



Instituto

Mora

**INSTITUTO DE INVESTIGACIONES
DR. JOSÉ MARÍA LUIS MORA**

“Inercia e innovación: Estrategias de la gobernanza cooperativa en organizaciones campesinas de pequeños productores de café en Chiapas, México frente a las presiones externas del mercado mundial, 2021-2023”

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN SOCIOLOGÍA POLÍTICA
P R E S E N T A :
XIMENA RAMOS LÓPEZ TOLSA

Director: Dr. Francisco Javier Porras Sánchez

Ciudad de México

septiembre de 2024.

*Esta Investigación fue realizada gracias al apoyo del
Consejo Nacional de Humanidades Ciencias y Tecnologías*



*A las y los campesinos pequeños productores de
café, que son los responsables de que hayas
podido tomar una taza de café antes de
aventurarte a la lectura de esta tesis.*

*En general, a quienes trabajan la tierra y a
quienes luchan por defenderla.*



Agradecimientos

A la educación superior pública y gratuita de calidad en México y al pueblo mexicano, que es el que la sostiene. No me alcanzan las palabras para expresar la gratitud que siento por haber tenido la oportunidad de pasar dos años siendo estudiante de tiempo completo con una beca CONACYHT. Esta investigación pretende devolver a la sociedad mexicana un poco de lo mucho que la educación pública en este país me ha otorgado.

A todas y todos mis interlocutores en el trabajo de campo, pero en especial a José Fernando Rodríguez López, de Unión Majomut y al Inge Hugo Lares Sierra, de Finca Triunfo Verde, por permitirme la entrada a las organizaciones, poder conocerlos en persona y trabajar con ustedes ha sido un gran honor para mí. También a Gustavo Gómez, Lenin Ruíz y Álvaro Solís, que me permitieron acompañarlos en sus actividades de trabajo cotidianas y me enseñaron sobre la gran labor que realizan los ingenieros agrícolas. Gracias en especial al Consejo de Administración de Majomut y al Consejo de Administración de Finca Triunfo Verde por abrir las puertas de sus organizaciones y autorizarme llevar a cabo esta investigación.

Agradezco también a mi director de tesis, el Dr. Francisco Porras, por su acompañamiento en todo momento, sus observaciones sagaces y todos los aprendizajes que compartió conmigo de forma entusiasta; durante toda la investigación pude contar con su apoyo incondicional y deseo que mi grata experiencia como tesista eventualmente se convierta en la norma dentro de la academia.

A mis lectores, la Dra. Gladys Karina Sánchez Juárez y el Dr. Pablo Pérez Akaki por sus invaluable contribuciones al estudio de la producción campesina de café en México y por haber sido generosos con su tiempo al haberse dedicado a leerme y comentar mis textos siempre de forma constructiva; sus aportes en este campo me inspiran a seguir investigando.

A la Dra. Ana Carolina Gómez Rojas, profesora del seminario de tesis; su revisión y acompañamiento siempre atento y estricto, pero también amoroso y de un genuino interés fueron fundamentales para el desarrollo de todas las etapas de



mi investigación. Estoy profundamente agradecida de haber coincidido con una académica tan íntegra como ella.

A las y los profesores de la Maestría en Sociología Política, en especial a la doctora Isela Orihuela y a los doctores Carlos Silva Forné, Mauricio Padrón e Israel Covarrubias y a Ana León, por su tiempo en la coordinación de nuestro programa académico. También a los profesores Natividad Gutiérrez Chong y Hernán Salas por su clase en la Maestría en Estudios Regionales.

A la Dra. Blanca Rubio, un gran referente teórico de esta investigación, por haberme aceptado como oyente en su curso “Actores sociales y globalización. Los campesinos e indígenas frente al nuevo milenio”, lo que me permitió ampliar y nutrir mis panoramas para este estudio.

Al Mtro. (ya casi Dr.) Alejandro Aguilar Nava por haberme invitado al seminario de Alternativas al Desarrollo; en ese espacio encontré muchas resonancias con esta investigación y conocí otras investigaciones que me inspiraron a seguir con la mía; pero también por su apoyo durante el trabajo de campo y por la linda coincidencia de que ambos estudiamos y buscamos contribuir a las organizaciones de pequeños productores de café en Chiapas.

A SPP – Pequeños Productores y en especial a Jerónimo Pruijn, un ser humano ejemplar que ha dedicado su vida a luchar junto con los pequeños productores, quien además me introdujo a los espacios de mi trabajo de campo y me aconsejó como mentor desde su experiencia como antropólogo.

A la formación previa que recibí como científica social en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, y en especial a los doctores Federico Saracho, César Enrique Pineda y Omar Ernesto Cano quienes, a pesar de los años, siguen presentes en mi vida a través de sus enseñanzas. A los y las amigas y compañeras que desde entonces son parte de mi vida y de mi formación.

A Circe Alpízar y Félix Farachala, mis compañeros en el Seminario de Titulación, por su compañía durante el proceso más intenso de redacción de la tesis y a mis compañeras/os de la generación XIX de la Maestría en Sociología Política.

En especial a mi compañera y amiga *de toda la vida* Ana Katia Rodríguez, quien es para mí una fuente inagotable de consejos y buenos momentos y alguien



con quien siempre puedo contar para las cuestiones académicas y de la vida. A Daniela Mondragón Benito, mi amiga, mi antropóloga de referencia, una persona brillante en todos los sentidos con quien he tenido la fortuna de siempre coincidir y acompañarnos. A María Pruijn, con quien pasé fines de semana en la Biblioteca Nacional trabajando en esta tesis y, quien además de ser mi gran amiga es para mí un ejemplo de la disciplina, constancia y dedicación.

A Paola Meneses, Miriam Silva, Adrián Portilla y Alan Plata quienes por años me han privilegiado con su amistad y con los momentos de recreación necesarios para poder seguir trabajando. A mi maestra Valeria Santos y a las y los compañeros de las prácticas de Yoga. A las y los amigos con quienes coincidí en la biblioteca para avanzar juntxs en nuestras investigaciones: a Alice Vizcaíno, Alexander Zúñiga, Emilio Porras y en especial a Alonso Pi, por la ayuda para el uso del software de transcripción.

A mi amorosa familia, por su cariño, sus cuidados y su apoyo incondicional: Federico, María Elena, Mariela, Fede, Cami, Joaquín, Teo y en especial a Maru, mi mamá.

Y, por último, a Fernando Santillán: lo conocí cuando esta tesis era tan sólo una idea y él me apoyó celebrando cada uno de mis pequeños avances, leyendo y revisando todos los textos, acompañándome a la distancia en el trabajo de campo, yendo conmigo a la biblioteca en sus momentos de descanso, animándome a nunca dejar de escribir y leer y por siempre recordarme la relevancia de esta investigación, por eso y por todo el amor y la complicidad, gracias.



Índice

RESUMEN.....	VIII
LISTA DE TABLAS.....	IX
LISTA DE FIGURAS.....	IX
LISTA DE ABREVIATURAS.....	X
INTRODUCCIÓN.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
INTRODUCCIÓN AL OBJETO DE ESTUDIO: ¿ORGANIZACIONES O COOPERATIVAS?.....	6
RELEVANCIA DEL TEMA.....	8
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	10
OBJETIVOS.....	11
LA ETNOGRAFÍA ENFOCADA COMO ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	12
CONTENIDO POR CAPÍTULO.....	16
1. CAPÍTULO 1. ORGANIZACIONES Y COOPERATIVAS CAMPESINAS: GOBERNANZA E	
INSERCIÓN EN EL MERCADO MUNDIAL.....	17
1.1. COOPERATIVAS Y ORGANIZACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAFÉ DESDE LA	
PERSPECTIVA CAMPESINA.....	19
1.1.1. <i>Definición sociopolítica del campesinado.....</i>	<i>20</i>
1.1.2. <i>Debates en torno a la permanencia y resiliencia campesina.....</i>	<i>29</i>
1.1.3. <i>Cooperativismo campesino y organizaciones tipo cooperativas.....</i>	<i>33</i>
1.2. LAS COOPERATIVAS CAMPESINAS EN EL MERCADO MUNDIAL.....	42
1.2.1. <i>Claves conceptuales para entender el mercado mundial.....</i>	<i>42</i>
1.2.2. <i>Inserción de los campesinos en el mercado mundial.....</i>	<i>48</i>
1.2.3. <i>Presiones en la interrelación de los campesinos y el mercado mundial.....</i>	<i>51</i>
1.3. LA GOBERNANZA EN LAS ORGANIZACIONES COOPERATIVAS.....	55
1.3.1. <i>Gobernanza corporativa como corriente dominante.....</i>	<i>57</i>
1.3.2. <i>Gobernanza cooperativa.....</i>	<i>58</i>
1.3.2.1. <i>Revisión crítica de la literatura existente.....</i>	<i>59</i>
1.3.2.2. <i>Definiciones preliminares desde las prácticas de las organizaciones cafetaleras.....</i>	<i>66</i>
1.3.2.3. <i>Prácticas y estrategias de organización como parte de la gobernanza cooperativa</i>	<i>69</i>
1.3.3. <i>Vínculo con las teorías de la administración de los bienes comunes.....</i>	<i>72</i>
1.4. SÍNTESIS DE LAS CLAVES TEÓRICO-CONCEPTUALES Y CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	73



2. CAPÍTULO 2. REVISIÓN HISTÓRICA DE LA RELACIÓN ENTRE LA FORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES CAFETALERAS EN CHIAPAS Y LOS CAMBIOS EN EL MERCADO MUNDIAL DEL CAFÉ	80
2.1 ESCENARIO SOCIOESPACIAL DEL SURGIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAFÉ: CHIAPAS EN EL SISTEMA MUNDO.....	81
2.1.1 <i>Origen de la producción cafetalera en Chiapas: condiciones naturales y sociales</i>	82
2.1.1.1 <i>Condiciones naturales que posibilitan la producción del café</i>	82
2.1.1.2 <i>Condiciones sociales que posibilitan la producción del café</i>	84
2.1.1.3 <i>Producción desigual del espacio y diversidad dentro de Chiapas.....</i>	85
2.1.2 <i>Surgimiento de los campesinos cafetaleros: De peones en fincas a productores en parcelas</i>	92
2.1.2.1 <i>Establecimiento de las grandes fincas cafetaleras.....</i>	95
2.1.2.2 <i>Dispersión de la semilla en el territorio y producción campesina</i>	98
2.1.3 <i>Antecedentes locales de las organizaciones de pequeños productores de café</i>	103
2.2 TRANSFORMACIONES DEL ESTADO MEXICANO Y EL MERCADO MUNDIAL EN EL SECTOR CAFETALERO.....	109
2.2.1 <i>Neoliberalismo: Desregulación del mercado, adelgazamiento del Estado</i>	110
2.2.2 <i>Transformación de los organismos estatales dentro del sector cafetalero.....</i>	111
2.2.3 <i>Desregulación del mercado del café y cotización en bolsa</i>	113
2.2.4 <i>Cambio en las cadenas globales del café.....</i>	121
2.2.5 <i>Apertura de espacios para las organizaciones autónomas de pequeños productores de café en Chiapas; historia de las estrategias de mediación</i>	126
2.3 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	130
3. CAPÍTULO 3. “ES BONITO ESTAR ORGANIZADOS. CUANDO VAS CON EL COYOTE, NO TE DA NI LA HORA”: HISTORIAS DE LAS ORGANIZACIONES, DINÁMICAS DE GOBERNANZA E INSERCIÓN EN EL MERCADO	133
3.1. CARACTERIZACIÓN Y PERTINENCIA DE LAS ORGANIZACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	134
3.2. HISTORIA DE LAS ORGANIZACIONES	136
3.2.1. <i>Historia Majomut y zona de influencia</i>	137
3.2.2. <i>Historia de Finca Triunfo Verde y zona de influencia</i>	145
3.3. FORMAS DE ORGANIZACIÓN Y DINÁMICAS DE GOBERNANZA COOPERATIVA	153
3.3.1. <i>Instituciones y reglas</i>	153
3.3.2. <i>Prácticas.....</i>	168
3.3.3. <i>Estrategias.....</i>	171
3.4. INSERCIÓN EN EL MERCADO MUNDIAL	179
3.4.1. <i>Dimensión empresarial de las organizaciones y fijación del precio.....</i>	180

3.4.2. <i>Participación mediada: Mercado alternativo, certificaciones orgánicas y de Comercio Justo</i>	183
3.4.3. <i>Límites de la mediación: amenazas externas del mercado mundial</i>	189
3.5. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	198
4. CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LOS CAMBIOS, RESISTENCIAS Y ADAPTACIONES EN LAS ESTRATEGIAS DE GOBERNANZA COOPERATIVA FRENTE A LAS PRESIONES DEL MERCADO MUNDIAL	202
4.1. PRINCIPALES AFECTACIONES POR LAS PRESIONES EXTERNAS DEL MERCADO MUNDIAL EN LAS ORGANIZACIONES	202
4.2. OTRAS AFECTACIONES QUE PRESIONAN LAS DINÁMICAS DE GOBERNANZA DE LAS ORGANIZACIONES	208
4.3. ¿QUÉ HICIERON RESPECTO A LAS PRESIONES EXTERNAS DEL MERCADO MUNDIAL EN LO RELATIVO A SU ESTRUCTURA ORGANIZATIVA?	213
4.4. BALANCE DE CONTINUIDADES, CAMBIOS Y ADAPTACIONES	219
4.5. RELACIÓN ENTRE AFECTACIONES, ESTRATEGIAS Y ADAPTACIONES	223
CONCLUSIONES	232
UTILIDAD DE LA METODOLOGÍA	232
HALLAZGOS Y APORTES	233
REFLEXIONES Y TEMAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES	238
BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS	242
LIBROS Y ARTÍCULOS	242
PÁGINAS DE INTERNET	252
REPORTES DE MERCADO DE LA OIC.....	253
TABLA DE REGISTRO DE ENTREVISTAS REALIZADAS Y REFERENCIADAS EN EL TEXTO	254



Resumen

El tema de interés de esta investigación, en su escala más amplia, es la interrelación entre el campesinado y el mercado mundial, considerando los arreglos sociopolíticos que los campesinos han diseñado como estrategias de supervivencia en un sistema que simultáneamente los explota y los margina (Rubio, 2001). El propósito central de la investigación es entender cómo las organizaciones de pequeños productores campesinos de café se han mantenido unidas a pesar de las presiones desintegradoras que reciben del mercado mundial; en particular, la fluctuación del precio del grano. Parte del supuesto es que no sólo la caída del precio, sino también su alza, son presiones negativas contra los procesos organizativos de los campesinos cafetaleros. Por lo tanto, a través del estudio de los casos de la Unión Majomut y Finca Triunfo Verde, dos organizaciones de pequeños productores de café en el estado de Chiapas, México, se busca indagar sobre las estrategias implementadas al interior de las organizaciones para hacer frente a dichas presiones y mantener sus estructuras y dinámicas de gobernanza cooperativa en el proceso.

Abstract

The subject of interest of this research, in its broadest scale, is the interrelationship between the peasantry and the world market, considering the socio-political arrangements that peasants have designed as survival strategies in a system that simultaneously exploits and marginalizes them (Rubio, 2001). The central purpose of the research is to understand how the coffee small producer organizations have remained together in spite of the disintegrating pressures they receive from the world market; in particular, the fluctuation of the bean's price. It is assumed that not only the fall in the price, but also its rise, are negative pressures against the organizational processes of coffee producers. Therefore, through the case studies of Unión Majomut and Finca Triunfo Verde, two small coffee producers organizations in the state of Chiapas, Mexico, this study seeks to explore the strategies implemented within the organizations to face these pressures and maintain their cooperative governance structures and dynamics in the process.

Lista de Tablas

Tabla 1.1. Definición de campesinado en relación con la resiliencia campesina...75	75
Tabla 1.2. Debates sobre la permanencia del campesinado y sus estrategias76	76
Tabla 1.3. Tesis de Chayanov sobre las cooperativas campesinas.....77	77
Tabla 2.1. Precios indicativos Nueva York por año, 2013-2023. (centavos de dólar estadounidense por libra) 119	119
Tabla 2.2. Precios indicativos Otros Suaves por año, 2013-2023 (centavos de dólar estadounidense por libra) 120	120
Tabla 3.1. Síntesis comparativa de los elementos de la gobernanza cooperativa en ambas organizaciones..... 177	177
Tabla 4.1. Síntesis de afectaciones y consecuencias de las organizaciones por su inserción en el mercado mundial207	207
Tabla 4.2. Síntesis de otras afectaciones de las organizaciones212	212
Tabla 4.3. Síntesis de afectaciones, estrategias y adaptaciones de las organizaciones223	223

Lista de Figuras

Figura 2.1. Mapa de las regiones de interés para la investigación86	86
Figura 2.2. Mapa de Grado de Marginación por Municipio en las regiones de interés de la investigación92	92
Figura 2.3. Mapa de los municipios productores de café en Chiapas.....95	95
Figura 2.4. Gráfica de precios indicativos Nueva York por año, 2013-2023 (centavos de dólar estadounidense por libra) 119	119
Figura 2.5. Gráfica precios indicativos Otros Suaves por año, 2013-2023 (centavos de dólar estadounidense por libra) 120	120
Figura 3.1. Mapa de la Zona de influencia de la Unión Majomut 138	138
Figura 3.2. Mapa de la Zona de influencia de Finca Triunfo Verde..... 146	146

Lista de abreviaturas

AGS	Asamblea General de Socios
CEPCO	Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca
CESMACH	Campesinos Ecológicos de la Sierra Madre de Chiapas
CI	Congreso Indígena
CLAC	Coordinadora Latinoamericana y del Caribe del Comercio Justo
CMOPP	Coordinadora Mexicana de Organizaciones de Pequeños Productores
FLO	Fairtrade Labeling Organizations International
FTV	Finca Triunfo Verde
INMECAFÉ	Instituto Mexicano del Café
ISMAM	Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla
OIC	Organización Internacional del Café
OPP	Organización de Pequeños Productores
PIC	Precio internacional del café
PIIC	Precio indicativo internacional del café
UCIRI	Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo
UEPC	Unidades Económicas de Producción y Comercialización
UM	Unión Majomut



Introducción

Planteamiento del problema

El ciclo productivo del café 2021-2022 sorprendió a los actores involucrados en el proceso por el enorme incremento en el precio del grano en los mercados internacionales. De acuerdo con el reporte de la Organización Internacional del Café (OIC) en el mes de octubre de 2021 “los precios del café llegaron a los niveles más altos alcanzados en muchos años, y el promedio mensual del precio indicativo compuesto de la OIC fue de 181,57 centavos de dólar EE UU por libra, lo que representó un aumento del 6,8% en comparación con los 170,02 centavos de septiembre de 2021.” (OIC, 2021b). La magnitud del aumento es más clara al considerar el mismo mes en el 2020, cuando el precio indicativo compuesto de la OIC fue de 105,85 centavos de dólar EE UU por libra (OIC, 2020a), es decir, el incremento fue de 72% entre octubre de 2020 y octubre de 2021. Además de esto, los precios del café siguieron subiendo hasta situarse por encima de los 200 centavos de dólar EE UU por primera vez en una década en diciembre de 2021 (OIC, 2021a) y continuaron incrementándose a lo largo del primer semestre del 2022.

Después de la pandemia por COVID-19, de años de precios bajos y crisis entre los campesinos cafetaleros, el alza en los precios internacionales parecería ser una buena noticia, y quizás lo fue, pero no para todos: en el año 2021, las organizaciones y cooperativas campesinas de pequeños productores de café enfrentaron problemas relacionados con el acopio del grano y el cumplimiento de sus contratos, debido a que el alza en el precio internacional genera competencia local por los granos y algunos socios deciden vender sus cafés con los intermediarios en lugar de entregarlos en sus organizaciones, generando situaciones desfavorables en el acopio de las mismas.

Esta situación es contraintuitiva debido a que una de las demandas básicas de los productores cafetaleros organizados es el pago de precios justos por sus cultivos: precios que cubran sus costos de producción y les garanticen una vida digna. En ese sentido es claro por qué la caída en los precios internacionales del grano les afecta y las organizaciones cuentan con estrategias para sobrellevar la

situación. No obstante, no siempre es tan claro por qué el alza en los precios también les afecta y puede convertirse en una presión negativa contra sus procesos organizativos.

Este es tan solo un ejemplo de cómo las organizaciones y cooperativas de pequeños productores cafetaleros constantemente se enfrentan a condiciones adversas por estar insertas dentro del mercado mundial. Las organizaciones de campesinos cafetaleros –que pueden o no ser sociedades cooperativas– generalmente se han formado como respuesta a la explotación y la falta de oportunidades que enfrentan los campesinos en el mercado mundial. Su forma más reciente se corresponde con los cambios que se han dado en la producción agrícola y campesina como consecuencia de la implementación de las políticas neoliberales, la reducción del Estado y la profundización de los espacios dominados por las empresas transnacionales (Bartra, Cobo y Paz-Paredes, 2011).

Por ejemplo, en el sector cafetalero mexicano las políticas neoliberales tuvieron como consecuencia la desaparición del Instituto Mexicano del Café, Inmecafé (1958-1992), una instancia gubernamental que en la década de los setenta se engrosó como la mayoría de las empresas del Estado para tener una incidencia directa en los procesos productivos (Pérez Akaki, 2019). Hasta antes de 1985, el Inmecafé tenía un papel central en los procesos de organización, financiamiento, acopio y exportación del café (Hernández Navarro, 1992). Trabajando principalmente con los pequeños productores, el instituto se consolidó como una alternativa a la intermediación abusiva de la que eran víctimas estos campesinos, quienes en su mayoría son indígenas.

Si bien el Inmecafé no eliminó por completo la intermediación en la compra del grano llamada “coyotaje”¹ y promovió prácticas administrativas y productivas que llegaron a ser perjudiciales para los campesinos (Van der Hoff, 2003; González Luna, 2008; Hernández Martínez y Córdova Santamaría, 2011), tuvo también efectos positivos: logró redistribuir algunos apoyos para los cafeticultores,

¹ Coyotaje es el nombre que se le da a la práctica de intermediarios que se dedican a la compra del café lavado a los precios más bajos, mediante prácticas abusivas, incluso podían no cambiar el grano por dinero, sino por objetos de primera necesidad como azúcar o aceite. En México, a los intermediarios que realizan estas prácticas se les llama “coyotes”.



estableció precios de garantía y era su representante en el ámbito internacional a través del diálogo permanente frente a la Organización Internacional del Café (OIC) (Bartra, Cobo, y Paz-Paredes, 2011). Su desaparición fue simultánea a la crisis internacional del precio del café y a la disolución de los acuerdos internacionales de la OIC regulatorios de la materia, lo que agravó las condiciones críticas en las que se encontraba el campesinado cafetalero en México (González Luna, 2008). Esta situación propició la expansión de la agroindustria multinacional, pero también amplió la posibilidad de la organización autónoma de grupos de pequeños productores (Sánchez Juárez, 2015; Bartra, Cobo, y Paz-Paredes, 2011).

Las cooperativas y organizaciones de esta índole son importantes como estrategia de supervivencia de los pequeños productores que de otra forma no podrían participar en el mercado mundial, además, transforman las condiciones sociales e infraestructurales de las comunidades en las que se crean, siendo “auténticos motores del desarrollo” (Moyano, 2009). Por ejemplo, la Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (UCIRI), además de haber mejorado radicalmente el precio que se les paga a los campesinos por el kilo de café a través de la eliminación de los intermediarios en todas las fases del proceso productivo, también transformó radicalmente a las comunidades de su zona de influencia en el Istmo de Oaxaca a través del establecimiento de redes de transporte, escuelas, tiendas de elementos de primera necesidad y puestos de salud (Van der Hoff, 2003).

En términos productivo-administrativos, las organizaciones o cooperativas cafetaleras de pequeños productores realizan las siguientes funciones: producción, certificación, acopio, transformación y comercialización del café. La producción hace referencia al trabajo de la tierra, ya sea de forma individual o asociada e implica desde el trabajo del suelo y la siembra de la planta hasta la recolección del grano. La certificación es el procedimiento mediante el cual una empresa privada, conocida como “certificadora”, verifica las condiciones ambientales y sociales de la producción para permitirles el uso de un sello distintivo en el mercado como pueden ser los de orgánico, comercio justo, pequeños productores, hecho en México, etc. El acopio hace referencia al almacenamiento y concentración de los granos de café



que hace la cooperativa para poder comercializar y exportar en altos volúmenes (Pérez López, Zamora Lomelí y Yamasaki, 2019).

Las organizaciones campesinas de pequeños productores se caracterizan por el énfasis en los principios de la democracia participativa, autogestión, colectividad y la búsqueda de una vida digna (SPP Global, 2010). Dentro de estos principios, la administración democrática aparece como fundamental porque responde a las lógicas organizativas comunitario-campesinas (Van der Hoff, 2003; SPP Global, 2010), pero también porque ha sido promovida por sus aliados comerciales, quienes lo presentan como un valor agregado para distinguirse en los mercados de consumo (Lyon, 2006).

La administración de las organizaciones sociales y empresariales, basadas en principios de democracia directa, solidaridad y autogestión (entre otros) requieren de un diseño institucional específico que les permita conjuntar estas dos dimensiones: la socio-política y la empresarial así como garantizar la participación de todos sus miembros en la conducción y toma de decisiones. Considerando esto es que recientemente ha ganado popularidad el concepto de “gobernanza cooperativa”, como una forma de referirse y a la vez distanciarse del término “gobernanza corporativa”. No existe consenso sobre los contenidos ni la definición de la categoría de “gobernanza cooperativa”, pero aun así resulta de interés para la investigación debido a que el concepto se utiliza en la práctica cotidiana de algunas de las organizaciones cafetaleras (Castillo Hijar, 2022).

Un elemento relevante para la delimitación del planteamiento del problema de la investigación es considerar que de forma paralela a la creación de las cooperativas y organizaciones campesinas de pequeños productores en México, también se creó la estructura del “comercio justo”² que es un esquema de comercialización que busca garantizar que a los productores se les retribuya adecuadamente por su trabajo a través de la formación de alianzas entre consumidores “del norte” y productores “del sur” (Van der Hoff, 2003). Esto

² La Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (UCIRI), de Oaxaca, México, junto con la organización intereclesial Solidaridad, de origen holandés, crearon en 1988, Max Havelaar, el primer sello de comercio justo (Roozen y Van der Hoff, 2003).

responde a que uno de los retos más grandes a los que se enfrentan las organizaciones campesinas en su administración económica y política es a la falta de equivalencia entre los precios de sus productos en el mercado mundial y el costo de su producción (Wolf, 1966, p.9), así como al control casi monopolístico que unas cuantas empresas tienen del sector agrícola.

En ese sentido, el comercio justo tiene el doble objetivo de abrir espacios para la comercialización de los pequeños productores, así como protegerlos de las amplias fluctuaciones del mercado a través del establecimiento de precios mínimos sustentables. Si los precios de los productos agrícolas fluctúan en función de mecanismos desconocidos y ajenos a los productores, ellos no pueden tener ninguna garantía de que su venta en el mercado vaya a ser suficiente para recuperar lo invertido en su producción o incluso para cubrir los costos asociados a la reproducción de su vida.

No obstante, a pesar de que formen parte de esquemas de comercio justo y en la mayoría de los casos reciban ingresos extras por contar con certificados de producción orgánica, estas organizaciones siguen estando expuestas a amenazas existenciales por el simple hecho de tener que reproducirse dentro de los márgenes del mercado capitalista. Por ello, incluso aspectos que podrían considerarse positivos para los campesinos, como el aumento en el precio internacional del café, pueden convertirse en presiones que alteran los procesos organizativos de sus movimientos y asociaciones. Un ejemplo de esto es el incumplimiento de acuerdos dentro de las cooperativas, cuando los productores venden el grano a intermediarios que, en situaciones extraordinarias, están dispuestos a pagar precios más altos que los ofrecidos por las organizaciones incluso bajo el esquema del comercio justo, situación que se vivió en el ciclo de 2021-2022 (Pastrán, 2021; Salazar, 2021).

Paradójicamente, el aumento de los precios –una de las reivindicaciones constantes de las cooperativas y el comercio justo– se convirtió en un problema al enfrentar a los cooperativistas con el dilema de optar entre el beneficio individual inmediato o el mantenimiento de la estructura organizativa que les ha brindado beneficios a largo plazo. A pesar del desafío que representó para algunas organizaciones y cooperativas campesinas de pequeños productores el cumplir con

los contratos establecidos con compradores antes del incremento de precios – debido a que algunos socios aprovecharan la oportunidad para vender el café fuera de la cooperativa–, lograron cumplir sus contratos y mantener su existencia.

El análisis de este dilema así como de las formas en las que las organizaciones lo superaron aborda una cuestión poco estudiada dentro de la literatura incipiente de la gobernanza cooperativa en general (Sacchetti y Tortia, 2020; Deng y Hendrikse, 2015) y sobre las organizaciones campesinas cafetaleras en particular: *¿cómo el mercado mundial del café afecta las dinámicas de gobernanza al interior de las cooperativas campesinas cafetaleras en México y cómo, a pesar de estas afectaciones, mantienen sus estructuras organizativas?*

Se considera que las organizaciones campesinas tienen la capacidad de constantemente adaptar sus estrategias organizativas para que se privilegie la organización social ante el dilema antes planteado. Al indagar sobre esta pregunta se espera poder dar cuenta de cuáles son los fundamentos para que puedan mantenerse las dinámicas de gobernanza cooperativa y cuáles son las estrategias mediante las cuales las organizaciones hacen frente a las presiones externas que provienen de su inserción en el mercado mundial.

Introducción al objeto de estudio: ¿organizaciones o cooperativas?

Desde un primer momento la investigación fue pensada para llevarse a cabo con un tipo específico de organizaciones cafetaleras: aquellas que son de pequeñas y pequeños productores, que participan en redes de comercio justo y cuentan con certificaciones de producción orgánica, como las que forman parte de la red SPP Global.³ Coloquialmente, a las organizaciones que son parte de estas redes se les llama “cooperativas”, pero el término correcto y más amplio es “organizaciones de productores” (OP) u “organizaciones de pequeños productores” (OPP), esto porque hay organizaciones que pueden estar legalmente constituidas como sociedades

³ Mi acercamiento a este tema se dio porque desde el año 2018 he colaborado de forma distinta con SPP Global, que es un sistema de certificación y una red que agrupa cooperativas de pequeños productores (no sólo de café, aunque alrededor del 60% de las organizaciones que forman parte de la red son productoras de café) de más de 26 países en América Latina, Asia y África.

cooperativas, pero también otras que pueden tener una figura legal distinta dependiendo de su país de origen.

Si bien en algunos países es común que las organizaciones campesinas puedan o les convenga constituirse como cooperativas, este no parece ser el caso de México, en donde es más común encontrar “Uniones de Ejidos”, “Uniones de comunidades”, “Sociedades Civiles” o “Sociedades de Productores Rurales” (*¿Qué son las Sociedades Rurales?*, s/f);⁴ aun así, el término cooperativas es ampliamente utilizado para describirlas, principalmente porque sus clientes internacionales (*USAID Cooperative Development Program*, s/f) e investigaciones académicas lo han popularizado (Renard, 2008).

El término cooperativa sí comunica la idea de una organización que tiene fines empresariales y sociales, pero no está relacionado con la historia ni con los orígenes de la mayoría de las organizaciones campesinas sociales y productivas en México. Aun así, la popularidad de la palabra es tanta que las mismas organizaciones la utilizan en sus páginas de internet, en los empaques de sus productos, publicaciones e incluso es común escucharla entre sus socios y trabajadores. Sólo cuando se pregunta específicamente sobre si son una cooperativa es que se dan cuenta que han estado usando esa palabra en lugar de “OPP”.

Considerando lo anterior es que en la redacción de esta tesis se prioriza el uso de la palabra “organización”, pero no se rechaza el término de “gobernanza cooperativa”, por considerar que este no hace referencia exclusivamente a las sociedades cooperativas legalmente constituidas, sino en general a organizaciones como las antes descritas. Además, ocasionalmente sí se usan los términos “cooperativa” u “organización tipo cooperativa” para hacer énfasis en el tipo de organización campesina del que se está hablando; es decir, no sólo son

⁴ Eduardo Aguilar López (2021) describe adecuadamente como la figura legal de “Sociedad Cooperativa” no incluye a todas las organizaciones económicas que son parte de la cultura cooperativa. De acuerdo con este autor, a pesar de que lograr el reconocimiento dentro del Estado fue una conquista dentro del movimiento cooperativista la figura legal de las cooperativas ha sido mal utilizada en México.



organizaciones de lucha y representación política, sino que también las caracterizan sus aspectos económicos, productivos y empresariales.

Relevancia del tema

El tema de las estrategias en la gobernanza de organizaciones campesinas de pequeños productores de café en México frente a presiones externas del mercado mundial es importante para la Sociología Política –en tanto que área de la sociología que se dedica al análisis de las relaciones de poder (Oyhandy, 2010)– porque invita a incluir a las organizaciones tipo cooperativas (que muchas veces son consideradas sólo como organizaciones económicas) como actores políticos relevantes. Además, frecuentemente la sociología política se centra en estudios relacionados con el ámbito urbano (Oyhandy, 2010) sin considerar que ambas esferas —rural y urbana— son mutuamente condicionantes (Salas, 2002). De igual forma, esta disciplina puede enriquecerse con los aportes empíricos y propuestas teóricas de la gobernanza (Porrás, 2019) y de la administración de los bienes comunes (Hess y Ostrom, 2007). Para las investigaciones sobre gobernanza organizacional cooperativa es importante entender la dimensión que las políticas estatales tienen sobre la conformación y persistencia de sus grupos (Hernández Navarro, 1998), así como sistematizar cuáles son algunas de las estrategias más relevantes para las dinámicas de gobernanza.

El estudio de la gobernanza de las organizaciones (García, 2021), específicamente dentro del cooperativismo campesino es incipiente en la región latinoamericana. Si bien, empíricamente es común discutir sobre las buenas prácticas de gobernanza cooperativa (Castillo Hajar, 2022), no es algo abordado dentro de la academia y las organizaciones no siempre tienen los medios necesarios para sistematizar sus experiencias en torno a este tema. No obstante, las organizaciones cooperativas de pequeños productores agrícolas pueden enseñar sobre la democracia participativa (Kinna et al., 2022), ya que sus buenas prácticas organizativas pueden servir de ejemplo para la gobernanza de otras organizaciones; y, pueden proveer de ejemplos empíricos a los desarrollos teóricos de la administración de los bienes comunes (Hess y Ostrom, 2007). Al mismo tiempo,

pueden aportar elementos para el desarrollo teórico de las distintas perspectivas de la tradición de la sociología política, en específico, sobre el debate de si la democracia puede ser pluralista o si sólo puede ser elitista (Oyhandy, 2010).

Se ha observado que actualmente los estudios de adaptación de las organizaciones cafetaleras se enfocan en la adaptación al cambio climático como si esa fuera la única fuente de amenazas para las cooperativas cafetaleras. Consecuentemente, se considera relevante también hacer énfasis en las estrategias sociales y políticas que permiten una adaptación multidimensional a presiones no sólo medioambientales sino también económicas o de otros ámbitos.

México como el lugar de la investigación es importante por la relevancia económica, simbólica y social que tienen las cooperativas y organizaciones en este territorio (Coque, 2022) y la falta de estudios al respecto en la región latinoamericana (Chaddad e Iliopoulos, 2013). Además, México es importante en términos de la producción total de café mundial y el café ha modificado ampliamente las relaciones de producción campesinas desde la introducción de la planta a la región (Bartra, Cobo y Paz-Paredes, 2011). En México hay diferentes regiones cafetaleras y en todas, los pequeños productores conviven con los grandes sistemas de plantación. Sin embargo, Chiapas se destaca entre estas regiones por contar con un número importante de organizaciones de pequeños productores y por ser el estado con mayor producción de café orgánico (Folch & Planas, 2019).

El periodo de estudio, entre 2021-2023, tomando como antecedentes la desaparición de la OIC y la desregulación del precio es relevante para entender los efectos de la liberalización del precio del café en múltiples dimensiones, en este caso, en la innovación organizativa para hacer frente a retos antes no conocidos. A lo largo de este periodo, el café se ha convertido en una de las principales mercancías del comercio mundial y a finales de la década de los ochenta comenzaron a consolidarse alternativas comerciales y productivas tales como la producción orgánica, de comercio justo y de pequeños productores (SPP Global, 2022). Aunque esta temporalidad que abarca 33 años pueda parecer muy amplia, es viable y sobre todo necesaria para tener la información suficiente para responder al problema de investigación. Asimismo, la intención no es narrar todos los

acontecimientos ocurridos en el mundo de la producción cafetalera, sino identificar los momentos de coyunturas críticas en la historia de las organizaciones a estudiar para entender los retos específicos que surgen con el aumento en el precio más reciente.

Esta investigación puede aportar elementos empíricos que nutran la definición de la categoría “gobernanza cooperativa” con un contenido específico para y desde las organizaciones cooperativas campesinas de pequeña escala, así como para avanzar los estudios sobre la cooperación, la administración de los bienes comunes y la democratización de las organizaciones.

Preguntas de investigación

La pregunta general que ha guiado esta investigación es ¿cómo las organizaciones cafetaleras estudiadas adaptan sus estrategias de organización para mantener las dinámicas de gobernanza cooperativa ante las presiones externas en el contexto del alza en el precio internacional del café registrada desde 2021?

Para responder esta gran pregunta se plantearon cuatro preguntas específicas que guiaron el desarrollo de cada uno de los capítulos de la investigación:

1. ¿Cómo se pueden definir las dinámicas de gobernanza cooperativa de las organizaciones campesinas cafetaleras y cuáles son las características de la relación de las organizaciones campesinas con el mercado mundial, en particular, cómo la inserción en el mercado mundial de café puede afectar o ser una presión externa contra sus dinámicas de gobernanza?
2. ¿Cuál fue el contexto de formación y consolidación de las organizaciones cafetaleras de la investigación, considerando la desregulación del precio del grano (1989) y el alza del precio en el mercado mundial registrada en 2021 y cuáles han sido las coyunturas críticas de la historia regional y de la fluctuación del precio internacional del café desde el año de su desregulación?
3. ¿Cómo se pueden caracterizar las dinámicas de gobernanza cooperativa de las organizaciones de la investigación, cuál es la relación de éstas con la

historia de su formación y cómo se ven afectadas por su inserción en el mercado mundial?

4. ¿Cuáles fueron los cambios, resistencias y adaptaciones en las estrategias que más influyeron en el proceso de la gobernanza cooperativa para hacer frente a las presiones externas en el contexto del alza del precio internacional del café registrada en 2021?

Objetivos

El objetivo general de la investigación es analizar cómo las organizaciones cafetaleras estudiadas adaptan sus estrategias de organización ante las presiones externas en el contexto del alza en el precio internacional del café registrada desde 2021, mediante una investigación cualitativa a fin de identificar elementos para el mantenimiento de sus dinámicas de gobernanza cooperativa.

Y estos son los objetivos particulares:

1. Definir el concepto de campesinado para situar en ese contexto conceptual a las cooperativas campesinas de pequeños productores cafetaleros; presentar una definición de trabajo de gobernanza cooperativa, destacando sus prácticas, estrategias e instituciones, en particular la democracia, la solidaridad y la cooperación entre cooperativas; y, definir qué son las presiones externas, como el desajuste entre los precios del mercado y los costos de producción y la fluctuación de precios, a partir de la inserción de las cooperativas al mercado mundial.
2. Conocer el contexto de formación y consolidación de las organizaciones cafetaleras de la investigación, considerando específicamente los momentos de la desregulación del precio del grano (1989), y el alza del precio en el mercado mundial registrada en 2021 y los dos años siguientes, así como identificar las coyunturas críticas de la historia regional y la fluctuación del precio internacional del café desde el año de su desregulación.
3. Identificar por medio de entrevistas, observación participante y revisión documental las historias de las organizaciones, sus dinámicas de

- gobernanza cooperativa, sus formas de inserción en el mercado mundial y las afectaciones que esto último genera sobre sus dinámicas de gobernanza.
4. Analizar los cambios, resistencias y adaptaciones en las estrategias que influyen en el proceso de gobernanza cooperativa de las organizaciones cafetaleras estudiadas para hacer frente a las presiones provenientes del mercado mundial.

