) que hace de la empresa una de las más adelantadas de la región, desde un punto de vista económico, y también como expresión de una sensibilidad ecológica hacia el medio ambiente.

Cuadro 13
Inversiones de 1992 a 1997

Inversiones	Año	Pesos
• Terrenos, Edificios, Maquinaria y Equipo	1992	4,435,559
• Básculas y motores	1993	23,841
• Básculas, bombas, despulpadoras, transmisión de secadora, equipo de soldar	1994	42,410
• Básculas, despulpadoras y equipo para soldar	1995	9,005
• Adaptaciones beneficio y oficinas, báscula, transportador de café, cribas para zaranda, equipo contra incendio, sistema de tratamiento de aguas residuales, equipo para análisis de suelos y aguas residuales	1996	534,558
• Secadora	1997	35,000
• Incremento de la capacidad del beneficio	1998	594,214

Fuente: Unión Regional.

En 1998 la UR invirtió \$594,214.00 para incrementar la capacidad del beneficio "Solidaridad Cafetalera", pasando de 25 a 50 toneladas procesadas por día, así como la construcción de una bodega con capacidad para 4,000 quintales de pergamino y la construcción de un tanque de almacenamiento y bombeo de agua en los terrenos del beneficio.⁸⁵

Aparte de la diversificación, la Unión ha captado las tres características del "triángulo fatal" para la "modernización del sector cafetalero",⁸⁶ sobre todo a través de una profesionalización creciente en la comercialización y en la producción, determinada por un modo de producir atento a no contaminar y a no intensificar. Se considera importante, al mismo nivel de los factores económicos indicados por Sallee, el recurso humano empleado en la cafecultura.

⁸⁵ Unión Regional. *Programa de trabajo para la Cosecha 98/99*, p. 5.

⁸⁶ Salle Bertrand. *Modernización del sector cafetalero en el Estado de Veracruz*, Interface Cooperación Franco-Mexicana, mayo 1992.

La capacitación a los socios productores de la Unión es un dato económico y un síntoma social de la baja propensión al mercado de ellos. En efecto, ciertos aspectos de la "mentalidad" campesina representan uno de los problemas más difíciles de enfrentar. No es de naturaleza económica, pero se refleja con intensidad en la actividad general de la comercialización, y sobre todo en una pérdida de ingresos para los campesinos.

Esto depende de la contradicción entre la naturaleza del mercado del café, que se "vuelve de oportunidad" y la cultura católica del campesino, que "vive de esperanza"⁸⁷ (Cuadro 14).

Cuadro 14
Medidas requeridas por el mercado y actitud general de los campesinos

Lo que la cultura de mercado pide	Lo que la cultura de la esperanza hace
Capacitación y especialización	El productor no cuenta con las herramientas necesarias
Administración es decisión	No sabe tomar decisiones de venta
Informaciones a todos los niveles de la producción	No sabe cuánto le cuesta producir su café
	No sabe cuánto produce o va a producir
	No sabe cuánto invierte o va a invertir
	No sabe cuánto le cuesta el dinero que pide
Integración con la empresa	No tiene suficiente confianza en la organización

En tal sentido el productor tiene una identidad sobre la base de la cual actúa y todo ello tiene un costo financiero.

El análisis del comportamiento del mercado es completamente extraño al campesino, por falta de herramientas necesarias para comprenderlo y evaluarlo:

- a) Cuando empieza la cosecha, el productor quiere vender su café a un precio de mercado de +4, pero se da cuenta que el precio de mercado es de +2.5;
- b) El productor espera, pero cuando el precio de mercado sube a +4, decide vender a mejor precio, como a +5;

⁸⁷ Entrevista al Ing. Hernández Josafath, responsable de la comercialización, 22 de febrero de 1998.

- c) El precio cae y el productor no está convencido para vender a +4, prefiere esperar a vender a precios más altos;
- d) Cuando llega el momento de pagar las deudas, el productor es obligado a vender a cualquier precio, que en la mayoría de los casos es inferior a su esperanza.