La etnografía enfocada como estrategia metodológica

Debido a que el énfasis de la investigación está en la cultura política y democrática de las organizaciones campesinas, se consideró que la estrategia metodológica más pertinente para llevar a cabo esta investigación es la etnografía en tanto que aproximación al entendimiento de las prácticas y los significados de un grupo de personas. Como el tiempo disponible para esta investigación de maestría era limitado, se decidió hacer etnografía enfocada con dos organizaciones de productores.

De acuerdo con Montes de Oca (2015) la etnografía enfocada surge de la tradición etnográfica propia de la antropología clásica y conserva de ésta la concepción ontológica sobre el carácter holístico de la realidad social. No obstante, ya no se persigue un agotamiento total de la realidad mediante una inmersión profunda y prolongada en el campo, entendido como espacio físico determinado. Las visitas al campo pueden ser breves y éste ya no es sólo un espacio físico acotado, sino la delimitación teórica de un espacio social. La etnografía enfocada, como su nombre lo indica, no aborda el campo desde una mirada holística a todos sus elementos, sino que prioriza algunos aspectos e igual se distingue de la etnografía clásica por el estudio de las sociedades propias en lugar de las ajenas (Montes de Oca, 2015).

Los elementos de la etnografía enfocada se complementan con lo señalado por Rosana Guber (2011): la etnografía es tanto un método de investigación, como un enfoque y un tipo de texto. Eduardo Restrepo (2015, 2016) también retoma esta definición tridimensional de Guber en su esfuerzo de hacer inteligible qué es la etnografía y cómo se hace. Es importante decir que, aunque la etnografía nació

dentro de la disciplina de la antropología (llegando por momentos a confundirse con ésta), en la actualidad no está limitada por las fronteras disciplinares, sino que puede servir a todas las ciencias sociales e incluso a otras áreas de estudio (Restrepo, 2016). Además, actualmente ya existen múltiples ejemplos de cómo se puede hacer etnografía sociopolítica (Montes de Oca, 2015; Gupta, 2015) o desde la administración y las políticas públicas (Pacheco-Vega y Parizeau, 2018). Dentro de la sociología política las aproximaciones etnográficas son fundamentales para poder capturar las construcciones subjetivas y colectivas que las personas les atribuyen a sus acciones, ya sea en contextos de confrontación con autoridades gubernamentales o de autoorganización y gobernanza.

De acuerdo con Guber (2011) la etnografía ofrece medios inmejorables para descubrir y entender los marcos de significación etnocéntricos y en ese sentido lograr un entendimiento profundo de la diversidad humana. Es por esto que la realización de una etnografía no es equivalente a seguir una receta de cocina. Al contrario, la investigadora⁵ como sujeto cognoscente debe recorrer el camino del des-conocimiento al re-conocimiento para entender las palabras, las prácticas y los sentidos de los actores, expresados por sí mismos (Guber, 2011).

Restrepo (2016) señala dos elementos que explican la riqueza de la etnografía: (1) las distintas perspectivas analíticas y (2) los niveles de información. (1) Las perspectivas analíticas pueden ser internas o externas. Se retoma el nombre de “*emic*” para la que los miembros de un grupo tienen de sí mismos y el de “*etic*” para la perspectiva que los/as investigadores elaboran sobre esa cultura. En el caso de las organizaciones, la articulación de ambas perspectivas es fundamental para indagar profundamente sobre lo que ellas piensan de sí mismas y los conceptos que como investigadora se proponen para analizarlas; pero es importante que la articulación de las perspectivas no termine por confundirlas. Como se puede observar, en la construcción del problema de investigación se retoman conceptos que vienen de las prácticas discursivas de las organizaciones, así como conceptos académicos que les pueden ser ajenos.

⁵ A lo largo del texto se utilizará el femenino “la investigadora” en lugar del genérico “investigador” para hacer énfasis en el carácter personal de este texto.

Por otro lado, (2) son tres los niveles de información que interesan en la etnografía: lo que la gente hace, lo que la gente dice que hace y lo que la gente cree que debería de hacer (Restrepo, 2016). Encontrar y describir estos tres niveles nos permite entender el universo moral de las personas, los fundamentos mediante los cuáles guían su acción y las tensiones entre lo que hacen, lo que dicen y lo que piensan que deberían de hacer. Para esta investigación es fundamental retomar esta distinción de tres niveles enfocada en el quehacer de las organizaciones.

Considerando a la etnografía enfocada como estrategia general, las técnicas más pertinentes y viables para responder a la pregunta de investigación son la observación participante y las entrevistas semi-estructuradas. La observación participante de las organizaciones fue tanto intrusiva como no intrusiva, es decir, hubo momentos y espacios en donde se pudo interactuar con los sujetos de estudio acompañando y apoyando sus actividades cotidianas, pero también hubo momentos de la observación en donde se hizo registro de observaciones sin intervenir o interrumpir las actividades. Las entrevistas semi-estructuradas fueron diversas, en términos de duración de las mismas y los perfiles de las personas entrevistadas, pero en todas se abordaron los temas centrales de la investigación: en particular, la estructura de gobernanza de la organización en relación con su participación en el mercado mundial. El diario de campo también fue una herramienta fundamental para el registro de la observación participante.

Las consideraciones éticas fueron un tema central en el diseño metodológico de la investigación. De acuerdo con Pacheco-Vega y Parizeau (2018) la ética que guía la investigación es uno de los cuestionamientos recientes más relevantes a la etnografía de poblaciones marginalizadas. Aunque personalmente no se piense que las organizaciones y los sujetos de este estudio sean poblaciones marginalizadas, la realidad es que hay múltiples dimensiones de desigualdad que atraviesan la condición de investigadora con la condición de población de estudio. Principalmente, porque la división campo-ciudad en la actualidad se caracteriza por la subordinación y marginalización de las poblaciones rurales, y de los campesinos en particular (Rubio, 2001)

Otra de las condiciones de marginalización de los sujetos de la investigación es que muchos de los miembros de las organizaciones son indígenas. Si bien, no hay nada intrínsecamente vulnerable en ser indígena, relacionalmente, las poblaciones indígenas en México y otras partes del mundo no sólo han sido históricamente marginadas, sino que se ha buscado su erradicación ya sea de forma directa o vía 'asimilación' (Gutiérrez-Chong, 2001).

Teniendo en cuenta estas condicionantes y considerando que el problema de investigación surgió de un problema social real para el que las organizaciones están buscando y construyendo soluciones es que se consideró pertinente integrar la propuesta de "etnografía doblemente comprometida" de Pacheco-Vega y Parizeau, (2018). Ésta consiste en investigar temas que sean académica y socialmente relevantes y se enfoca en problematizar tres temas principales: la posicionalidad, la participación comprometida vs. explotación, y la representación. Ellos lo sintetizan de esta manera:

Nuestro enfoque exige que los investigadores reflexionen sobre su propia posición, el valor de la colaboración comprometida de los sujetos en contraposición con la probabilidad de explotación y el imperativo de una representación justa, honesta y ética de las experiencias y realidades vividas por los sujetos. (Pacheco-Vega y Parizeau, 2018, p. 10)

La posicionalidad hace referencia al cuestionamiento y a la reflexión constante en torno a las relaciones de poder siempre variables que se dan en el marco de la investigación en función de nuestras diferentes subjetividades. El tema de participación o colaboración comprometida en contraposición con la explotación hace referencia a cuestionar las implicaciones en términos de gasto de tiempo y energía que pueden imponer las investigaciones sobre los sujetos a investigar. El tema de la representación también es fundamental y particular en esta investigación. Los pequeños productores campesinos tienen su propia voz y no necesitan ni quieren que alguien más hable por ellos, de hecho, su voz y "el decir la verdad" es parte de su práctica y su posicionamiento en el mercado dentro de las redes de comercio justo (SPP Global, 2021b; Van der Hoff, 2003).

Consecuentemente, esta tesis no trata de "darles voz" o "amplificar su voz", pero, de cualquier modo, produce una representación sobre ellos, sobre sus prácticas y sus formas de organización que deberá de procurar siempre estar guiada

por la ética de proteger sus intereses tanto sociales como económicos. Si bien, el estándar no puede ser que los resultados de esta investigación sean de su agrado o no lo que se busca es que sea lo más justa y honesta posible. Además, en la publicación final del texto se eliminará cualquier elemento que potencialmente pueda dañar a las organizaciones en cualquier sentido.

Contenido por capítulo

En el capítulo uno se presenta una reconstrucción de las teorías críticas del campesinado y las teorías de las cooperativas campesinas que permiten reconstruir la definición de organizaciones cooperativas campesinas de pequeños productores y comprenderlas dentro del sistema mundial en el que se reproducen. Se incluye una definición de trabajo de las “presiones externas” y de la condición de desajuste entre los precios del mercado y los costos de producción de los bienes agrícolas. Finalmente se define la categoría de “gobernanza cooperativa”, con base en las teorías sobre la gobernanza organizacional a través de una revisión crítica de la literatura y de su vinculación con las teorías de la administración de los bienes comunes.

En el capítulo dos se busca reconstruir el contexto en el que surgieron las dos organizaciones de pequeños productores de café que forman parte de la investigación. Para eso primero se describen las condiciones espaciales y sociales necesarias para el surgimiento de las y los campesinos cafetaleros y posteriormente se desarrollan las transformaciones del Estado y el mercado en relación con el sector de la cadena productiva del café.

En el capítulo tres se presentan las generalidades de las organizaciones estudiadas, sus historias, sus formas y dinámicas de gobernanza cooperativa y la forma en la que se insertan en el mercado mundial. Este capítulo presenta los datos construidos en el trabajo de campo.

En el capítulo cuatro se retoman las descripciones del capítulo tres para profundizar en los cambios y permanencias de las estrategias de la gobernanza cooperativa y las adaptaciones de las organizaciones para hacer frente a las presiones derivadas de su participación en el mercado mundial.

Capítulo 1. Organizaciones y cooperativas campesinas: gobernanza e inserción en el mercado mundial

El objetivo de este capítulo es definir las categorías fundamentales de esta investigación desde distintas perspectivas teóricas que dialogan entre sí, con el fin de construir conceptos que permitan analizar el problema de investigación. En este sentido, el capítulo está articulado por las siguientes preguntas interconectadas: ¿Cómo se pueden definir las dinámicas de gobernanza cooperativa de las organizaciones campesinas cafetaleras y qué caracteriza la relación de estas organizaciones con el mercado mundial? En particular, ¿cómo se relaciona la participación en el mercado mundial de café con sus dinámicas de gobernanza?

Para responder estas preguntas, en los tres apartados que conforman el capítulo, primero, se busca definir el concepto de campesinado para situar en el contexto conceptual de la resiliencia campesina a las organizaciones campesinas de pequeños productores cafetaleros. Segundo, se discutirá teóricamente la relación entre el campesinado y el mercado mundial, haciendo énfasis en los elementos de esta relación que son presiones o afectaciones externas para las organizaciones, como la fluctuación de los precios y la falta de equivalencia entre precios y costos de producción, así como en la literatura del comercio justo como crítica al mercado mundial. Y, tercero, se introducirá una definición de trabajo de gobernanza cooperativa, destacando sus prácticas, estrategias e instituciones, en particular la democracia, la solidaridad y la cooperación entre cooperativas.

El argumento central del capítulo es que las cooperativas cafetaleras a estudiar están fuertemente influenciadas por el hecho de que sus miembros sean campesinos; el ser campesinos condiciona su forma de insertarse en el mercado mundial, pero también posibilita formas específicas de organización ante las condiciones desfavorables de su participación mercantil. Se considera que, aunque la gobernanza cooperativa ha sido una respuesta de las organizaciones contra los retos que enfrentan en el mercado mundial, la fluctuación del precio del café y, sobre todo, su alza, puede dañar los procesos organizativos por la salida de miembros de la cooperativa o la “fuga de café” que es la venta del grano a los intermediarios

(“coyotes”). Ante estas situaciones, las organizaciones pueden modificar sus estrategias de organización para preservar su gobernanza cooperativa.

Las perspectivas teóricas en las que se basa esta investigación son los estudios críticos del campesinado, los estudios de la gobernanza organizacional y la teoría de la dependencia y de los sistemas-mundo. Si bien estas perspectivas teóricas no son exclusivas ni características de la sociología política, se propone utilizarlas para resolver un problema que sí pertenece a la disciplina, el de la organización política contra las presiones mercantiles, y, consecuentemente, se recuperaran los conceptos que más iluminan esta cuestión.

El concepto central de la investigación es la gobernanza cooperativa y las estrategias como mecanismo de adaptación, pero el orden de este capítulo es de lo general a lo particular. Por lo tanto, en el primer apartado se describe cómo las teorías críticas del campesinado y las teorías de las cooperativas campesinas⁶ permiten definir qué son las cooperativas campesinas en general –incluyendo una definición teórica de qué es el campesinado– para posteriormente describir a las cooperativas y organizaciones campesinas cafetaleras en particular.

Después, en el segundo apartado se describe teóricamente la relación y las condiciones en las que las cooperativas y organizaciones se insertan en el mercado mundial; aquí se caracteriza a la fluctuación del precio del café en el mercado internacional y a la condición de desajuste entre precios y costos de producción como obstáculos, amenazas, afectaciones o presiones desintegradoras externas para las organizaciones campesinas. Igualmente, se incluye una revisión de la literatura del comercio justo como posición crítica y mediación de la explotación ante las condiciones del mercado mundial.

Finalmente, en el tercer apartado se presenta una definición de trabajo de lo que se entiende por gobernanza cooperativa, tomando como referencia estudios de la gobernanza en las organizaciones y recuperando algunas de las dinámicas

⁶ Como se discutió en la introducción, el término cooperativa actualmente se utiliza de forma generalizada para describir a organizaciones económico-sociales, aunque no necesariamente estén constituidas legalmente como cooperativas. La literatura organizacional que aborda el estudio de organizaciones como las que interesan en esta investigación retoma la palabra cooperativa y por eso es que se utiliza este término a lo largo del capítulo.

organizativas de cooperativas de pequeños productores de café en México. En ese apartado igualmente se introducen las prácticas –como la gestión democrática– y las estrategias de organización que son parte de la gobernanza cooperativa, por su importancia para el objetivo de la investigación.

1.1. Cooperativas y organizaciones de pequeños productores de café desde la perspectiva campesina

En este primer apartado se presentan las claves conceptuales para construir una definición de campesinado y cooperativismo campesino.⁷ Aquí se retoman elementos de teorías de estudios críticos del campesinado y de lo rural en lugar de tomar como punto de partida, por ejemplo, el movimiento del cooperativismo internacional, porque se considera que las cooperativas cafetaleras de México son tanto herederas de los movimientos campesinos de la lucha por la tierra y la apropiación del proceso productivo (Bartra, 1977),⁸ como de las condiciones de explotación que sufrían los productores por ser campesinos y no necesariamente del movimiento del cooperativismo internacional imitando a los Pioneros de Rochdale.⁹

Aunque pueda parecer evidente qué es una cooperativa u organización campesina es necesario reconstruir la definición desde una postura teórica propia para la investigación ya que la definición del campesinado nunca es políticamente neutra (Boltvinik & Mann, 2019; Heynig, 1982). En esta investigación se considera que la teoría crítica del campesinado (Bartra, 2006; Ploeg, 2013; Shanin, 1990; Wolf, 1966) y las teorías de las cooperativas campesinas (Chayanov, 1991; Hu et al., 2022) son fundamentales para construir esta definición –así como para entender la dimensión productiva de las cooperativas y organizaciones cafetaleras y su inserción en el mercado mundial– no sólo porque son congruentes con las posturas epistemológicas y políticas de la investigación, sino principalmente porque tienen

⁷ Cooperativismo campesino entendido en un sentido amplio como asociación para compartir procesos sociopolíticos y económico-productivos.

⁸ Esta idea se desarrolla en el capítulo II de esta investigación.

⁹ La Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale, fundada en 1844, en Rochdale, Inglaterra es reconocida como la primera cooperativa de consumo; es el antecedente más importante del movimiento internacional cooperativo actual (Alianza Cooperativa Internacional, 2015).

una amplia capacidad explicativa sobre la realidad de la vida campesina: permiten conjugar lo local con lo global y permiten el desarrollo del pensamiento analítico en lugar del normativo.

1.1.1. Definición sociopolítica del campesinado

Aunque la palabra *campesino* forma parte del vocabulario cotidiano en español, no hay un consenso sobre cómo definir al campesinado más allá de una caracterización económica básica que los identifica como pequeños propietarios de tierra que comandan su propio proceso de trabajo. Su definición como concepto dentro de las ciencias sociales puede considerarse como un campo de disputa debido a que suele estar acompañada de programas y políticas para su “desarrollo”, y eso puede significar tanto el fomento a la producción campesina y apoyo para su subsistencia, como su desaparición en favor del avance industrial sobre los procesos agrícolas (Heynig, 1982).

Debido a la multiplicidad de definiciones y su carga política, *los estudios del campesinado* han tenido un lugar importante dentro del campo de los estudios agrarios, que pueden encontrarse en diversas disciplinas de las ciencias sociales (principalmente, en la antropología, en la historia, en la economía y, en menor medida, en la sociología). En esta tradición académica, se pueden identificar dos momentos clave¹⁰ en la discusión sobre la identidad de los campesinos, su importancia político-económica y su papel futuro. El primero de estos momentos es la Revolución Rusa de 1917, junto con sus antecedentes de 1905. El segundo momento se sitúa en el período posterior a la Segunda Guerra Mundial, especialmente en la década de los sesenta, que estuvo marcada por una serie de levantamientos campesinos en países periféricos y recién independizados (Bernstein et al., 2018).

El debate sobre “la cuestión campesina”, tuvo distintos momentos de auge durante el siglo XX. Además de los ya mencionados, otros ejemplos son las revoluciones de China y Cuba (Löwy, 2010), así como posteriormente durante el

¹⁰ A lo largo de este subapartado se busca identificar los puntos clave de este debate y encontrar elementos pertinentes para la construcción de una definición.

desarrollo académico y político de las teorías de la modernización frente a las de la dependencia y el sistema-mundo¹¹ (Boltvinik & Mann, 2019).¹² No obstante, aunque a veces parece olvidado, no se encuentra resuelto ni acabado y continúa siendo pertinente tanto para la delimitación del concepto *campesinado*, con el que se pretende describir a un grupo social, como para la toma de decisiones políticas y económicas en torno a la producción agrícola de cada país y del sistema-mundo en general.

Se puede identificar como el origen de la polarización el hecho de que el campesinado sea –al menos para sus intérpretes– *una clase social incómoda*, tal como lo describió el sociólogo británico Theodor Shanin (1972). Esto quiere decir que los campesinos definidos mínimamente como pequeños productores agrícolas no asalariados, dueños de sus medios de producción y del proceso de su trabajo no se pueden colocar dentro de ninguna de las dos clases básicas de la modernidad. Los campesinos hacen su camino independientemente de los matices en el debate intelectual que no puede situarlos como burgueses/capitalistas o proletarios/asalariados (Shanin, 1972). Es probable que en parte sea la falta de definición dentro de los esquemas sociales tanto marxistas como no marxistas lo que ha provocado que dentro de los marcos del pensamiento hegemónico se observe a los campesinos como un grupo económico destinado a desaparecer.

Mientras que las teorías de la modernización consideran que los pequeños campesinos serían absorbidos por la incorporación total del proceso agrícola al industrial como se puede observar en algunos de los países centrales, el marxismo-leninista o el marxismo-progresista (Arizmendi, 2019) apuntaba a una teoría de la diferenciación campesina, en la cual los campesinos terminarían por formar parte ya fuera de la burguesía o del proletariado agrario. El campesinado, visto

¹¹ En este trabajo se sigue a Immanuel Wallerstein (2005) en la consideración de que la unidad de análisis básica para las ciencias sociales es la totalidad del sistema-mundo, teniendo en cuenta la diferenciación fundamental entre centros y periferias. Esta cuestión se detalla en el tercer apartado de este capítulo, pero por sistema-mundo se entiende “una zona espaciotemporal que atraviesa múltiples unidades políticas y culturales, una que representa una zona integrada de actividad e instituciones que obedecen a ciertas reglas sistémicas” (p. 15).

¹² El debate campesinista/descampesinista tomó fuerza en México desde la década de los setenta, ante el fin del arreglo entre el campesinado y el Estado surgido de la Revolución Mexicana.

exclusivamente como un resabio de la historia, se consideraba destinado a desaparecer y era sólo de interés para las ciencias antropológicas que estudiaba a los campesinos como una cultura tradicional del pasado (Heynig, 1982).

Aunque esas fueran las visiones hegemónicas sobre el campesinado, éstas no eran la únicas. En el contexto de la Revolución Rusa, donde los campesinos tuvieron un rol fundamental, las corrientes que presagiaban su desaparición se enfrentaban a aquellas que valoraban como positiva la existencia del campesinado y encontraban dentro de éste elementos para la construcción de una sociedad futura. La ya mencionada postura leninista de diferenciación e incorporación del campesinado a las clases fundamentales del modo de producción capitalista se enfrentaba con la de los llamados populistas rusos (*narodniki*) cuyo teórico principal era el economista agrario soviético Alexander V. Chayanov, quien, a pesar de haber escrito en la segunda década del siglo XX sigue siendo fundamental para el estudio del campesinado y de las cooperativas, como se verá más adelante (Boltvinik, 2019).

En este debate se pueden apreciar las dos posturas que, posteriormente, durante la discusión del caso de México en la década de los setenta se nombrarían como *campesinistas* y *descampesinistas* (Concheiro San Vicente, 2022). Ambas posturas tienen elementos cuestionables: por ejemplo, la campesinista puede llegar a caer en la romantización de la vida de los pequeños productores y el mundo rural como refugio de la modernidad, mientras que la descampesinista se sostiene casi exclusivamente en el determinismo histórico y el mito del progreso. Consecuentemente, no se trata de decantarse por una u otra opción, sino por intentar identificar las condiciones actuales en las que se encuentran los campesinos en diferentes regiones.

Para el caso de México se observa que es cierto que ha habido un enorme avance de la industrialización sobre los procesos agrícolas, así como disminución poblacional en el medio rural, además de que ya no toda la población rural es campesina (Salas, 2002); no obstante, continúan existiendo pequeños campesinos, productores dueños de la tierra o con acceso directo a ésta que no producen solamente según las directrices del capital. Poder responder tanto a por qué

desaparecen los campesinos como a por qué persisten es más interesante que escoger un bando dentro del debate. Aun así, es importante explicitar que a pesar de la posible romantización que caracteriza a la postura campesinista, ésta contiene elementos que permiten explicar al campesinado actualmente, ya que la posición descampesinista muchas veces se limita a señalar que los campesinos ya no son objeto de interés académico debido a su inminente desaparición, mientras que las y los autores campesinistas tienen propuestas creativas para aproximarse a la realidad actual.

Esta aproximación matizada al debate es congruente con las posturas de Jan Douwe van der Ploeg (2013), uno de los referentes teóricos contemporáneos sobre el campesinado, quien a pesar de definirse como campesinista, introduce la idea de que las tesis de Lenin y Chayanov, si bien son contradictorias también pueden ser complementarias cuando se miran en diferentes escalas: Lenin habló de la tendencia general del campesinado a lo largo de todo el mundo, mientras que Chayanov se enfocó en las dinámicas internas de las granjas o parcelas familiares y sus interacciones con la comunidad campesina. Siguiendo el ejemplo de van der Ploeg (2013, 2021) y considerando este delicado balance es que se propone articular elementos para la reconstrucción crítica de la definición del campesinado, primero, retomando las tesis centrales de los autores clásicos y después, considerando debates actuales.

Académicamente, la década de los años sesenta puede considerarse como el arranque de los estudios campesinos críticos contemporáneos por la simultaneidad de las publicaciones de Chayanov (1966), Eric Wolf (1966) y Theodor Shanin (1990 [1965]) (Bernstein et al., 2018). Si bien, Chayanov escribió en las primeras décadas del siglo XX (1925), no fue sino hasta 1966 que su libro *Theory of Peasant Economy*¹³ fue traducido al inglés y difundido en occidente (Boltvinik & Mann, 2019). En este libro Chayanov presenta su teoría sobre el funcionamiento de las unidades campesinas, entendidas como la granja o parcela familiar, que se explotan sin trabajo asalariado y cuya producción no está orientada por el incentivo

¹³ Titulado en español como *La organización de la unidad económica campesina*.

del incremento de las ganancias. Al contrario, la producción campesina se orienta por una serie de balances entre los cuales identifica como fundamentales el de trabajo-consumo y el de utilidades-trabajo pesado. Dentro de esta teoría, la llamada “auto explotación” es una característica constitutiva del campesinado.

Además de los aportes de Chayanov que se retomarán más adelante, cuando se aborden las cuestiones del cooperativismo campesino, se considera que el trabajo del antropólogo estadounidense Eric Wolf fue y continúa siendo fundamental para la conceptualización del campesinado. En su libro de *Campesinos* (1966) mostró claramente su distanciamiento de los enfoques culturalistas sobre el campesinado –típicos de la antropología clásica– para abordar su estudio desde la síntesis de las relaciones sociales, políticas y económicas que mantienen los campesinos entre ellos y con su entorno. Wolf (1966) aporta una definición de campesinado que contiene elementos políticos y sociales que permite entenderlos como un grupo específico en función de la posición social que ocupan en un sistema más amplio, es decir, que los campesinos surgen en cuanto tal sólo en el marco de sus interrelaciones con el resto de la sociedad.

De acuerdo con Wolf (1966), el término “campesino” denota una relación de subordinación entre productores de excedente y una clase que se apropia de ese excedente; esta es una definición analítica general que se enriquece cuando se sitúa históricamente. Además de eso Wolf profundizó en el análisis de la estructura productiva de los campesinos e identificó tres incentivos generales para la producción, que son: (1) garantizar el mínimo calórico para el consumo familiar, (2) tener un fondo de reserva y (3) un fondo ceremonial. No obstante, cuando se impone sobre ellos el pago de una renta (la apropiación de su excedente) se enfrentan ante el dilema de aumentar la producción o reducir su consumo.

La definición de Wolf, al centrarse en aspectos como el cambio en el control de la producción por el desplazamiento de los productores directos y el sometimiento a relaciones asimétricas de poder que derivan en el pago de una renta como explicación de la obtención de ganancias para la apropiación de una clase no productiva, muestra lo fundamental de estudiar al campesinado en interrelación con su entorno. Asimismo, cuestiona las narrativas del mundo rural como “quieto” o

“inmóvil” y señala que como consecuencia de estar siempre ante el dilema de aumentar su producción o reducir su consumo para garantizar su persistencia, los campesinos son inherentemente dinámicos (Wolf, 1966).

Por otro lado, entre 1965 y 1973 Theodor Shanin (1990) publicó una serie de ensayos donde igualmente trataba de definir analíticamente al campesinado. Para él

El campesinado está formado por pequeños productores agrícolas que, con la ayuda de instrumentos sencillos y el trabajo de sus familias, producen principalmente para su propio consumo y para el cumplimiento de las obligaciones contraídas con los detentores del poder político y económico. (p. 23-24)¹⁴

Además, identificó cuatro características constitutivas: (1) la existencia de una relación específica con la tierra, (2) entre la familia y (3) con la comunidad campesina, así como (4) una estructura ocupacional particular. La relación especial con la tierra hace referencia al vínculo directo que los campesinos tienen con la misma; pueden acceder a ella y trabajarla por y para sí mismos, independientemente de la figura legal que medie la relación (Shanin, 1990).¹⁵

La parcela, granja o tierra en tanto que unidad básica de propiedad, trabajo, producción y consumo se rige por la estructura familiar y la forma social de la familia determina la división del trabajo dentro de esta; se produce principalmente para garantizar el consumo y la reproducción de la familia. La particularidad de su estructura ocupacional refiere a que las actividades productivas desempeñadas por una persona al interior de la granja/parcela son muy diversas y podría decirse “no especializadas” (aunque el conocimiento requerido para realizarlas sí requiera de formación y socialización específica); la especialización se ve más asociada a la transformación del campesino en granjero y de la granja/parcela en empresa.

Finalmente, el elemento de la comunidad campesina refiere a que ésta es el espacio superior de autonomía y autosuficiencia de los campesinos; en palabras de Shanin (1990): “La sociedad de los pequeños productores se compone de innumerables segmentos de comunidades generalmente dominadas y explotadas por jerarquías ajenas” (p. 27). La comunidad, además de ser un espacio de

¹⁴ Traducción propia.

¹⁵ Es interesante notar que para Shanin no se trata de propiedad en un sentido legal, sino de acceso práctico y comunitariamente legitimado.

socialización es un espacio de organización ya sea para el apoyo mutuo, la lucha política o la gestión de la autosuficiencia.

Además de estos elementos, el autor señala que el campesinado como entidad social es previo al desarrollo del mundo industrial –incluso puede decirse que lo posibilita– y que éste trae consigo formas específicas de una estructura social más antigua. No obstante, esto no convierte a los campesinos en reliquias del pasado ni en formas sociales no plenamente desarrolladas, sino que son sujetos con historicidad y capacidad de incidencia propia en las transformaciones sociales presentes (Shanin, 1990).

En ensayos y trabajos posteriores, Shanin continuó discutiendo sobre el campesinado como concepto sociológico en constante actualización. Los elementos aquí sintetizados se mantuvieron a lo largo de su obra y actualmente continúan sirviéndonos para identificar las características básicas de un grupo campesino. Tanto Shanin (1990) como Wolf (1966) incluyen en sus textos una cuestión que es fundamental para esta investigación: un componente central de la definición del campesinado es que por la forma en la que gestionan su trabajo y su producción se encuentran subordinados a jerarquías externas.

El sociólogo mexicano Armando Bartra –que será retomado en la siguiente sección sobre la permanencia del campesinado– también aporta ideas que complementan esta definición, e incluye elementos que permiten caracterizar más adecuadamente esta subordinación a jerarquías y poderes externos. De acuerdo con él, los campesinos se caracterizan como clase por sufrir una explotación de carácter doble a través de: “la expropiación de los excedentes campesinos y la extracción de plusvalía en el trabajo asalariado estacional” (Bartra, 1985, p. 55). Según escribe el autor, esto significa que padecen tanto los males de la modernidad –el proceso de proletarización y extracción de plusvalía durante el trabajo asalariado– como los males del “atraso pre-moderno” –la necesidad de trabajo intensivo y no tecnologizado.

Por otro lado, la socióloga Lynn Horton (2004) aporta otros elementos para definir al campesinado que, en lugar de estar centrados en sus condiciones materiales de existencia, hacen referencia a la concepción de los propios

campesinos sobre sus formas de vida y de trabajo, sin caer en un enfoque solamente culturalista. Además, esta autora señala (en una posición contrastante a los otros autores) que la vida campesina está marcada por las condiciones de relativo aislamiento del mundo rural, que permiten que muchas de sus interacciones y formas de reproducción se den por fuera de las relaciones mercantiles mediante la auto subsistencia (Horton, 1998, 2004).

Aunque no se esté completamente de acuerdo con todos los elementos de definición propuestos por esta autora se considera que sus aportaciones son valiosas y permiten visibilizar dimensiones que en otros autores y autoras se omiten. Igualmente permite matizar ciertas ideas, como el hecho de que, aunque en la actualidad los campesinos están integrados en el modo de producción capitalista, a menudo se encuentran geográficamente aislados. Esto es especialmente cierto para los productores de café, ya que, debido a las características del cultivo, este se desarrolla mejor en zonas montañosas que suelen estar aisladas por la falta de infraestructura de transporte y este relativo aislamiento frecuentemente condiciona sus formas de integración al mercado.

El ya mencionado Jan Douwe van der Ploeg, encargado del capítulo de “Campesinos” dentro del recientemente editado *Manual de Estudios Agrarios Críticos* (Akram-Lodhi et al., 2021) retoma los aportes tanto de Shanin como de Wolf para la construcción de su propia definición que vale la pena destacar, ya que enriquecen el concepto con elementos propios del siglo XXI. Él propone esta síntesis analítica de la definición de campesinado en Wolf y Shanin:

1. Se dedica principalmente a la producción agrícola
2. Tiene el control efectivo de una parcela de tierra generalmente pequeña y toma decisiones autónomas sobre cómo se cultiva.
3. Está orientado principalmente a la subsistencia.
4. Está subordinado y dominado por personas ajenas a la comunidad¹⁶ (Ploeg, 2021, p. 111).

En el presente se cuestiona si son o no campesinos las personas que cumplen con estas características, pero que además desempeñan otras actividades, incluso trabajo asalariado. Lo que van der Ploeg ha encontrado es que la multiactividad o el tener un empleo asalariado además del de ser campesino

¹⁶ Traducción propia.

muchas veces se da con el fin de lograr la subsistencia de la parcela (Ploeg, 2013). Igualmente, esta no es una definición normativa que indique cómo deberían de ser los campesinos, sino que es la síntesis de los elementos más comunes.

Además, sobre la particular estructura ocupacional que tienen los campesinos al interior de sus parcelas de la que habla Shanin, van der Ploeg (2021) añade una idea que se considera fundamental: la forma en la que se lleva a cabo el proceso de trabajo para la producción y la reproducción es un proceso artesanal que articula orgánicamente el trabajo mental y manual. Se considera que la unidad de estos dos procesos es una de las razones por las que el trabajo campesino es subsumido sólo formalmente y no realmente al capital, cuestión relevante para entender la resiliencia del campesinado.

Asimismo, van der Ploeg (2021) escribe que el campesinado debe ser estudiado como un proceso dialéctico que se desenvuelve en el tiempo; su movimiento contradictorio es resultado de los procesos opuestos de descampesinización y recampesinización. Además, puede ser considerado como una clase que tiene su propia agencia: las luchas campesinas y sus resistencias pueden “resetear” el balance de des- y re-campesinización. Incluso el trabajo campesino puede ser entendido como una lucha social diaria por la búsqueda permanente de autonomía y de mejorar los prospectos de la unidad de producción.

Finalmente, en las conclusiones de este breve texto de van der Ploeg (2021) hay dos ideas fundamentales para esta investigación. Primero señala que

es necesario seguir analizando las interacciones del campesinado con los mercados, los grupos agroindustriales, las cadenas de supermercados, los bancos y los aparatos estatales que, en conjunto, operan como una superestructura (re. Braudel 1992) que se impone y trata de maximizar su control y explotación de la agricultura campesina (p. 116).¹⁷

Actualmente, sigue siendo relevante estudiar a los campesinos y analizar los mecanismos de control a la distancia ante los cuales se encuentran sujetos, como lo es en este caso la fluctuación del precio internacional del café. Segundo, van der Ploeg (2021) sostiene que, a pesar de la fuerza de la superestructura y su ventaja en la disputa por permanecer hegemónica, las semillas de la emancipación

¹⁷ Traducción propia.

germinan en todos lados; esto tiene que ser cuidadosamente documentado y teóricamente representado y es lo que se pretende hacer a lo largo de esta investigación.

Consecuentemente, la definición de campesinado que se utilizará en la investigación retoma los elementos de los autores recuperados y enfatiza en la interrelación del campesinado con el resto de la sociedad, el sometimiento a jerarquías externas y el dinamismo y creatividad de los grupos campesinos para superar las restricciones que este sometimiento implica. Es decir, los campesinos subsisten en resistencia. En cuanto a los elementos económicos de la definición es importante destacar que los pequeños productores agrícolas siguen siendo campesinos porque, aunque no se produce solamente para el autoconsumo —o aunque la actividad agrícola no se su única fuente de ingresos—, se produce principalmente para la autosuficiencia del núcleo familiar, aunque esta tenga que obtenerse mediante la participación en relaciones mercantiles.¹⁸

1.1.2. Debates en torno a la permanencia y resiliencia campesina

Ante el avance del modo de producción capitalista tanto en lo relativo al desarrollo de las fuerzas productivas, como en lo relativo a la racionalización del cálculo económico es que surge la pregunta de por qué la economía campesina persiste. Es decir, por qué aún no ha desaparecido la forma de producción que se sostiene en el trabajo familiar de la tierra y cuyo objetivo no es la acumulación de ganancias si no el bienestar. Por qué no toda la agricultura funciona con jornaleros o trabajadores agrícolas estacionales en grandes granjas extensivas en capital, como los sectores agrícolas considerados “más desarrollados”. En particular, ¿por qué hay pequeños productores de café y no sólo grandes plantaciones industrializadas?

Precisamente muchos intelectuales que se consideran campesinistas abordan en sus investigaciones estas preguntas; algunos de los elementos centrales de la posición campesinista son intentar identificar por qué sigue

¹⁸ En el cuarto apartado del capítulo se presenta una síntesis detallada de la definición de campesinado que se utiliza para la investigación y la forma en la que se estudian estos elementos teóricos con las y los pequeños productores cafetaleros.

existiendo la forma de producción campesina, cuál es su función y su importancia dentro del modo de producción capitalista.

Estos elementos son fundamentales porque en el centro tratan de responder cómo es que los campesinos resisten y se adaptan a las presiones que el modo de producción capitalista en general y el mercado mundial en particular imponen sobre ellos. Interesa rescatar esta cuestión en específico para el marco teórico-conceptual de esta investigación ya que se considera que el problema de cómo se adaptan las estrategias de organización para el mantenimiento de la gobernanza cooperativa es una pequeña pregunta dentro de este gran tema que es la resiliencia o permanencia campesina.

El debate sobre la permanencia campesina ha tenido mucha importancia y visibilidad en México; no obstante, después de su auge en las décadas de los setenta y ochenta (Concheiro San Vicente, 2022) la importancia de los temas relacionados con el campesinado comenzó a diluirse; de forma que parecían cumplirse las predicciones de los descampesinistas sobre todo ante el avance de la agroindustria en el campo y la mayor importancia que se le dio a las reivindicaciones identitarias sobre las productivas. Aun así, autores como Armando Bartra y Julio Boltvinik continúan estando interesados tanto en la existencia del campesinado como en la permanencia de su pobreza; incluso en el 2007 sostuvieron en el diario de *La Jornada* la polémica en torno a por qué siguen existiendo los campesinos. Ambos autores llegan a la misma respuesta: los campesinos siguen existiendo porque el capitalismo los necesita, explotados y empobrecidos. No obstante, llegan a esa respuesta por razones distintas que no se consideran excluyentes, sino complementarias y que se reconstruyen a continuación, retomando distintos textos de ambos autores.

Boltvinik (2019) considera que tanto la pobreza como la permanencia del campesinado en el capitalismo se deben principalmente a la estacionalidad del trabajo agrícola. Esto hace referencia a la discontinuidad implicada en la producción agrícola por la dependencia a los ciclos naturales y a los requerimientos desiguales de fuerza de trabajo, que se concentran en los momentos de siembra y cosecha. De acuerdo con Boltvinik (2019) los campesinos son necesarios para las empresas

capitalistas agrarias porque proveen de mano de obra barata disponible y preparada para trabajar solamente durante los periodos en los que sean necesarios y son ellos quienes cargan con el peso de la estacionalidad, reproduciendo su fuerza de trabajo por vías no salariales (y de forma precarizada).

Frente a los argumentos de la inminente desaparición del campesinado, Boltvinik considera que los campesinos tienen la capacidad de permanecer debido a que la “lógica interna de la producción agrícola familiar le permite resistir a las presiones de las relaciones de producción capitalista y de reproducirse indefinidamente” (Boltvinik, 2019, p. 79). Los argumentos que da para sustentar esto son el control de los campesinos sobre la tierra, las normas sociales de las comunidades campesinas relativas a la reciprocidad, la tendencia de subdivisión de las tierras en lugar de la concentración, así como la capacidad campesina de “autoexplotarse” para sobreponerse a las presiones del mercado y también que los rasgos específicos de la producción agrícola la hacen poco atractiva como negocio del capital.

Considerando estos elementos es que Boltvinik (2012) afirma que “la agricultura campesina no sólo es funcional, sino indispensable para la existencia de empresas agrícolas capitalistas” (p. 21). Pero los campesinos sólo cumplen este papel de venderse como fuerza de trabajo estacional y barata si son pobres y no tienen otra opción, de forma análoga a la del proletariado urbano. Esto implica que la permanencia del campesinado está directamente relacionada con la persistencia de su pobreza.

Por otro lado, la posición de Armando Bartra diverge de la de Boltvinik al señalar que los campesinos son funcionales al sistema por la forma en la que absorben el costo de la renta diferencial de la tierra (Bartra, 2006) y su pobreza se explica por las particularidades de la explotación; es decir, son pobres porque son explotados, no por la estacionalidad de su tiempo de trabajo. Pero la explotación de los campesinos adquiere formas muy distintas a las del trabajo obrero: los campesinos son explotados cuando venden sus productos por menos de lo que valen, “pero también cuando paga[n] intereses usurarios, compra[n] insumos y bienes de consumo sobrevaluados y se emplea[n] a ratos por jornales de

infrasubsistencia.” (Bartra, 2019b, p. 128). Esto quiere decir que la principal forma de extracción de excedente al campesinado se da a través del intercambio desigual en el mercado (cuestión fundamental para la investigación y que se revisará más adelante).

Además, Bartra enfatiza en la existencia del campesinado como resistencia y lucha cotidiana sobre todo en la actualidad, cuando parece que debido al desarrollo tecnológico se están realizando los sueños de la industrialización en la agricultura para superar las diferencias naturales que fundamentan la renta de la tierra y ya no hay necesidad estructural de abastecimiento de demanda con productos producidos en las peores tierras por productores no empresariales (Bartra, 2006). Aquí es importante hacer énfasis en que a pesar de que el autor reconoce la pérdida de centralidad en la funcionalidad del campesinado al capital, esto no significa que ceda ante las posiciones descampesinistas; precisamente su posición crítica ante los mitos del progreso le permite observar que los campesinos que parecen desaparecer no se están proletarizando, sino, al contrario, no encuentran las formas de integrarse al modo de producción.¹⁹

Aunado a esta perspectiva, el también sociólogo mexicano Enrique Leff (2019) señala que el campesinado existe por su capacidad de resistencia a la desposesión y la colonización derivada de su resiliencia cultural; a la creatividad que han demostrado campesinos e indígenas contra el desplazamiento y la desposesión al defender sus formas de vida y de producción (Leff, 2019).

Esta idea, junto con la ya expuesta resiliencia del campesinado por su capacidad de ajustar creativa y dinámicamente el balance entre producción y consumo (Chayanov, 1991 y Wolf, 1966) nos permite situar a las asociaciones, coaliciones y cooperativas campesinas como una estrategia de supervivencia y mejora de las condiciones de la unidad de producción de las que disponen los campesinos para sobrevivir, que es lo que se profundizará en la siguiente sección.

¹⁹ Esta observación es congruente con la que realiza Wallerstein al estudiar el sistema-mundo. Él identificó que la característica central del capitalismo no es la proletarización universal –al contrario, se observa que la mayor parte de la reproducción de la fuerza de trabajo se da por fuera del salario– sino que la característica constitutiva del modo de producción capitalista es la búsqueda incesante de acumulación de ganancias.

1.1.3. Cooperativismo campesino y organizaciones tipo cooperativas

Así como existen diversas tradiciones intelectuales para aproximarse al estudio del campesinado, también existe diversidad en torno al tratamiento de las cooperativas en el mundo rural. Al revisar las aproximaciones teóricas, históricas y prácticas que tratan el tema se hace evidente una primera gran división: las que se aproximan a las cooperativas agrícolas y las que se aproximan a las cooperativas campesinas. Esta distinción no es solamente lingüística, sino que implica diferentes posiciones epistemológicas. Para esta investigación interesan los trabajos que tienen como su base el cooperativismo campesino, pero es importante también traer a la discusión la cuestión del cooperativismo agrario o como también se les llama en inglés, de las “*farmers cooperatives*”.

Debido a los esfuerzos de sistematización realizados por la organización internacional de la Alianza Cooperativa Internacional (ICA, por sus siglas en inglés), existe una definición sobre lo que son las cooperativas: “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada” (Alianza Cooperativa Internacional, 2015). Esta definición es retomada en legislaciones e instancias gubernamentales de todo el mundo para delimitar qué es y qué características debe de tener una cooperativa en cualquier sector, pero el consenso sobre la misma no es absoluto, debido a que actualmente, en algunas legislaciones, se prioriza el componente económico de las asociaciones en detrimento del social y cultural (Ajates, 2020).

La definición amplia y general es caracterizada de formas distintas en teorías e investigaciones sobre el cooperativismo en general y el cooperativismo agrario/campesino en particular. A continuación, se presentan algunas de las teorías e investigaciones que aportan conceptos pertinentes para el entendimiento teórico de las cooperativas o asociaciones campesinas con vocación productiva que son tipo cooperativas.

En el 2007, Ortmann y King presentaron una síntesis de la historia, la teoría y los problemas de las cooperativas agrícolas: en cuanto a la definición y la historia, aunque dicen querer presentar una síntesis de los países “menos desarrollados”, se limitan a mencionar las directrices de ICA (2018) y los lineamientos del departamento de agricultura de los Estados Unidos (USDA) e históricamente identifican como punto de referencia a la organización de Rochdale.

En su artículo identifican que la teoría de las cooperativas agrícolas surgió primero dentro de la economía neoclásica y posteriormente las cooperativas han sido objeto de estudio desde la nueva economía institucional (Ortmann & King, 2007). Dentro de este segundo enfoque se han formulado las teorías que hoy en día guían la mayoría de las investigaciones sobre cooperativas agrícolas; estas son la teoría de los costes de transacción, la teoría de la agencia y la teoría de los derechos de propiedad.

Además, los mismos autores identifican cinco grandes problemas a los que se enfrentan las cooperativas agrícolas tradicionales: Primero, el problema del “*free-rider*” o polizón, que hace referencia a quienes se benefician del trabajo realizado por otros sin aportar a la organización; segundo, la cuestión que nombran como “el problema del horizonte”, que hace referencia a que los cooperativistas no tienen incentivos para invertir más que lo mínimo porque sus inversiones no retornarían ganancias proporcionales; tercero, el del portafolio subóptimo por problemas de diversificación entre sus opciones de inversión; cuarto, el problema del control sobre la administración de la organización y quinto, el problema de la influencia en los costos (Ortmann & King, 2007).

Para llegar a esta síntesis, Ortmann y King (2007) realizaron un importante trabajo de sistematización de lo que se ha escrito e investigado a lo largo de los siglos XX y XXI sobre cooperativas agrícolas; no obstante, se considera que su visión está muy limitada porque aceptan sin cuestionar y sin mencionar explícitamente que parte de la racionalidad instrumental y el individualismo metodológico. En el centro de las teorías y de los problemas que identifican se encuentra como presupuesto subyacente la idea de que los seres humanos son

individuos egoístas y poseen una racionalidad calculadora alineada con la racionalidad del sistema capitalista.

Además de esto, una limitación muy clara que se encuentra ante estas perspectivas es que dentro de los problemas tradicionales en ningún momento consideran la relación que las cooperativas agrícolas tienen con el mercado mundial o las condiciones en las que deben de insertarse dentro de este. Por estos motivos, se considera que las aproximaciones al cooperativismo campesino son más pertinentes para esta investigación.²⁰

Los estudios críticos del campesinado muchas veces retoman la teoría de Alexander Chayanov sobre cooperativismo campesino como base de sus investigaciones. Después de publicar su teoría sobre la Economía Campesina, Chayanov publicó la teoría de las cooperativas campesinas, que suele ser mucho menos reconocida y citada que su primera teoría (Hu et al., 2022). A pesar de que sea menos reconocido, este trabajo de Chayanov (1991) aporta elementos para la definición precisa de cooperativa campesina conjugando los estudios críticos del campesinado con las teorías de las cooperativas que no se limitan a una perspectiva económica. Además, como ya se ha mencionado, aunque los escritos de Chayanov estén por cumplir un siglo de haberse publicado²¹, hoy en día, la literatura sobre las cooperativas campesinas sigue en diálogo con ellos (Hu et al., 2022).

Según Chayanov (1991), la aproximación hacia las cooperativas campesinas debe hacerse en dos dimensiones: En primer lugar, se deben definir las cooperativas como empresas, la cual es la única perspectiva que suelen observar los estudios tradicionales sobre cooperativismo agrario. Esta dimensión se enfoca en la organización económica y la eficiencia operativa de las cooperativas, analizando cómo estas entidades funcionan dentro del mercado y gestionan sus recursos para maximizar la producción y los beneficios. En segundo lugar,

²⁰ Algo que es importante problematizar es que se observa una mayor afinidad entre los estudios de las cooperativas *agrícolas* y las nociones de *gobernanza cooperativa* como se mostrará más adelante, pero a pesar de esto, se considera que las cooperativas *campesinas* también tienen estructuras organizativas internas y redes e interacciones externas que pueden estudiarse desde la gobernanza cooperativa.

²¹ La primera edición de *Teoría de las cooperativas campesinas* se publicó en Moscú, en 1919 y posteriormente, en 1927, se publicó la segunda edición revisada.

Chayanov enfatiza la importancia de comprender las cooperativas como un “movimiento”. Esta dimensión abarca los aspectos sociales y culturales de las cooperativas, considerando su papel en la cohesión comunitaria, la solidaridad entre los miembros y la capacidad para generar cambios sociales y económicos a nivel local. El movimiento cooperativo no solo busca mejorar la eficiencia económica, sino también promover valores y principios que fortalezcan el tejido social y la autonomía de las comunidades campesinas. Lo que se observa en muchos estudios es que a menudo se omite alguna de estas dimensiones, limitando así la comprensión completa de las cooperativas campesinas.

Cuando se estudia a las cooperativas como empresas predomina el enfoque racional –de acuerdo con los estándares del capital– y organizacional; se evalúa qué tan bien funcionan dependiendo de qué tantos beneficios materiales pueden aportar a sus miembros. Este enfoque no considera los contextos socioeconómicos y políticos de las cooperativas y se enfoca en las formas de reducción de costos o de uso de maquinaria compartida entre los cooperativistas. Vistas así, las cooperativas solamente son mecanismos a través de los cuales los pequeños productores pueden ser productores de mercancías para el mercado capitalista y en ese sentido no modifican las relaciones de producción agrícolas del sistema. Esta crítica no quiere decir que la dimensión económico-empresarial de las cooperativas debe de ser omitida, sino que debe reconocerse como tan sólo un aspecto de estas.

En cambio, cuando se considera el estudio de las cooperativas como movimiento se presta atención tanto a la forma y la función de la cooperativa como el contexto social concreto en el que opera. Aquí las cooperativas son fieles a los principios y valores del cooperativismo destacando la gestión mediante la democracia participativa y la solidaridad entre los miembros y cumplen la función de establecer economías de escala entre los campesinos para poder competir con los grandes productores y en cierto sentido, para formar una estructura de producción agrícola alternativa.

La teoría del cooperativismo campesino de Chayanov fue sintetizada por Hu, Zhang y Donaldson (2022) quienes la utilizaron en un estudio cualitativo realizado

con más de 60 cooperativas campesinas en China. Ellos resumen así las tres tesis principales relativas a las condiciones necesarias para el éxito de las cooperativas campesinas: (1) la tesis de la integración vertical, (2) la del movimiento nacional y (3) la de la cultura cooperativa.

La primera tesis, sobre la integración vertical, hace referencia a que lo que se hace de forma conjunta entre distintas granjas o parcelas familiares son las partes del proceso productivo agrícola situadas en los extremos inferior y superior; como pueden ser la compra de insumos, fertilizantes, maquinaria, facilidades de crédito por un lado y transformación, procesamiento y mercantilización por el otro (Ploeg, 2013). Al contrario, la integración horizontal hace referencia a la colectivización de todas las partes del proceso productivo, eliminando la pequeña propiedad de la tierra.²²

En el contexto soviético posterior a la Revolución Rusa, Chayanov fue un defensor de la autoorganización del campesinado mediante la integración vertical en oposición a la vía de colectivización que finalmente se escogió (Chayanov, 1991). De acuerdo con Chayanov, la colectivización de la agricultura no tiene los beneficios que podría tener en otros sectores debido a las particularidades del trabajo agrícola y, al contrario, lo que se necesita es la diversidad de escalas de organización económica: mantener en pequeña escala (escala familiar) el trabajo de la tierra y ampliar la escala para el abastecimiento, el procesamiento y las operaciones mercantiles; de esta forma puede conseguirse el óptimo diferencial, combinando las ventajas de la pequeña y gran escala.

La segunda tesis, del movimiento nacional, hace referencia a que además de la integración vertical, de acuerdo con Chayanov (1991), para que las cooperativas puedan responder a sus retos internos y externos es necesaria una vía complementaria, de arriba hacia abajo en la que el Estado establezca un sistema cooperativo nacional que les permita a las cooperativas enfrentarse a la competencia del agronegocio capitalista y a la falta de capital inicial. Una conclusión importante del autor soviético es que no hay solución de diseño e innovación

²² Cuando se erradica la propiedad individual de la tierra se elimina la posibilidad de cada familia campesina de decidir sobre sus cultivos porque se fomenta y se prioriza la decisión comunitaria.

institucional que pueda sostener o salvar a una cooperativa si no tiene una estructura externa de apoyo. Idealmente, esta estructura externa es provista por el Estado y establece a nivel nacional soporte ideológico, técnico y organizacional.

La tercera tesis, de la cultura cooperativa, está ligada a la anterior; hace referencia a que se necesita un entorno ideológico-cultural favorable a la solidaridad cooperativa. Aunque este entorno es necesario para la fundación de las cooperativas también se convierte en una tarea de éstas seguir nutriéndolo. Esto implica que las cooperativas en muchas ocasiones deben de hacerse responsables de proveer educación y bienes públicos esenciales en las comunidades en las que se encuentren (Van der Hoff, 2003) y, de esta forma fortalecen la solidaridad, la cooperación y la confianza de sus miembros y de su entorno.

Hu, Zhang y Donaldson (2022) lo resumen así:

para realizar economías de escala en la agricultura minifundista en una economía de mercado, Chayanov desarrolló un modelo distinto de cooperativas campesinas basado en sus novedosas teorías de la integración vertical y el óptimo diferencial. En el sistema cooperativo diseñado por Chayanov, cada parte técnica de la economía campesina se incorpora a un aparato cooperativo especializado anidado dentro de un sistema cooperativo nacional, con lo que se obtienen economías de escala. Estas organizaciones surgen y se nutren de una cultura rural que valora la cooperación y fomenta la confianza. (p. 9)

La teoría de las cooperativas campesinas de Chayanov además de proveer la doble definición de las cooperativas como empresas y como movimiento, presenta un modelo de las condiciones necesarias para la supervivencia y el óptimo funcionamiento de las mismas. Considerando estos aportes y el entendimiento básico de una cooperativa como una organización económica y social democráticamente gestionada por sus miembros con objetivos tanto sociales como económicos es que otros autores han aportado elementos para su definición.

Meza Palma, Díaz-Puente y Yagüe (2020) señalan que las cooperativas rurales y las organizaciones de productores son fuente de capital social, cohesión, intercambio de conocimientos, y colaboración. Estas asociaciones significan para los miembros reducción de costos de transacción, mejor poder de negociación para la venta de sus productos, mayor capacidad de acceso a recursos financieros y capacitación para el mejoramiento de sus tierras; aunado a sus objetivos

comerciales, están comprometidas con el desarrollo y bienestar de sus comunidades (Díaz-Puente et al., 2020).

Esta caracterización es congruente con la realizada por Fischer, Víctor y Asturias de Barrios (2020), quienes señalan que las cooperativas y sus esquemas de certificación permiten garantizar el pago de precios mínimos a los pequeños productores cuando el precio del mercado baja. Igualmente, proveen de tecnología intensiva en capital para el uso compartido de los miembros –que es fundamental para el procesamiento de los insumos como el café–. Los campesinos estudiados por ellos son o desean ser parte de las cooperativas, mientras que, al mismo tiempo, éstas son espacios de tensiones políticas y personalismos. Son espacios donde es moral y socialmente complicado alcanzar consensos, pero, de cualquier forma, las cooperativas son valoradas por ser una especie de “seguro” económico y social, así como un espacio significativo para la construcción de sentido comunitario (Fischer et al., 2021).

Aunado a la recuperación de los elementos de la teoría de Chayanov, Hu, Zhang y Donaldson (2022) establecieron sus propios criterios para la definición de una cooperativa campesina real: primero, tiene que haber sido voluntariamente establecida o fundada por trabajadores agrícolas o campesinos auténticos y activos, que sean miembros con una participación significativa dentro de la cooperativa. Segundo, debe proveer de forma directa o indirecta beneficios tangibles para sus miembros,²³ como la generación de ganancias incrementadas, crecimiento en sus ingresos, etc. Y, tercero, debe colocar cualquier activo en propiedad colectiva de sus miembros. Estos autores señalan que a pesar de que sus criterios son sencillos y la construcción de la muestra de su estudio estaba específicamente diseñada para encontrar a las mejores cooperativas, llegaron a la conclusión de que 63 de sus 65 casos son cooperativas falsas o fracasadas y sólo dos cumplen con los criterios establecidos y pueden considerarse como una cooperativa campesina auténtica.

²³ Debe notarse que la investigación citada retoma elementos tanto del cooperativismo campesino – como mencionamos, trata extensa y adecuadamente la teoría de Chayanov–, pero al mismo tiempo retoma la terminología de granjero y prefiere evitar el vocablo de campesinado.

A través de sus resultados elaboraron una tipología con dos grupos y cinco tipos distintos de organizaciones cooperativas campesinas que se considera útil recuperar: El primer grupo es el de las falsas cooperativas y dentro de éste se encuentran (1) las cooperativas fachadas y (2) los agronegocios privados de facto. Estas organizaciones o fachadas se crean para acaparar subsidios gubernamentales o acceder a privilegios fiscales específicos y es un problema recurrente que se ha observado en otras investigaciones, no solamente en China (Rojas Herrera & Olgún Pérez, 2018). Dentro del segundo grupo se encuentran los tipos que empezaron como cooperativas auténticas pero que (3) se “descooperativizaron”, es decir, o se desintegraron o tomaron otra forma administrativa, (4) las que fracasaron sin poder cambiar su estructura y, finalmente, (5) las que se mantienen como cooperativas auténticas (Hu et al., 2022).

Vale la pena rescatar también los obstáculos para la formación y supervivencia de cooperativas campesinas auténticas que encontraron estos autores en su investigación empírica y relacionaron teóricamente a las tres tesis de Chayanov. Entre estos se encuentran el desajuste entre las necesidades a corto plazo de los pequeños agricultores y los imperativos a medio y largo plazo de las cooperativas; la falta de capital y tecnología iniciales; la poderosa competencia de las contrapartes capitalistas; el déficit de liderazgos; los altos costos (emocionales, sociales, económicos) que conlleva la organización social y, la movilización y el apoyo estatal mal dirigido o simplemente ausente. La identificación de estos obstáculos se considera valiosa porque reconoce las dinámicas tanto internas como externas a las que están expuestas las cooperativas campesinas y nos permite nutrir aún más las definiciones que hacemos de éstas.

La pertinencia de estos contenidos para esta investigación radica en su posicionamiento epistemológico, que ofrece una definición del campesinado que destaca tanto sus prácticas como sus limitaciones, así como sus estrategias de adaptación. La cuestión de la permanencia campesina permite observar esta doble dimensión: el campesinado existe tanto por su funcionalidad dentro del modo de producción capitalista como por sus formas creativas de resistencia. Entre estas formas de resistencia se incluyen el cooperativismo y las organizaciones

campesinas, que deben entenderse tanto en su dimensión empresarial como social. Además, es crucial distinguir analíticamente estas organizaciones de otras formas de asociación que, en realidad, no son cooperativas campesinas (como las agroindustrias o cooperativas fachada), siguiendo la propuesta de Hu et al. (2022).

Finalmente, para concluir este apartado interesa problematizar algunas de las ideas de Chayanov sobre el entendimiento del cooperativismo campesino. Entre las condiciones para que las cooperativas campesinas puedan existir sin la explotación y precarización del campesinado se encuentra la existencia de un “ambiente cooperativo” en el marco nacional e internacional, de lo contrario, las cooperativas o se convierten en meras fachadas de cooperativas cuando en realidad son empresas agroindustriales, fracasan, o se reproducen en condiciones materialmente precarias. La forma del sistema-mundo actual, en la fase de acumulación neoliberal, dista mucho de ser un “ambiente cooperativo”, al contrario, es un entorno adverso para su éxito, pero también ha sido una de las causas de creación de las cooperativas como organizaciones de apoyo mutuo. Indagar sobre cómo actualmente las cooperativas y organizaciones productivas campesinas se insertan en el mercado mundial es congruente con los estudios críticos del campesinado que señalan la importancia de situar a los campesinos en sus interrelaciones globales y no pensar la vida rural como un ente aislado; además, aporta información sobre las amenazas y obstáculos externos que enfrentan las cooperativas.

Las organizaciones pueden ser la forma en la que los pequeños productores resisten su incorporación al mercado mundial mediante la explotación y el dominio del capital agrícola o el agronegocio. En este sentido, se puede decir que las cooperativas campesinas en general y las cooperativas y organizaciones de campesinos cafetaleros en particular han sido una estrategia de adaptación campesina efectiva (Sánchez Juárez, 2015); en muchos casos son necesarias para lograr ciertas fases del proceso productivo y pueden ser benéficas para sus miembros.

1.2. Las cooperativas campesinas en el mercado mundial

Dentro de la literatura sobre gobernanza cooperativa, incluso aquella que específicamente trata sobre las cooperativas agrícolas (Cook & Grashuis, 2018) destaca la ausencia de considerar que las cooperativas y organizaciones campesinas existen dentro del mercado mundial, y, que incluso en muchas ocasiones existen en contra del sistema mercantil mundial que explota y excluye al campesinado (Rubio, 2001). Cuando se introduce el tema del mercado éste se aborda solamente como el lugar en el cual se mide la eficiencia económica de la cooperativa (Deng & Hendrikse, 2015; Silva et al., 2022; Teixeira et al., 2021). Entender a grandes rasgos desde una postura crítica el mercado mundial en el que las cooperativas se ven obligadas a participar, las alternativas que han propuesto para corregir las condiciones en las que participan en éste –como el comercio justo, que se ha consolidado como una estructura de mediación de la explotación– así como algunos de los retos y afectaciones específicas que se les imponen por su participación resulta esclarecedor para entender el origen de ciertas prácticas y estrategias de la gobernanza cooperativa.

1.2.1. Claves conceptuales para entender el mercado mundial

Como parte del marco teórico-conceptual de esta investigación resulta particularmente interesante indagar, aunque sea brevemente, en una definición crítica del mercado mundial. Esto porque la concepción común que se tiene del mercado *internacional* es que éste es un espacio para las transacciones monetarias y la circulación global de bienes, que funciona en las mismas condiciones para todos los participantes y se autorregula para garantizar la eficiencia en los intercambios (Nadal, 2010). Por otro lado, la perspectiva crítica hace referencia a que se entenderá al mercado *mundial*²⁴ no como algo natural e inmutable, sino como una

²⁴ Luis Arizmendi, en su trabajo sobre la pobreza campesina en el siglo XXI también enfatiza el uso del término mundial o “mundialización” en oposición a la globalización para separarse de los presupuestos y la connotación positiva asociada a la globalización o a la neutralidad de lo internacional. En sus palabras: “La crítica del mito de la globalización se facilita a través del uso del término *mundialización*, que abre un nuevo horizonte de intelección, al postular el principio de que no hay capitalismo sin mundialización.” (Arizmendi, 2019, p. 156). Esta decisión es igualmente congruente con los postulados de las teorías de la dependencia y del sistema-mundo.

institución que ha sido resultado de distintos procesos históricos (Meiksins Wood, 1994). La importancia de retomar el mercado mundial está dada por el hecho de que los productores de café organizados trabajan –y luchan– para insertarse dentro de éste. Los productores cafetaleros están obligados a buscar su lugar dentro del mercado debido a la mercantilización de casi todo lo necesario para la reproducción de la vida y debido a que producen un cultivo que no forma parte de la alimentación básica.

El concepto de mercado es uno de los más importantes para las ciencias sociales (Nadal, 2010). De acuerdo con el economista mexicano Alejandro Nadal (2010) éste ha fundamentado la existencia de la teoría económica y de la economía como disciplina autónoma por la presunción de que el mercado es un dispositivo autorregulado y, por lo tanto, la dimensión económica es una esfera autónoma de lo social (Nadal, 2010). En este sentido, la teoría económica desde Adam Smith hasta el presente se ha dedicado a la construcción y demostración de que el mercado es efectivamente un dispositivo autónomo con capacidad de autorregularse, que la competencia económica conduce al equilibrio, que el equilibrio es algo bueno y deseable y que es posible demostrar la tendencia que tiene a la estabilidad global.

No obstante, Nadal (2010) meticulosamente retoma los aportes teóricos y matemáticos de la teoría del mercado y sus autores más importantes, para mostrar que, a pesar de sus esfuerzos y avances, nada de lo mencionado ha podido ser demostrado. Los modelos económicos sobre el equilibrio parten de grandes supuestos no fundamentados que contradicen la lógica del modelo mismo. Por ejemplo, la necesidad de un “subastador” como agente especial para que pueda funcionar la ley de la oferta y la demanda como mecanismo de fijación de precios o el hecho de que la moneda no tiene un lugar analítico dentro de las teorías y todo se calcula en función de precios relativos (Nadal, 2010).

Consecuentemente, Nadal (2010) concluye que en vista de que la teoría económica no ha podido fundamentar el concepto del mercado, esta tarea analítica está abierta para las ciencias sociales que deben explorar otros enfoques sobre el fenómeno del mercado. Diversas historiadoras/es, antropólogas/os y sociólogas/os

ya se han abocado a esta tarea y han encontrado características fundamentales que abonan a la construcción de una definición crítica del mercado, como la que interesa para esta investigación. Principalmente, se considera que, en los escritos de Karl Polanyi, junto con las importantes críticas constructivas que le realizó Ellen Meiksins Wood, así como en la teoría del sistema-mundo de Immanuel Wallerstein (significativamente influenciada por los teóricos de la dependencia) existen elementos necesarios para la reconstrucción crítica del concepto del mercado.

El economista y antropólogo Karl Polanyi (2009, 2017), en sus libros *El sustento del hombre* [1977] y *La gran transformación* [1944] aporta ideas para la construcción de una definición crítica y sustantiva de la economía; la economía en general suele confundirse con la economía mercantil, pero esto implica confundir una parte con el todo. Siguiendo a Polanyi (2009), se puede decir que la economía hace referencia al proceso institucionalizado de interacción social y ecológica cuya función es ofrecer el sustento a una comunidad o sociedad.²⁵ Aquí ni la sociedad ni la naturaleza son consideradas como mercancías –es decir, ninguna de las dos existe o “fue hecha” para entrar al mercado– por lo que la economía hace referencia a los procesos de interacción metabólicos y a las instituciones sociales que lo acompañan independientemente de si existe intercambio mercantil o no (Polanyi, 2009). Esta definición sustantiva de la economía es fundamental para el estudio de las cooperativas campesinas, ya que a esto se hace referencia al señalar que las cooperativas y organizaciones campesinas tienen un importante componente económico (distinto de su componente empresarial) al institucionalizar de una forma particular la interacción de los seres humanos con la naturaleza y de buscar el sustento para una comunidad.

²⁵ El proceso de interacción sociedad/naturaleza implica una localización específica y para que se pueda concretar en producción es necesario juntar elementos que suelen estar separados: se desplaza la fuerza de trabajo de la sociedad o los elementos del mundo biofísico. Asimismo, implica la apropiación, en primera instancia de la naturaleza por los trabajadores e, históricamente, con los derechos de propiedad, la separación del producto del trabajo del trabajador. La institucionalización de la interacción se hace con la intención de garantizar su estabilidad, regular su estructura y su función (es decir, determinar los fines a los que responde en cada tiempo). Se necesita de la institucionalización política para el establecimiento del derecho, pero también, por ejemplo, para la homologación del sistema de pesos y medidas.

Una vez superada la *falacia de la mentalidad de mercado* –confundir la economía humana en general con la forma del mercado entendido como el mecanismo de oferta-demanda-precio– (Polanyi, 2009), se cuenta con más elementos para la definición del mercado como tal. Polanyi (2017) distingue el mercado como un espacio concreto en donde la gente se reúne para trocar (intercambiar directamente) o comprar y vender (intercambio intermediado por un equivalente general) de la institución del mercado global en la sociedad de mercado.

Esto porque se puede decir que en todas las sociedades hay sistemas económicos y en muchas hay mercados físicos, pero sólo en la sociedad de mercado la lógica de obtención de ganancias a través de la participación en el mercado se impone sobre todas las demás motivaciones (Polanyi, 2017). Por ejemplo, en Europa, antes del fin del feudalismo, los sistemas económicos estaban fundamentados en la reciprocidad, la redistribución y la economía doméstica, la ganancia no era una motivación fundamental. En cambio, la sociedad actual está caracterizada por estar supeditada a la organización y el funcionamiento del mercado (Polanyi, 2017).

De acuerdo con Polanyi (2017), el factor fundamental para que el mercado como institución devenga en sociedad mercantil es la intervención estatal que se ejerce sobre el cuerpo social para enfrentar la situación creada por el fenómeno de la máquina y posteriormente de la industrialización. La intervención del Estado es lo que crea al mercado interno-nacional y no la evolución natural del comercio local.

Además, el comercio exterior precede temporalmente y se funda en instituciones completamente distintas al mercado interno (o nacional) y no es sólo una versión extendida de éste (Polanyi, 2017). Antes de lo que el autor identifica como la “revolución comercial”, el comercio exterior no estaba necesariamente ligado a la existencia de mercados, funcionaba también bajo el principio de reciprocidad (no sólo el del trueque), era complementario y no competitivo. Los mercados internacionales se fueron desarrollando paulatinamente donde las caravanas comerciales tenían que detenerse (ese es el origen de las ferias europeas) y se consolidaron en los puertos europeos, pero estos mercados no

dieron origen a los mercados internos o nacionales, de hecho, existía una gran ruptura entre estos dos (Polanyi, 2017).

Consecuentemente, Polanyi (2017) identifica la revolución industrial y la introducción de máquinas complejas como el primer paso de una revolución extrema y radical que mercantilizó el trabajo humano y a la naturaleza; considerando esto, la historiadora y politóloga estadounidense-canadiense Ellen Meiksins Wood (1994) reconoce los aportes de Polanyi para desnaturalizar al mercado, pero también lo critica por tratar al mercado como el resultado más o menos inevitable del desarrollo tecnológico y no como un conjunto de relaciones sociales específicas.

Esta crítica es pertinente para superar los enfoques transhistóricos y deterministas sobre la existencia del mercado (Meiksins Wood, 1994). Si bien no se puede reconstruir aquí la totalidad del debate sobre la formación del mercado capitalista actual, siguiendo a Meiksins Wood (1994) se puede hacer notar que a lo largo de la historia desde el s. XVII hasta la actualidad “la característica distintiva y dominante del mercado capitalista no es la oportunidad o la elección sino, por el contrario, la obligación.” (p. 15). Es decir, que si se participa en el mercado es por la necesidad de ser parte de las relaciones mercantiles para tener acceso a los bienes que sustentan la vida y no por la existencia de oportunidades de compra y venta (Meiksins Wood, 1994).

Igualmente, es importante recuperar algo que la autora señala: históricamente ha existido una enorme oposición de la gente –mayoritariamente mujeres– a la generalización del mercado (Meiksins Wood, 1994). Oposición a la transformación del mercado de una institución local visible y más o menos transparente a una institución generalizada, universal y opaca. El mercado dejó de ser el lugar físico de intercambio de mercancías regulado por principios comunitarios/tradicionales, donde se respeta el derecho a la subsistencia y se convirtió en algo que trasciende el control comunal y pierde transparencia en aras de la auto-regulación a través de mecanismos de formación de precios y la subordinación de todos los valores comunales al imperativo de la ganancia. Además, la autora también coincide con Polanyi (2017) al señalar que la coerción

del Estado ha sido fundamental para lograr la imposición de la coerción del mercado.

Immanuel Wallerstein (2005) coincide con estos dos autores al señalar que el mercado puede definirse como la estructura local para la compra y la venta de mercancías, así como la institución virtual a lo largo del espacio donde se dan intercambios similares; pero los aportes realizados por la teoría de la dependencia y la teoría del sistema-mundo interesan porque especifican que el mercado mundial no es el espacio para el encuentro de economías nacionales que pueden beneficiarse de ventajas comparativas como señalaba la tesis ricardiana del comercio internacional, sino que las ganancias del comercio internacional se concentran exclusivamente en el polo central en detrimento de la periferia.

Esta distinción también implica que, si bien la obligatoriedad del mercado y la mercantilización de los seres humanos y la naturaleza ha afectado a toda la población proletarizada y excluida, estas afectaciones se viven de forma distinta en los territorios que fueron incorporados al sistema-mundo a través de la colonización europea y neo-europea (Wallerstein, 2005). La distinción centro-periferia, teorizada originalmente por la CEPAL y radicalizada por los teóricos de la dependencia permite entender el intercambio desigual que caracteriza a la mundialización de los intercambios. La separación centro-periferia hace referencia a los procesos productivos que caracterizan a las economías nacionales; mientras que los procesos centrales son intensivos en capital (principalmente alta tecnología) y se encuentran relativamente monopolizados, los procesos periféricos son más competitivos e intensivos en fuerza de trabajo.

Considerando esta distinción, la producción agrícola puede ser considerada como un proceso central –por ejemplo, cuando se involucra tecnología especializada y se logra un cuasi-monopolio gracias a los subsidios que reciben los productores de países poderosos– o uno periférico, como suele ser el caso de la producción campesina en general y de la producción cafetalera en México en particular. En este sentido, la producción campesina cafetalera a gran escala forma parte de la extracción de valor del centro sobre la periferia, al igual que a pequeña escala, ya que la extracción de valor se replica sobre los campesinos productores,

que por la forma en la que han sido incorporados al mercado son sujetos a múltiples formas de explotación.

1.2.2. Inserción de los campesinos en el mercado mundial

Después de haber establecido las coordenadas teórico-conceptuales básicas del mercado mundial, queda pendiente describir teóricamente cómo es la inserción del campesinado y de las cooperativas y organizaciones campesinas cafetaleras dentro de éste. Para indagar sobre la inclusión o exclusión de los campesinos en el mercado internacional, la autora mexicana Blanca Rubio (2001) señala que es fundamental entender la relación de la agricultura con la industria. Si bien históricamente la agricultura posibilitó el surgimiento de la industria, una vez que la producción industrial se consolidó ha dominado al sector agrícola, así como actualmente el sector financiero domina al industrial.

Esto quiere decir que los campesinos —e incluso la burguesía agrícola—, tal y como se vio en el apartado de su definición sociopolítica, se caracterizan por insertarse al mercado de forma subordinada, estando sujetos a distintas formas de explotación. No obstante, aunque la explotación sea la constante en la incorporación de los campesinos al mercado mundial, el carácter específico de la misma varía históricamente y cambia en función de los patrones de acumulación de capital vigentes en el sistema-mundo y de la correlación de fuerzas políticas y la mediación estatal en cada país (Rubio, 2001).

Si bien, las formas de inclusión y exclusión del campesinado en distintos territorios a lo largo del tiempo son un problema empírico, teóricamente se puede señalar que la inserción del campesinado como sujeto explotado dentro del mercado mundial ha sido contestada y cuestionada por los mismos campesinos. Mientras que el mercado tradicional los explota mediante la imposición de precios que no se corresponden con sus costos de producción (Bartra, 2019b), ha surgido como oposición a esto la consolidación de estructuras de mediación como el movimiento del comercio justo o la certificación de la producción orgánica que han logrado crear espacios alternativos de inserción de los campesinos al mercado mundial (Pérez

Akaki, 2010). La participación de pequeños productores cafetaleros en México y América Latina ha sido fundamental en la creación de estos espacios alternativos.

Mercado tradicional

Para describir la inserción del campesinado en el mercado mundial en la actualidad se debe recordar que debido a la subordinación de la rama de producción agrícola a la industrial y de éstas a la rama financiera (Rubio, 2001), la característica definitoria de la participación de los campesinos en el mercado es la explotación. La mercantilización creciente de todos los intercambios, congruente con la expansión del modo de producción capitalista, obliga a los campesinos a ser parte del mercado, a pesar de que no sólo no obtengan ganancias significativas en el proceso, sino que sea éste el lugar en donde se les extrae el valor que generan mediante la producción.

De acuerdo con Armando Bartra (1985), la explotación del campesinado es multiforme, pero lo que la caracteriza es que ocurre en distintos momentos de su participación en el mercado, que, para distinguirlo de los mercados alternativos, aquí se nombra como tradicional. En palabras del autor:

Hay explotación campesina aun si el pago por la cosecha coincide con su costo empresarial (medios de producción consumidos más jornales efectivos), pues para que no la hubiera debería pagarse su precio (costo más ganancia media); hay explotación campesina cuando los pequeños agricultores, con ingresos generados por su trabajo, pagan caros los créditos, los insumos y los medios de vida; hay –obviamente– explotación campesina cuando estos se ven obligados a contratarse a jornal; y hay, por último, explotación de las comunidades campesinas mexicanas, cuando la economía estadounidense se apropia de la fuerza de trabajo juvenil de migrantes rurales que fueron formados y sostenidos por sus familias durante su vida pre-productiva. (Bartra, 2019b, p. 130)

En muchas ocasiones las cooperativas y organizaciones campesinas se forman para que a través de la asociación se pueda hacer frente a algunas de estas formas de explotación, por ejemplo: mejorar las condiciones de los créditos y el financiamiento a las que tienen acceso los productores o bajar los costos de los insumos por las compras al mayoreo (Van der Hoff, 2003). No obstante, la mediación de la explotación mercantil que logran hacer las cooperativas y organizaciones

campesinas se encuentra limitada porque no modifican el ambiente en el que se desarrollan (Hu et al., 2022).

Estrategias de mediación de la explotación: Mercado alternativo y el comercio justo como crítica al mercado mundial

Precisamente por la consciencia de los límites que tienen las cooperativas y organizaciones para mitigar la explotación a la que se enfrentan los campesinos por ser parte del mercado es que se ha buscado, a través de distintas propuestas y movimientos, modificar las condiciones del mercado, es decir, no sólo organizarse al interior de sus comunidades, sino también organizar al menos una parte del ambiente en el que se desenvuelven. Las propuestas han girado en torno a la promoción de la economía solidaria de forma general y al desarrollo del comercio justo como un movimiento particular.

Por un lado, la economía social y solidaria y la propuesta de un mercado alternativo contradice todos los principios de la economía clásica o de mercado al estar enfocada no en la obtención de ganancias, sino en la construcción de la sociedad de una forma que sea solidaria entre los seres humanos, con la naturaleza y con la cultura (Harguindeguy, 2008). Dentro de este amplio marco es que el comercio justo se construye como una iniciativa para conectar de forma justa y solidaria a productores de países del llamado sur global (países periféricos) con los del norte global (países centrales) (Pruijn, 2023).

La historia del comercio justo puede rastrearse hasta mediados del siglo XX con el surgimiento de organizaciones como *Oxfam Internacional* y las “Tiendas del Mundo” que importaban artesanías del “tercer” al primer “mundo” (Lyon, 2011). Pero el hito de creación más importante es la colaboración que se dio en la década de los ochenta entre la cooperativa cafetalera oaxaqueña *Unión de las Comunidades Indígenas de la Región del Istmo* (UCIRI) y la agencia holandesa *Solidaridad*, ya que mediante esta alianza crearon “el primer sello de garantía de Comercio Justo, llamado Max Havelaar” (Pruijn, 2023). El movimiento de comercio justo se ha complementado con la creación de entidades certificadoras para promover y

remunerar de forma privilegiada métodos de producción alternativos que cuidan el medio ambiente, en particular, la producción orgánica.