Con esta base se puede calcular el costo financiero de la “esperanza”, es decir cuánto pierde el productor por seguir su típica costumbre, sin conocer la racionalidad del mercado. Faltando 1.5 a la mejor oportunidad del mercado (+5), el campesino (que en la Unión produce un promedio de 23 quintales por cosecha) ha perdido casi 10% de lo que habría podido obtener con el precio máximo. La idea de aprovechar oportunidades de venta no es difundida entre los productores; así, a través de la venta de anticipo la Unión busca, tanto el mejor precio para los productores como la confianza necesaria para fortalecer la organización. Por ahora la venta de anticipo no está tan difundida como la de remate y consignación (85%).

La Unión solicita que entreguen el café bajo las formas de anticipo y consignación, para que sirva de autofinanciamiento a la organización y se cumplan las metas establecidas. Como política de compra, la Unión sólo maneja los precios de remate para regular los precios de las empresas privadas. En el caso de las entregas por anticipo se garantizan con un 50% del valor del producto las operaciones comerciales, considerando un riesgo de un 50% para el productor y para la empresa:

“sin embargo cabe destacar que este método permite reducir al mínimo las posibles pérdidas por bajas abruptas de mercado”.⁸⁸

⁸⁸ Unión Regional, Programa de trabajo para la Cosecha 98/99, págs.. 2-4.

PERSPECTIVAS Y SUGERENCIAS

Las principales perspectivas de la Unión Regional se encuentran en las actas del Primer Congreso Regional Cafetalero, en el que se integró una mesa colectiva para consolidar el trabajo social en beneficio de los productores de café y enfocar importantes objetivos futuros.⁸⁹

Los ejes de referencia fueron básicamente los siguientes:

- a) Definición del estatuto de la organización para dotarlo de un "estatus" jurídico,⁹⁰
- b) Para concretar esto la Unión prevé inversiones de tipo "social" (Cuadro 15);
- c) Para alcanzar los objetivos sociales la Unión busca crear un Fondo de Solidaridad Social a través del autofinanciamiento.

Cuadro 15
Inversiones en la componente social

Concepto	Monto (en miles de pesos)
Programa de Apoyo a la Mujer Campesina	1,500
Programa de Alimentación y Abasto	2500
Programa de Salud	500
Programa de Vivienda	3,000
Programa de Educación y Capacitación	1,500
Infraestructura para el Desarrollo	5,000
TOTAL	14,000