Posteriormente se dio un proceso de crecimiento e institucionalización global del comercio justo y se creó *Fair Trade International* y su sello “FLO”, pero de acuerdo con los pequeños productores organizados dentro de la red de SPP Global (SPP, Símbolo de Pequeños Productores, 2017), el crecimiento y la popularidad del comercio justo han hecho que el término se haya convertido en un denominador común de diversos tipos de movimientos y modelos comerciales, en donde paulatinamente se han comenzado a adaptar las prácticas del comercio tradicional y se han cambiado los principios y valores comunes con los que en un inicio comenzó el movimiento.

Independientemente de las opiniones favorables o las críticas sobre el comercio justo, lo que importa destacar dentro de esta investigación es que se han creado canales de comercialización alternativos que permiten que las cooperativas y organizaciones campesinas se integren de forma diferenciada al mercado, mediante el establecimiento de precios mínimos y el acortamiento de los intermediarios. No obstante, a pesar del crecimiento y la dispersión que ha tenido el movimiento del comercio justo (Fridell et al., 2023) las organizaciones siguen vinculadas al mercado mundial tradicional por lo limitado que continúa siendo el mercado alternativo. Consecuentemente, siguen expuestas a las condiciones del mercado que constantemente alteran sus procesos organizativos, que dentro de esta investigación se consideran como presiones derivadas de la interrelación con el mercado mundial.

1.2.3. Presiones en la interrelación de los campesinos y el mercado mundial

Si bien pueden ser múltiples las formas de interrelación de los campesinos con el sistema mundial, lo que se observa principalmente es que esta relación está caracterizada por la explotación, que, como describe Blanca Rubio (2001), opera mediante distintos mecanismos. El café, que se caracteriza por ser un cultivo no perecedero –al igual que los granos básicos– y que consecuentemente se puede acumular, impone sobre los campesinos que lo cultivan condiciones específicas en

su vínculo con el mercado mundial. Las afectaciones son distintas para los campesinos individuales y para las organizaciones de productores, que, principalmente se constituyen como mecanismos de defensa contra estas afectaciones, pero no por eso se vuelven inmunes a éstas. Interesa destacar primero la condición de desajuste entre precios y costos de producción que afecta al campesinado en general y la cuestión de la fluctuación de los precios internacionales de los bienes agrícolas, que afecta a los productores de ‘*commodities*’, como el café, en particular y establecer teóricamente cuál es la relación de estas condiciones sobre la gobernanza cooperativa de las organizaciones.

La condición de desajuste entre precios y costos de producción

Siguiendo el pensamiento de Armando Bartra (2006, 2019b) se puede afirmar que la forma principal de la explotación del campesinado –es decir, la forma mediante la cual se les extrae mayor valor– es mediante la fijación de precios que se encuentran por debajo de los costos de producción. Esta condición de desajuste entre lo que cuesta producir y los mecanismos de fijación completamente distantes de la esfera productiva agrícola es un reto tanto para los campesinos de forma individual como para las organizaciones de productores y puede tener repercusiones que incluso van más allá del mundo rural, en palabras de Wolf (1966):

A medida que el sector campesino se compromete más firmemente con la comercialización a través de mercados en red y se hace cada vez más dependiente de los precios fijados en esos mercados, también se verá afectado por cambios, incluso bastante pequeños, en la fijación de precios. Esto puede tener implicaciones asombrosas para toda la economía de un país. (p. 44).²⁶

Esta condición de desajuste ocurre por las formas de establecimiento de los precios que se da en el mercado mundial supuestamente regido por la oferta y la demanda como fue descrito anteriormente. En ese sentido, se considera importante recuperar de forma crítica a Blanca Rubio cuando señala que como la agricultura depende del medio natural “distorsiona la formación de los valores y de los precios, a la vez que obstaculiza el aumento de la productividad.”(Rubio, 2001, p.51), ya que se considera que, la producción campesina, más que *distorsionar la formación de valores y*

²⁶ Traducción propia.

precios muestra cómo el valor y los precios no se encuentran atados a las condiciones en las que se producen los bienes, sino a determinaciones propias del modo de producción capitalista en la fase de acumulación neoliberal y no de la economía humana en general.

Mientras que en la producción industrial el cálculo de costos de producción resulta más inmediato o evidente por ser la suma de los factores de producción y los precios suelen fijarse por encima de ellos, en la producción agrícola campesina identificar los costos de la producción no es tan evidente. El trabajo familiar no se contabiliza en términos de salario o jornal y los costos asociados a la tierra se reducen al fenómeno de la renta diferencial, que es la ganancia “extra”, asociada a la calidad de la tierra (Bartra, 2006), pero no representa el costo asociado a la reposición del “trabajo” que realiza la naturaleza. En ese sentido, el trabajo reproductivo tanto de la familia como de la naturaleza es invisibilizado e ignorado por no ser traducible al cálculo de costos. Igualmente, la estacionalidad de la producción agrícola y su discontinuidad temporal representan un reto para la realización de este cálculo (Boltvinik, 2019).

La respuesta del comercio justo y de los movimientos de pequeños productores, como la red SPP Global ante esta situación ha sido la de construir metodologías de cálculos de costos de producción que reflejen adecuadamente el costo y el valor del trabajo campesino (Cobo & Paz Paredes, 2009). No obstante, incluso el precio mínimo establecido dentro del comercio justo en ocasiones no llega a cubrir todos los costos de producción.

La fluctuación de los precios internacionales de los bienes agrícolas

Como la fijación de los precios de los bienes agrícolas está interconectada dentro de la totalidad del mercado mundial, la fluctuación de estos también es una realidad que obliga a los campesinos a producir y realizar inversiones de largo plazo en sus tierras y en sus organizaciones sin tener certeza alguna de los precios por los cuales podrán comercializar sus productos. En el caso del café la fluctuación de su precio en el mercado internacional no es algo nuevo, pero sí ha adquirido características particulares a raíz del fin de los acuerdos internacionales sobre la producción y la exportación del café (Lyon, 2011; Pérez Akaki, 2010), su cotización dentro de la

bolsa de valores de Nueva York (Sánchez Juárez, 2015) y tras el fin de la intermediación estatal con apoyos productivos y financieros (Topik et al., 2010).

El proceso histórico de la liberalización del mercado del café y sus consecuencias para los campesinos y las organizaciones cafetaleras se describirá más adelante en la investigación, pero aquí se considera importante señalar que en ausencia de una institución mundial reguladora de cuotas de exportación y de Estados que proveen subsidios productivos para contrarrestar el alza de insumos como el petróleo y los fertilizantes, la fluctuación de precios es una condición que se agrava (Topik et al., 2010).

Además, aunque las organizaciones que son parte de esquemas de comercio justo cuentan con un precio mínimo garantizado para sus productores la volatilidad del precio les afecta también; como señala Gladys Karina Sánchez Juárez (2015) en su investigación sobre los pequeños cafecultores organizados de Chiapas, el alza momentánea de los precios de la bolsa de valores hace que los productores pierdan de vista las ventajas que eventualmente pueden ofrecer los sistemas de producción de comercio justo y orgánicos. Esta observación igualmente fue realizada por las investigadoras Lorena Paz-Paredes y Rosario Cobo (2009): cuando los precios convencionales están altos se corre el riesgo dentro de las organizaciones de que el café sea vendido por fuera a los “coyotes” o de que los miembros abandonen la organización.

Igualmente, al examinar los debates en torno al esquema de comercio justo, Renard y Pérez Grovas (2007) mencionan las presiones que ejerce el mercado mundial a las organizaciones cuando el precio internacional del grano sube por la competencia que se genera con los intermediarios locales. Según los autores, la competencia supone un reto para las organizaciones cooperativas, “sobre todo si la relación entre éstas y sus socios es más instrumental que holística. En general, las cooperativas se componen de un núcleo fuerte de socios totalmente leales, un segundo grupo más o menos leal y un gran número de socios oportunistas.” (Renard & Pérez Grovas, 2007, p. 143)²⁷.

²⁷ Traducción propia.

Además, indican que las cooperativas pueden recurrir a sanciones para castigar a los socios en ciclos productivos futuros, aunque esto generalmente no ha evitado la fuga de café en ciclos de precios altos. Lo más relevante de su observación es la clasificación tripartita de la membresía en función de la lealtad a la organización (Renard & Pérez Grovas, 2007). Esta distinción es crucial para comprender las dinámicas internas de las cooperativas y los desafíos que enfrentan en un entorno de precios fluctuantes. La lealtad de los socios se convierte en un factor determinante para la estabilidad y sostenibilidad de las cooperativas, influenciando directamente su capacidad de resistir las presiones del mercado mundial.

Para hacer frente a estas presiones y afectaciones las cooperativas y organizaciones de productores necesitan de diseños institucionales específicos. No obstante, la implementación de estos diseños no significa que las organizaciones se vuelven inmunes a las presiones, sino que gracias a estos pueden contar con los medios necesarios para responder a las afectaciones sin perder sus formas organizativas. A continuación, se explora la definición de trabajo de la gobernanza cooperativa como uno de estos diseños.

1.3. La gobernanza en las organizaciones cooperativas

Este apartado busca introducir una definición de trabajo sobre lo que se entiende por gobernanza cooperativa en las cooperativas u organizaciones que se asemejan a éstas por tener dos dimensiones, la empresarial y la social, y a la democracia como valor y práctica central. También se proponen algunas hipótesis de por qué el término gobernanza cooperativa ha encontrado un lugar entre las organizaciones de pequeños productores campesinos. Se considera que actualmente el término de gobernanza es un concepto paraguas en donde conviven las más distintas tradiciones sociopolíticas (Porrás, 2019). Pero en lugar de descartarlo por la ambigüedad que actualmente lo caracteriza se abordará específicamente dentro de la literatura de la gobernanza organizacional, principalmente porque es un término que les interesa a las organizaciones porque les permite entablar un diálogo con

actores relevantes, como pueden ser los gobiernos nacionales, las instancias certificadoras²⁸ y las agencias de financiamiento internacional entre otras.

Aquí la cuestión de la gobernanza cooperativa se limita a la literatura organizacional debido a que es dentro de ésta que se han dado la mayoría de los estudios sobre cooperativismo, tanto agrícola como de otra índole, pero dentro de la literatura de gobernanza en general también se observan avances y aportes interesantes relativos a la cooperación, a la colaboración y a la democratización en la gobernanza (Sørensen & Torfing, 2016), así como a las posibilidades críticas que puede tener el concepto (Monedero, 2008).

Dentro de la literatura organizacional se ha encontrado que las investigaciones pueden dividirse en dos grandes grupos: aquellas enfocadas en la gobernanza *corporativa* y aproximaciones críticas a ésta que se agrupan en torno a la noción de gobernanza *cooperativa* o de las organizaciones de economía solidaria. Pero aquí es importante señalar dos ideas: primero, algunas investigaciones sobre cooperativas, en realidad se aproximan al tema desde la gobernanza corporativa y, segundo, la categoría de gobernanza cooperativa no se limita a las organizaciones que se encuentran legalmente constituidas como cooperativas, sino más bien a aquellas que tienen la democracia participativa y propiedad colectiva como principios organizacionales fundamentales.

Consecuentemente en este apartado se divide en dos: primero, una crítica a la gobernanza corporativa como corriente dominante y posteriormente una aproximación preliminar a lo que actualmente se entiende por gobernanza cooperativa y un desglose de sus componentes. Finalmente, se incluye un tercer subapartado para mencionar como tanto la gobernanza corporativa, como la cooperativa constantemente se encuentran en diálogo con las teorías sobre la administración de los bienes comunes, un cuerpo de literatura bien consolidado de donde también se pueden recuperar algunos elementos de utilidad para esta investigación.

²⁸ Por ejemplo, para ser parte de la red internacional de *Fair Trade International* y la certificación “FLO” los productores deben de estar dentro de una organización con probada *gobernanza* democrática como pre-requisito para ser certificados. (Folch & Planas, 2019)

1.3.1. *Gobernanza corporativa como corriente dominante*

La literatura sobre gobernanza señala a la gobernanza corporativa como una de sus grandes ramas, ya que desde la década de los noventa creció el interés académico y práctico sobre el problema de la gobernabilidad corporativa, es decir, sobre cómo incorporar de una manera más clara y transparente los intereses de los asociados en la toma de decisiones de los corporativos en la era de la globalización. Después de esto, dentro de la gobernanza organizacional, la gobernanza corporativa se ha consolidado como la corriente dominante (Co-operatives UK & SAOS, 2013; Silva et al., 2022; Teixeira et al., 2021), e incluso algunos estudios de cooperativas realizan sus investigaciones tomando como base teorías y modelos que surgieron de problematizar la gobernanza corporativa.

No obstante, hay una implicación fundamental dentro de ésta: las empresas, firmas o corporaciones dentro del modo de producción capitalista persiguen como objetivo único la maximización de las ganancias. Además de que esta cuestión sea la que se encuentra subyacente en todos los planteamientos relativos a la forma de gobernar y administrar empresas, también se observa una comprensión de los sujetos muy limitada. Éstos son entendidos como racionales, egoístas y también únicamente motivados por el incremento de las ganancias.

Todas las decisiones organizativas, de estructura y de administración están supeditadas a indicadores de desempeño, competitividad y crecimiento. La transparencia, la democracia y la equidad solamente se encuentran en un segundo plano. Entonces, a pesar de los enormes avances teóricos y en términos de modelos matemáticos que se han realizado dentro del marco de la gobernanza corporativa, si bien, resultan interesantes, no son realmente compatibles con las bases fundamentales de una cooperativa u organización de pequeños productores, a menos que el entendimiento de cooperativa se limite al de una empresa de propiedad colectiva.

Precisamente por esto y por el hecho de que la gobernanza corporativa sea la corriente intelectualmente dominante es que se encuentra una mayor afinidad entre el concepto de gobernanza con la aproximación a las cooperativas sólo como

empresas. Un ejemplo claro de la posición dominante de la gobernanza corporativa es el *Corporate governance code for agricultural co-operatives*²⁹ (2013); un manual publicado por el sistema cooperativo del Reino Unido y SAOS, una organización para el desarrollo de la cooperación de granjas rurales de Escocia que reconoce las particularidades de las cooperativas, sobre todo por su énfasis en la administración democrática, pero concluye que las buenas prácticas de la gobernanza corporativa sirven para todo tipo de organizaciones, especialmente para las cooperativas agrícolas de la región.

Autores como Cornforth (2004), que buscan innovar en los paradigmas desde los cuáles se estudia la gobernanza en las cooperativas han realizado la sistematización de las principales teorías de la gobernanza corporativa que se buscan aplicar al análisis de organizaciones cooperativas. Entre estas se encuentran las teorías de la agencia –como modelo de cumplimiento–, de la tutela –como modelo de asociación–, de la dependencia de los recursos –como modelo de cooptación– de los *stakeholders*³⁰ –como modelo de partes interesadas– o de la hegemonía empresarial. Pero este autor concluye que estas teorías y los modelos que proponen son unidimensionales y no alcanzan para explicar la diversidad y las contradicciones en las cooperativas, por lo que un paradigma de paradojas y la aproximación desde la metateoría sería más pertinente (Cornforth, 2004).

A pesar de que no se está de acuerdo con la propuesta del autor de usar las teorías de las corporaciones para el análisis de las cooperativas, esta sistematización es relevante para identificar los modelos desde los cuales parten algunas investigaciones sobre cooperativas que, a pesar de no declarar que las observan sólo en su dimensión empresarial, así lo hacen (Cornforth, 2004).

1.3.2. *Gobernanza cooperativa*

Aunque se han escrito ya varios artículos que tienen como concepto central la gobernanza cooperativa no hay consenso sobre su definición y debido a los pocos ejercicios de sistematización sobre el tema (Romero, 2020) se considera pertinente

²⁹ Se puede traducir al español como: “Código de gobierno corporativo de las cooperativas agrarias”

³⁰ *Stakeholders* se ha traducido al español como “de las partes interesadas”

aproximarse al mismo desde una revisión crítica de la literatura existente que nos permita explorar los desarrollos actuales de esta categoría.

1.3.2.1. *Revisión crítica de la literatura existente*

Mientras que las definiciones más críticas del concepto de gobernanza se encuentran asociadas principalmente a los estudios de los territorios autónomos y a los movimientos sociales (Augusto Benini et al., 2022; Pahnke, 2015), la mayoría de las investigaciones de la gobernanza cooperativa se encuentran dentro de los enfoques que podríamos llamar económicos; es decir, que toman “un conjunto de supuestos mínimos y con un razonamiento analítico riguroso proveen un conjunto de estrategias o políticas orientadas a mejorar la eficacia”³¹ (Cook y Grashuis, 2018, p. 758).

Varios estudios sobre gobernanza cooperativa asumen una perspectiva microeconómica desde la cual generalmente se analizan las interrelaciones entre los miembros, las juntas o consejos directivos y los “*managers*” o gerentes (Cook y Grashuis, 2018). Congruente con el enfoque microeconómico, la mayoría de los estudios relevantes recientemente publicados son cuantitativos, por ejemplo: Deng y Hendrikse (2015) utilizan la teoría de juegos para evaluar la eficiencia de distintas estructuras de gobernanza, contrastando las formas corporativas con las cooperativas. Grashuis y Cook (2021) realizaron una medición gradual de la heterogeneidad de los miembros de una cooperativa para identificar su efecto sobre la satisfacción de los miembros. Sacchetti y Tortia (2021) realizaron un análisis de regresión para confirmar la existencia del vínculo entre los motivos de asociación y compromiso y los intereses individuales dentro de las cooperativas. Silva, Knebel Baggio y Lopes Santos (2022) evalúan distintos modelos o estructuras de gobernanza para determinar el desempeño económico que se puede alcanzar con cada uno. El estudio realizado por Teixeira, Marconatto, Dias, Auler, y Wegner, (2021) dice haber empleado una metodología cualitativa para identificar las configuraciones de gobernanza –con énfasis especial en el género– más efectivas

³¹ Traducción propia

para el incremento de la productividad y el ingreso de los miembros, no obstante, la recolección y el análisis de sus datos es cuantitativo.

Además de estas aproximaciones cuantitativas también hay otros estudios que igualmente podrían describirse como “economicistas” aunque no tengan una metodología cuantitativa. Por ejemplo, Chaddad e Iliopoulos (2013), a través de un estudio comparativo de cooperativas en diferentes partes del mundo realizan una tipología de los diferentes tipos de derechos de propiedad, administración y gobernanza en las cooperativas con el fin de aportar información sobre los costos asociados a la separación entre administración y propiedad y mecanismos de toma de decisión, enmarcados dentro de un enfoque de eficiencia organizacional. Los estudios sobre las motivaciones individuales de los miembros (Sacchetti & Tortia, 2021), la longevidad (Iliopoulos & Valentinov, 2018a) y el ciclo de vida de las cooperativas (Cook, 2018) igualmente tienen en el centro de sus preocupaciones la productividad y eficiencia económica de las cooperativas.

También se han encontrado publicaciones enfocadas al estudio teórico de la gobernanza cooperativa o que al menos tienen una sección específicamente dedicada a su definición. Entre estas está el ya citado texto de Cornforth (2004) sobre la gobernanza de las cooperativas desde la perspectiva paradójica. Iliopoulos y Valentinov, además de estar dentro de las publicaciones economicistas y ser reconocidos dentro del pensamiento hegemónico sobre el cooperativismo se distinguen de otros autores porque recientemente no construyen a partir de ni buscan establecer un modelo económico, si no, por el contrario, han buscado establecer un marco analítico para el estudio de las cooperativas desde la sociología; en particular, retomaron los planteamientos de la teoría de sistemas de Niklas Luhmann (Iliopoulos & Valentinov, 2018b). Para ellos “las cooperativas son sistemas operativamente cerrados que mantienen una relación precaria con su entorno exterior, que incluye a los cooperativistas” (2018b, p. 1); la relación precaria hace referencia a que son propensas a sobrecargar la capacidad de carga de su entorno, es decir, de sus miembros y consideran que la estrategia de gobernanza cooperativa fundamental consiste en distinguir y delinear claramente los límites

entre lo que consideran actividades centrales y periféricas (Iliopoulos & Valentinov, 2022).

Raquel Ajates (2020) –experta en cooperativas agrícolas de Europa– en un esfuerzo crítico constructivo señala que se necesita un marco conceptual alternativo para el estudio de las cooperativas agrícolas debido a que han predominado los acercamientos economicistas. A través de estudios de caso guiados por el acercamiento de la solidaridad crítica³² construyó una propuesta analítica conformada de tres partes. Primero lo que llama “el triángulo cooperativo” donde pretende condensar el carácter multidimensional de las cooperativas agrícolas; segundo, el “doble reloj de arena de las cooperativas”, que le permite observarlas dentro del contexto más amplio en el que se encuentran; y, tercero, la “sostenibilidad cooperativa”, que considera los dos componentes anteriores para analizar la sostenibilidad en términos de la identidad y valores cooperativos, así como en términos medioambientales (Ajates, 2020).

El triángulo cooperativo se compone del elemento central que son los comportamientos cooperativos informales, la forma legal, el conjunto de prácticas de gobernanza y el movimiento social (que hace referencia a la organización como medio para la transformación social). En cuanto a la definición que la autora da de gobernanza señala que:

este componente se refiere al conjunto de prácticas de gobernanza seguidas por una determinada cooperativa, pero también incluye los efectos del contexto más amplio de gobernanza alimentaria en el que se encuentran las mismas. Esta dimensión también tiene en cuenta el grado de adhesión de una cooperativa a los principios cooperativos. Aunque en teoría se supone que cada socio tiene un voto, algunas cooperativas ofrecen más poder de voto a los socios que comercian con mayores volúmenes (Ajates, 2020, p. 475).³³

Tanto esta definición como el modelo propuesto por la autora son relevantes para la construcción del marco analítico de esta investigación porque enfatiza cómo las prácticas cooperativistas moldean las dimensiones de una organización agrícola

³² La solidaridad crítica como enfoque hace referencia a que reconoce el valor social de las cooperativas por las aportaciones que les hacen a sus miembros, pero también explora fenómenos como la cooptación u otros temas que pueden resultar controversiales pero que considera necesarios para entender realmente la situación en la que se encuentran las organizaciones

³³ Traducción propia

tipo cooperativa. La autora también señala algo de fundamental importancia para esta investigación: es necesario tener en cuenta las fuerzas del mercado global y de la industria agroalimentaria, ya que estas determinan el margen de maniobra que las cooperativas agrícolas tienen en sus prácticas y modelos de negocio.

Recientemente, Díaz Muñoz (2023) publicó un artículo en la *Revista Iberoamericana de Economía Social y Solidaria* titulado “¿Gobernar desde abajo al gobierno cooperativo? Hacia la gobernanza bioeconómica solidaria y compleja (una aproximación teórica a su ejercicio y evaluación)”. Dentro de éste aborda la problemática de definir la gobernanza para las organizaciones cooperativas considerando la complejidad de la coyuntura actual y propone categorías analíticas para su evaluación.

Este autor define gobernanza cooperativa como

El sistema de interrelaciones y equilibrios de intereses internos y externos, sustentados en el acuerdo entre los diversos niveles decisorios de la organización (asamblea, consejos de administración y vigilancia, personal directivo y operativo), que permiten –de forma participativa, creativa y autónoma– resolver sus tensiones y conflictos para alcanzar los objetivos, procesos y resultados de la entidad cooperativa en el marco axiológico de los principios y valores cooperativos en diálogo con los actores del entorno (públicos, privados, sociales, comunitarios) y los movimientos sociales transformativos. (Díaz Muñoz, 2023, p.14)

Y entre las múltiples categorías analíticas que propone (en total son 15) interesa destacar la coherencia cooperativa, la estructura institucional, la democracia participativa, deliberativa y representativa, la autogestión, la cultura organizacional y la vinculación comunitaria, social y política, entre otras. Se considera que los aportes del autor son fundamentales ya que nos permiten nombrar y observar una serie de variables (elementos cambiantes) que pueden considerarse para caracterizar a la gobernanza dentro de las cooperativas. Solamente es importante recordar que no se trata de una lista que establezca requisitos por cumplir para considerar que la gobernanza es cooperativa, sino una aproximación de síntesis analítica.

Por otro lado, también se encontraron investigaciones empíricas, cualitativas, no economicistas que aportan más información sobre lo que entienden por gobernanza cooperativa y las formas de organización sociales y políticas al interior de las cooperativas. El estudio de Hernández (2006) sobre la cooperativa Pascual

en México tiene una orientación sociológica y se adhiere al paradigma paradójico, lo que le permite concluir que las cooperativas pueden ser espacios en donde fuerzas democráticas y oligárquicas están presentes simultáneamente. Esta autora rompe con esquemas normativos y con la búsqueda de correlaciones para enfocarse en entender cómo la cooperativa puede ser simultáneamente un espacio para el ejercicio de la democracia directa de los trabajadores, así como una organización con tendencias oligárquicas.

Otras publicaciones más recientes, similares a la de Hernández (2006), son las de Barraud-Didier, Henninger, y El Akremi (2012), quienes indagan sobre la relación entre la confianza de los miembros y su participación en la gobernanza de sus cooperativas; Clare Gupta (2014), quien indaga sobre la experiencia de vivir la democracia en el espacio de trabajo; Miner y Novkovic (2015, 2020) sobre la diversidad en la gobernanza de las cooperativas; Fernando, Garnevaska, Ramilan y Shadbolt (2021), sobre la comparación de los atributos de las organizaciones – empresas y cooperativas– administradas por pequeños productores; Michaud y Audebrand (2022) sobre la aproximación paradójica a las teorías de la gobernanza para las cooperativas; y Diakité, Royer, Rousselière, y Tamini (2022) sobre los mecanismos formales e informales de la gobernanza en las cooperativas que comparten maquinaria agrícola. Estos trabajos han sido fundamentales para construir una definición de gobernanza cooperativa y una propuesta de sistematización de las prácticas que la caracterizan.

Lo que se observa es que en la literatura que recientemente aborda el tema de la gobernanza cooperativa se ha llegado a un consenso que es importante destacar: las organizaciones cooperativas son tan variadas y diversas que no puede hablarse de “una gobernanza cooperativa” (Novkovic, 2013). No hay, ni es deseable, una categoría o una teoría unívoca sobre lo que es la gobernanza cooperativa. Asimismo, la gobernanza cooperativa no es un atributo esencialista y absoluto que las cooperativas posean o no. (CITAR IDEA DE F. PORRAS) Si no, más cercano a la definición abierta propuesta por Mark Bevir (2012):

La gobernanza se refiere, por tanto, a todos los procesos de gobierno, ya sean emprendidos por un gobierno, un mercado o una red, ya sea sobre una familia, una tribu, una organización formal o informal o un territorio; ya sea mediante leyes,

normas, poder o lenguaje. La gobernanza se diferencia del gobierno en que se centra menos en el Estado y sus instituciones y más en las prácticas y actividades sociales (p. 31)³⁴

Como se mencionó, algunos autores y autoras han avanzado en la labor de sistematizar las prácticas, estrategias, instituciones y reglas que nos permiten caracterizar a la gobernanza cooperativa partiendo de la premisa de que emanan de la identidad de las cooperativas (Michaud & Audebrand, 2022; Fernando et al., 2021) y las identifican en su quehacer diario. Esta identidad está anclada a los principios generales del cooperativismo, como que las cooperativas son propiedad de sus miembros y deben ser democráticamente controladas por ellos (Michaud & Audebrand, 2022). De acuerdo con Karen Miner y Sonja Novkovic, los sistemas de gobernanza de las cooperativas se construyen alrededor de estructuras, procesos y dinámicas que se acercan o adoptan por completo el estar centrados en sus miembros, la participación y el compromiso democrático (Miner & Novkovic, 2020).

En este sentido, las prácticas, estrategias, instituciones y reglas que establezcan las cooperativas para organizarse y administrarse buscan ser congruentes con los valores cooperativos de “autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad” (Alianza Cooperativa Internacional, 2018), así como con los siete principios del cooperativismo (ACI, 2018):

1. Adhesión voluntaria y abierta
2. Gestión democrática de los miembros
3. Participación económica de los miembros
4. Autonomía e independencia
5. Educación, formación e información
6. Cooperación entre cooperativas
7. Interés por la comunidad

Los ya mencionados Barraud-Didier, et al. buscan identificar las variables que determinan o condicionan la participación de los miembros de las cooperativas en sus estructuras de gobernanza, ya que consideran que la participación constante es una característica clave del control democrático. La participación de los miembros en la gobernanza es lo que hace distintas a las cooperativas en relación con otras organizaciones, por eso, para ellos, la gobernanza cooperativa es una

³⁴ Libro electrónico, traducción propia.

práctica fundamental en donde la confianza y el compromiso afectivo juegan un papel sumamente importante (Barraud-Didier et al., 2012).

Fernando, et al. (2021) enlistan algunas de estas prácticas, instituciones y reglas que pueden ser consideradas para el análisis de la gobernanza en las cooperativas, estas son: órgano de gobierno de mayor nivel, la frecuencia de sus reuniones y el establecimiento del quórum dentro de las mismas; mecanismos e instancias para la solución de controversias; participación y posibilidades de representación de los miembros en las asambleas generales; periodo de la junta o consejo directivo, requisitos para ser electo directivo, número de miembros que componen el consejo o la junta y existencia de representantes o directivos externos.³⁵ Esta enumeración constituye un gran avance en términos de sistematización de prácticas propias de las cooperativas, pero, al mismo tiempo, como la mayoría de las aproximaciones, enfatiza mayormente el papel y la forma de actuar del consejo o junta directiva de la cooperativa e ignora otros órganos y las formas de participación y deliberación de los miembros en general.

También en otro gran esfuerzo de sistematización, Myriam Michaud y Luc K. Audebrand (2022) enlistaron algunas de las tensiones a las que se enfrenta el diseño de la gobernanza cooperativa, entre estas se encuentran: la cohesión entre los miembros, la participación de todos los miembros en la vida democrática de la organización, las dificultades impuestas por su doble objetivo económico y social, así como la presión para mantenerse alternativos o alinearse a las dinámicas del mercado en el que participan; en cuanto a la junta o consejo directivo, señalan las motivaciones de los miembros, la independencia de ésta y su composición. Estos autores, a través de su aproximación crítica a las teorías prescriptivas de la gobernanza, así como de su aproximación paradójica realizaron un gran aporte a la identificación de los elementos de la gobernanza propios de las cooperativas.

Esta revisión crítica de la literatura contemporánea que trata el tema de la gobernanza cooperativa desde el enfoque organizacional nos muestra que parece predominar una comprensión reduccionista de las cooperativas que sólo las

³⁵ Los aportes de la investigación citada son fundamentales para la construcción de los instrumentos de recolección de información de esta investigación.

reconoce como empresas, las aproximaciones economicistas se encuentran fundamentalmente preocupadas por los costos de administración y el desempeño económico de las cooperativas. Aun así, otros estudios las perciben como espacios que son simultáneamente empresas y organizaciones político-sociales, es decir, consideran su estructura de organización política interna y sus fines sociales además de los económicos.

1.3.2.2. *Definiciones preliminares desde las prácticas de las organizaciones cafetaleras*

Complementario a estos esfuerzos de sistematización, lo que se puede observar en los diseños institucionales y las prácticas de algunas organizaciones tipo cooperativas campesinas y rurales en México es la importancia de las asambleas generales de miembros y las asambleas de delegados, igualmente, las organizaciones comparten la existencia de Consejos de Vigilancia. No obstante, difieren en que algunas suelen tener consejos de administración, mientras que otras tienen coordinaciones generales o comités ejecutivos. Una figura existente pero no tan popularizada es la de un órgano de consejeros, conformado por los fundadores de la organización. La asesoría externa también se encuentra en algunas organizaciones, aunque es poco común, mientras que las áreas de contabilidad y administración están siempre presentes. Cada vez crecen más áreas o coordinaciones específicas sobre género y juventudes e igual se encuentran en crecimiento las áreas de educación dentro de las cooperativas y organizaciones (SPP Global, 2015).

Estas características son congruentes con la legislación mexicana sobre asociaciones rurales (Ley Agraria, 1992) y sobre cooperativismo (Ley General de Sociedades Cooperativas, 1994) que menciona como elementos básicos de funcionamiento y administración a la Asamblea General, al Consejo de Administración y al Consejo de Vigilancia. En México, a diferencia de en otros países, la *Ley general de sociedades cooperativas* o de sociedades rurales no incluye el concepto de “gobernanza cooperativa” y se limita a hablar de “Formas de dirección y administración interna”, no obstante, como las cooperativas y organizaciones tienen relaciones con diversos actores y no sólo con el Estado

mexicano, han adoptado el término de gobernanza cooperativa para describir lo que aquí se ha sintetizado como el conjunto dinámico de prácticas, estrategias, instituciones y reglas que las cooperativas construyen, modifican y ponen en práctica para la conducción conjunta de sus organizaciones, para la toma de decisiones y la consecución de sus objetivos.

Algo que se debe notar, es que además de los arreglos institucionales de las organizaciones, existen dinámicas de gobernanza que están más vinculadas a las prácticas sociales de las comunidades en las que se desarrollan, sobre todo si se trata de comunidades indígenas. Por ejemplo, la Unión Majomut, una organización de productores de café en Chiapas, México, que existe desde 1983 y está compuesta por indígenas de las etnias Tsotsil y Tseltal, antes de describir su estructura de gobernanza señalan que “La estructura de funcionamiento de la Organización está regida por las normas legales y las de usos y costumbres de las comunidades indígenas que la componen.” (Unión Majomut, s/f).

Igualmente, otras cooperativas, enfatizan otros componentes centrales de su identidad como motores de su organización, como puede ser la fe y la religión, (Coordinadora Mexicana de Pequeños Productores de Comercio Justo, s/f) mientras que otras se presentan como espacios que reivindican la asociatividad a pesar de la diversidad étnica o religiosa. Además de las reivindicaciones étnicas e identitarias, otras organizaciones enfatizan en los principios que rigen su actuación y hacen referencia a la transparencia, la democracia, la honestidad y la solidaridad social (CEPCO, s/f). En este sentido, la autonomía también aparece como un elemento central dentro de los principios de las cooperativas (Finca Triunfo Verde, s/f).

Estos principios son observables en la experiencia de la formación de la Unión de las Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (UCIRI), en el estado de Oaxaca, que es considerada como la organización pionera de la producción de café orgánico y una de las fundadoras del movimiento del comercio justo (Folch & Planas, 2019). A través del diagnóstico colectivo de sus problemas, un grupo de 150 campesinos indígenas (zapotecas, mixes, mixtecos y chontales) decidió que no necesitaban de ayudas externas, sino de la formación directa de alianzas recíprocas

que les permitieran comercializar su café a precios justos (Roozen & Van der Hoff, 2003). El cálculo real de sus costos de producción los llevó a concluir que debían de contar con los medios necesarios para superar la intermediación de los “coyotes”.

A raíz de esto, desde la década de los ochenta son una organización con capacidad de exportar directamente al mercado europeo, así como de vender con su marca propia en el mercado local. UCIRI funciona a través de la Asamblea General, con representación de los pueblos que la componen, una Junta Directiva y un Consejo de Vigilancia; los representantes permanecen tres años en los cargos y luego son reemplazados para repartir los deberes de forma equitativa, evitar los liderazgos dañinos, socializar la experiencia administrativa y lograr la participación de los miembros en la conducción conjunta de la organización (Roozen & Van der Hoff, 2003).

Análogamente, pero en la Sierra Norte de Puebla desde finales de la década de los setenta se dio un proceso organizativo similar para la constitución de la Unión de Cooperativas Tosepan. En el proceso organizativo de Tosepan las asambleas han sido la piedra angular y son el espacio donde se cultiva la vida democrática de las organizaciones que la componen (Bartra et al., 2018). En las asambleas comunitarias comienzan los procesos de selección de los representantes de los consejos administrativos de las cooperativas y las personas se quedan en su puesto durante cinco años (Bartra et al., 2018).

Considerando la literatura revisada y las experiencias de las organizaciones de pequeños productores en México es que se propone la definición de trabajo de gobernanza cooperativa como el conjunto dinámico de instituciones, prácticas y estrategias que las organizaciones cooperativas construyen, modifican y ponen en práctica para la conducción conjunta de sus organizaciones, para la toma de decisiones y la consecución de sus objetivos, congruente con sus principios y valores. Por prácticas se entiende a las acciones cotidianas que pueden haber sido previstas y establecidas por las cooperativas o haber surgido en el curso de su desarrollo, pero no se encuentran registradas al nivel de reglas. Las estrategias son el componente flexible de la gobernanza y consisten en prácticas y discursos que se modifican intencionalmente en función de los cambios y retos que se dan en el

entorno o al interior de las organizaciones. Las instituciones y reglas son el diseño organizacional y las restricciones que los cooperativistas establecen en sus documentos constitutivos, términos de referencia y reglamentos de operación.

1.3.2.3. Prácticas y estrategias de organización como parte de la gobernanza cooperativa

Lo que se encontró mediante la revisión de la información pública de algunas cooperativas cafetaleras mexicanas indica que lo más visible de sus estructuras y dinámicas de gobernanza son sus instituciones, mientras que sus prácticas y estrategias no se encuentran tan fácilmente, publicadas, por ejemplo, en sus páginas de internet. No obstante, algunos trabajos empíricos previos realizados con cooperativas campesinas de pequeños productores cafetaleros, así como publicaciones realizadas por las cooperativas que tienen trayectorias más amplias (Bartra et al., 2018; Van der Hoff, 2003) describen algunas de estas prácticas y estrategias. Además, el componente de las estrategias importa especialmente por considerarlo como la parte variable o flexible de las organizaciones cooperativas; las estrategias son cotidianamente modificables dentro de sus procesos de gobernanza y precisamente donde podríamos observar los balances de la economía campesina que se discutían en el apartado anterior.

La cuestión de las prácticas democráticas dentro de las cooperativas es sumamente interesante. Aunque no se pueda registrar aquí toda la discusión sobre qué es la democracia para las organizaciones y cooperativas y cuáles son las implicaciones de esta definición, se puede mencionar que la democracia en este contexto hace referencia a las prácticas colectivas de autogestión y autodeterminación que se llevan a cabo principalmente dentro de la institución fundamental que es la asamblea de la cooperativa (Bartra et al., 2018). La asamblea es concebida como un espacio en el que todos los miembros deben participar para la toma de decisiones estratégicas de su organización; dentro de estas se trasciende el principio ya de por sí revolucionario de “un miembro un voto”, de la tradición cooperativista para sustituirlo por el diálogo extenso para la resolución de agravios, la decisión colectiva del camino común a seguir y el nombramiento

(distinto a la elección) de las autoridades de la organización (Esteve & Guerrero Osorio, 2018).

En el componente de las estrategias es en donde se puede observar mayor conexión entre los estudios del campesinado y los de la gobernanza cooperativa. Las estrategias campesinas, como se vio antes, son permanentes, diversas y se plantean en diferentes escalas; hacen parte del mundo de vida campesino (Aguado López, 1993). Son acciones desplegadas para garantizar la supervivencia o permanencia frente a las exigencias externas. Buscan no sólo la supervivencia individual, sino de la cultura y la identidad campesina en general. Pueden relacionarse con lo que James C. Scott (1985) identifica con formas de resistencia cotidiana, y la economía moral del campesinado en tanto que grupo humano que prioriza la reproducción comunitaria.

Entre las estrategias de interés para esta investigación se encuentran la reivindicación de los principios y valores del cooperativismo como el de la solidaridad entre los miembros y la cooperación entre cooperativas. La intención aquí es profundizar la definición de trabajo de la gobernanza cooperativa con breves descripciones de estas estrategias, basadas en la revisión de la literatura con el propósito de identificar elementos a observar durante la investigación con las organizaciones.

La reivindicación de la solidaridad entre los miembros como estrategia hace referencia al llamado que se hace al interior de la cooperativa en momentos específicos para seguir siendo parte de la acción colectiva dentro de la organización y se considera como un mecanismo para reducir las afectaciones y los riesgos que pueden sufrir los miembros por los cambios en el mercado (Fischer et al., 2021). La solidaridad, fomentada en las organizaciones a través del diálogo es fundamental para superar “chismes” y conflictos que se pueden dar en el marco del trabajo colectivo (Cobo & Paz Paredes, 2009).