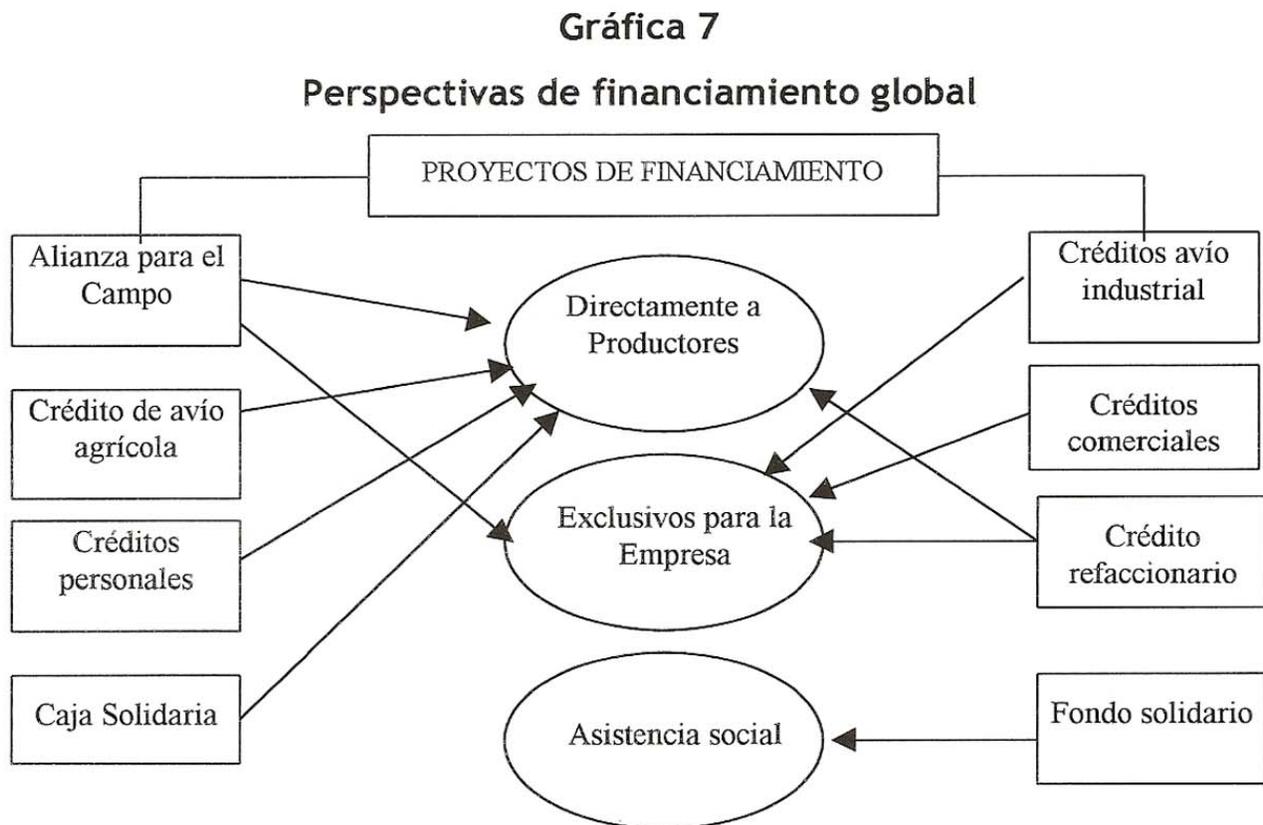
Fuente: Unión Regional.

⁸⁹ *Diarios El mundo; La región; Gráfico de Xalapa*, 16, 19 y 22 de mayo de 1998.

⁹⁰ El Estatuto es para complementar el Reglamento Interno que define una fuerte disciplina en las relaciones laborales y sociales de los socios y no socios de la Unión (Unión regional, Base de trabajo para el primer congreso regional cafetalero, Propuesta de Reglamento interno para la organización). La preocupación fundamental de la organización es la cohesión organizativa y política, entendiendo por organizativa la funcionalidad de los procesos decisionales y técnicos, y por política el compartimento de los objetivos generales (Unión Regional, Adquisición de Infraestructuras y Consolidación del desarrollo Socioeconómico de la Unión regional", p. 1).

El esquema general de proyectos de financiamientos incluye tres sujetos⁹¹ (Gráfica 7):

1. Socios: Para mejorar e intensificar los créditos personales a la actividad de los productores a través de recursos externos (Alianza para el Campo) e internos (Caja Solidaria);
2. Empresa: A fin de sostener la industrialización y la comercialización para la capitalización de la empresa (créditos estatales y recursos de la venta);
3. Colectividad: Se busca apoyar el aspecto social de la organización mediante la creación y consolidación de un Fondo Solidario.



Fuente: Unión Regional.

El programa se traduciría en ingresos para los productores de entre \$87.37 y \$140.00 diarios y para inversiones en componente productivo en un monto de \$8,636,000.00.

⁹¹ Unión Regional. *Proyectos de financiamiento a las actividades económicas y sociales*, sin fecha, p.1-4.

Finalmente, el aprovechamiento del mercado alternativo del café producido “naturalmente” ha influenciado la búsqueda de proyectos autónomos para la Unión, en el marco de las nuevas políticas definidas para desarrollo sustentable.

El proyecto iniciado por la Unión⁹² es joven, respecto a los de producción de otras organizaciones sociales, como la UCIRI en Oaxaca: en la última cosecha, solamente 46.03 ha de café destinadas al cultivo orgánico están formalmente reconocidas por el Certified Organic Quality Assurance International.⁹³

En Huatusco, más que en los estados cafetaleros, como Oaxaca y Chiapas, INMECAFÉ promovió e implementó la estrategia de la Revolución Verde, es decir un paquete tecnológico basado en el uso (y abuso) de pesticidas y fertilizantes. En tal sentido, el campesino, según Sedas, está acostumbrado a esa técnica y produce un café (caturra) de alta productividad, pero generalmente sacrificando la buena calidad, y tiene miedo de que con la cultura orgánica se pueda bajar la producción a niveles que no permitan enfrentar los altos costos de acceso (Cuadro 16).

Cuadro 16

Inversión en el proyecto de abono orgánico

Tipo de inversión - 1996	Pesos
Mano de obra	44,611
Materia orgánica	21,008
Materiales	8,448
Maquinaria	9,010
Gastos de capacitación	3,267
Servicio de trascavo	15,700
TOTAL	102,044

Fuente: Unión Regional.

En el marco de estas medidas ecológicas y sociales, en 1995 la Unión se hizo promotora de un proyecto de tratamiento de las aguas

⁹² Entrevista a Gervasio Partida Sedas, responsable del abono orgánico, Huatusco, 23 de febrero de 1999.

⁹³ Certificate of Compliance n. 98241, QAI, San Diego, California.

residuales para eliminar problemas de contaminación del ambiente que pudieran reflejarse en el largo plazo en un deterioro del suelo.⁹⁴

La Unión Regional realiza desde hace varios años actividad de asistencia a los productores, para enfrentar organizadamente el mercado libre; en 1996 participó en un trabajo conjunto con el Centro Regional Universitario Oriente (UACH) y la Universidad Nacional de Costa Rica para formular estrategias autónomas de desarrollo⁹⁵ y, a través de la CNOC participó en una campaña nacional e internacional de promoción y difusión del café mexicano⁹⁶ que, sin duda, en 1997 contribuyó a levantar las exportaciones del aromático y a generar divisas por alrededor de 900 millones de dólares. No obstante, los productores de café no tuvieron los ingresos suficientes para vivir sin graves carencias; el mapa de desnutrición en México coincide con el de las zonas cafetaleras.⁹⁷

El trabajo de la Unión ya es una realidad: su mayor fuerza pasa por el fortalecimiento organizativo y el de la productividad por la especialización.⁹⁸

Para el futuro de la Unión se plantea una disyuntiva fundamental, en relación al componente social: ¿Pueden entidades así de "débiles" desde un punto de vista organizativo y, financiero, sustituir la acción general y capilar de la política pública global?

A nivel microrregional es posible evaluar experiencias exitosas, pero se quedan limitadas en el espacio y, sobre todo, no inciden en el desarrollo distributivo global sin una coordinación que sólo el Estado puede garantizar.

⁹⁴ El impacto ambiental de las aguas residuales se calcula basándose en el hecho de que un quintal de café contamina lo mismo que 60 personas por año: la Unión produce 30,000 quintales por año.

⁹⁵ CRUO-UACH. *Taller "Desarrollo de la Planificación y gerencia en las empresas cafetaleras de la región de Huatusco, Veracruz"*, Huatusco, abril-mayo de 1996.

⁹⁶ Entre los más importantes proyectos están: *La Vida en un Sorbo, El café en México* (promovidos por CNOC y MNCP), la *Expo Café Indígena 97* (con el apoyo de FONAES), *Life in a sip* y *The organic coffee in Mexico* (Primera Feria Mundial de Agricultura Orgánica en Dinamarca).

⁹⁷ Asociación civil. *"El café de nuestra tierra"*, sin fecha, p. 1.

⁹⁸ Gutiérrez, R., CIOAC. *"Qué hacer ante la situación urbana popular"*, noviembre de 1996, p. 2.

El mayor problema es el largo plazo, cuando la visión estratégica asume importancia notable. Los elementos más relevantes y problemáticos para la Unión Regional son de naturaleza interna y todavía la solución se encuentra en las relaciones externas, o sea en un marco de medidas y acciones políticas. En efecto, también su dinámica económica y organizativa se cruzan finalmente con la del movimiento campesino.