La cooperación entre cooperativas o solidaridad externa ha sido fundamental para las organizaciones cooperativas campesinas; esta se ha visto consolidada en frentes, organizaciones de segundo nivel o coordinadoras. Gracias a esta solidaridad colectiva, se ha podido superar la fragmentación espacial entre las

organizaciones y se permite la asistencia técnica, administrativa y comercial de cooperativas existentes a nuevas cooperativas (Folch & Planas, 2019). La organización entre cooperativas puede considerarse como una estrategia en momentos de crisis para posicionarse conjuntamente ante el Estado o ante el mercado. En el caso de las cooperativas y organizaciones cafetaleras mexicanas esta cooperación hacia afuera ha sido fundamental, sobre todo en los momentos de caída del precio del grano. Ejemplos de esto se pueden encontrar tanto a nivel nacional y regional, como son los casos de la Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras (CNOOC) (Moguel et al., 1992) y de la Coordinadora de Pequeños Productores de Café de Chiapas (Coopcafé) (Sánchez Juárez, 2015), respectivamente.

Las cooperativas cafetaleras, más que hacer referencia al principio número seis de la ICA (2018) sobre “la cooperación entre cooperativas”, por sus propias historias y trayectorias, han entendido que “la unión hace la fuerza” (Van der Hoff, 2003) y fomentan y valoran los espacios de encuentro entre cooperativas en donde interactúan de forma horizontal y respetando su pluralidad, así como lo hacen al interior de sus organizaciones.

Estas redes y alianzas son grandes espacios para poder posicionarse de forma conjunta frente a la economía de mercado y construir alternativas que vayan en otro sentido, como ha sido el comercio justo y los movimientos globales de pequeños productores (Van der Hoff, 2016). De acuerdo con la Unión Majomut: “La participación social de la organización en redes ha sido una forma de sumar esfuerzos, la cual está vinculada con otras organizaciones; en el ámbito estatal, nacional e internacional” (Unión Majomut, s/f).

No obstante, la cooperación entre cooperativas y la formación de redes tampoco están exentas de contradicciones, siendo una de las principales la distribución de la información y el conocimiento que puede surgir de estos encuentros entre todos los miembros de una cooperativa. En muchas ocasiones, el personal directivo no encuentra la forma de distribuir en todos los niveles de la cooperativa los conocimientos construidos mediante la interacción en estas redes.

1.3.3. Vínculo con las teorías de la administración de los bienes comunes

Finalmente, sobre el tema de la gobernanza cooperativa resulta interesante indagar en su vínculo con las teorías de la administración de los bienes comunes porque ambas comparten como una de sus preocupaciones centrales el diseño de instituciones y reglas que funcionen para la gestión participativa y comunitaria (Allen, 2021; Gupta, 2014). Consecuentemente, es muy común que la literatura de la gobernanza cooperativa haga referencia al trabajo de la politóloga estadounidense Elinor Ostrom (Cauê Serigati & Furquim de Azevedo, 2013; Diakité et al., 2022; Gupta, 2014; Novkovic, 2013; Sacchetti & Tortia, 2021).

En sus investigaciones sobre los bienes comunes Ostrom demostró que las formas de entender la acción colectiva que se reducían a aproximaciones economicistas se encontraban muy limitadas para el análisis e incluso invisibilizaban realidades en donde la cooperación de las personas en el marco de sus comunidades para la decisión conjunta sobre sus recursos naturales funcionaba exitosamente para su administración (1990). Así, el trabajo de Ostrom dio luz a modelos de gestión de los recursos naturales alternativos a la privatización o a la regulación estatal. Igualmente, aportó elementos para definir a los comunes no como la naturaleza o los recursos en sí mismos, sino como sistemas sociales donde la comunidad genera reglas para el autocontrol y monitoreo en torno al acceso para el uso y disfrute de estos (De Angelis, 2017).

A través del estudio de casos pudo identificar ciertos principios de diseño para tener instituciones robustas y de larga duración, adecuadas para el manejo de recursos comunes. Ella destaca ocho principios que son (1) la existencia de límites claramente definidos, (2) que las reglas en vigor se ajusten adecuadamente a las necesidades y condiciones locales, (3) que las personas que se encuentran dentro del alcance de estas reglas puedan participar cotidianamente en su modificación, (4) que las autoridades externas reconozcan y respeten el derecho de los miembros de la comunidad de elaborar e implementar estas reglas, (5) el establecimiento de un sistema de autocontrol del comportamiento de los miembros, (6) la existencia de un sistema de sanciones graduales, (7) que los miembros de la comunidad tengan acceso a los mecanismos de resolución de conflictos con bajos costos y (8) todo

esto existe dentro de un sistema de múltiples niveles de actividades “anidadas” (Hess & Ostrom, 2007).

Su respuesta crítica a la tragedia de los comunes le permitió identificar estos principios que permiten una institucionalización equitativa, eficiente y sustentable, pero estos principios no son en ningún sentido un modelo normativo, sino la sistematización analítica de los hallazgos de las investigaciones de Ostrom (Hess & Ostrom, 2007). Esta sistematización ha resultado útil para la identificación de pistas de investigación en torno a las formas de cooperación y se considera que precisamente por su carácter descriptivo y no restrictivo es que las investigaciones en torno a la categoría de gobernanza cooperativa las toman como referencia. Igualmente, dentro de esta investigación se valora y se considerará el aporte de sistematización y operacionalización realizado por Ostrom y en el marco de las teorías de la administración de los bienes comunes para el análisis de la gobernanza cooperativa.

Asimismo, el entendimiento de la autora de las instituciones como conjuntos de reglas y normas de distintos niveles reconocidas y utilizadas por las comunidades para organizar y regular sus interacciones y comportamientos, especialmente en la gestión de sus recursos comunes, es el que prevalece en esta investigación al hablar de *instituciones*.

1.4. Síntesis de las claves teórico-conceptuales y conclusiones del capítulo

Al inicio de este capítulo se presentó un breve recuento del debate en torno a la definición del campesinado porque se considera que su definición crítica permite observar múltiples dinámicas para el entendimiento de las y los pequeños productores cafetaleros actualmente; por ejemplo, sus conexiones con el mercado mundial y sus posibles formas de organización, pero también su explotación y subordinación a jerarquías externas. Ante esta explotación y subordinación surge la cuestión de por qué y cómo es que siguen existiendo los campesinos y en ese sentido fue importante retomar las posturas de diferentes autores sobre la resiliencia y permanencia del campesinado. Estas posturas aportan ideas clave para contrastar con las experiencias de las organizaciones de la investigación.

Igualmente, se considera sumamente relevante incluir una definición crítica del mercado mundial para desnaturalizarlo y poder comprenderlo como el resultado de procesos sociohistóricos específicos frente a los cuáles siempre ha existido resistencia debido a que una de sus características principales es la coerción y subordinación; es decir, la investigación se separa de la concepción del mercado como un espacio abierto de oportunidades para hacer énfasis en los aspectos de éste que afectan al campesinado y sus organizaciones. Por la forma actual en la que opera el mercado mundial impone condiciones específicas que son la fuente de explotación del campesinado –por ejemplo, la fluctuación de precios y el establecimiento de éstos por debajo de sus costos de producción– y presiones desintegradoras contra sus procesos organizativos. Como respuesta a esto se han construido formas alternativas que logren mediar la explotación a la que se exponen las organizaciones campesinas, pero estas estrategias no están exentas de sus propias contradicciones.

La revisión crítica de la literatura existente sobre gobernanza cooperativa permitió conjugar elementos para la construcción de una definición de trabajo que posibilita el análisis de la gobernanza en las organizaciones económico-sociales haciendo énfasis en que la gobernanza no sólo son los diseños institucionales “fijos”, sino también un conjunto de componentes flexibles y ajustables.

El vínculo que se propone entre los tres apartados que componen el capítulo es que la participación de los campesinos en el mercado mundial está caracterizada por la explotación; no obstante, esa explotación puede ser mediada para las y los pequeños productores de café a través de estrategias de comercialización específicas, como las propuestas por el movimiento del comercio justo o las posibilitadas por las certificaciones de su producto. No obstante, para tener acceso a estas formas de participación mediada dentro del mercado mundial es necesaria la formación de organizaciones de pequeños productores. Estas organizaciones no son simplemente empresas que buscan la maximización de las ganancias, sino que suelen ser organizaciones sociopolíticas y económicas que buscan el bienestar de sus socios y sus comunidades.

Este diseño específico en donde se conjunta lo empresarial con lo social y la gestión democrática y participativa de las organizaciones puede identificarse con la categoría de gobernanza cooperativa, que se entiende como el conjunto de prácticas, estrategias e instituciones que se diseñan con el fin de hacer viable la conducción de la organización. No obstante, a pesar de los diseños organizacionales que construyan, no se puede anular por completo el efecto que el mercado mundial, con las características específicas aquí descritas, continúa teniendo sobre las organizaciones cooperativas campesinas en general y las organizaciones cooperativas cafetaleras en particular.

A continuación, se presenta una síntesis de los conceptos que estructuran las siguientes etapas de la investigación. Estos se retomarán para guiar la delimitación del contexto histórico, el diseño y la descripción de los datos construidos en el trabajo de campo y finalmente, para el análisis de los mismos.

Tabla 1.1. Definición de campesinado en relación con la resiliencia campesina

Fuente	Elementos de la definición de campesinado	Vínculo con la resiliencia campesina	Componente analítico relevante para la investigación
Erick Wolf (1966)	Los campesinos como grupo social subordinado a fuerzas y jerarquías externas	En respuesta a esto, son un grupo dinámico y creativo que encuentra soluciones a su dilema central	Observar el dinamismo y creatividad en las estrategias de adaptación
Theodor Shanin (1972, 1990)	Los campesinos como sujetos históricos con capacidad de incidencia en las transformaciones sociales presentes	Cuentan con autonomía relativa para el diseño y gestión de sus organizaciones	Observar la autonomía relativa y su incidencia histórica
Jan Douwe van der Ploeg (2011, 2013, 2021)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dedicados principalmente a la producción agrícola 2. Control efectivo de una parcela de tierra pequeña y toma decisiones 	En el presente los campesinos se han transformado: quizá ya no sólo trabajan la tierra, no sólo dependen del trabajo familiar, cultivan para insertarse en el	Analizar la interacción entre el campesinado y los mercados, grupos agroindustriales, cadenas de comercialización, bancos, instituciones estatales.

	<p>autónomas sobre cómo se cultiva.</p> <p>3. Orientado principalmente a la subsistencia.</p> <p>4. Subordinación y dominación por grupos ajenos a la comunidad.</p>	<p>mercado por la mercantilización de los medios para la reproducción, pero siguen existiendo gracias a su búsqueda constante de autonomía, innovación y cooperación en redes.</p>	<p>Analizar los mecanismos de control a distancia a los cuales se encuentran sujetos.</p> <p>Documentar y analizar los procesos de emancipación y resistencia contra la hegemonía que se les impone.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 1.2. Debates sobre la permanencia del campesinado y sus estrategias

Fuente	Síntesis sobre la explotación y permanencia campesina	Estrategias que permiten la permanencia campesina
Julio Boltvinik (2012, 2019)	Necesidad sistémica de la permanencia del campesinado por la estacionalidad del trabajo agrícola	<p>Lógica interna de la producción agrícola familiar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Control de los campesinos sobre la tierra - Normas sociales de las comunidades campesinas en torno a la reciprocidad - División de tierras en lugar de concentración - Capacidad de "auto-explotación"
Armando Bartra	Explotación multiforme del campesinado, pero principalmente a través del intercambio desigual en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> - Resistencia y lucha cotidiana - Resistencia a través de la subversión del mercado

Se enfatizan las estrategias de la permanencia campesina con la intención de observar si es que estas se replican en la escala organizacional para hacer frente a las presiones que enfrentan las organizaciones provenientes del mercado mundial. Interesa ver si pueden trasladarse a ese nivel o cómo es que se transforman y cómo se relacionan las estrategias de reproducción social del campesinado con las estrategias de adaptación de las organizaciones campesinas.

Tabla 1.3. Tesis de Chayanov sobre las cooperativas campesinas.

Postulado	Síntesis	Relevancia para la investigación
Doble dimensión de las cooperativas	La definición formal de las cooperativas como empresas es general y extensible, pero se encuentra limitada. Tiene que complementarse con el entendimiento de las cooperativas como movimientos, en donde se considera también el contexto social y mercantil en el que las cooperativas surgen y se desarrollan, así como el movimiento en general de su clase, en este caso, el campesinado.	Observar la existencia de estas dos dimensiones dentro de las organizaciones. Notar si se perciben como contradictorias o complementarias.
1° Integración vertical sobre integración horizontal	En lugar de colectivizar todo el procedimiento agrícola en enormes extensiones de trabajo, mantener la unidad económica campesina e integrar diferentes fases del proceso de transformación o adquisición de insumos para la producción.	Observar la forma en la que las organizaciones integran los procesos productivos
2° Movimiento nacional cooperativo	Para fomentar el adecuado desarrollo de las cooperativas se necesita del apoyo y la infraestructura estatal, principalmente para hacer frente a la enorme competencia que representan para las cooperativas campesinas el agronegocio capitalista.	Observar si existe infraestructura estatal de apoyo a las organizaciones y, en caso de que no, qué es lo que la está sustituyendo.
3° Cultura cooperativa	Relacionada a la tesis anterior: se necesita un entorno ideológico-cultural que sea favorable con la solidaridad cooperativa y que a su vez sea nutrido por las mismas cooperativas.	
Cooperativas campesinas auténticas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Son voluntariamente establecidas o fundadas por trabajadores agrícolas o campesinos auténticos y activos, quienes tienen una participación significativa dentro de la cooperativa. 2. Proveen de forma directa o indirecta beneficios tangibles para sus miembros, como la generación de ganancias incrementadas, crecimiento en sus ingresos, etc. 3. Colocan cualquier activo en propiedad colectiva de sus miembros. 	Observar si estos elementos se cumplen en las organizaciones de la investigación y de qué forma.

<p>Obstáculos para la supervivencia de cooperativas auténticas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desajuste entre las necesidades a corto plazo de los campesinos y los imperativos a medio y largo plazo de las cooperativas. 2. Falta de capital y tecnología inicial. 3. Poderosa competencia de las contrapartes capitalistas. 4. Déficit de liderazgos. 5. Altos costos emocionales, sociales o económicos implicados en la organización social. 6. Apoyo estatal, mal dirigido o ausente. 	<p>Observar si estos elementos afectan a las organizaciones de la organización y de qué forma lo hacen</p>
--------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuentes: Chayanov (1991); Hu, Zhang y Donaldson (2022).

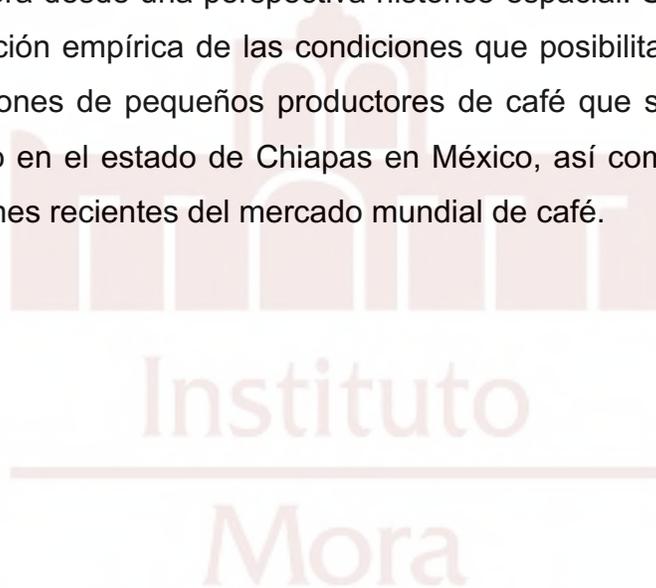
En cuanto a los elementos identificados en la revisión crítica de la literatura de la gobernanza cooperativa, además de que se considera como una fuente de información imprescindible para el diseño de los instrumentos de observación y recolección de información durante el trabajo de campo,³⁶ se rescatan los siguientes elementos:

- La aproximación paradójica a las cooperativas (Cornforth, 2004; Hernández, 2006) permite trascender ideas normativas sobre cómo deberían de ser las cooperativas y organizaciones para visibilizar que dentro de estas puede existir contradicciones.
- Congruente con esta aproximación también se destacan como temas fundamentales para el análisis de esta investigación el cuestionar las tensiones a las que se enfrenta el diseño de la gobernanza cooperativa (Michaud y Audebrand, 2022) en especial a lo relacionado con las dificultades por su doble objetivo económico y social, así como por el dilema de las y los cooperativistas entre su remuneración individual inmediata contra el beneficio colectivo a largo plazo.
- Finalmente, será interesante retomar la división tripartita de la membresía en función de la lealtad a la organización que mencionan Renard y Pérez Grovas (2007) como (1) el núcleo fuerte de socios totalmente leales, (2) un segundo grupo más o menos leal y (3) un gran número de socios oportunistas y cómo la composición y el movimiento de estos grupos modifica las capacidades de adaptación de las organizaciones a las presiones del mercado mundial.

³⁶ De la misma forma, los principios de diseño de instituciones robustas para la gestión de los bienes comunes de Elinor Ostrom aportan ideas y elementos sobre qué es lo que se puede observar dentro de las organizaciones.

Estas construcciones teórico-conceptuales pretenden informar las observaciones que se realicen con las organizaciones cafetaleras de la investigación. Las definiciones de campesinado y cooperativa campesina servirán para caracterizar histórica y empíricamente la constitución de las cooperativas, mientras que la del mercado mundial aporta elementos para situarlas en el contexto en el que se desenvuelven, con las particularidades de la diferencia entre el mercado tradicional y los espacios alternativos como el comercio justo.

Además de la reconstrucción conceptual, para sentar las bases adecuadas para el análisis de las estrategias de gobernanza cooperativa de las organizaciones cafetaleras de la investigación, en el siguiente capítulo se abordarán estos mismos conceptos ahora desde una perspectiva histórico-espacial. Se hará una propuesta de reconstrucción empírica de las condiciones que posibilitaron el surgimiento de las organizaciones de pequeños productores de café que son parte de redes de comercio justo en el estado de Chiapas en México, así como un recuento de las transformaciones recientes del mercado mundial de café.



Capítulo 2. Revisión histórica de la relación entre la formación de las organizaciones cafetaleras en Chiapas y los cambios en el mercado mundial del café

El objetivo de este capítulo es conocer el contexto de formación y consolidación de las organizaciones cafetaleras que se analizan para esta investigación. Para esto se propone considerar tanto la historia local del desarrollo de la producción cafetalera en Chiapas como la historia reciente del mercado mundial de café, tomando como referente 1989, que fue el año en el que se terminaron los acuerdos internacionales del café, acabando con la regulación del precio y del sistema de cuotas de exportación que contenía la oferta del grano. Este recorte empírico es congruente con el marco-teórico conceptual al situar al estado de Chiapas y a los campesinos de las organizaciones cafetaleras no como entes aislados caracterizados por sus particularidades culturales, sino como una parte integrada en el sistema-mundo.

De igual manera se conjugan la historia local y la historia mundial para entender el contexto de formación y consolidación de las organizaciones cafetaleras de la investigación y cómo se encontraba el sector de los pequeños productores de café, así como el mercado mundial en el momento del alza registrada en el ciclo productivo de 2021-2022.

Este capítulo brinda elementos para contextualizar los antecedentes y la historia de las organizaciones, de algunas de sus formas de organización y de las regiones en las que se encuentran, así como el desarrollo histórico del mercado del café y explicaciones empíricas de la fluctuación de su precio en el mercado mundial; ambas ideas necesarias para responder la pregunta general de la investigación sobre cómo las organizaciones cafetaleras estudiadas adaptan sus estrategias para mantener las dinámicas de gobernanza cooperativa ante las presiones externas en el contexto del alza en el precio internacional del café registrada desde 2021.

Éste se compone de dos secciones principales: en la primera se examina el lugar social y espacial en el que surgieron las organizaciones de la investigación y en la segunda se abordan los antecedentes y las condiciones actuales del mercado mundial de café. Los apartados que componen cada sección proponen una periodización que posteriormente permitirá entender las historias de la Unión

Majomut y Finca Triunfo Verde, las organizaciones que son parte de esta investigación y la forma en la que éstas se relacionan con las transformaciones del mercado mundial del café y del Estado mexicano.

2.1 Escenario socioespacial del surgimiento de las organizaciones de pequeños productores de café: Chiapas en el sistema mundo

La pregunta central de esta investigación es sobre los cambios en las estrategias de gobernanza de las organizaciones de pequeños productores de café frente a las presiones del mercado mundial, por lo que se considera fundamental indagar sobre cómo surgieron estas organizaciones y cómo es que el mercado mundial de café llegó a su situación actual caracterizado por amplias fluctuaciones en el precio. Cuestionar el origen de las organizaciones es preguntar cómo y por qué productores individuales de café decidieron unirse, pero sobre todo, cuáles fueron las condiciones que posibilitaron esa decisión; igualmente implica preguntar cómo es que un grano que se encontraba en el Este de África (se cree que los primeros granos de café fueron recolectados en lo que hoy en día es Yemen y en Etiopía) llegó al territorio mexicano y encontró en el estado chiapaneco diferentes espacios para crecer; ¿por qué se popularizó tanto su cultivo?³⁷ Y, ¿por qué ha sido tanto un cultivo de plantación extensiva en “haciendas” o “fincas” como de pequeñas parcelas?

Si bien en este capítulo no se puede hacer un recuento de toda la historia del café, se intentará al menos dar respuesta a estas preguntas desde una perspectiva histórica informada por la geografía crítica. Esto quiere decir que se considera al espacio como producto y productor de las relaciones sociales; todos los procesos sociales se llevan a cabo en el espacio y el espacio no es solamente un contenedor de las relaciones sociales, sino que se encuentra en una relación dialéctica con éstas (Smith, 2008). Se considera que esta perspectiva es enriquecedora para el estudio de todos los problemas sociales, pero que es fundamental para aquellos que, como éste, en cierta medida tratan directamente de la interacción de los seres

³⁷ Se ha popularizado tanto su cultivo que incluso se identifica como algo inherente o ancestral de la población indígena en México.

humanos con la naturaleza. A lo largo del capítulo se demostrará la importancia de considerar la producción del espacio y de la naturaleza como elementos clave para el entendimiento de los procesos sociales de las organizaciones cafetaleras.

2.1.1 Origen de la producción cafetalera en Chiapas: condiciones naturales y sociales

Para que existan organizaciones de pequeños productores de café es necesario que primero existan pequeños productores de café individuales y la producción del café, como la de cualquier cultivo requiere de condiciones naturales –clima, tipo de suelo, altura, etc.– y sociales –estructura de propiedad de la tierra, distribución social de la fuerza de trabajo– específicas. Se empezará describiendo brevemente las condiciones naturales en relación con el territorio Chiapaneco, para posteriormente ampliar la discusión examinando las condiciones sociales, las transformaciones y diferenciaciones espaciales de las regiones en las que se localizan las organizaciones de la investigación.

2.1.1.1 Condiciones naturales que posibilitan la producción del café

Aunque pueda parecer una obviedad, es necesario comenzar señalando que lo que comúnmente conocemos como café es la semilla de un fruto que crece en un arbusto denominado cafeto; los cafetos son plantas que necesitan de condiciones geográficas específicas para crecer, florecer y tener frutos cultivables. Las condiciones adecuadas para el desarrollo de la variedad *coffea arábica*³⁸ se conjugan en la franja tropical del globo: entre los Trópicos de Cáncer y Capricornio (Hoffmann, 2018).

Entre las condiciones naturales necesarias para la producción de la variedad arábica se encuentran el clima, las lluvias, el tipo de suelo, la altitud y la luz solar. En términos de clima, el café prospera en regiones tropicales y subtropicales con temperaturas promedio entre los 18 °C y los 22 °C, pero soporta valores extremos

³⁸ La segunda variedad más conocida y cultivada es la *Robusta*; ésta puede florecer y dar frutos en altitudes menores, es más resistente a las altas temperaturas y a las plagas y su producción resulta menos costosa, sin embargo, se considera que es inferior en sabor en comparación con la *arábica* (Hoffmann, 2018).

entre los 15°C y 30°C, preferiblemente en altitudes que oscilan entre 600 y 2000 metros sobre el nivel del mar.³⁹ La variación estacional, marcada por estaciones de lluvias y temporadas secas, desempeña un papel crucial en el proceso de desarrollo de los granos. La lluvia o disponibilidad de agua también es un elemento fundamental, ya que se necesita cierta cantidad para garantizar que las plantas y las flores crezcan, pero también se necesita una temporada seca durante la cosecha para garantizar la maduración y el secado del fruto. En cuanto al tipo de suelo, se requiere que éste sea rico en materia orgánica, bien drenado y ligeramente ácido para favorecer el desarrollo de las plantas. La luz solar adecuada, así como la sombra parcial, son esenciales para el crecimiento y desarrollo de los cafetos. La topografía del terreno también es importante, ya que las inclinaciones suaves afectan variables tales como la exposición al sol, el drenaje del agua y otros factores que afectan el cultivo (Descroix & Snoeck, 2004).

Enlistar todos estos factores ambientales puede parecer ocioso en una investigación de ciencias sociales, sin embargo, desde la perspectiva materialista-histórica se considera fundamental por múltiples razones. Primero, la más urgente: los productores de café actualmente se encuentran resistiendo a las amenazas que el cambio climático impone sobre su producción, han cambiado sus tiempos de siembra y cosecha y las alteraciones en la temperatura vuelven a sus cultivos más vulnerables ante las plagas y enfermedades. Segundo, pone en perspectiva la expansión colonial del cultivo y resalta la actual división neocolonial entre producción y consumo: los territorios donde más se consume son incapaces de producirlo (International Coffee Organization, 2023). Y, tercero, muestra la necesidad de “producir el espacio” es decir, de poner estas condiciones naturales al servicio de la producción cafetalera bajo formas de producción capitalista para su integración al mercado mundial.

³⁹ La altitud a la que se cultiva el café influye en sus características de sabor, de forma que las regiones de mayor altitud tienden a producir granos más densos y de calidad superior. Esta cuestión que puede parecer solamente técnica es sumamente importante debido a que, como se verá en el desarrollo del capítulo, las poblaciones indígenas de Chiapas y Oaxaca fueron empujadas hacia las montañas o serranías por la violencia colonial, sus tierras de amplia altitud y difícil acceso resultaron tener condiciones naturales ideales para el cultivo de café de alta calidad (Bartra, 1999).

2.1.1.2 Condiciones sociales que posibilitan la producción del café

Las condiciones naturales o factores ambientales antes descritos sólo pueden ser aprovechados para la producción de café si se construyen relaciones sociales específicas para lograr este fin. Para que el café exista como lo conocemos hoy en día, se requiere de fuerza de trabajo específica que gestione su cultivo, cosecha, transformación y comercialización.

Aunque fuera producido para el mercado capitalista mundial, la producción de café en sus inicios en el continente americano se sustentó con fuerza de trabajo en condiciones de esclavitud o servidumbre⁴⁰; varias poblaciones indígenas en todo el continente se vieron arrastradas a las plantaciones cafetaleras, en la mayor parte de los casos, como trabajadores estacionales en los tiempos de limpia y cosecha. Para el caso específico de México dicen Armando Bartra, Rosario Cobo y Lorena Paz Paredes (2011) que: “Durante todo el porfiriato, y hasta bien entrado el siglo veinte, las plantaciones fueron lugares de penuria y explotación. Para más de tres generaciones de pizcadores forzados, el del cafeto fue un cultivo esclavizante y ajeno, una labor impuesta e ignominiosa. Y los campesinos odiaban el café.” (p. 10).

Las grandes plantaciones en un primer momento se limitaron a las zonas costeras cercanas a los puertos debido a que la precariedad de las comunicaciones elevaba enormemente los costos de transporte o simplemente era imposible trasladar grandes volúmenes de café por esos caminos. Consecuentemente, el crecimiento del mercado mundial del café (así como el de otros productos agrícolas de exportación) fue produciendo la infraestructura de comunicaciones y transportes necesaria para su circulación.

Finalmente, entre las condiciones sociales necesarias para la generalización del cultivo de café en este continente en general y en Chiapas en particular, se encuentra el financiamiento que las antiguas metrópolis pudieron otorgar a los emprendimientos que soportaron en promedio cuatro años de inversiones en cada plantación sin obtener rendimientos. Esta es la principal razón por la cual las fincas

⁴⁰ En palabras de Fernando Álvarez (1988): “El capitalismo agrario más desarrollado en Chiapas, el del cultivo del café en el Soconusco, se apoya en formas de producción no capitalistas que suministran materias primas y mano de obra a un precio muy inferior a su costo de producción y reproducción.” (p. 289, traducción propia).

cafetaleras comenzaron como enclaves neocoloniales dominados por el capital extranjero (Bartra, 1995).

2.1.1.3 Producción desigual del espacio y diversidad dentro de Chiapas

La distribución de las condiciones naturales y sociales propicias para el cultivo del café no se encuentran homogéneamente repartidas a lo largo de todo el estado de Chiapas, de hecho, como se verá más adelante, se requirió de esfuerzo y trabajo específico para hacer coincidir los diferentes factores involucrados en la producción cafetalera y eso tuvo sus propias consecuencias contradictorias. Entre estas, el desarrollo desigual de las distintas regiones del estado.

Asimismo, mencionar la existencia de las diferencias que se dan al interior de la entidad federativa es importante porque nos permite ver las condiciones particulares en las que se desarrollan las organizaciones y cuestiona las narrativas políticas de unidad estatal tanto en lo local como en lo nacional. Esto ejemplifica muy claramente la dimensión fractal del espacio en el sistema-mundo (Saracho, 2018), es decir: México como país sería un territorio periférico o semi-periférico en la escala global del sistema-mundo (Wallerstein, 2005), no obstante, en su interior hay regiones que podrían considerarse centrales –como aquellas donde se concentra el desarrollo de la industria automotriz y aeroespacial– y periféricas –aquellas donde predomina la agricultura con baja concentración de capital y/o orientada hacia la subsistencia.

En esa escala, Chiapas sería una región periférica, pero incluso en su interior se observa una gran diversidad en los procesos productivos: hay actividades extractivas estratégicas para la producción de la energía nacional, así como explotaciones agrícolas intensivas en capital que serían centrales, mientras que la mayoría de la población se dedica a actividades que serían periféricas (De Vos, 2010). También se encuentran actividades y territorios que se localizarían entre ambos polos. Esto sirve para recordar que si bien el análisis de sistema-mundo y la distinción centro-periferia nos ayuda a entender y caracterizar ciertos procesos, estas no son (ni buscan ser) características intrínsecas de los mismos. Al contrario, la distinción centro-periferia y la dimensión fractal del espacio son herramientas

histórico-analíticas que nos permiten pensar en forma relacional los procesos y territorios.

Con esto como referente es que se considera pertinente indagar en las dos regiones subestatales en donde se localizan las organizaciones de la investigación. La primera es la región de Los Altos, donde se encuentra la Unión Majomut y que sería una región periférica y la segunda es la región Frailesca donde está Finca Triunfo Verde, que sería semi-periférica; se agrega también la región del Soconusco precisamente por ser la región históricamente central de la producción cafetalera en el estado y por la relación particular que tienen con Los Altos.



Figura 2.1. Mapa de las regiones de interés para la investigación

Elaboración propia con datos del INEGI, 2020.

2.1.1.3.1 Especificidades de Los Altos de Chiapas

Localizada en la zona central del estado, la región de Los Altos se caracteriza principalmente por su alta densidad poblacional y la fuerte presencia indígena, principalmente de los grupos tsotsil y tseltal (Guillén, 1998). Dentro de esta región

se encuentra la ciudad de San Cristóbal de las Casas, llamada “Ciudad Real” durante la época colonial y que fue la capital del estado hasta 1892, cuando la sede de los poderes estatales fue trasladada a Tuxtla Gutiérrez⁴¹. A pesar de que la capital ya no se encuentra en Los Altos, la región no ha perdido importancia porque en ésta se concentran múltiples procesos políticos, especialmente relacionados con los grupos indígenas.

Diana Guillén (1998) considera que algo característico de las relaciones sociales es el racismo hacia las poblaciones indígenas, que era –y es– considerada por la población blanca y mestiza⁴² como un “mal necesario” (p. 17), por ser una reserva de fuerza de trabajo para las explotaciones agroindustriales de otras regiones. Asimismo, la tenencia de la tierra es otro de los elementos centrales para comprender las relaciones sociales y la desigualdad en la zona (Guillén, 1998). La población indígena que se encuentra en la región está ahí tanto porque es originaria como porque fue empujada y concentrada en las zonas montañosas y frías del estado (Bartra, 1995); además, ha existido mucho movimiento poblacional dentro de la región por el desplazamiento de los indígenas a las tierras menos fértiles y más alejadas de las vías de comunicación, lo que provocó tanto la ampliación de la frontera agrícola⁴³, como el desplazamiento extra-regional mayoritariamente hacia la región de la Selva Lacandona⁴⁴. A pesar de los intentos de reforma agraria, no se ha eliminado la concentración fundiaria y con el crecimiento poblacional, la pequeña propiedad de ejidos y parcelas continúa atomizándose.

En términos geográfico-económicos, las actividades principales de la región son las relacionadas con la agricultura y ganadería. Dentro de éstas se utilizan pocos insumos tecnológicos y se promueve la explotación intensiva de las tierras.

⁴¹ La ciudad de Tuxtla también se encuentra en la zona central del estado, pero en la región metropolitana.

⁴² Algunos autores utilizan la palabra “ladino” para referirse a la población no-indígena, que tampoco era descendiente de españoles o blanca/extranjera.

⁴³ La frontera agrícola hace referencia a los territorios de selva y montaña que no han sido trabajados mediante la agricultura, la forestería o el ganado.

⁴⁴ Por esta razón es que existe una gran cercanía entre los pueblos habitantes de la región de la Selva Lacandona y los de Los Altos de Chiapas.

Se produce principalmente maíz, frijol, arroz y café en tierras de temporal, es decir, dependientes de las lluvias, ya que hay pocos sistemas de riego (Guillén, 1998).

Antes de la década de los ochenta del siglo pasado, la población de la región se beneficiaba del apoyo gubernamental a los sectores agrícolas productivos en el marco de la política de sustitución de importaciones y cumplía con la función de abastecer de carne al mercado nacional. Sin embargo, como se verá en la segunda sección del capítulo, las transformaciones introducidas con el patrón de acumulación neoliberal actualmente excluyen a las poblaciones campesinas y no las reconocen como sectores productivos (Rubio, 2001).

La población se divide en función de sus actividades en distintos sectores sociales: además de la mayoría campesina (propietarios de pequeñas parcelas), existe una minoría de empresarios y terratenientes. Mientras que los terratenientes son el grupo históricamente dominante, el sector empresarial es el grupo más dinámico, que se beneficia de la pérdida de poder de los terratenientes, aunque no deja de necesitarlos para garantizar el desarrollo de sus negocios.

Por otro lado, también se consolidó un sector de intermediarios, conocidos a nivel local como “coyotes”, que son aquellos que actúan como enlace entre las familias campesinas productoras y los comerciantes; a diferencia de como cotidianamente se piensa, estos intermediarios a veces mantienen buenas relaciones con los campesinos, pero al mismo tiempo se aprovechan de las condiciones desiguales para obtener ganancias a sus expensas. Los intermediarios además desempeñan funciones como la distribución de productos y la negociación de precios (Guillén, 1998).

Otro grupo relevante, aunque numéricamente minoritario son los “campesinos medios”, quienes cuentan con cierto nivel de capital constante y consecuentemente tienen la capacidad de hacer una inversión sostenida en su actividad agrícola, lo que les permite tener una posición más estable en el sector. A diferencia de los jornaleros, que son los trabajadores agrícolas que se ven obligados a realizar labores temporales en las tierras de otros; su participación en la agricultura es fundamental, ya que aportan su mano de obra en momentos clave de la

producción y el resto del tiempo reproducen su propia fuerza de trabajo mediante la producción para autoconsumo, en caso de que sí tengan parcela (Guillén, 1998).

Finalmente, en la región de Los Altos, en la zona urbana de San Cristóbal se formó un sector de burócratas y profesionistas liberales, quienes a veces participan en el sector agrícola en labores de administración y asesoramiento, brindando servicios a los agricultores y campesinos (Guillén, 1998).

Actualmente, la región se caracteriza por la alta marginación social y la pobreza. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020b), en el 2020, de los 17 municipios que componen la región⁴⁵, doce tienen un grado de marginación⁴⁶ “Muy alto”, cuatro “Alto” y sólo San Cristóbal tiene un grado de marginación “Bajo”. Este dato es importante para situar las condiciones de vida de la mayoría de la población en la región, aunque la marginación y el empobrecimiento no sean lo único que los caracterice.

2.1.1.3.2 Especificidades de la Región Frailesca

Por otro lado, la región Frailesca se localiza entre la Sierra Madre de Chiapas y la Depresión Central de Chiapas (el territorio que está entre la zona costera y la zona central). A diferencia de Los Altos, esta región tiene una baja densidad poblacional y actualmente la presencia de grupos indígenas es casi inexistente, por lo que la población de ese territorio es predominantemente mestiza, llegó ahí por diferentes movimientos migratorios y casi sólo habla el español.

El clima en general es cálido-tropical, por lo que es considerada “tierra caliente”, pero dentro de su interior se localiza la Reserva de la Biósfera del Triunfo, la cual está mayoritariamente compuesta por bosque mesófilo de montaña o bosque

⁴⁵ Aldama, Amatenango del Valle, Chalchihuitán, Chamula, Chanal, Chenalhó, Huixtán, San Andrés Larráinzar, Mitontic, Oxchuc, Pantelhó, San Cristóbal de las Casas, San Juan Cancuc, Santiago el Pinar, Tenejapa, Teopisca y Zinacantán.

⁴⁶ El grado de marginación es una clasificación realizada a partir del índice de marginación y tiene las siguientes categorías: “Muy bajo”, “Bajo”, “Medio”, “Alto” y “Muy alto”. El estado de Chiapas en su conjunto tiene un grado de marginación muy alto y de acuerdo con los datos del 2020, se encontraba en la posición dos a nivel nacional de mayor marginación, tan sólo después de Guerrero (INEGI, 2020a)

de niebla, con temperaturas templadas a frías. Además de la Biósfera del Triunfo en la región hay otras dos áreas naturales protegidas.⁴⁷

Esta región es considerada como una de las más productivas de América Latina; la caracterizan sus suelos fértiles y planos, cercanos a abundantes ríos que han albergado cultivos como algodón, caña de azúcar, maíz, mango y café (González Cabañas & Fletes Ocón, 2023). Durante la colonia, los frailes dominicos –de ahí el nombre “Frailesca”– tomaron el control del territorio que estaba siendo disputado por diferentes poblaciones mayas, soques y chiapanecas y se beneficiaron de la posesión de tierras extensas y fértiles hasta finales del siglo XIX, cuando grupos terratenientes y empresariales pugnaron por la enajenación de las tierras eclesiales y fundaron en su lugar grandes fincas (De Vos, 2010).

Entre las décadas de 1960 y 1980 surgieron los primeros Ejidos en esta región; poblaciones antes sujetas a condiciones de servidumbre accedieron a buenas tierras para el trabajo agropecuario (Pizaña Vidal et al., 2023). Éstos tenían que convivir con las empresas de colonización y explotación privadas del territorio y por lo tanto a veces había conflictos por las tierras, pero en general pudieron prosperar en la producción agrícola.

Es importante notar que, a diferencia del resto del país, el reparto de tierras en esta región continuó incluso después de 1992 y se intensificó en 1994 para intentar dar soluciones a las demandas de solicitud de tierras con el fin de estabilizar las disputas políticas y luchas sociales en la región. Por eso durante la década de los noventa y la primera década de los dos mil se otorgaron ciertas “copropiedades”, compradas a través de fideicomisos nacionales, que posteriormente se convirtieron en Ejidos (Pizaña Vidal et al., 2023).