La cuestión fundamental para la Unión es tener claro si debe continuar la lucha como organización política para el mejoramiento social de la región o si en su interior hay tendencias y apoyos para transformarla en una exitosa pero anónima empresa de café como las demás que hay a su alrededor, o bien cumplir los dos objetivos.

Hay dos grupos de cuestiones incisivas en la vitalidad de la Unión Regional, el primer grupo incluye los factores que más pueden afectarla, el segundo contiene las características positivas que pueden ser transformadas en oportunidades.

Primer grupo de cuestiones	Segundo grupo de cuestiones
El nivel de producción y productividad desigual, que influye y determina diferentes exigencias en las comunidades de baja, media y mayor altitud;	Activismo determinado por la joven edad de los responsables y de los empleados;
La diferenciación marcada entre el rol político de la gerencia y el trabajo "neutro" de los técnicos;	Confianza de los trabajadores en una empresa—organización que garantiza seguro y buenas condiciones de trabajo;
Poca inclinación de productores a trabajar en grupo;	Agroecología como factor de mejoramiento del precio del café y medioambiental;
Demasiada confianza de la Unión en la posibilidad de substituir la acción del Estado en ámbitos como la salud, la asistencia social, la infraestructura;	Modelo de asesoría y capacitación como fuente de debate social y especialización productiva, de coalición de perspectivas que van más allá del precio;
Poco interés dentro de la Unión y la CIOAC en utilizar la apropiación de todo el proceso productivo como ocasión de lucha a favor de más autonomía del Estado de sujetos extranjeros;	Presencia notable de mecanismos de democracia interna y decisiones tomadas dentro de un contexto de cooperación y participación.
Confianza de los productores en los efectos positivos del libre mercado y poca información sobre el impacto social en la región.	

Actualmente hay riesgos. Es cierto que, por las razones indicadas en este trabajo, las comunidades de zonas bajas sufren condiciones de vida peores que las zonas altas. Sin duda, con el tiempo, entre los socios de la organización pueden crearse situaciones conflictivas que podrían determinar la salida masiva de los productores en desventaja. Además, el bienestar que la Unión persigue para sus socios no debe limitarse sólo al aumento del precio o mejoramiento del crédito, de apoyos informales a las familias y gestión de seguros, sino también englobar en su lucha y en la de la CIOAC las urgentes necesidades de dotar la zona de la infraestructura faltante, como drenaje, energía y carreteras, por medio de presiones hacia el Estado.

Se trata de mejorar el entorno humano y ambiental donde se sitúa la Unión; por un lado, por una cuestión de ética política y, por el otro, para garantizar a los compradores extranjeros, a las asociaciones "solidarias" que cooperan con la Unión, que la empresa es capaz de trabajar en condiciones favorables al mercado (agua, transportes, luz, etc.).

Esta problemática es aún más fuerte entre los productores y el núcleo "operativo" de la Unión y hay que distinguir entre los socios y no-socios. Los campesinos que se declaran socios de la Unión participan en las actividades del proceso interno de funcionamiento, y esto, sin duda, favorece la circulación y la coparticipación de las ideas básicas. Los no-socios representan, a pesar de todo, la mayoría de los productores que entregan café, pero la relación con la Unión se limita a ello: volverse socios les daría ventajas importantes, pero ellos prefieren tener simples relaciones comerciales.

Sería oportuno por parte de la Unión plantear el programa para el desarrollo regional del sector cafetalero en un marco de información más amplio, incluyendo *la lucha por una mejor y profunda intervención del Estado*, dentro de las razones y las aspiraciones del movimiento campesino huatusqueño.

Por cuanto sea importante y necesario plantear un sistema de seguro y de crédito a sus socios, no se debe olvidar que la comunidad social de la Unión es sólo una pequeña parte de Huatusco y que la mayoría de los campesinos continuará viviendo en condiciones de precariedad social: entonces, el riesgo mayor es el de conformarse con las medidas

de "protección" que la empresa capitalista reserva a sus trabajadores, funcionando como "salvavidas" social frente al progresivo desmantelamiento de la protección pública.