Desde el 2017 la región Frailesca se compone de siete municipios⁴⁸ y si bien, como en la mayor parte del estado hay pobreza y marginación, éstas son menores que en la región de Los Altos. Esto se puede constatar comparando el grado de marginación, ya que en ninguno de los municipios hay un grado de marginación

⁴⁷ La Sepultura y La Frailecana.

⁴⁸ Ángel Albino Corzo, Capitán Luis Ángel Vidal, El Parral, La Concordia, Montecristo de Guerrero, Villa Corzo y Villaflores.

“Muy alto”, sino que la marginación es “alta” en cinco de los municipios y “Media” en dos.

2.1.1.3.3 Especificidades del Soconusco

Finalmente, la región del Soconusco destaca por ser la región tradicionalmente cafetalera del estado de Chiapas, como se mostrará en el desarrollo del capítulo. Aquí es importante mencionar que similar a la región Frailesca, el Soconusco tiene una baja densidad poblacional. La región se localiza en el extremo suroeste del estado y tiene frontera con Guatemala. De hecho, el territorio fue disputado entre las autoridades guatemaltecas y mexicanas durante casi todo el siglo XIX hasta la firma del tratado de límite territorial que benefició ampliamente a las propiedades mexicanas (De Vos, 2010). Pero a pesar de las tensiones fronterizas en la escala nacional, la circulación poblacional en la zona históricamente ha sido muy común.

Antes de la época colonial, indígenas mayas del grupo Mam habitaban el territorio y se dedicaban principalmente al cultivo del cacao, pero fueron desplazados por la violencia colonial –los indígenas se enfrentaron a enfermedades, trabajo forzoso y pago de tributos– y en lugar de sus asentamientos se establecieron grandes fincas. Después de la independencia esta situación no se modificó y la región continuó siendo un enclave neocolonial dominada por el capital extranjero. Además de las plantaciones de café de finales del s. XIX se establecieron explotaciones agroindustriales de caucho, caña de azúcar, algodón y banano. Pero la enorme despoblación durante la colonia hizo que la región fuera dependiente de mano de obra externa e itinerante.

A lo largo de su historia se observa una tendencia autonomista y separatista del territorio, al menos su élite política/empresarial no deseaba ser parte del estado chiapaneco (Guillén, 1998). Pero algo interesante es que esta élite, a diferencia de Los Altos, tenía una visión política mucho más progresista en temas laborales y sociales, por lo que algunos jornaleros preferían trabajar ahí, aunque implicara migrar temporalmente (De Vos, 2010).

Finalmente, para hacer la misma comparación con el índice de marginación por municipio (INEGI, 2020b), en los quince municipios que componen la región⁴⁹ se observa que ninguno tiene un grado de marginación “Muy alto”. Nueve tienen un grado de marginación “Alto”, cinco de “medio” y la ciudad de Tapachula de “bajo”.

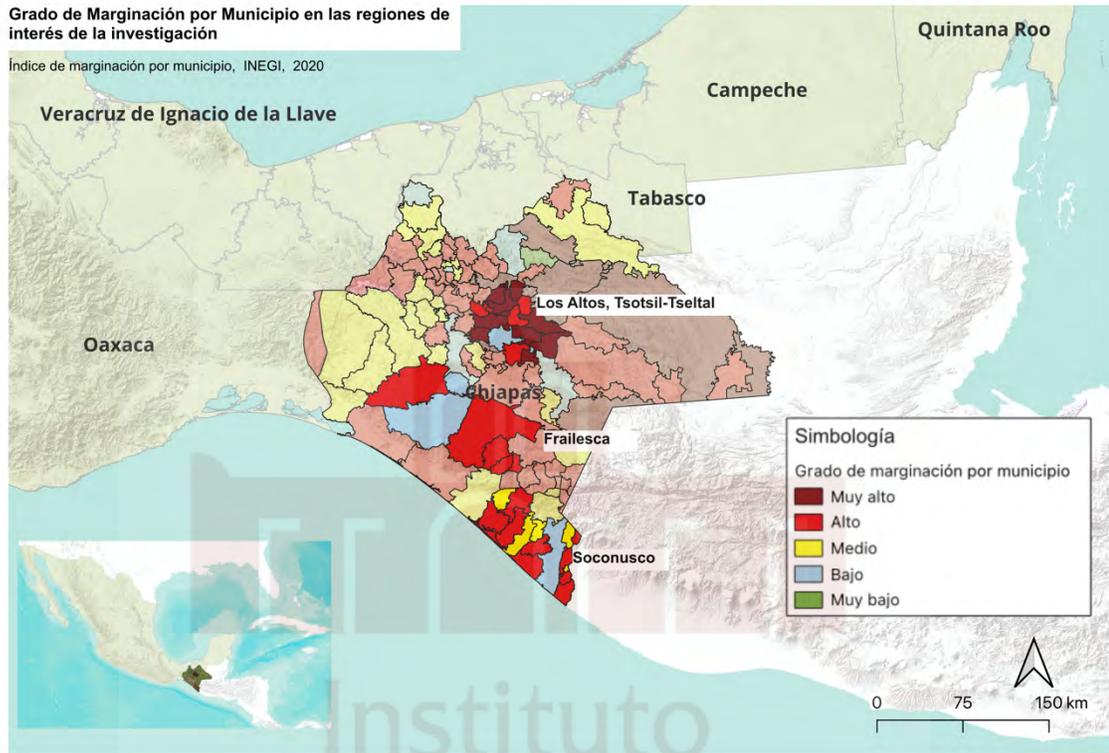


Figura 2.2. Mapa de Grado de Marginación por Municipio en las regiones de interés de la investigación

Elaboración propia con datos del Índice de Marginación por Municipio, INEGI, 2020.

2.1.2 Surgimiento de los campesinos cafetaleros: De peones en fincas a productores en parcelas

El café no es un cultivo ancestral o tradicional de México, a diferencia del cacao, que era conocido y manejado por la población indígena de la región antes de la conquista y colonia española. El café fue introducido al territorio chiapaneco durante el siglo XVIII y se popularizó su cultivo en fincas cuya propiedad era de extranjeros, principalmente estadounidenses y alemanes (Bartra, 1995).

⁴⁹ Acacoyagua, Acapetahua, Cacahoatán, Escuintla, Frontera Hidalgo, Huehuetán, Huixtla, Mazatán, Metapa, Villa Comaltitlán, Suchiate, Tapachula, Tuxtla Chico, Tuzantán, Unión Juárez.

El café, al igual que otros cultivos, no es un alimento básico ni un insumo para la producción industrial, sino lo que se ha catalogado como un “estimulante” (Wolf, 2006). Aunque estos productos ya se cultivaban anteriormente, artículos como el té, el azúcar y el cacao experimentaron un gran auge en términos de producción y consumo durante la época en que aumentaba la demanda de rendimiento y disciplina del cuerpo humano para el trabajo en la era industrial. Eric Wolf (2006) sugiere enmarcar este cambio dentro de la transformación generalizada de los patrones de consumo durante los siglos XVIII y XIX, que ocurrió en sintonía con los cambios en la producción impulsados por la industrialización y la casi erradicación de la producción agrícola a pequeña escala por el surgimiento de plantaciones intensivas en capital.

El café llegó a Europa por el contacto cercano con el Medio Oriente, zona en la que se consumía con regularidad desde los siglos XV y XVI (Wolf, 2006). Poco a poco, entre los siglos XVII y XVIII se popularizó el consumo de café en Europa y la existencia de cafeterías como espacios de socialización (Bartra et al., 2011). Durante esa época, el mundo árabe tenía bajo su control la producción y exportación de todo el café consumido por los europeos, hasta que –según se cuenta– comerciantes neerlandeses robaron un cafeto y lo plantaron en Java,⁵⁰ una de sus posesiones coloniales en Asia Pacífico (Wolf, 2006; Bartra, Cobo & Paz Paredes, 2011).

A partir de su salida del mundo árabe, el café comenzó a diseminarse por los territorios colonizados por los europeos; llegó a América a través de la Guayana Neerlandesa y Martinica para establecerse principalmente en Santo Domingo (hoy Haití) y en Brasil (Bartra, Cobo & Paz Paredes, 2011). Su producción de este lado del globo creció a raíz de las afectaciones de las cosechas en las Indias Orientales Neerlandesas por un hongo que dañaba a la variedad *arábiga*. De esa forma, Brasil, donde el café se cultivaba en grandes plantaciones con mano de obra esclavizada, se convirtió en el centro de producción y abastecimiento del sistema-mundo moderno. No obstante, el cultivo también se extendió a los territorios de

⁵⁰ Java es una isla que hoy en día es parte de Indonesia y estuvo bajo el dominio colonial como parte de las Indias Orientales Neerlandesas entre los siglos XIX y principios del XX.

Centroamérica, en particular, Guatemala y posteriormente a Chiapas, gracias al impulso que las autoridades nacionales de esos territorios le dieron a la producción comercial del café.⁵¹

Algunas fuentes señalan que las primeras matas de café que llegaron a Chiapas se cultivaron en la región del Soconusco⁵² y fueron traídas por un comerciante italiano llamado Gerónimo Manchinelli en 1846 (Montoya & Toledo, 2020). Por el contrario, otras señalan que desde la década de 1820 ya existían cafetales en la zona del Soconusco (Bartra, Cobo & Paz Paredes, 2011). Pero fue hasta 1880, después de la firma del tratado de límite territorial con Guatemala, que comenzó el verdadero sistema de plantación del café a través de fincas de grandes extensiones de tierra, propiedad de extranjeros y dependientes de la explotación de grandes cantidades de fuerza de trabajo local, casi en su totalidad indígena (De Vos, 2010).

Las condiciones legales y gubernamentales de finales del siglo XIX permitieron la concentración de tierras y la explotación de la población indígena de la región, pero el establecimiento de las fincas cafetaleras no fue una consecuencia automática de la introducción del cultivo a la región, sino que requirió de mecanismos de transformación territorial y coerción social específicos que, contradictoriamente, también permitieron la diseminación y apropiación indígena del cultivo (Wolf, 2006).

⁵¹ El inicio del cultivo de café en otras regiones de México, como Morelos o Veracruz, tiene una historia diferente y previa a la de Chiapas (Bartra, Cobo & Paz Paredes, 2011).

⁵² Ésta se encuentra en la frontera con Guatemala, en la parte sur de la Sierra Madre de Chiapas.

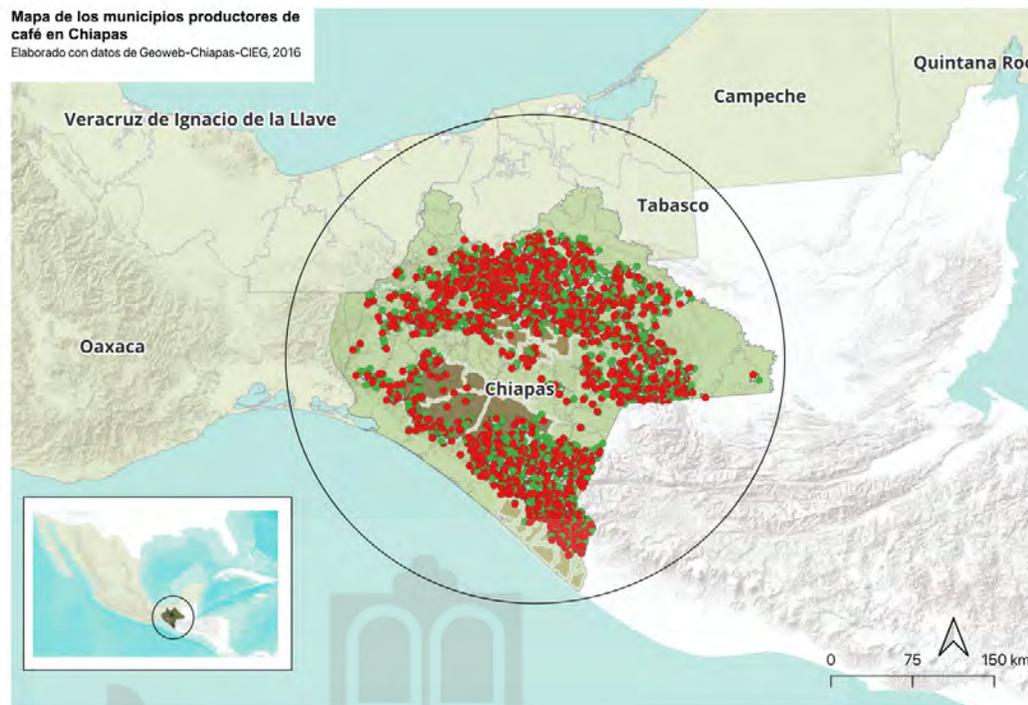


Figura 2.3. Mapa de los municipios productores de café en Chiapas

Elaboración propia con datos de Geoweb-Chiapas-CIEG, 2016 e INEGI, 2020.

2.1.2.1 Establecimiento de las grandes fincas cafetaleras

Al final del siglo XIX se conjuntaron varios factores que hicieron posible la transformación de los territorios chiapanecos en un enclave de producción cafetalera gestionado a través de grandes fincas de propiedad extranjera. Primero, durante el siglo XIX y específicamente durante el porfiriato la legislación nacional y su aplicación local en Chiapas fue favorable a la concentración de tierras tanto en manos de la tradicional clase terrateniente como de nuevos inversionistas foráneos en favor de un “aumento de la productividad agrícola”. Esto implicó la desaparición de las tierras comunales, la desposesión de las parcelas de la población indígena e incluso la enajenación de las tierras en manos de la iglesia (De Vos, 2010).

Segundo, existía una fuerte intención del gobierno nacional de atraer inversión extranjera directa, por lo que grandes extensiones de tierras fértiles y cultivables fueron vendidas a bajos precios para el establecimiento de fincas agrícolas (Bartra, 1995). Tercero, en la zona sur de Chiapas existían tierras aptas para el cultivo de café que nunca habían sido utilizadas para fines agrícolas porque

eran muy altas para el cultivo tradicional del cacao; estas tierras “vírgenes” fueron atractivas para empresarios cafetaleros establecidos en Guatemala donde las tierras aptas para el cultivo comenzaban a escasear. Y cuarto, había un aumento en la demanda mundial de café por la disminución de las exportaciones brasileñas que en la década de 1880 se habían reducido por tensiones políticas dentro del país (De Vos, 2010).

Lo anterior dio como resultado la creación de la zona cafetalera del Soconusco, que, si bien en sus inicios se limitó territorialmente por la falta de infraestructura necesaria para el transporte y la exportación del grano, se fue expandiendo a otras de las regiones del estado a medida que se fue construyendo el ferrocarril Panamericano (entre 1901-1908). Las fincas cafetaleras se expandieron y diversificaron y ya no estaban sólo bajo el control del capital alemán, sino que también se establecieron colonos de diversas nacionalidades.

En palabras de Armando Bartra (1995):

Para 1912, a cuatro años de la llegada del Panamericano, la gran mancha cafetalera del Soconusco se extiende desde la frontera hasta Vado Ancho, que es su límite occidental pues más allá los vientos resecan la tierra. Se trata de un enorme rectángulo de diez km de ancho que recorre las laderas de la Sierra Madre a lo largo de sesenta km. Pero también hay manchones cafetaleros en la Vertiente Atlántica, hacia el Grijalva, donde se ubican fincas como “Prusia”, “Liquidambar”, “Suiza”, etc. en el municipio de Jaltenango. Y finalmente los cafetales han crecido también al norte del estado, en la zona de Pichucalco. (p. 38)

Una vez establecidos los factores de capital constante como un enclave neocolonial, hacía falta garantizar la disponibilidad constante de capital variable o fuerza de trabajo. Pero la zona del Soconusco se caracterizaba por la baja densidad poblacional (Guillén, 1998). Esto no era casualidad, sino el resultado del establecimiento de haciendas ganaderas en las tierras centrales durante la colonia, del despoblamiento de la región costera del pacífico como consecuencia de las epidemias provocadas por los españoles y de la emigración de la población indígena a las serranías para escapar de las consecuencias más directas de la opresión y violencia colonial (Bartra, 1995). El paulatino y constante despojo de tierras al que se sometió a la población indígena por un lado la concentró en la región de Los

Altos (con climas fríos, vías de comunicación precarias y tierras menos fértiles) y por el otro, condujo a la proletarización de su fuerza de trabajo⁵³ (De Vos, 2010).

Los inversionistas que compraron tierras y montaron las fincas cafetaleras en el Soconusco y los alrededores bajo el entendido de que la tierra fértil estaba acompañada de una reserva abundante de mano de obra se enfrentaron a la escasez de ésta, cuestión que debía ser resuelta antes de que iniciara la fase productiva de los cafetales (entre tres y cinco años después de su siembra). Los gobiernos nacional y local habían contemplado que la movilización de la población indígena hacia los nuevos centros de trabajo se haría de forma natural o automática, sin embargo, esto no fue así. Los indígenas concentrados en la región de Los Altos habían sido forzados a condiciones de infrasubsistencia a las cuales ya se encontraban acostumbrados. Consecuentemente, fue necesario establecer un sistema coercitivo que empujara a la población de Los Altos a convertirse en jornaleros temporales, disponibles para la explotación en tiempos de cosecha.

Al mismo tiempo, la élite de San Cristóbal de las Casas, que estaba atravesando un proceso de pérdida de poder e importancia (tanto por el desplazamiento de la capital del estado a la ciudad de Tuxtla Gutiérrez como por el crecimiento de las fincas del sur del estado) se concentró en explotar una de “sus” últimas fuentes de riqueza: la población indígena. Así, en colaboración con los caciques locales e intermediarios ladinos, la élite sancristobalense se dedicó a establecer un complejo sistema de explotación que abastecería a las fincas cafetaleras del sur de fuerza de trabajo. Según Jan de Vos (2010): “Nació así, en la señorial ciudad un nuevo oficio, el de “enganchador”, persona especializada en reclutar indios para trabajar en las plantaciones, con cuyos dueños o gerentes había arreglado previamente el trato.” (p. 178)

El “enganchamiento” fue la solución para obligar a los indígenas de las etnias tsotsil y tseltal a convertirse en jornaleros estacionales. El enganchamiento funcionaba a través de engañar y endeudar a los indígenas, generalmente durante las fiestas religiosas o cívicas y a través de la venta del aguardiente: “El

⁵³ La proletarización en este caso no fue equivalente a la generalización de las relaciones salariales (Washbrook, 2018), como se verá a continuación.

enganchador y sus cómplices se dedicaban a adelantar dinero a los hombres para que pudieran divertirse. Una vez borrachos, los pobres ni siquiera se acordaban cuánto realmente habían pedido prestado.” (De Vos, 2010, p. 178).

El cobro de impuestos en dinero y el endurecimiento de las legislaciones contra las deudas –que permitían encarcelar a las personas endeudadas– fueron algunas de las estrategias mediante las cuales el Estado fortaleció el mecanismo del enganche. La población de Los Altos resistió y luchó contra estas imposiciones, pero a pesar de sus esfuerzos, para la segunda década del siglo XX, la migración de estos hombres ya era un fenómeno normalizado, e incluso algunos ya buscaban el trabajo voluntariamente por la seguridad en el ingreso que les brindaba (Rus, 2012).

No obstante, el sistema de enganchamiento era un círculo vicioso para la población indígena y virtuoso para los ladinos: los finqueros de tierra caliente siempre contaban con mano de obra para las cosechas y los terratenientes de Los Altos encontraron una nueva forma de explotar la “reserva de indios”. Este sistema, que también beneficiaba al gobierno por su contribución al erario estatal, se mantuvo incluso después de la Revolución Mexicana, hasta la década de los cuarenta del siglo XX. Se calcula que a finales del siglo XIX, alrededor de dos terceras partes de la población masculina económicamente activa de la región de Los Altos eran jornaleros estacionales, implicados en una situación de explotación que los indígenas no habían conocido ni siquiera durante la dominación colonial (De Vos, 2010).

2.1.2.2 *Dispersión de la semilla en el territorio y producción campesina*

De acuerdo con Sarah Washbrook (2018)⁵⁴, el enganche se diferenciaba de la servidumbre clásica por deuda, el “baldiaje”⁵⁵ u otras formas de peonaje por la

⁵⁴ De esta autora también es importante retomar la crítica que realiza a la estrecha relación existente entre la etnicidad y el trabajo. Mientras que el trabajo forzado o impuesto por deuda predominaba entre la población indígena, el trabajo asalariado predominaba entre los ladinos.

⁵⁵ “Baldiaje” es el nombre que se le da a la carga de trabajo no remunerado que se imponía a la población indígena en las plantaciones del terrateniente a cambio de que pudieran conservar su terruño después de que las tierras comunales fueran acaparadas.

migración y el desplazamiento territorial temporal de la población implicada. El movimiento de las poblaciones tsotsiles, tseltales y choles (principalmente) fue el vehículo a través del cual el cultivo de café salió de la zona del Soconusco. Durante la primera década del siglo XX el café se integró a los sistemas agroforestales y a la producción en pequeñas parcelas en las tierras de Los Altos de Chiapas.

De acuerdo con Víctor Toledo y David Montoya (2020), esta diversificación además de darse en términos territoriales también se dio en términos sociales y de manejo: en Los Altos el café empieza a ser producido en volúmenes significativos bajo un proceso comandado por los propios indígenas en donde el cafeto se integró a los sistemas agroforestales tradicionales y diversificados.

No obstante, a pesar del crecimiento de los volúmenes de producción, el café no podía representar para los pequeños productores indígenas la enorme fuente de ingresos que representaba para los finqueros del Soconusco, principalmente porque cultivar y cosechar el café son tan sólo una parte del proceso necesario para tener un producto listo para la exportación (Hernández Martínez & Córdova Santamaría, 2011). En ese sentido, los campesinos entregaban su café a los intermediarios a cambio del precio que los intermediarios determinaban o incluso a cambio de productos de primera necesidad y no es sino hasta la década de los setentas, como resultado de la intervención estatal, que éste se generaliza como un cultivo campesino (Cobo & Paz Paredes, 2009).

El trabajo por enganche o al menos bajo el sistema de “adelanto de pagos y endeudamiento” continuó en los territorios del sur del estado, incluso después de la Revolución Mexicana (1910-1917). Para entender lo que en un primer momento aparece como un “desfase” dentro de la historia nacional es necesario observar que la Revolución Mexicana⁵⁶ tuvo una forma y resultados distintos dentro del territorio chiapaneco, “retrasando” (bajo la lógica de la historia nacional-lineal) la formación

⁵⁶ Una de las características definitorias del siglo XX en México fue la reforma agraria internacionalmente temprana que se dio en el país como resultado de la Revolución Mexicana (Warman, 2001). Ésta, en general y a nivel nacional, propició un gran cambio en la estructura de la tenencia de la tierra y consolidó a los campesinos como sujetos colectivos de la acción agraria. La reforma agraria de 1917 estuvo basada en un modelo comunitario de reparto, restitutorio y redistributivo mediante las figuras del ejido, la parcela y la unidad de dotación (Warman, 2001).

de pequeños productores campesinos incorporados al Estado y manteniendo la producción finquera característica del siglo XIX por lo menos hasta la década de los cuarenta del siglo XX.

Jan de Vos (2010) nombra a la Revolución Mexicana en Chiapas como una rebelión finquera, debido a que, si bien participaron los terratenientes dentro del movimiento revolucionario, tan sólo fue para defender sus intereses y mantener sus privilegios. En un primer momento, las clases política y económicamente dominantes apoyaron la lucha contra la reelección de Porfirio Díaz, pero pronto se encontraron con que los ideales y las prácticas revolucionarias no concordaban con los intereses de los terratenientes chiapanecos. Uno de los puntos de más discordia fue la *Ley de Obreros*, que pretendía terminar con la servidumbre por deuda, por lo que en nombre de “la autonomía chiapaneca”, jóvenes finqueros del estado tomaron las armas y se declararon en contra de las autoridades centrales para defender sus intereses privados.

Mientras que los Altos de Chiapas y otras regiones centrales estaban implicadas en la contienda, en el Soconusco pesaba más la preocupación por mantener el control y la funcionalidad del ferrocarril para garantizar la exportación del café y otros productos de la franja del litoral. Bajo esas circunstancias, el grupo políticamente dominante logró, en 1914, triunfar en contra de los ideales de la Revolución, al mismo tiempo que logró presentarse como nominalmente de acuerdo con éstos en 1920 (De Vos, 2010).

El gobierno postrevolucionario surgido de la rebelión local “emprendió una política, modernizante en lo económico, pero conservadora en lo agrario y laboral.” (De Vos, 2010, p. 203). Además, mediante leyes locales disminuyeron o anularon el impacto de los cambios progresistas traídos por la Revolución, como la *Ley de Obreros* o del *Reparto Agrario*. De hecho, los grandes finqueros de Chiapas no se vieron afectados por el cambio en la tenencia de la tierra al menos hasta la reforma agraria cardenista (1936-1940), pero aún incluso durante este periodo de extensión nacional del reparto agrario, las autoridades locales chiapanecas encontraron la

forma de seguir manteniendo los latifundios en manos de los terratenientes⁵⁷ (Guillén, 1998).

En cambio, para el resto de la población el acceso a la tierra era cada vez más limitado y las tierras que se entregaron para la formación de ejidos eran poco fértiles o se encontraban agotadas (De Vos, 2010). Aun así, la producción campesina se mantuvo –aunque en parcelas que con cada generación se hacían más pequeñas– y, con el incremento de los precios del café en la década de los cincuenta, se extendió su cultivo en manos de pequeños y medianos productores, incluso alentados por los grandes productores, ya que al mantener ellos toda la infraestructura para el beneficiado (transformación), crédito y comercialización se beneficiaron de esta suerte de externalización de la producción (Bartra, Cobo & Paz Paredes, 2011).

Pero es hasta la década de los setentas, cuando el Instituto Mexicano del Café (*Inmecafé*) se fortalece y promueve el cultivo del grano a través de apoyos directos para financiamiento, producción, cosecha, acopio, transformación y comercialización, que la producción campesina del café se dispara en diversas regiones de Chiapas (Cobo & Paz Paredes, 2009). El *Inmecafé* se fundó originalmente en 1958, durante el sexenio de Adolfo Ruíz Cortines y tenía objetivos acotados, tales como investigar, experimentar y proveer a los productores de asistencia técnica (Hernández Navarro, 1992). No obstante, su alcance era limitado porque la producción cafetalera en México, así como en Chiapas, se dividía entre las grandes fincas de empresarios agrícolas no interesados en la asistencia del Instituto y los pequeños productores dispersos en regiones de difícil acceso.

En 1973, durante el gobierno de Luis Echeverría el *Inmecafé* se transformó a través de la absorción de la empresa paraestatal Beneficios Mexicanos de Café (*Bemex*) y del establecimiento de centros de acopio en las regiones productivas; así se encontró en condiciones para controlar toda la cadena productiva del café (Hernández Navarro, 1992) y de esa forma podía garantizar el influjo de divisas y

⁵⁷ En las grandes fincas se “donaron” tierras a algunos trabajadores y estas donaciones fueron registradas como compraventas para aparentar que sí se estaba formando un sector de pequeños propietarios que perdían el derecho a reclamar la dotación de ejidos y se evitaba la transformación de las fincas en ejidos.

capturar parte de la renta generada por la producción cafetalera (Flores de la Vega & León López, 1979).

Pablo Pérez Akaki (2019) describe apropiadamente las funciones que cumplía el Inmecafé: éste fomentó la organización de los productores en Unidades Económicas de Producción y Comercialización (UEPCs) para la producción y transformación colectiva del grano, así como para el otorgar de financiamiento; también fijó precios de garantía y un esquema de compras directas para evitar el coyotaje.

Luis Hernández Navarro (1999) provee datos que permiten dimensionar el auge del instituto:

Durante los primeros 15 años de su funcionamiento el Instituto manejó apenas el 5% de la cosecha nacional. A partir de 1973 la situación se modificó sustancialmente. De entrada, incrementó espectacularmente los centros de compra y los ubicó en el corazón mismo del sistema de comercialización cafetalero. [...] Así las cosas, el Inmecafé logró acopiar en 1980-1981 el 50% de la producción total de grano, pasando a exportar alrededor del 40% de las ventas mexicanas al exterior. (pp. 80-81)⁵⁸

Precisamente por el incremento de sus funciones es que Bartra (1999) considera que el Inmecafé fue la herramienta mediante la cual el Estado actuaba como un nuevo “coyote filantrópico” de la producción cafetalera. Lo anterior porque el Instituto y sus apoyos no estaban exentos de contradicciones, y el fuerte intervencionismo estatal dentro del cual se enmarcaron sus funciones también afectó la producción cafetalera en México por la falta de autonomía de los campesinos para la gestión de la producción (Bartra, Cobo, y Paz-Paredes, 2011).

Además, el Instituto promovió los principios productivos de la Revolución Verde, que fomentaba la administración de los minifundios como si fueran grandes fincas: promoviendo el monocultivo mediante el ‘desombre’ y el aumento de la densidad de plantas de café (Soto Pinto, 2019), el uso de semillas modificadas para el aumento de rendimientos y el uso de fertilizantes (Hernández Martínez & Córdova

⁵⁸ Además, de acuerdo con Cobo y Paz Paredes (2009), debido a la intervención del Inmecafé la producción Chiapaneca aumentó notablemente: 15 mil quintales en 1977 a 50 mil en 1988. Un quintal equivale a 57.5 kg de café pergamino o 46 kg de café verde.

Santamaría, 2011), lo que volvía a los productores más dependientes de la venta del grano y también redujo la calidad del café que se producía en México (González Luna, 2008).

Igualmente contradictorio fue que mientras le restaba autonomía al proceso productivo campesino, el Inmecafé, tanto como por el incremento del número de productores dedicados al café, como por la promoción de su trabajo conjunto en Unidades Económicas de Producción, también (aunque no exclusivamente) fomentó las condiciones para el surgimiento de organizaciones cafetaleras autónomas.

2.1.3 Antecedentes locales de las organizaciones de pequeños productores de café

Una vez que los pequeños productores de café se consolidaron y dispersaron por el estado ya existían las condiciones materiales para el surgimiento de organizaciones de pequeños productores, mientras tanto, las condiciones sociales que explican su origen fueron desarrollándose paralelamente. Aquí se propone examinar las diferentes tendencias que caracterizaron al movimiento agrario en México situándolas específicamente en la historia de Chiapas para después abordar brevemente la historia general de las organizaciones de pequeños productores de café de Chiapas, donde se enmarcan las propias historias de la Unión Majomut y Finca Triunfo Verde.

Después de la Revolución Mexicana, el Estado procuró contener y absorber las demandas de los distintos grupos o sectores sociales que componían al país. Consecuentemente, no hubo como tal un movimiento campesino antes de la década de los setenta, sino que a través de la Confederación Nacional Campesina (CNC), fundada en 1938 durante el sexenio de Lázaro Cárdenas se buscaba aglutinar a las diferentes organizaciones regionales y establecer un canal de comunicación para la movilización política del campesinado tanto con fines electorales como con fines de legitimación de las políticas públicas en materia agrícola (Alvarez, 1988).

Pero para mantener vivo el consenso y la aquiescencia, la CNC tenía que, al menos ocasionalmente, responder a las demandas de los campesinos y la forma

principal en la que lo hacía era a través del reparto agrario. Éste era una acción permanente del Estado que además de dotar de legitimidad al poder ejecutivo (el reparto se hacía en nombre del presidente) tenía la función política de generar obediencia entre la población campesina a través de la lentitud de la burocracia (Warman, 2001).

A pesar de que en Chiapas y en otras partes de México existían campesinos que buscaban organizarse y movilizarse independientemente de la CNC, ya fuera para continuar con la demanda de entrega de tierras o para exigir otro tipo de reivindicaciones, la integración subordinada del campesinado al Estado y su inclusión en el sistema económico (a pesar de su explotación) impidieron el surgimiento de un movimiento campesino o de organizaciones campesinas independientes. Esto fue así hasta el sexenio de 1972-1976, cuando la forma de legitimación del gobierno ante el campesinado vía el reparto agrario comenzaba a agotarse.

Entre 1970 y 1973 Armando Bartra (1977) identifica que el movimiento campesino creció y se generalizó en torno a diferentes demandas, como la lucha por los precios, por los ingresos, por la tierra y contra la imposición política. La forma principal de la movilización fue la “toma de tierras”⁵⁹. La razón por la cual la dotación de tierra recobra su centralidad como demanda fue que el “dique” burocrático levantado para alentar la entrega de tierras comenzó a resquebrajarse por la presión de los campesinos inconformes finalmente organizados por fuera de la CNC. Las características fundamentales y distintivas de este movimiento eran su carácter masivo, nacional, anticapitalista y radical que tenía a la tierra como demanda central, pero que a la vez era heterogéneo y plural. El movimiento estaba enfrentado a una fuerte represión tanto estatal –ejercida por las policías y el ejército– como privada, gestionada por los caciques (Rubio, 1987).

Durante este periodo, comienzan a entrar en crisis las funciones que se le habían atribuido al campo mexicano durante la posguerra: 1. El generar excedentes agropecuarios exportables que permitieran financiar la importación de bienes de

⁵⁹ Se establecían campamentos en tierras abandonadas o en extensos latifundios y se comenzaba su cultivo.

capital, 2. Directamente transferir plusvalía al sector industrial y 3. Realizar la retención y liberación controlada de mano de obra para la industria. Las razones de esta crisis son múltiples: En la escala nacional hay un declive productivo por las condiciones de explotación de la tierra; pérdida de tierras en manos de los pequeños productores y minifundistas sin posibilidad de garantizar la subsistencia e intensificación en el uso de la violencia de los explotadores rurales (Bartra, 1977).

En la escala mundial avanza la transformación de las relaciones de explotación por el agotamiento del ciclo expansivo del capital. El mayor cambio que se dio fue el tránsito de la subsunción formal del trabajo agrícola a su subsunción real. Es decir, durante este periodo se logró avanzar en el aumento de la composición orgánica del capital en el campo, fundamental para perfeccionar el proceso de explotación del trabajo y la generación de valor. Si bien esta incorporación no puede ser total por la dependencia a la tierra, se avanzó ampliamente en la tecnificación de la agricultura, lo que permitió relegar la vía comercial y financiera de dominio para consolidar el dominio productivo. Este cambio estuvo marcado por el crecimiento de las agroindustrias transnacionales y la crisis permitió la reorganización y el perfeccionamiento de las formas de dominio (Rubio, 1987).

Ante la situación de ascenso continuo del movimiento campesino se buscaron soluciones desde la política oficial. Se pretendía lograr que la agricultura superara la crisis en la que se encontraba para que posteriormente siguiera sirviendo a los fines antes mencionados. Asimismo, desde el poder ejecutivo se buscaba tener mayor presencia estatal en la gestión de todos estos procesos agrícolas; para esto se impulsó la producción ejidal y se intentó que fueran los ejidos los que cumplieran las funciones de abastecimiento del mercado interno y producción de excedentes para la exportación (Bartra, 1977).

No obstante, este impulso a los ejidos y el fortalecimiento de las empresas estatales no fue suficiente para detener al movimiento campesino debido a la ausencia del reparto de nuevas tierras y a la crisis de subocupación que existía. Se intentó continuar con el reparto expropiando las tierras menos avanzadas de los

terratenedores y se buscaba una alianza con la burguesía rural para mantener la paz, pero el gobierno no encontró ahí el apoyo necesario (Bartra, 1977).

En Chiapas, concretamente en el municipio de Simojovel (localizado al norte del estado), se ocuparon mediante la toma de tierras dos grandes fincas donde después de 18 meses de ocupación hubo una intervención militar violenta para desalojar a los campesinos y se consolidaron grupos para-militares como una estrategia de 'defensa' de los terratenientes. Pero a pesar de la enorme y sangrienta represión, la lucha campesina en Chiapas no se detuvo. A raíz de la masacre de Simojovel en 1977, la Central Independiente de Obreros Agrícolas y Campesinos (CIOAC)⁶⁰ ganó terreno con los campesinos chiapanecos (Alvarez, 1988).

Durante estas décadas el movimiento campesino independiente y autónomo transitó de una fase ofensiva a una fase defensiva después de la declaración total del fin del reparto agrario, que estuvo acompañada de una tenaz criminalización de la lucha e incremento en la represión de la organización y la movilización campesina. No obstante, el debilitamiento del movimiento en los años de 1977-78 fortaleció el reflujo del mismo en 1979. Prueba de este fortalecimiento fue la constitución de la Coordinadora Nacional Plan de Ayala (CNPA) para la coordinación nacional del movimiento y cuya estrategia principal de lucha eran los congresos anuales, donde se reunían las organizaciones campesinas e indígenas de las localidades más asediadas por la represión del movimiento (Rubio, 1987).

Ante el declive de la centralidad de la demanda de la tierra en la década de los ochenta surgen otras formas de lucha y resistencia campesina centradas en la apropiación del proceso productivo y la participación en el mercado en donde se puede encontrar el antecedente más directo de la formación de organizaciones de pequeños productores. La Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas (UNORCA), que se constituyó en marzo de 1985 fue una de las expresiones de este cambio en las reivindicaciones de la lucha campesina. En su programa se puede observar la disminución de la radicalidad de las demandas, como consecuencia del cambio del lugar que los campesinos ocupaban

⁶⁰ En años posteriores, la CIOAC-Chiapas se transformó en un grupo de choque movilizado en contra de otras luchas y reivindicaciones campesinas.

en el sistema; ya no sólo estaban siendo explotados, sino que comenzaban a ser excluidos de éste, entonces, ya no buscaban transformarlo, sino reclamaban tener un lugar dentro del mismo (Rubio, 1996).

La UNORCA expresaba en su propio programa las contradicciones características de los movimientos que buscan la apropiación del proceso productivo y la participación en el mercado: primero, que parece que los ejes económicos subordinan a los políticos y segundo que, para sobrevivir, los campesinos deben convertirse en empresarios. No obstante, al buscar la defensa de los campesinos en tanto que productores ante los cambios a los que se estaban enfrentando a nivel nacional y mundial el programa de la UNORCA también podía entenderse como la subversión de la economía empresarial para ponerla en función de la vía y los intereses campesinos, tomar elementos de las empresas y hacerlos propios para responder a las necesidades de preservación (Rubio, 1996).

La asociación para la apropiación del proceso productivo fue una estrategia de lucha que ya no se centraba en demandas políticas como el reparto de tierras, sino en el agrupamiento de pequeños productores que ya habían accedido a la tierra para formar una especie de “empresas campesinas” colectivas (Sánchez Juárez, 2015). Su consolidación sólo fue posible debido a la experiencia organizativa acumulada en las formas de lucha y unión previas, pero también necesitó de mucho aprendizaje y formación, así como asesoría externa, ya que apropiarse del proceso productivo quiere decir conocer y tener bajo el control de los propios campesinos todas las etapas de un producto y no solamente las de cultivo y cosecha. La formación de organizaciones políticas-sociales-económicas, cooperativas o “empresas campesinas” es una cuestión que ha requerido de soluciones de diseño organizacional específicas para su gestión.

Históricamente, la transformación y el procesamiento de los granos del café había sido algo ajeno a los productores, cuestión que les impedía beneficiarse económicamente del cultivo (Hernández Martínez & Córdova Santamaría, 2011). Dependiendo de la variedad y el estilo estos procesos son el lavado, el despulpado, la fermentación, el secado, la clasificación y el empaque. Todas estas partes del proceso requieren conocimientos, infraestructura e insumos específicos a los que

los campesinos no podían acceder de forma individual –por el volumen de su producción no sería rentable– pero que de forma colectiva les permite pasar de la cereza al café en pergamino y finalmente al café verde listo para la exportación y de esta forma también luchar contra otro de los elementos centrales de su explotación: los intermediarios o “coyotes”.

Adueñarse del proceso productivo y cambiar el enfoque de las organizaciones hacia una empresa social o cooperativa que tiene la capacidad de insertarse directamente en el mercado les permite a los campesinos luchar contra la explotación por la vía comercial y financiera. Primero apelando a las instancias gubernamentales y después a las organizaciones y fondos internacionales de financiamiento, las organizaciones de productores pueden lograr obtener créditos y financiamiento con tasas de interés menores que las otorgadas por los coyotes.

Además de las tendencias nacionales del movimiento campesino, otro antecedente histórico fundamental para entender el surgimiento de organizaciones de pequeños productores de café en Chiapas fue el Congreso Indígena de 1974 (De Vos, 2010; Sánchez Juárez, 2015). El Congreso Indígena (CI) fue una iniciativa del gobernador chiapaneco Manuel Velasco Suárez⁶¹ (1970-1976) y se propuso con la intención de celebrar el natalicio de Fray Bartolomé de las Casas (Sánchez Juárez, 2015). Pero como el gobierno no tenía un interés real en su desarrollo dejó el encargo al obispo de San Cristóbal de las Casas Samuel Ruíz, quien se formó bajo los preceptos de la teología de la liberación y se encontraba comprometido con el mejoramiento de las condiciones de vida de la población indígena de Chiapas (De Vos, 2010). Consecuentemente, “Jtatik Samuel” –como lo llamaban– aceptó el encargo bajo la condición de que fuera un congreso de y para los indígenas y no un acto folclorizante (Sánchez Juárez, 2015).

El congreso se llevó a cabo mediante la intensa preparación a través de asambleas comunitarias y la formación de promotores, coordinadores y traductores trilingües –hablantes de dos o más idiomas indígenas y español–. Dentro de éste se discutieron temas de interés para la población indígena de la región –como cuestiones relacionadas a la tierra, la educación, la salud y el acceso a servicios

⁶¹ Abuelo del exgobernador chiapaneco Manuel Velasco Coello, quien fue gobernador de 2012-2018.

básicos– y los indígenas colonos de la Lacandona expresaron por primera vez sus demandas agrarias acompañados del resto de los grupos del estado (De Vos, 2010).

El Congreso se prolongó durante dos años en los que se trabajó en una declaración pública y vías de acción específicas, que fueron la demanda de la tierra como eje de negociación política y la producción de café como acción para el sustento económico. El congreso terminó por diluirse, pero tuvo un gran impacto en términos de formación política de sus participantes (que fueron mayoritariamente de los grupos tsotsil, tseltal, chol y tojolabal) de forma que posteriormente algunos se convirtieron en líderes de organizaciones campesinas.

Además, después del CI prosperaron en la región otras organizaciones políticas y algunas uniones de ejidos. También la intervención del Estado a través del Instituto Nacional Indigenista (INI) tuvo relevancia en la formación de organizaciones de pequeños productores en Chiapas; pero esto ya no fue en el marco del apoyo productivo que se otorgaba a los campesinos según la política de sustitución de importaciones, sino como programas de atención a la población empobrecida. Este cambio refleja las transformaciones del Estado mexicano en relación con el campesinado, que es un eje que también explica el surgimiento de las organizaciones de pequeños productores.

2.2 Transformaciones del Estado mexicano y el mercado mundial en el sector cafetalero

Para identificar la relación entre las transformaciones del mercado y el desarrollo de las organizaciones de la investigación es necesario situar los procesos locales previamente mencionados en el contexto de los cambios en el Estado mexicano, al mismo tiempo que se identifican estos cambios como parte de las dinámicas mundiales emergentes tras el agotamiento del patrón de acumulación de la posguerra y el surgimiento del nuevo patrón de acumulación neoliberal. Aunque los cambios en el Estado y el mercado son amplios y complejos, este análisis se enfocará específicamente en aquellos aspectos que afectan directamente al sector cafetalero.

El sector cafetalero, históricamente relevante para la economía mexicana, ha experimentado transformaciones significativas en respuesta a las fluctuaciones del mercado mundial y las políticas nacionales o la ausencia de éstas. La liberalización del comercio, la desregulación y la apertura económica han redefinido las estructuras y dinámicas de producción y la forma en la que tanto los pequeños productores como las grandes empresas participan en el mercado mundial, a continuación, se describen estos cambios.

2.2.1 Neoliberalismo: Desregulación del mercado, adelgazamiento del Estado

Siguiendo a Fernando Escalante (2015) el neoliberalismo se define críticamente como una serie de principios económicos, una tradición intelectual, un programa político, un movimiento cultural y una idea moral articulados por la creencia de que el mercado es una entidad neutral y necesaria para la autorregulación de toda conducta humana. Blanca Rubio (2001) complementa esta definición señalando que el neoliberalismo es un modelo que surge como respuesta ante la crisis del patrón de acumulación del modelo fordista, que estuvo vigente durante las décadas posteriores a la Segunda Guerra Mundial.

El neoliberalismo surge como resultado de la derrota de las clases subalternas contra el capital trasnacional y se caracteriza por la profunda reestructuración del Estado que se adapta a la nueva fase comandada por las empresas multinacionales, que dictan las pautas económicas dominantes respaldadas por las instituciones financieras globales también producto de este nuevo orden. Entre las pautas dictadas se encuentra la transformación de la organización del trabajo (mayor disciplina y control mediados por los avances tecnológicos) y una nueva forma de “dominio excluyente” que hace referencia a una forma de explotación que resulta en la incapacidad de reproducir a las clases subalternas en su condición de explotados y termina por marginalizar y excluir a los sujetos que considera excedentarios (Rubio, 2001).

En México esto significó el “adelgazamiento” de un Estado que se había expandido a través del crecimiento de sus empresas y organismos durante todo el

periodo postrevolucionario del siglo XX. Se vendieron las empresas gubernamentales bancarias, de telecomunicaciones y transportes, se renegoció la deuda y, entre otros, se reformó el artículo 27 constitucional, modificación que posibilitó la enajenación de la propiedad comunal en la figura del ejido (Aboites, 2008).

En la escala mundial también se llevaron a cabo procesos de contrarreformas agrarias radicales y re-mercantilización de la tierra, aunados al fin de la función campesina de producir alimentos baratos para la contención salarial y la disminución de la posibilidad de captar divisas mediante la exportación de materias primas tradicionales (Rubio, 2001). Ante la crisis de acumulación global, el modelo neoliberal se presentó por las instituciones financieras globales –el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial– como la única vía para su superación. Estas instituciones, específicamente en el marco de procesos de renegociación de la deuda externa, presionaron a los Estados periféricos para cambiar sus políticas, principalmente reducir el gasto público y su incidencia en el control de los precios. En el sector cafetero nacional, esto se materializó concretamente en la desaparición del Instituto Mexicano del Café y en un cambio generalizado de las instituciones estatales dedicadas a la promoción y el fomento de la agricultura.

2.2.2 Transformación de los organismos estatales dentro del sector cafetalero

En este contexto de cambio en el rol que el Estado mexicano tenía dentro de la producción cafetalera se sentaron las bases para la desaparición del Inmecafé; proceso que al interior del Estado mexicano se justificó señalando las mismas críticas que opositores campesinos realizaban: que el Instituto estaba altamente burocratizado, tenía un manejo poco transparente y probablemente corrupto (Pérez Akaki, 2019; Hernández Navarro, 1999). La desestructuración se hizo evidente en la reducción de la capacidad de acopio: en el ciclo de 1987-1988 el Instituto tan sólo logró acopiar el 9.6 por ciento de la producción nacional a diferencia de casi el 50% que acopió a inicios de la década de los ochenta (Hernández Navarro, 1999, p. 89).

El retiro del Instituto comenzó desde 1985 (González Luna, 2008) a través de la eliminación de las compras directas, los apoyos a la producción, los controles del precio y los canales de comercialización que eran utilizados por más de 200,000 pequeños productores de café (Snyder, 1999). La desaparición del Instituto se acordó entre 1989 y 1990 como un plan de saneamiento y modernización de las finanzas nacionales (Paré, 1990) y se concluyó con un decreto firmado por Carlos Salinas de Gortari en 1992 que entró en vigor en 1993 (DOF, 1992).

En el ámbito operativo, los activos del Instituto fueron liquidados y algunas organizaciones de campesinos pudieron acceder a ellos, teniendo así el control sobre las instalaciones de beneficiado y transformación (Sánchez Juárez, 2015).⁶² En el ámbito político, para sustituir al Inmecafé primero se creó el Consejo Mexicano del Café, una instancia que se planteó como la responsable de operar los programas públicos relacionados con la materia, pero cuyo diseño estaba reducido y excluía la participación directa de los productores (Pérez Akaki, 2007). Posteriormente, en el 2004, se creó el Comité Nacional Sistema Producto Café (CNSPC) en el marco de la Ley de Desarrollo Sustentable del 2001; en este espacio se reunió a todos los actores involucrados en la cadena del café, independientemente de que pudieran tener intereses opuestos (Sánchez Juárez, 2015).

Además, la política estatal se volvió en extremo selectiva en el otorgamiento de subsidios para los productores cafetaleros (Celis Callejas, 2001). Mientras que el sector empresarial continuó siendo apoyado con programas productivos, el sector social fue abandonado en ese sentido (Sánchez Juárez, 2015).

Finalmente, la política pública mexicana en el sector cafetalero en particular y en la agricultura en general se ha orientado a satisfacer las demandas y a alinearse con los intereses de las empresas multinacionales (Sánchez Juárez, 2015). Asimismo, la firma de tratados de libre comercio como el de América del Norte (TLCAN) impidió que México participara en los esfuerzos colectivos de los países productores de café ante las crisis de los precios internacionales y contra el desbalance de beneficios entre productores y consumidores.

⁶² Este fue el caso para organizaciones de segundo nivel, como CEPCO en Oaxaca o de primer nivel, como Cholom Bolá y Majomut en Chiapas (Sánchez Juárez, 2015).

Estos cambios al interior del Estado mexicano se explican por los cambios del mercado mundial en general impuestos por el patrón de acumulación neoliberal. Las transformaciones del mercado mundial en el caso del café fueron radicales y tuvieron consecuencias dramáticas que se presentan a continuación.

2.2.3 *Desregulación del mercado del café y cotización en bolsa*

Entre las décadas de los ochenta y noventa del siglo pasado se observó un cambio de paradigma en el mercado mundial del café. Después de un largo recorrido para consolidar su regulación (Pérez Akaki, 2019) que buscaba estabilizar los precios y otorgar poder de negociación a los países productores frente a los países consumidores, se disolvieron los acuerdos internacionales que establecían límites coordinados para la producción y exportación. Como resultado, la fijación del precio del café quedó en manos de la “autorregulación” del mercado, determinada por su cotización en las bolsas de valores de Nueva York y Londres.

La negociación del café a través de la bolsa de valores y la fluctuación de su precio internacional no fueron algo nuevo durante esta época, ya que era una práctica común desde el s. XIX, pero sí tuvieron efectos diferenciados sobre la proporción del ingreso que reciben los productores (Mendoza, 2002). La diferencia, según Marie-Christine Renard (1999), consiste en que: “Los precios se encuentran más influidos por los mecanismos especulativos que por la situación real del mercado. La especulación se ve favorecida por la incertidumbre en torno al estado real de las reservas mundiales.” (pos. 144).

Mientras que en el pasado las fluctuaciones de los precios se debían exclusivamente a los incidentes climáticos, en la actualidad existen múltiples factores que inciden en ésta, en especial la posición dominante que actualmente tienen los especuladores dentro del mercado (Renard, 1999); situación que no hubiera sido posible sin que antes se perdiera la capacidad que tenían los países productores de organizarse para mantener su poder de negociación a través de la retención de la producción.

1989 es un año emblemático porque marca la fecha a partir de la cual se imposibilitó la regulación del mercado del café y terminaron los acuerdos mundiales

entre países productores y consumidores. A raíz de esto, los países productores perdieron capacidad de organización y negociación colectiva y comenzó una nueva fase de fluctuaciones extremas del precio internacional del grano.

La regulación del mercado mundial del café fue algo difícil de lograr para los países productores, pero, después de su establecimiento, el sistema internacional de cuotas y regulación de precio les benefició por casi medio siglo. Las primeras formas de acuerdos internacionales sobre el café se dieron en el contexto de la Segunda Guerra Mundial, cuando el mercado europeo se encontraba cerrado y Estados Unidos y los países productores de café en América Latina comenzaron procesos de negociación con la intención de estabilizar el mercado de café.⁶³ Colombia y Brasil, en tanto grandes productores, fueron los principales promotores de la regulación internacional.

A raíz de esos esfuerzos se firmaron múltiples acuerdos entre países productores y países consumidores de café ya no sólo en el continente americano, sino en la escala mundial a través de la Organización Internacional del Café (OIC o ICO por sus siglas en inglés). Los acuerdos fijaban cuotas de exportación para los países productores, para garantizar que no se saturara el mercado de café y que no decayera el precio.

Pero a pesar de la estabilidad que garantizaban, desataban múltiples críticas tanto del lado de los países productores como de los consumidores: los primeros, por la inflexibilidad de la distribución del sistema de cuotas y los segundos por la fijación de los precios. Igualmente se criticaba que existía un mercado clandestino donde se vendía por fuera a países que no eran parte del acuerdo; que los precios altos no se reflejaban en ganancias para los productores y que el sistema beneficiaba principalmente a Colombia y Brasil (Pérez Akaki, 2007).

El inicio del fin de la regulación llegó con el cuarto acuerdo internacional del café en 1983, firmado por 46 países productores y 25 consumidores (Pérez Akaki, 2007). Este acuerdo introdujo el sistema de diferenciación de clases entre

⁶³ Una hipótesis de porqué se permitió la regulación del mercado de café, congruente con la explicación del patrón de acumulación fordista de la posguerra apunta a la búsqueda de estabilidad sociopolítica entre los países latinoamericanos, sobre todo a raíz de la Revolución Cubana.

“colombianos”, “otros suaves”, “brasileños”, y “robustas”. Aunque el acuerdo tenía vigencia hasta 1989, desde 1985 no se respetaron las cuotas de exportación por las condiciones meteorológicas desfavorables que dañaron la producción en Brasil. Además, los países productores latinoamericanos se enfrentaron al incremento de la competencia por el aumento en la producción cafetalera en países de Asia y África y al cambio en el ambiente internacional, que había dejado de ser favorable a la regulación.

Pablo Pérez Akaki (2007) describe así el fin del acuerdo del 83 y la imposibilidad de renovarlo:

El 3 de julio de 1989 los miembros de la ICO firmaron una resolución para que a partir del siguiente día se terminara el sistema de cuotas del café (ICO, 1989), por lo que el Acuerdo Internacional del Café no se renovó y así se inició una nueva etapa en el que el mercado internacional del grano se liberalizó y los precios quedaron determinados por las fuerzas del mercado. El quinto Acuerdo Internacional sólo pudo concretarse hasta 1994, cuyo objetivo fue “... promover la cooperación internacional en cuestiones cafetaleras...” (ICO, 1994), lo que no implicaba el control de las exportaciones del aromático. (p. 117)

Tras el fin de los acuerdos se liberaron los excedentes retenidos por los países productores y los precios internacionales del café cayeron alrededor del 40% durante los cuatro años siguientes (1989-1993). Al igual que en México, a partir de esta fecha en casi toda América Latina y África desaparecieron o reestructuraron las instancias gubernamentales que antes se dedicaban al apoyo productivo y al establecimiento de precios de garantía dejando que los productores se enfrentaran directamente a las fuerzas del mercado y sus constantes fluctuaciones.

Debido a que desde su incorporación al sistema-mundo moderno el café es un producto de circulación global su precio se ve afectado por múltiples factores relacionados con su oferta y demanda. Pero, como se describe en el capítulo anterior, esto no quiere decir que el mercado funcione como un mecanismo extra-humano y perfecto de autorregulación, sino que tanto la oferta como la demanda se ven afectadas no sólo por los factores naturales que condicionan la producción, sino también por intervenciones políticas y económicas.

El factor más influyente en la oferta mundial del café sí son las condiciones climáticas o la base natural de la producción. Eventos climáticos extremos como las heladas, sequías o lluvias excesivas o extemporáneas pueden arruinar o alterar la

calidad y cantidad de las cosechas. Específicamente los eventos climáticos en Brasil, el principal país productor, están relacionados con la fluctuación del precio internacional. Por eso, cuando se arruinan las cosechas brasileñas –y hay menos café en el mercado– el precio internacional del grano sube, cuando las cosechas son normales el precio tiende a ir a la baja y cuando son abundantes, el precio se desploma.

Además de las variaciones climáticas y otras condiciones naturales de la producción, como las plagas y enfermedades que pueden llegar a afectar a los cafetos, la intervención gubernamental, los cambios en los patrones de consumo y la especulación son otros de los factores que afectan la fluctuación del precio internacional, sobre todo desde que no existe regulación mundial. La intervención gubernamental hace referencia a que a través de políticas públicas se alteran la oferta –ya sea por el fomento productivo o de las exportaciones⁶⁴– o la demanda –por restricciones arancelarias.

El tipo de cambio también incide en la fluctuación del precio internacional, ya que si la moneda en la que se negocia el café se debilita en comparación con otras monedas (en este caso, el dólar estadounidense contra el peso mexicano o las monedas de otros países productores), los precios tienden a aumentar. Los cambios en los patrones o hábitos de consumo también inciden. Actualmente se observa un incremento en la demanda de café de especialidad y/o de origen único que se ha llamado la “tercer ola del café” (Fischer et al., 2021).

Finalmente, la especulación en los mercados financieros es lo que se considera más relevante para entender la fluctuación actual de los precios. Desde la liberación de excedentes en 1989 y el desplazamiento de reservas de grano de los países productores hacia los intermediarios y grupos financieros internacionales, las condiciones de oferta y demanda pueden alterarse a su conveniencia y tienen la capacidad de especular sin riesgos para incrementar sus ganancias (Bartra et al., 2011).

⁶⁴ Este es el caso de Vietnam, por ejemplo, donde se ha incrementado exponencialmente la producción de café.

Considerando las condiciones de la volatilidad del precio internacional del café se pueden identificar como coyunturas críticas tanto las crisis de desplome del precio como los momentos de auge, situaciones que, si bien son parte de la normalidad de la fluctuación, por sus valores extremos tuvieron enormes efectos sobre todos los elementos de la cadena global de valor, pero en específico sobre el sector de la pequeña producción.

La intención de este apartado es presentar un registro ordenado de estas coyunturas críticas del precio internacional del café⁶⁵ en relación con los impactos que generaron hacia el sector de los pequeños productores de café en México. Como se mencionó anteriormente, desde 1983 el café que cotiza en la bolsa está dividido en cuatro tipos distintos. El café mexicano, al igual que el de los países centroamericanos y algunos africanos cotiza como “Otros suaves”, pero para observar la tendencia general y la variabilidad de los precios en el mercado internacional a veces se utiliza el precio indicativo internacional del café (PIIC), que es un indicador compuesto que pondera los distintos tipos de café (Salinas Callejas, 2004), o se utiliza también el precio indicativo de Nueva York.

Lo primero que se debe de notar es que el libre mercado del café comenzó en 1990 con una crisis en los precios del café que duró de 1989 a 1993 y sólo se superó en 1994 por las heladas en Brasil (Pérez Akaki, 2017). Después de un periodo de ascenso, los precios volvieron a caer –tanto por la recuperación de la producción brasileña como por el incremento exponencial de la producción en algunos países asiáticos (Pérez Akaki, 2007)– y se inició otro ciclo de crisis aproximadamente entre 1998 y 2004. Según David Goodman (2008) “En los años 1999-2004, los precios internacionales del café en términos reales alcanzaron niveles desconocidos desde hacía un siglo” (p. 3, traducción propia).

⁶⁵ El precio del café suele registrarse de forma estandarizada como dólares estadounidenses por libra en términos FOB, que quiere decir “Free on Board”. Una libra es equivalente a 0.45 kilogramos. Por ejemplo, el precio actual de FLO para el café arábico lavado orgánico FOB es de \$1.8 dólares estadounidenses por libra +0.40 USD de diferencial orgánico. FOB es un término utilizado en la industria de logística para hacer referencia a cuando una mercancía se encuentra en un puerto lista para ser enviada y determina el momento a partir del cual el comprador es responsable de la mercancía.

De acuerdo con Hernández Martínez y Córdova Santamaría (2011) este periodo tuvo enormes consecuencias, entre las que destacan: “el abandono de las plantaciones, el consecuente incremento de plagas como la broca (*Hypothenemus hampei*), el cambio de uso del suelo, la migración masiva de productores a los centros urbanos y a Estados Unidos muchos de manera ilegal” (p. 54). Además, esta crisis no sólo afectó a los productores minifundistas, sino también a exportadores locales.

Los precios se recuperaron en el siguiente ciclo productivo y se incrementaron durante la cosecha de 2004-2005 (Cobo & Paz-Paredes, 2009) pero en realidad los precios internacionales no terminaron de recuperarse sino hasta 2008, cuando alcanzaron el nivel que tenían en 1995 (Sánchez Juárez, 2015). Entre 2009 y 2011 se experimentó un periodo de precios altos por la incertidumbre de la cantidad de producción que habría disponible y por lo tanto, también fue un periodo de mucha volatilidad. Entre 2012 y 2013 se recuperó la oferta principalmente por el incremento de la producción en Brasil, lo que comenzó una crisis de precios y volatilidad para el ciclo 2013-2014.

Después, entre 2015 y 2017 comenzó un periodo de recuperación parcial con estabilidad relativa, pero a partir del 2018 se volvió a experimentar una caída en el precio y mayor volatilidad debido a factores climáticos y políticos. Esta situación se agravó en 2020 a raíz de la pandemia por COVID-19, que trastocó todos los aspectos de la cadena productiva del café: restricciones en la movilidad de la mano de obra y reducción de la misma tanto para las cosechas como para los almacenes y puertos, cambio en las condiciones de oferta y demanda, etc.

Desde el 2021 se observa el restablecimiento de la demanda, pero la oferta ha sido variable, principalmente por cuestiones climáticas en las regiones productoras. Entre 2021 y 2023 se observa que los precios indicativos del café alcanzaron niveles antes no vistos, por ejemplo en febrero de 2022 el precio indicativo de “otros suaves” fue de 279 centavos de dólar estadounidense por libra, mientras que el precio promedio anual para el 2020 había sido de 150 centavos de dólar EEUU por lb.

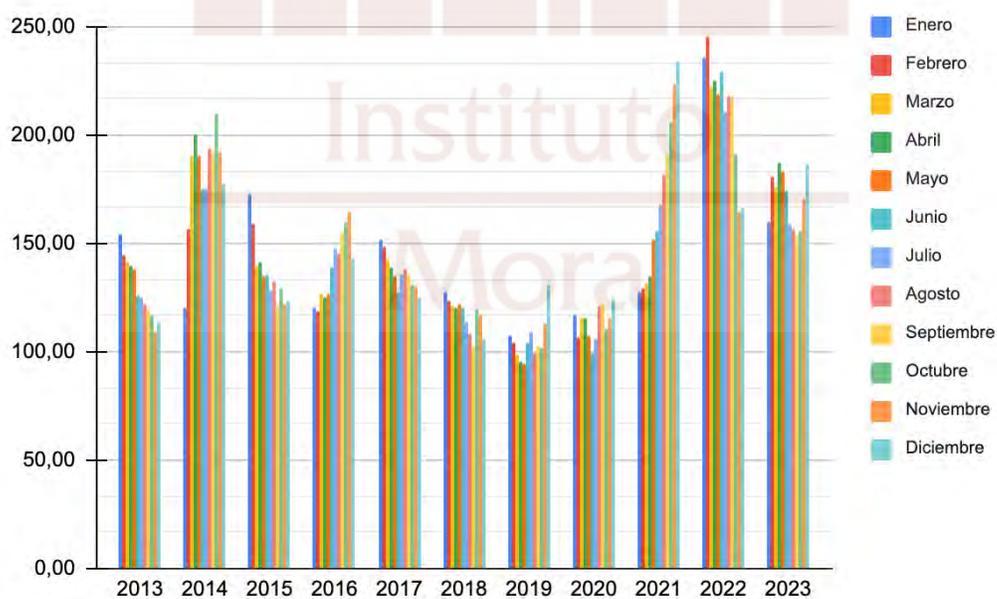
En las siguientes tablas y gráficas se muestran los promedios mensuales y anuales de los últimos 10 años del precio indicativo internacional del café para los “Otros suaves” y la cotización de “Nueva York”:

Tabla 2.1. Precios indicativos Nueva York por año, 2013-2023. (centavos de dólar estadounidense por libra)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Enero	154,28	120,92	173,19	120,20	152,24	127,65	107,93	117,05	127,59	236,13	159,80
Febrero	144,89	156,68	159,55	119,25	148,64	123,82	104,12	106,69	129,69	245,38	180,93
Marzo	141,43	190,66	139,70	127,33	143,38	121,66	98,84	116,09	131,72	222,44	176,17
Abril	139,91	200,39	141,79	125,34	139,25	120,17	95,31	115,55	134,77	225,37	187,30
Mayo	138,64	191,07	135,22	126,80	135,45	122,50	94,86	107,54	152,42	218,61	183,13
Junio	126,37	175,81	135,86	139,10	128,18	120,19	104,44	99,50	156,43	229,38	174,54
Julio	125,27	175,74	128,59	148,16	135,71	114,06	109,01	106,20	168,55	210,84	159,57
Agosto	122,31	193,98	132,42	145,37	138,11	108,12	99,87	120,98	181,93	218,53	156,56
Septiembre	119,55	192,09	121,66	154,87	135,95	102,83	102,81	122,08	191,30	218,24	153,55
Octubre	117,05	210,12	129,45	160,07	131,00	119,73	102,41	110,70	206,05	191,72	155,91
Noviembre	109,10	192,33	122,35	165,24	129,96	117,06	113,31	115,48	223,94	164,80	170,25
Diciembre	114,12	177,82	123,77	143,04	125,25	105,79	131,44	124,46	234,14	166,21	186,67
Promedio Anual	129,41	181,47	136,96	139,56	136,93	116,97	105,36	113,53	169,88	212,30	170,37

Elaboración propia con base en los datos de los Reportes del Mercado de Café de la OIC.

Figura 2.4. Gráfica de precios indicativos Nueva York por año, 2013-2023 (centavos de dólar estadounidense por libra)



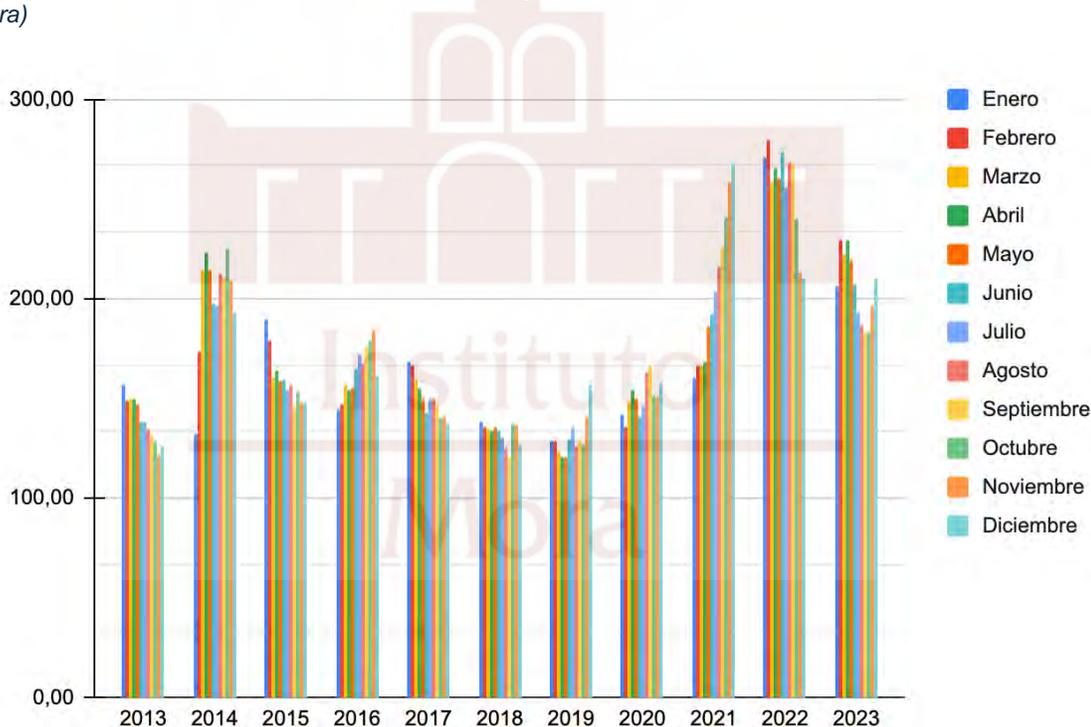
Elaboración propia con base en los datos de los Reportes del Mercado de Café de la OIC.

Tabla 2.2. Precios indicativos Otros Suaves por año, 2013-2023 (centavos de dólar estadounidense por libra)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Enero	157,29	132,73	190,00	145,03	168,61	138,81	128,46	142,19	160,69	271,08	206,76
Febrero	149,46	173,64	178,89	147,70	166,35	136,28	128,45	135,50	166,43	279,83	229,73
Marzo	149,78	214,09	160,74	157,50	160,15	135,03	123,89	148,33	167,05	258,49	222,36
Abril	149,81	223,48	164,00	154,22	155,40	134,34	121,13	154,52	168,65	265,40	229,56
Mayo	147,19	214,20	158,48	155,19	150,00	135,61	120,55	149,84	186,46	260,42	220,12
Junio	138,26	197,89	159,76	165,45	143,22	134,03	129,73	141,52	192,45	273,69	207,39
Julio	138,39	196,90	154,45	171,76	149,66	130,60	135,47	146,78	204,29	255,91	193,49
Agosto	135,15	212,97	156,92	167,54	149,88	125,21	126,23	163,25	216,24	268,43	186,73
Septiembre	132,28	210,53	146,15	176,30	146,56	121,18	128,89	166,56	225,54	267,49	183,52
Octubre	128,70	225,29	153,25	178,96	140,71	137,34	126,99	152,06	241,06	240,08	183,95
Noviembre	122,02	209,38	147,98	184,12	140,90	137,11	140,98	150,73	258,95	213,85	197,18
Diciembre	125,97	193,60	148,66	161,78	137,42	127,10	157,11	157,81	267,71	210,24	210,76
Promedio Anual	139,53	200,39	159,94	163,80	150,74	132,72	130,66	150,76	204,63	255,41	205,96

Elaboración propia con base en los datos de los Reportes del Mercado de Café de la OIC.

Figura 2.5. Gráfica precios indicativos Otros Suaves por año, 2013-2023 (centavos de dólar estadounidense por libra)



Elaboración propia con base en los datos de los Reportes del Mercado de Café de la OIC.

Lo que muestra este breve recuento es que la característica fundamental del precio internacional del café es la volatilidad. Esta condición somete a los campesinos cafetaleros a una incertidumbre perpetua; incluso a aquellos que se encuentran organizados y cuentan con certificaciones orgánicas y de comercio justo, debido a

que cada ciclo cambian las condiciones en las que tienen que negociar precios y contratos. También muestra que en los ciclos más recientes 2021-2022 y 2022-2023 el precio indicativo del café en bolsa se ha incrementado significativamente e incluso en algunos meses el precio promedio ha llegado a superar el precio mínimo de Comercio Justo, incluyendo la prima diferencial orgánica.

2.2.4 *Cambio en las cadenas globales del café*

El café, a diferencia de otros productos agrícolas que no pasan por múltiples procesos de transformación,⁶⁶ forma parte de diferentes cadenas globales de valor. Al hablar sobre las cadenas globales de valor-trabajo o de mercancías se hace referencia a la conceptualización original de la tradición crítica del sistema-mundo de Wallerstein y T. Hopkins (1986). En palabras de estos autores: “El concepto de ‘cadena de mercancías’ se refiere a una red de procesos de trabajo y producción cuyo resultado final es una mercancía terminada.” (p. 159). Consecuentemente, la cadena global del café es la red de procesos que se entrelazan para transformar la cereza cosechada en un producto listo para su consumo.⁶⁷

La cadena de valor del café suele ser global por la fragmentación geográfica de sus procesos. Las actividades de cosecha, despulpe, limpieza y clasificación se realizan en los países productores, las actividades intermedias como el almacenaje y transporte marítimo suelen ser realizadas por grandes compañías multinacionales en territorios de tránsito y las actividades finales de tostado, molido y envasado por los vendedores finales en los países de consumo (Luna & Wilson, 2015; Mendoza, 2002).

Se habla de un cambio en las cadenas globales de valor de café porque, aunque históricamente ha habido una concentración del valor agregado en la fase de distribución de la cadena comercial del café, esta concentración se ha incrementado en las décadas del siglo XXI (Pérez Akaki & Echánove Huacuja, 2006)

⁶⁶ Como las frutas u hortalizas, que tienen sus propias complicaciones

⁶⁷ Algunas autoras pertinentemente señalan que Cadena Global de Mercancías y Cadena Global de Valor no son términos intercambiables, aunque suelen utilizarse de ese modo, ver: (Bair, 2009).

al mismo tiempo que se observa un descenso en el valor de las exportaciones del café para las economías latinoamericanas (Mendoza, 2002).

Además, se identifica una situación de dependencia exacerbada: mientras que los países importadores tienen alrededor de 50 países proveedores, los exportadores suelen ser dependientes de sus compradores (Mendoza, 2002). Las empresas de tostaduría han desarrollado tecnología que les permite sustituir los granos de café mezclando diferentes tipos y orígenes manteniendo un sabor final uniforme e incluso introduciendo robusta en las mezclas (Renard, 2010).

Igualmente, se observa una concentración de todos los procesos de la cadena global de valor entre un reducido número de actores, por lo que algunos autores hablan incluso de un “oligopsonio”⁶⁸ en el sector cafetalero (Muradian y Pelupessy, 2005 en Pérez Akaki, 2007). Aunque las grandes empresas han sido una constante dentro del sector –por ejemplo, las primeras fincas extranjeras del Soconusco– el fin de la regulación internacional y el retiro de los Estados latinoamericanos del fomento productivo y la asistencia para la comercialización campesina posibilitó el crecimiento de unas cuantas empresas transnacionales dedicadas a la transformación del café a costa de la desaparición de actores de rango medio y de una explotación o desposesión renovada hacia los productores campesinos.

Consolidación de las empresas transnacionales cafetaleras

Múltiples autores coinciden en que el espacio vacío dejado por el retiro de los Estados del sector productivo cafetalero fue cooptado por las empresas transnacionales (Celis Callejas, 2001; González Luna, 2008; Hernández Navarro, 1992; Pérez Akaki, 2019; Renard, 2010; Sánchez Juárez, 2015). Entre las grandes transnacionales que tienen bajo su control la transformación y comercialización del grano podemos identificar a Newmann, Volcafé, Cargill, Philip Morris, Nestlé, Sara

⁶⁸ “Oligopsonio” hace referencia a la situación en la que un pequeño número de compradores tienen el control y el poder sobre los precios y las cantidades de un producto. Los beneficios del crecimiento de este producto en el mercado se concentran en los compradores, que suelen ser intermediarios y excluyen a los productores, a quienes no se les paga un precio justo o razonable.

Lee, Procter & Gamble, Kraft y cadenas de cafeterías como Starbucks (Pérez Akaki, 2007).

Para el caso de México esto puede observarse notando la concentración que existe en la comercialización del grano y la presencia de las grandes transnacionales en el territorio: Newmann Gruppe a través de Beneficiadora California, Volcafé con Becafisa, Unifina, parte de un gran conglomerado de múltiples industrias asociadas en el ERB-Group y Agroindustrias de México S.A. (AMSA) que es parte del grupo ECOM y de los mismos propietarios que Atlantic Coffee; AMSA organiza la enorme red de intermediarios rurales (coyotes), así como a grupos campesinos en una especie de "cooperativas fachada" para el cultivo y acopio del grano y finalmente, Nestlé, que compra principalmente la variedad robusta para la fabricación de café instantáneo que se consume en México e incluso ha promovido la transformación de territorios que antes cultivaban arábica para la producción de robusta (Renard, 2010).

Debido a la falta de financiamiento y a los problemas de productividad y de calidad, las grandes empresas tienen la capacidad de controlar a los pequeños e incluso medianos productores, garantizando de esa forma el acceso constante al producto (Renard, 2010). Éstas tienen la enorme ventaja de tener a su disposición créditos con bajas tasas de interés que les permiten hacer operaciones financieras de amplia magnitud acabando con todos los competidores. De acuerdo con Sánchez Juárez (2015) "en el plano local Nestlé representa una competencia insuperable en términos empresariales debido a que tiene la infraestructura suficiente, capital financiero, asistencia técnica necesaria, promoción y hasta mayor capacidad de imponer una política que beneficia sus intereses." (p. 112).

El poder de las transnacionales es tanto que de acuerdo con Renard (2010) "el control del café mexicano se encuentra en manos de cuatro o cinco corporaciones transnacionales que exportan aproximadamente el 67 por ciento de la producción nacional" (p. 24). Estos grandes conglomerados empresariales están blindados contra la fluctuación de los precios del café y son quienes capturan las ganancias cuando los precios suben.

Desbalance en la cadena: el mercado crece, los productores se empobrecen

El mercado de café ha continuado creciendo a lo largo del s. XXI y es un gran negocio mundial que, sin embargo, no ha beneficiado a los productores, quienes se encuentran al inicio de la cadena. Las tazas de café en países consumidores se venden entre \$3.25-\$6 dólares estadounidenses mientras que los productores reciben menos del 1% de ese valor (Mendoza, 2002). Además, a raíz de la liberalización del mercado, los precios de compra han disminuido para los productores, pero no para los consumidores. El café de mala calidad inunda el mercado a pesar de que se les exige a los productores mejor calidad, porque se termina optando por granos con defectos y de baja calidad para garantizar la reducción de costos (Hernández Navarro, 2002).

Esta condición de desbalance en la cadena global de valor del café ha tenido consecuencias desastrosas sobre las vidas de las familias campesinas que se dedican a la producción cafetalera. Los campesinos cafetaleros en México durante la década de los noventa ya no contaban ni con la infraestructura estatal para el procesamiento de los granos, ni con el apoyo crediticio y financiero, ni con precios de garantía, ni con canales de comercialización e igualmente se enfrentaron a la caída global del precio internacional, desregulado.

Se estima que en el periodo de 1989 a 1993 su ingreso real disminuyó en alrededor del 70% (González Luna, 2008). Ante esa situación algunas familias han optado por convertir los cafetales en milpas de producción para el autoconsumo. Otras se han visto obligadas a abandonar sus tierras y migrar para obtener ingresos que garanticen su subsistencia (González Luna, 2008; Hernández Navarro, 2002, 2004). Si no migra toda la familia, migran los hombres jóvenes y se carga el trabajo en el cafetal para quienes se quedan.

Los productores que deciden quedarse en su cafetal a pesar de las condiciones adversas se enfrentan a múltiples problemas, como conseguir el dinero para la paga de los trabajadores jornaleros que los apoyan en el corte, ya que muchos no reciben dinero sino hasta que la cosecha termina. Si no cuentan con el apoyo de una organización, los productores caen en las manos de los coyotes o usureros y terminan el ciclo productivo utilizando sus ganancias para pagar los

intereses de sus créditos (Hernández Navarro, 2002). Igualmente se enfrentan a la incertidumbre constante de si el precio del café caerá y en caso de que caiga, si es que serán capaces de pagar sus créditos o se acumularan sus deudas.

Las olas en el mercado de café

El mercado mundial del café también se ha transformado en función de los cambios en la demanda. De acuerdo con Fischer et al (2020), las olas de café son tres momentos distintos y consecuentes que se clasifican en función del tipo de café que puede encontrarse en el mercado. A pesar de que las olas sean consecuentes, también son simultáneas, es decir, los cafés de la segunda y tercera ola no han desplazado a los de la primera, sino que todos coinciden dentro del mercado.

La primera ola hace referencia a la creación de marcas nacionales de café para los supermercados. Ésta se consolidó entre los siglos XIX y XX como una garantía básica de la calidad contra el café adulterado y transformaron el café de ser un bien “exótico” a ser un producto de todos los días disponible en el mercado. Esto a su vez significó la consolidación del café como un “mercado de volumen” que requería de economías de escala basadas en la superexplotación de la fuerza de trabajo para exportar café de los territorios periféricos a los territorios centrales del sistema-mundo. Lo que se demandaba era un “commodity” básico al menor precio posible (Fischer et al., 2021).