La independencia productiva es un objetivo determinante para cualquier empresa y, a nivel macroeconómico, para el país.

Frente a las políticas neoliberales de los gobiernos de Salinas de Gortari y Zedillo, es claro que si la Unión quisiera representar un modelo no sólo para los campesinos sino también para las demás empresas que están subordinadas a las transnacionales, tiene que apropiarse de todo el proceso productivo. En el sector cafetalero existen también industriales privados interesados en que se pueda transferir al país de origen la torrefacción y la comercialización. Más allá de un discurso partidario, se trata de la responsabilidad de tomar la autonomía económica y las decisiones de venta como presupuestos al desmantelamiento de la dependencia con el primer mundo. Una vez más, para operar esta medida económica sirve el apoyo de medidas políticas, por supuesto es necesario un gobierno responsable, a través de la continua presión, movilización y presentación de propuestas de la sociedad "organizada" en movimientos y partidos independientes o empresas autogestivas, como la Unión Regional.

Los miembros de la Unión están de acuerdo en que la democracia es dialéctica. Ser una exitosa empresa autónoma e independiente sin dialogar, pedir, pretender y, además, luchar contra el Estado implica la desresponsabilización de éste mismo y la continuidad del malestar, de la pobreza y de la falta de democracia en la región.

El primer factor de desarrollo de la Unión está representado por el "capital" humano empleado en la empresa. Sería oportuno continuar fortaleciendo la formación de jóvenes, hombres y mujeres a través de mayores contactos con las estructuras universitarias, con las cuales se pueden promover programas teóricos y prácticos, y al interior de la empresa dar apoyos a la formación, por ejemplo, de grupos de trabajo que estudien estrategias y propongan ideas nuevas, creando un ambiente que no se relaje en trabajos de esquemas preconstituidos, aunque desarrolle nuevos riesgos y perspectivas.

Esto, además, ayudaría a responsabilizar a la nueva generación que en un futuro tomará el lugar de los “ancianos” y creará un “vivero” de profesionistas con sentido humano, determinando un ciclo continuo de innovaciones.

Respecto a las condiciones de trabajo, la Unión ya promueve iniciativas únicas en la región. Todavía hay obreros que trabajan casi 12 horas (por propia decisión, han dicho) garantizando la continuidad de la producción. Para disminuir las horas laborales, y en consecuencia el impacto físico y psicológico del trabajo, sería oportuno *formar obreros entre los mismos productores asociados*. Es cierto que los campesinos se ocupan ya duramente de la tierra, pero al interior de sus familias se puede emplear mano de obra excedente, por ejemplo, hijos que no quieren trabajar en el campo o demuestran inclinaciones hacia el trabajo técnico del café; con ello se emplearía mano de obra destinada a otras empresas o a la emigración, dando un mínimo pero concreto freno a la dispersión migratoria de la zona y se disminuiría el tiempo de trabajo sin mermar los salarios, con un sustentable impacto económico para las familias: en efecto, junto a las ganancias de la venta de café a la Unión, la familia campesina puede obtener otro recurso económico representado por el salario de un componente de su misma familia.

El surgimiento de la sensibilidad ecológica relacionado con la producción del café se vuelve, sin duda, fuente de mayor precio. Además el mejoramiento medioambiental, gracias a las estructuras utilizadas por la Unión, representa un factor de imagen para los consumidores, salubres condiciones para la gente y mantenimiento de la fertilidad de la tierra.

En gran escala, la *conversión ecológica* necesita de financiamientos masivos que la Unión no puede enfrentar, ni contando con los pocos recursos de los productores. Más que entrar en cuestiones técnicas, como la gradualidad de la conversión o la búsqueda de cultivos resistentes a las plagas, todavía parece oportuno sugerir la implantación de un proyecto preciso para obtener fondos y apoyos gubernamentales, y no internacionales. A pesar de todo, sin un gran financiamiento los productores, con razón, no se arriesgarían a un cambio tan radical.

**Esta publicación consta de 500 ejemplares,
se imprimió el mes de Mayo del 2000
en los Talleres de**

IMPRESOS AMERICA

**Av.Hidalgo N° 46 Esq. Galeana San Vicente,
Chicoloapan Edo. de Méx.
Tel.01 (592) 1-56-02, 1-65-08**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO
CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS, SOCIALES Y TECNOLÓGICAS
DE LA AGROINDUSTRIA Y LA AGRICULTURA MUNDIAL

DIRECTORIO DE LA UACH

Dr. José Reyes Sánchez
Dr. Clemente Villanueva Verduzco
Ing. Antonio Arroyo Guadarrama
Ing. José Luis Aragón Villatoro
Ing. Raúl Reyes Bustos
Dr. Gustavo Almaguer Vargas
Dra. Rita Schwentesius Rindermann
M.C. Atenóneges Licona Vargas

Rector
Director General Académico
Director de Administración
Director de Difusión Cultural
Director de Patronato Universitario
Subdirector de Investigación
Directora del CUESTAAM
Director de Centros Regionales Univ.

EL DESARROLLO AUTOGESTIVO DE LA UNIÓN REGIONAL DE PEQUEÑOS
PRODUCTORES DE CAFÉ DE HUATUSCO, VERACRUZ, MÉXICO
Edición del Área de Publicaciones del CUESTAAM a cargo de Gloria Villa H.
Corrección de estilo: Salvador Bravo G.
Cuidado de la edición: Rita Schwentesius Rindermann
Se imprimieron 500 ejemplares más sobrantes para reposición
Se terminó de imprimir en mayo del 2000

Otras publicaciones del CIESTAAM

Libros

- **La Agricultura y la Agroindustria ante los Retos del Nuevo Milenio. *Memoria del Seminario.***
- **Desafíos de la agricultura orgánica. *Certificación y comercialización.***
- **La destrucción de las indias y sus recursos renovables.**
- **Los directores de la Escuela Nacional de Agricultura. *Semblanzas de su vida institucional.***
- **TLCAN y agricultura – NAFTA and agriculture. Experiencia a cinco años. *Memoria del Seminario.***
- **Ganar–Ganar en el medio rural. *El arte de la venta de servicios profesionales con valor agregado.***
- **Agricultura de exportación en tiempos de globalización. *El caso de las hortalizas, frutas y flores.***
- **Análisis de la Alianza para el Campo. *Memoria del Seminario Nacional.***
- **TLC y agricultura *¿Funciona el experimento?* – NAFTA and agriculture. *Is the experiment working?***
- **La industria de la fructosa. *Su impacto en la agroindustria azucarera mexicana.***

Reportes de Investigación

- **Frutas exóticas. *Perspectivas para México en el cauce globalizado del comercio.* Reporte 44.**
- **Ajuste y reanimación de los cítricos de Cuba. Reporte 43.**
- **La cadena porcina mexicana frente a la liberación comercial: *Un caso jalisciense de insuficiente integración.* Reporte 42.**
- **Cítricos y TLCAN. *Expectativas y realidades.* Reporte 41.**
- **Ajuste y cambio estructural en la agricultura Mexicana. *El caso del arroz.* Reporte 40.**
- **Crisis agrícola en México: 1982-1996. *Diagnóstico y propuesta de solución.* Reporte 38.**
- **La Ganadería de Bovinos de Carne en México y el TLC. Reporte 37.**
- **Hortalizas Orgánicas de México. Reporte 36. 2^a. Edición.**
- **Apertura Comercial y Reforma del Sistema Financiero Rural. Mexicano. *Consecuencias y tendencias.* Reporte 35.**
- **TLC y Lácteos. *¿Funciona el experimento?* Reporte 34.**
- **TLC y Mercado Hortícola. *El caso del jitomate, pepino, chile bell y calabacita.* Reporte 33.**
- **El impacto del TTLC sobre el sistema agroindustrial porcino mexicano. Reporte 32.**