Esto comenzó a modificarse con la llegada de la segunda ola, en la década de los 70, por el surgimiento de tostadores artesanales en diferentes lugares de Estados Unidos que buscaban hacer una diferenciarse de las mezclas y marcas de supermercado. La mayor expresión y consolidación de la segunda ola se observa en la expansión global de Starbucks, cadena mundial que sea popularizado, por supuestamente usar el café arábico, lavado característico de esta ola (Fischer et al., 2021).

La segunda ola es una respuesta a la primera en el sentido de que comenzaron a ser relevantes para los consumidores los orígenes naturales y sociales del café, y por eso fue sumamente compatible con los movimientos de comercio justo y con las organizaciones de productores. Es también dentro de esta

ola que enfatizan valores simbólicos asociados a la producción del café como el beneficio a las comunidades indígenas y el cuidado del medio ambiente (Fischer et al., 2021).

Recientemente ha surgido la tercera o sobre las bases de la segunda, pero llevando al extremo las demandas por la calidad y la singularidad del origen. Se buscan variedades de café arábica más exóticas que puedan ser rastreadas hasta su parcela de origen (Fischer et al., 2021).

Tanto los cafés de la segunda como los de la tercera ola, son considerados “café de especialidad”, pero a pesar de compartir los valores básicos impulsan modelos económico-productivos radicalmente distintos. Mientras que la segunda o la privilegia la cooperación y la producción comunitaria, la tercera impulsa la individualización de las y los productores. La búsqueda de algunos tostadores y baristas del norte global por la conexión y el trato directo con los productores puede representar una amenaza contra los procesos organizativos de cooperativas campesinas. Según Fischer et al., (2021) esta condición enfrenta a los campesinos cafetaleros ante el dilema de calidad exclusiva y beneficios individuales o cooperación y desarrollo comunitario.

2.2.5 Apertura de espacios para las organizaciones autónomas de pequeños productores de café en Chiapas; historia de las estrategias de mediación

Ante estas condiciones algunas familias campesinas cafetaleras han encontrado en la organización colectiva una alternativa a la migración o al cambio de cultivos que les permite garantizar su subsistencia a través de la producción del café. Concretamente en el caso de Chiapas se observa que desde la década de los ochenta comenzó un proceso organizativo de los campesinos cafetaleros congruente con los movimientos campesinos de apropiación del proceso productivo y se observa la formación de organizaciones de pequeños productores de café de primer y segundo nivel⁶⁹ en Chiapas (Sánchez Juárez, 2015).

⁶⁹ Una organización de primer nivel está compuesta por personas y una organización de segundo nivel está integrada por otras organizaciones.

Luis Hernández Navarro (2002) describe de esta forma los esfuerzos organizativos:

Ante la inviabilidad de las salidas individuales o familiares, han establecido formas de asociación horizontal (cooperativas o empresas sociales) que les permiten negociar en colectivo precios más altos, adquirir insumos, contratar créditos, proveer de asistencia técnica a sus socios, desarrollar nuevos mercados, exportar directamente su cosecha y, ocasionalmente, influir en la definición de políticas públicas. (p. 16)

Las organizaciones, cooperativas o empresas sociales campesinas se formaron para controlar directamente la mayor cantidad de actividades de la cadena global de valor del café y así retener parte de las ganancias que genera. Algunas de las organizaciones han logrado industrializar y comercializar o exportar directamente su café garantizando un precio mejor y más estable para sus socios (Hernández Navarro, 2002).

No obstante, estas organizaciones han tenido que establecer su propio espacio dentro del mercado dominado por las transnacionales contra las cuales no pueden competir. Por eso la comercialización directa, el comercio justo y la producción orgánica han sido ejes clave en su constitución y en su lucha. Incluso, de acuerdo con Gladys Karina Sánchez Juárez (2015) la participación de los productores cafetaleros en la agricultura orgánica y en el comercio justo puede considerarse como una “acción política que les ha permitido sobrevivir a los cambios estructurales.” (p. 19).

El primer impulso organizativo para los productores cafetaleros fue la necesidad de tener una alternativa a los intermediarios y a los precios del coyote, ya que reconocían en la intermediación la forma de explotación comercial que los empobrecía (Bartra, 2019a; Sánchez Juárez, 2015; Van der Hoff, 2003). Las primeras organizaciones de productores en Oaxaca, Chiapas, Veracruz y Puebla se constituyeron mediante figuras legales diversas para responder a esta necesidad.

Ante el declive de los precios y la ausencia de una instancia gubernamental ante la cuál presentar un reclamo sobre éstos o solicitar apoyo para continuar con los ciclos productivos las organizaciones se dieron cuenta de que unirse para la comercialización no era suficiente para responder a las necesidades socioeconómicas de sus socios. Necesitaban también de estrategias específicas

que les permitieran integrarse al mercado dominado por las empresas transnacionales y caracterizado por la fluctuación del precio del café; así fue como simultáneamente incursionaron en espacios de producción y comercialización alternativa como lo son la producción orgánica y el comercio justo y que son consideradas como estrategias de mediación contra la explotación del mercado mundial tradicional.

La producción orgánica ha sido una estrategia fundamental de las organizaciones de pequeños productores cafetaleros por dos razones principales: primero, les permite acceder a un mercado diferenciado que les ofrece mejores precios y, segundo, se separan de la dependencia de los insumos químicos necesarios para la producción.

Como el Inmecafé había promovido los preceptos de la Revolución Verde, muchos pequeños productores habían hecho a sus tierras más dependientes de los fertilizantes sintéticos y, consecuentemente, se dificultaba iniciar los ciclos productivos en ausencia de apoyo financiero (González Luna, 2008). Fue necesaria la reconversión de sus parcelas para lograr el cultivo del café sin fertilizantes sintéticos, pero para esto las familias campesinas necesitaron del apoyo técnico y la infraestructura de las organizaciones.

A pesar de que mucho del conocimiento tradicional indígena sobre la agricultura es compatible con la forma de producción orgánica, esto no quiere decir que los productores cuenten intrínsecamente con los conocimientos necesarios para producir de acuerdo con los lineamientos establecidos en la regulación internacional orgánica (Sánchez Juárez, 2015). Por eso las organizaciones han sido una estructura de mediación fundamental para la capacitación en la producción orgánica, así como para el pago de la certificación que los avala como productores orgánicos.

Además del nicho específico del mercado de la producción orgánica, un mecanismo complementario construido por las organizaciones de pequeños productores ha sido el comercio justo, que, como se mencionó dentro del marco conceptual, se trata de una forma diferenciada de inserción del campesinado al mercado mundial. Históricamente el surgimiento del esquema del comercio justo y

del primer sello para identificar los productos en el mercado –Max Havelaar, 1989– nos remonta a la organización oaxaqueña de pequeños productores cafetaleros UCIRI en alianza con la compañía holandesa Solidaridad.

El movimiento se fue extendiendo al estado de Chiapas principalmente por los vínculos de UCIRI con la organización de Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla (ISMAM), a quienes les enseñaron su estrategia de reconversión en la producción orgánica. Igualmente, el sello de Max Havelaar dejó de ser el único sello del mercado y en 1997 en Alemania surgió la “Fairtrade Label Organization” o FLO que tomó como base los criterios de Max Havelaar para elaborar una normativa internacional para la regulación del comercio justo.

Con la consolidación de FLO, la iniciativa que comenzó siendo de las organizaciones de productores se alejó de sus bases, desarrollando políticas poco favorables hacia los campesinos. El sistema se erosionó y generó escepticismo entre los productores debido a la apertura de éste a empresas como Nestlé; resultaba inadmisibles para algunos pequeños productores organizados compartir el esquema *fairtrade* con las grandes plantaciones que se beneficiaban de su explotación. Además, observaban la flexibilización de la normativa para compradores y procesadores y el endurecimiento de la misma para los productores (Sánchez Juárez, 2015).

Aunado a lo anterior, el precio mínimo establecido por FLO para el café arábica aumentó por primera vez en más de diez años apenas en el 2023; el precio mínimo que tuvieron por años no cubría el promedio de los costos de producción (Pruijn, 2023). Por estos motivos FLO se ha vuelto un campo de disputa en el que luchan los pequeños productores, pero también se han construido otras alternativas a través de las cuales puedan defender sus intereses y mantener sus valores.

Una cuestión fundamental es que paralelamente al crecimiento de los movimientos de producción orgánica y comercio justo se han desarrollado los esquemas de certificación que buscan a través de la estandarización internacional avalar las condiciones productivas de los bienes que se ostentan como orgánicos o justos. De acuerdo con Graeme Auld (2010), las certificaciones sociales y ambientales pueden ser consideradas como un nuevo régimen de gobernanza

dentro del sector del café. Después de que finalizara el control concertado de exportaciones de los países productores para regular el precio del grano en el marco de la OIC, las certificaciones parecen estar cumpliendo el rol de la gobernanza en el sector. El surgimiento de las instancias certificadoras podría considerarse como una solución de gobernanza de primera generación ante el retiro de los mecanismos gubernamentales tradicionales ya que éstas se han convertido en el espacio de negociación y fijación de límites.

Esto tiene aspectos tanto positivos como negativos, así como alcances y límites específicos. Un problema persistente de este tipo de certificaciones es la exclusión de los productores más pobres por los altos costos de la certificación, la falta de acceso a la información y la falta de conocimientos técnicos y posibilidades de capacitación. De acuerdo con este autor, existe espacio para la convivencia dinámica entre los diferentes esquemas de certificación en lugar de la competencia y depredación; asimismo, las certificaciones con estándares más rigurosos parecen tener la capacidad de elevar los requerimientos para todas las demás. No obstante, el éxito de este esquema se ve amenazado por la concentración del poder en entidades ajenas y lejanas a los productores (Auld, 2010).

2.3 Conclusiones del capítulo

A lo largo del capítulo puede observarse que los productores campesinos de café en México y particularmente en Chiapas surgieron tanto por la intervención estatal que buscó generalizar el cultivo del grano durante la década de los setenta como por las decisiones de los campesinos de integrar a sus parcelas un cultivo mercantil que les permitiera tener ingresos monetarios para facilitar su reproducción social. Consecuentemente, podría decirse que el cultivo campesino del café comenzó como una estrategia para obtener ganancias en un momento en el que el contexto del apoyo estatal y el mercado mundial lo permitían.

En cambio, las organizaciones de productores surgieron como una estrategia de defensa contra la inviabilidad de las formas de vida de los pequeños productores cafetaleros. El agrupamiento de los productores fue la primera respuesta ante la desaparición del apoyo estatal y la consolidación de un mercado que amenazaba

con desaparecerlos. Si bien en un primer momento se organizaron para actuar y hacer demandas colectivas ante el Estado, posteriormente cambiaron su estrategia y se enfocaron en la apropiación del proceso productivo. Después se vieron obligadas a construir nuevas estrategias y nichos de mercado específicos, debido a que les sería imposible competir contra las grandes transnacionales y necesitaban de estructuras específicas que les permitieran mediar la volatilidad del mercado y la fluctuación del precio internacional del café.

La formación de organizaciones de pequeños productores cafetaleros fue posible gracias al movimiento campesino que las precedió y a la evolución que tuvo éste, así como a la formación política-ideológica de participantes en movilizaciones indígenas y de sus asesores externos. Estos elementos pueden servir para el análisis de las propias historias y estructuras propias de las organizaciones de la investigación.

Además, esta reconstrucción histórica desde la geografía crítica nos muestra que las condiciones materiales de las organizaciones de pequeños productores cafetaleros son muy distintas en la región de Los Altos en comparación con las de la Frailesca, por ejemplo; mientras que en los Altos la tierra está mucho más dividida (los productores suelen tener parcelas muy pequeñas) y agotada por el uso continuo en ciclos productivos durante décadas, en la Frailesca la tierra es más abundante y fértil. En cambio, por las condiciones climáticas de la Frailesca (tierra caliente), el cultivo de café en la región es más susceptible a plagas y enfermedades. Como ambos elementos están vinculados con la productividad y el rendimiento de los cafetales, es importante tenerlos en cuenta al momento de analizar las posibilidades de inserción en el mercado y de administración interna de las organizaciones. Igualmente, la revisión histórica del mercado mundial y de la cadena global del café, caracterizada por la concentración de las actividades estratégicas de generación de valor en las grandes empresas transnacionales, permite entender en qué condiciones se insertan las organizaciones al mercado mundial. Independientemente de los esquemas de producción y comercialización alternativos con los que cuentan las organizaciones de pequeños productores cafetaleros, su

realidad no deja de estar atada a la fluctuación del precio en la bolsa y al dominio del sector en manos de unas cuantas empresas transnacionales.



Capítulo 3. “Es bonito estar organizados. Cuando vas con el coyote, no te da ni la hora”: historias de las organizaciones, dinámicas de gobernanza e inserción en el mercado

La pregunta que guía este capítulo es cómo se pueden caracterizar las dinámicas de gobernanza cooperativa de las dos organizaciones de la investigación, cuál es la relación de éstas con la historia de su formación y cómo se ven afectadas por su inserción en el mercado mundial. Para dar respuesta a esta pregunta se presentará parte de los datos construidos en el trabajo de campo realizado con las organizaciones cafetaleras de pequeños productores del estado de Chiapas que formaron parte de la investigación: La Unión de Productores Orgánicos Beneficio Majomut S.P.R. de R.L. y Finca Triunfo Verde S.C.^{70,71}.

El objetivo es presentar los hallazgos obtenidos a través de entrevistas, observación participante y revisión documental respecto a las historias de las organizaciones, sus dinámicas de gobernanza cooperativa, su participación en el mercado mundial y las repercusiones que esto último tiene en sus dinámicas de gobernanza. Se argumenta que la historia de formación y consolidación de las organizaciones parcialmente explica las instituciones, estrategias y prácticas de su gobernanza cooperativa y que éstas se ven afectadas por la forma en la que las organizaciones se insertan dentro del mercado mundial. Por ejemplo, que el alza en el precio internacional del café afecta las dinámicas de gobernanza cooperativa y es una presión desintegradora de las organizaciones ya sea porque se vende por fuera el café o porque a pesar de su incremento éste no resulta suficiente para cubrir los costos de producción.

Las dos organizaciones se mostraron abiertas a la realización de la investigación y a mi colaboración como investigadora en las tareas cotidianas de sus organizaciones. Gracias a su amabilidad y apertura pude pasar un tiempo en sus respectivas oficinas, acompañando al equipo técnico y a la directiva en

⁷⁰ Está en proceso de confirmación que las organizaciones autoricen de acuerdo con ser nombradas públicamente en la investigación. Se solicita discreción.

⁷¹ Como los nombres de las organizaciones se repiten múltiples veces en el texto se ha optado por utilizar sus acrónimos o los nombres cortos con los que popularmente se refieren a ellas; se utiliza de forma indistinta “Unión Majomut”, “Unión”, “Majomut” o “Triunfo Verde” y “FTV”.

diferentes actividades, así como realizar 23 entrevistas, 10 en la Unión Majomut y 13 en Finca Triunfo Verde. Estas entrevistas fueron transcritas por medio de diferentes softwares de transcripción y revisadas personalmente, posteriormente se codificaron para su análisis usando el programa MAXQDA.

Es importante mencionar que lo aquí redactado es la interpretación personal de los testimonios recolectados excepto en los casos en los que cito las fuentes publicadas de forma puntual. Las respuestas de las entrevistas se limitan a los límites epistemológicos de las guías de entrevista, así como a lo que las y los entrevistados consideraron pertinente responder; por ejemplo, llegaron a comentarme que a veces conceder entrevistas podría ser un riesgo para la organización por la mala interpretación que pudiera hacerse de sus palabras. Lo presentado en este capítulo espera representar de forma fidedigna y ética lo observado.

En términos de redacción, se habla en masculino en general de la Unión Majomut por la escasa participación de las mujeres en las dinámicas de gobernanza de la organización. Hay socias en Majomut y todas las mujeres de las familias campesinas son fundamentales para la producción de café, pero no sería representativo hablar de los y las socias de Majomut como sí lo es para el caso de Triunfo Verde en donde activamente desde hace varios años se están haciendo esfuerzos para que las socias productoras tengan también un papel protagónico en los asuntos socio políticos de la organización.

3.1. Caracterización y pertinencia de las organizaciones de la investigación

Ni la Unión Majomut ni Finca Triunfo Verde están legalmente constituidas como sociedades cooperativas; Majomut es una Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada y Triunfo Verde es una Sociedad Civil, aunque estas figuras puedan parecer muy distintas, ambas se identifican dentro de la gran categoría de “organizaciones de pequeños productores” (OPP) y se consideraron como pertinentes para esta organización debido a que ambas son “auténticas cooperativas campesinas” siguiendo los estándares de Hu, Zhang y Donaldson (2022), basados en la teoría de Chayanov (1991), además de que las dos cuentan

con estructuras y dinámicas de gobernanza cooperativa como las descritas en el capítulo I. Aquí se describe brevemente porqué.

En primer lugar, ambas organizaciones se caracterizan por la dualidad de tener objetivos económico-empresariales, así como objetivos sociales y en algunos momentos, políticos. Al ser organizaciones de productores consideran que su objetivo central es lograr la comercialización de los productos de sus socios, pero además de eso persiguen el bienestar general de su membresía y de las comunidades en las que tienen influencia y buscan tener incidencia política –ya sea ante el Estado o ante otras instancias– para luchar por mejores condiciones de vida para las familias campesinas cafetaleras.

Ambas organizaciones representan integraciones de tipo vertical, lo que significa que se ocupan únicamente de las actividades en los extremos de la cadena productiva del café. Estas actividades incluyen la compra, fabricación y distribución de insumos necesarios para la producción, así como las últimas fases de procesamiento, almacenaje y comercialización del café. Mientras tanto, cada socio/a y sus familias son los responsables del trabajo en la tierra y del cultivo del café.

También tanto Majomut como Triunfo Verde pueden considerarse como “cooperativas campesinas auténticas”, ya que cumplen con los tres criterios establecidos por Hu, Zhang y Donaldson (2022):

1. Fueron fundadas por campesinos auténticos y activos y ellas y ellos, a través de la Asamblea General de Socios y otras instancias que se describen a lo largo del capítulo tienen una participación significativa en la organización.
2. Proveen de forma directa e indirecta beneficios tangibles para sus miembros (como también se describe a lo largo del capítulo),
3. Y colocan todos los activos en propiedad colectiva de los miembros de la organización.

3.2. Historia de las organizaciones

Para intentar comprender la relación entre las historias de las organizaciones y las formas actuales de su gobernanza cooperativa, además de considerar investigaciones y textos previos sobre la materia (Renard, 2008; Cobo y Paz-Paredes, 2009), se realizó la reconstrucción de la historia de las organizaciones a través de los testimonios de los socios y el personal técnico entrevistado, así como considerando algunos de sus materiales publicados. En el caso de Majomut, una fuente de información fundamental fue el libro publicado por la organización en el marco de su aniversario número 30 (Unión Majomut, 2013), así como los materiales de promoción y difusión que realizaron para su aniversario 40 en el 2023. Por el contrario, Finca Triunfo Verde no cuenta con este tipo de materiales publicados, pero mantiene parcialmente actualizada su página de internet y constantemente renuevan presentaciones y documentos informativos sobre la organización para su comunicación interna y para sus clientes o colaboradores en gestión de proyectos.

Si bien se identifican varias coincidencias entre las historias de las organizaciones, hay una diferencia que resulta fundamental: Majomut es considerada como una de las organizaciones pioneras del sector, mientras que Finca Triunfo Verde pertenece a las organizaciones de “segunda generación”. Los casi veinte años que separan las fechas de su creación implican un cambio importante: Majomut se fundó cuando el ambiente nacional era favorable a la producción campesina cafetalera,⁷² aún existía el Instituto Mexicano del Café y seguían vigentes los acuerdos regulatorios y el sistema de cuotas de exportación en el marco de la OIC, a pesar de esto, las organizaciones cafetaleras de pequeños productores en general carecían de una infraestructura local y mundial de apoyo. Al contrario, FTV se fundó cuando las estructuras de mediación de la producción orgánica y el sistema de Comercio Justo ya se encontraban desarrolladas, en parte, gracias a los esfuerzos y a las luchas realizadas por organizaciones como Majomut. Igualmente, mientras que Majomut tuvo que atravesar como organización las transformaciones del Estado y el mercado ante el patrón de acumulación neoliberal

⁷² Congruente con las tesis de la cultura cooperativa y el movimiento nacional señaladas por Chayanov (véase Hu, Zhang y Donaldson, 2022 en el capítulo 1)

descritos en el capítulo anterior, cuando surgió FTV, esas transformaciones ya estaban consolidadas y más bien eran aceptadas como un factor más frente al cuál tenían que organizarse.

La intención de este apartado no es solamente mostrar una cronología de los acontecimientos más relevantes para las organizaciones, sino presentar diferentes momentos de su historia, ordenados de forma analítica en fases o etapas que considero se relacionan con la formación y consolidación de sus dinámicas de gobernanza cooperativa. Es por esto que la periodización propuesta es el análisis de (1) la fundación, (2) los momentos de conflicto o crisis, (3) la consolidación y (4) el estado en el que se encuentran las organizaciones actualmente, de acuerdo con las observaciones al momento de realizar la investigación. En el caso de Triunfo Verde, se optó por incluir primero la etapa de consolidación y después la de los momentos de conflicto por lo reciente que fue el último conflicto que atravesaron; no obstante, se debe notar que en ambos casos, los momentos de conflicto y sus respuestas se han dado a lo largo de las trayectorias de ambas organizaciones.

3.2.1. *Historia Majomut y zona de influencia*

La Unión Majomut es una organización de pequeños productores cafetaleros de la región de Los Altos de Chiapas, pertenecientes a las etnias Tsotsil y Tseltal –ambas son parte de la cultura maya– que en marzo del 2023 celebró su 40 aniversario. Su área de alcance incluye cinco municipios: Chenalhó, San Juan Cancuc, Tenejapa, Oxchuc y Pantelhó y 35 comunidades. La organización tiene entre 800 y 900 hectáreas en producción y hasta el 2023 tenían 665 socios, lo que representa que en promedio cada socio tiene parcelas menores a las 2 hectáreas.

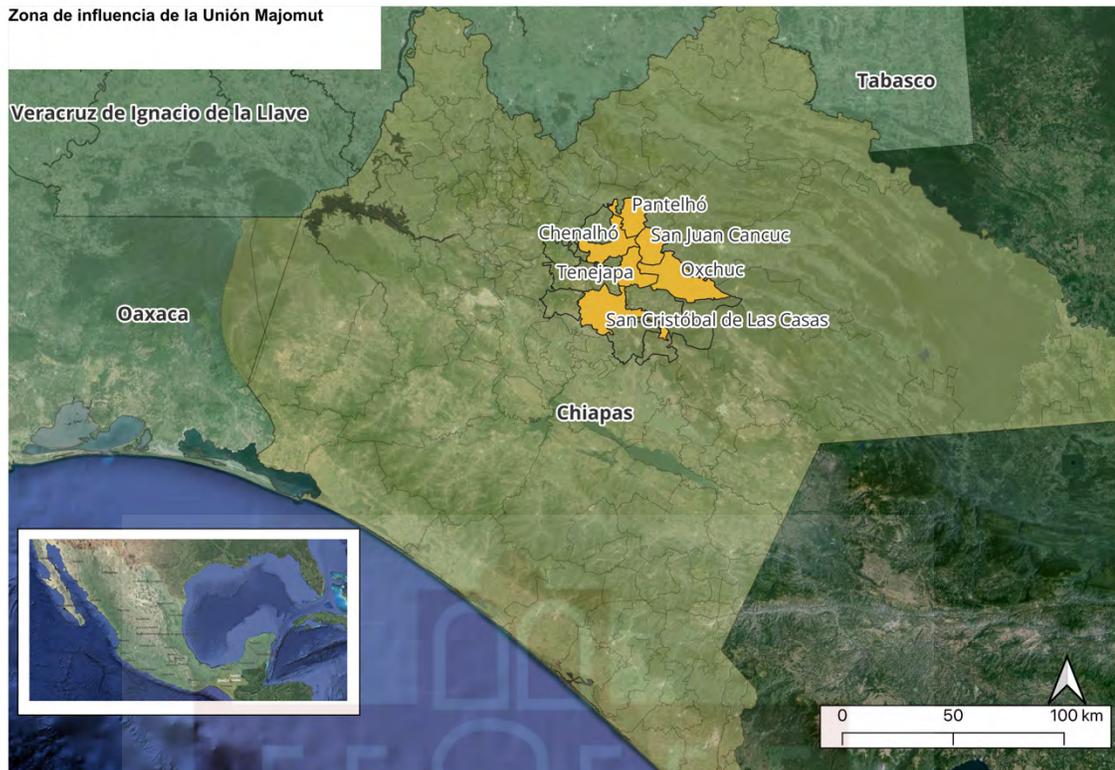


Figura 3.1. Mapa de la Zona de influencia de la Unión Majomut

Elaboración propia con datos del INEGI, 2020 e información provista por la organización

Fundación

La Unión Majomut se constituyó legalmente el 9 de marzo de 1983 con el nombre de “Unión de Ejidos y Comunidades Cafeticultores Beneficio Majomut R.I. de C.V.” (Unión Majomut, s/f) y comenzaron la exportación de café hacia Estados Unidos mediante intermediarios o *brókeres* (Unión Majomut, 2013, p. 5). Sus miembros consideran que la Unión nació desde 1981 con la construcción colectiva de su primera bodega para acopiar café e identifican como antecedentes importantes las reuniones de análisis de las problemáticas comunes de los pequeños productores cafetaleros de la región en esa época, que se dieron entre 1977 y 1980. Entre las problemáticas identificadas se encontraban la lucha frente al Inmecafé para exigir el pago de mejores precios, la fortaleza de la red de coyotes-intermediarios en la zona de Los Altos y la necesidad de comercializar directamente el café. El ya mencionado Congreso Nacional Indígena también fue un antecedente organizativo

fundamental para la realización de estas reuniones, así como el agrupamiento de los productores en ejidos mediante la dotación de tierras.

En el libro del *30 Aniversario*, los socios de Majomut cuentan la historia de la fundación de la organización retomando lo que se mencionó en el capítulo contextual sobre la migración temporal –y, en algunos casos, forzada– de las poblaciones indígenas de Los Altos a las grandes fincas cafetaleras en otras regiones del estado. Ahí describen de forma extendida como es que los abuelos o padres de los socios actuales de Majomut paulatinamente fueron llevando la semilla desde las fincas altamente vigiladas hasta sus parcelas en Los Altos:

Entonces, ¿cómo las trajeron? Cuando cortaban el café comían un poco y las semillas las escondían debajo de su ropa envueltas con hojas de plátanos, cuando llegaban al dormitorio de los trabajadores para descansar abrían un huequito en la masa del pozol y metían las semillas, después volvían a cerrar bien el hueco para que no se viera nada y no las descubrieran en sus redes porque los caporales revisaban las redes para ver si no habían robado algo. (Unión Majomut, 2013, p. 12).

No obstante, después de haber logrado trasladar la semilla y cultivarla en sus parcelas, el mercado para el café era muy limitado y su procesamiento implicaba mucho trabajo. En palabras de dos de los productores:

Según lo que cuentan nuestros padres ya que nosotros ya somos la segunda generación los hijos más bien, nació Majomut por la necesidad de comercializar su producto, su café más bien, pues en aquel tiempo entonces no había tanta oportunidad de mercado como la hay ahorita, sino que el café no se podría comercializar, no podían vender. Sólo existía uno o dos intermediarios, le llamamos nosotros ‘coyotes’ dentro de la región donde nos ubicamos desde la región, no en la comunidad, sino que en la zona donde estás puede que encuentres uno o dos que te compran el café, pero todo mal pagado y no te pesan por kilo, sino que al tanteo nada más, lo tantean ‘esta pesa así tanto de kilo y así vale’. O sea, prácticamente tendrías que regalar tu trabajo, o sea es medio pagado, mal pagado.” (E1DIR/13NOV23)

“Mis abuelos me contaban que el café no valía mucho, no les pagaba mucho, aunque era mucho el trabajo que se hace en el campo, pero no le daban valor los coyoteros. Siempre les pagaban muy poco, por esa razón, pues se formó la organización” (E5DIR/16NOV23). A través de las reuniones comunitarias, y apoyados por la asesoría externa y las figuras de liderazgo de algunos productores de café, quienes posteriormente fueron los primeros directivos de la organización, los campesinos cafetaleros concluyeron que sólo si estaban organizados podían superar la intermediación abusiva de los coyotes y acceder a mejores precios para

su café. La intención principal era controlar la mayor cantidad de fases del proceso productivo por medio de la integración vertical y lograr la comercialización directa, por lo que la organización no nace con la idea de ser productores orgánicos, a pesar de que las prácticas productivas de los grupos indígenas eran en su mayoría congruentes con este modelo.

En el momento de la fundación la organización contaba con la institución de lo que llaman “Mesa Directiva” o “Directivos” que son seis cargos electos en la Asamblea General de Socios divididos tres y tres entre el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia. Consecuentemente, contaban también con la práctica asamblearia y la práctica de toma democrática de decisiones. En cambio, en lo referente a la institución del equipo técnico, cuando la organización comenzó solamente contaban con un contador que apoyaba a los productores en las cuestiones financieras y con eventuales asesores externos.

Momentos de conflicto

Dentro del libro del *30 Aniversario* también mencionan que los fundadores de la organización se enfrentaron a obstáculos como la oposición del uso de sus tierras para la siembra de café; humillaciones de los ladinos e incluso problemas de infraestructura como la filtración de agua en la bodega y el beneficio⁷³ que generó que una parte del café se echara a perder y se pudriera.

Dentro de su propia cronología, 1989 es observado como un momento de quiebre debido a que fueron fuertemente impactados por la crisis generalizada del sector cafetalero; de este año destacan la desaparición del sistema de cuotas de café y la liberalización del mercado, el inicio de la liquidación del Inmecafé y la transferencia de sus funciones a otros organismos gubernamentales y, además:

caída del precio internacional de café, crisis que trae como consecuencia la salida de socios de la organización y el fraude de compradores que se declaran en quiebra y no pagan el café a la Unión Majomut, término de entrega de café a consignación, sobreproducción mundial del café de mala calidad, falta de mercado para café de pequeños productores.” (Unión Majomut, 2013, p. 6)

⁷³ Se llama “Beneficio” a las instalaciones donde se procesa el café porque la transformación de la semilla para su consumo se llama “beneficiar el café”.

E igualmente denuncian que el mercado cafetalero se encontraba controlado por las empresas transnacionales.

Aunado a la enorme crisis mercantil externa, entre finales de la década de los ochenta y principios de los noventa, la organización se enfrentó a una gran crisis política interna: se descubrió que uno de los directivos en turno tomó parte del capital de la organización –que en ese entonces ya contaba con recursos– y lo utilizó para apoyar una campaña política, lo que generó descontento y desconfianza entre los miembros y que algunos grupos buscaran retirarse. En ese momento un estimado miembro de la organización que tenía una gran capacidad de liderazgo y la intención de trabajar por su organización fue nombrado directivo: “Y entonces, pues, se empieza a dar la tarea de visitar comunidad por comunidad, para evitar que los productores salieran de Majomut” (E2TEC/14NOV23).

Una vez superadas estas complicaciones la Unión se enfrentó a otro cambio contextual poco mencionado dentro de su historia y sus testimonios: el levantamiento del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) en 1994. Esto se convirtió en una fuente de conflicto para la Unión porque se incrementó el asedio militar dentro de la región de Los Altos e incluso funcionarios públicos que trabajaban cercanamente con Majomut para el mejoramiento de las condiciones de los grupos indígenas fueron encarcelados y obligados a dejar la región. Los apoyos gubernamentales a los productores se limitaron a la entrega de químicos para llevar a cabo la producción de forma orgánica e, igualmente, por el asedio militar sobre las comunidades indígenas se generó una fractura entre los productores que se identificaban con el movimiento zapatista y los que no. Tomó tiempo reconstruir el tejido comunitario de la organización y que los socios volvieran a tener confianza entre sí. Actualmente conviven dentro de la organización grupos que se encuentran en comunidades autónomas zapatistas y grupos que no. Antes del levantamiento, la Unión se benefició del apoyo y los recursos del Instituto Nacional Indigenista, que podía colaborar con la organización; pero eso desapareció después de 1994.

Se mencionó brevemente en las entrevistas que en el año 2006 hubo otra crisis interna en la organización y que ésta dio como resultado el nombramiento del coordinador operativo y la distribución actual del equipo técnico. En la cronología

presentada en su libro señalan que se dio el “Retiro voluntario de seis técnicos y reestructuración del Equipo Técnico” (Unión Majomut, 2013, p. 10).

Consolidación

Los momentos de crisis sirvieron para que la Unión lograra consolidarse como organización. Por ejemplo, en 1990 lograron estabilizarse y continuar con la exportación y la gestión de proyectos de apoyos para los socios, como patios de secado,⁷⁴ despulpadoras o animales de carga. También pudieron rehabilitar su maquinaria, y formar el primer equipo técnico de la Unión Majomut. Es decir, ya no depender de asesores y técnicos externos, sino contar con su propio personal de planta que gestionara diferentes áreas de la organización. Actualmente queda únicamente una persona dentro del equipo técnico que se integró desde esta época a la Unión.

Igualmente, la década de los noventa puede considerarse como el momento de consolidación de la organización porque es cuando ponen en marcha dos de las estrategias de adaptación para el nuevo contexto estatal y mercantil: la producción orgánica y la participación en el esquema de Comercio Justo. Desde 1992 iniciaron con la conversión hacia la producción orgánica gracias al apoyo de las organizaciones Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (UCIRI) y Unión de Ejidos y Comunidades San Fernando (UESF), así como financiadores externos. Y en 1993 comercializaron a través de Max Havelaar su primer lote de café en el mercado justo.

Un acontecimiento fundamental de la consolidación de la organización fue la compra de la casa en la que actualmente se encuentran sus oficinas y su cafetería. En el 2002, además de inaugurar el Centro de Capacitación Campesina⁷⁵ en las instalaciones de la bodega, los socios aportaron dos pesos por cada kilo de café en pergamino para la compra de la casa en el barrio de La Quinta San Martín en la

⁷⁴ Los patios de secado son planchas de cemento en las que se puede extender el café para dejarlo al sol.

⁷⁵ Este es un espacio con un amplio salón/auditorio que se utiliza para reuniones y talleres de la organización. Cuenta con una cocina completamente equipada, baños y dormitorios de hombres y mujeres para uso de los socios.

ciudad de San Cristóbal de las Casas.⁷⁶ Esta sede, a diferencia de sus primeras oficinas que eran pequeñas, cuenta con suficiente espacio para el Consejo Administrativo y los directivos así como para las cuatro áreas del equipo técnico, un espacio para tostar el café de comercialización local, un laboratorio de catación y, recientemente para una cafetería abierta al público en general.

La Unión Majomut se ha consolidado institucionalmente también a través de su participación en la fundación o colaboración de múltiples redes y asociaciones de organizaciones a nivel local, nacional y regional. En 1989 participaron en la formación de la Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras, la CNOC, posteriormente, en 1992 participaron en la formación de la Coordinadora de Organizaciones de Pequeños Productores de Café en Chiapas, la COOPCAFÉ; en 1998 en la fundación de Café Museo Café; en 1999 en la fundación legal de Comercio Justo México; en el 2002 en la Coordinadora Mexicana de Organizaciones de Pequeños Productores (CMOPP); en el 2006 la Coordinadora Latinoamericana y del Caribe del Comercio Justo (CLAC) y en el lanzamiento del Símbolo de Pequeños Productores (SPP), por mencionar algunas de las más importantes. Además, a lo largo de su historia ha establecido colaboraciones con otras organizaciones cafetaleras y organizaciones de otros ámbitos con las que han podido trabajar en conjunto.⁷⁷

Un elemento fundamental para su consolidación institucional y para la continuidad operativa de la organización ha sido la colaboración con financiadores externos nacionales e internacionales a través de la gestión de proyectos o el otorgamiento de financiamiento en condiciones justas. Entre estas se encuentran FINDECA, Fomento Social Banamex, *Root Capital* e *Inter-American Foundation*; pero también sus clientes de largo plazo han colaborado con la Unión para la realización de proyectos, como la apertura de su cafetería.

⁷⁶ Además, cuentan que antes esa casa pertenecía a un coyote cafetalero que tuvo que dejarla en obra negra.

⁷⁷ Como la asociación mexicana “Sanando Heridas” que se dedica a promover el cuidado de la salud y la asistencia médica en comunidades marginadas o con la cooperativa de artesanas “Jolom Mayaetik”.



Otro momento de la consolidación organizacional e institucional de la Unión Majomut se dio en el 2011, cuando terminó la formalización del cambio en su figura jurídica. Dejaron de ser una Unión de Ejidos y Comunidades y pasaron a ser la “Unión de Productores Orgánicos Beneficio Majomut S. de P. R.”. Este cambio se dio por múltiples factores, entre ellos el agotamiento de la figura del “ejido” como unidad de producción, pero también por los lineamientos de Comercio Justo Internacional.

Un tema que se reiteró a lo largo de las entrevistas es que la organización democrática y las estructuras y dinámicas de gobernanza de la organización existían antes de que éstas fueran exigidas por Comercio Justo Internacional, instancia que si bien en algunos aspectos los han impulsado a mejorar en sus procesos organizativos y administrativos también les han hecho ajustar aspectos de la organización para que sean congruentes con sus diseños.

Estado actual – Percepciones invierno 2023

Un miembro del personal técnico menciona que algo que lo ha sorprendido durante los 17 años en los que ha acompañado a la organización es que dentro de ésta sólo se traten cuestiones relacionadas con el café: omitiendo discusiones de partidos políticos, movimientos sociales no relacionados con la agricultura o cuestiones religiosas. Esto refleja la superación de algunos de los momentos críticos que vivió la organización durante la década de los noventa.

En conversaciones surgió el tema de que recientemente se han experimentado algunos cambios en el aspecto cultural de la organización; a pesar de que la religión no tiene un papel oficial dentro de ésta, era parte de las costumbres que se hicieran ceremonias para ‘bendecir’ el inicio del acopio en la organización. Antes, estas ceremonias eran una mezcla de tradición indígena y católica y se agradecía principalmente a la Madre Tierra, pero las ceremonias se vieron afectadas por el exceso en el consumo de alcohol (principalmente “pox”, el licor tradicional de la región) y varios miembros de la organización comenzaron a estar en desacuerdo con eso, sobre todo por el alto grado de conversión religiosa que se ha experimentado en la región y el rechazo de la religión evangélica hacia al alcohol.

Consecuentemente, se acordó que un año las ceremonias serían evangélicas y otro tradicionales, pero de acuerdo con miembros del personal operativo, ya van varios años en las que sólo se hacen evangélicas.

Actualmente también se observa una disminución en la membresía de la organización, cuestión que será profundizada cuando se presenten las afectaciones a las organizaciones. Aquí es pertinente mencionar que en el 2013 la organización tenía 1012 socios, mientras que en 2023 este número se redujo a 665. De acuerdo con diversos testimonios del equipo operativo y los directivos esto se debe a la caída del precio del café, a la caída de los rendimientos productivos y a los retos que impone el cambio climático sobre la producción. Igualmente se mencionó que no era extraño que socios dejaran la organización, pero que antes la membresía no decrecía porque siempre había familias interesadas en integrarse, pero este dejó de ser el caso tras el incremento de la migración y el abandono de la producción campesina.

3.2.2. *Historia de Finca Triunfo Verde y zona de influencia*

Finca Triunfo Verde es una organización de pequeños productores de café que existe desde el año 2000, en la región de La Frailesca, cuya área de influencia se extiende entre los municipios de Ángel Albino Corzo y La Concordia. Una parte fundamental de la identidad de la organización es que los productores se encuentran localizados en lo que se conoce como la zona de amortiguación de la reserva de la Biósfera del Triunfo. Actualmente, su área de alcance se extiende en 34 comunidades y se conforma de 427 pequeños productores (136 mujeres y 291 hombres, casi en su totalidad mestizos) con 1,415 hectáreas en producción, esto hace que en promedio se tengan alrededor de 3.3 hectáreas por familia productora.

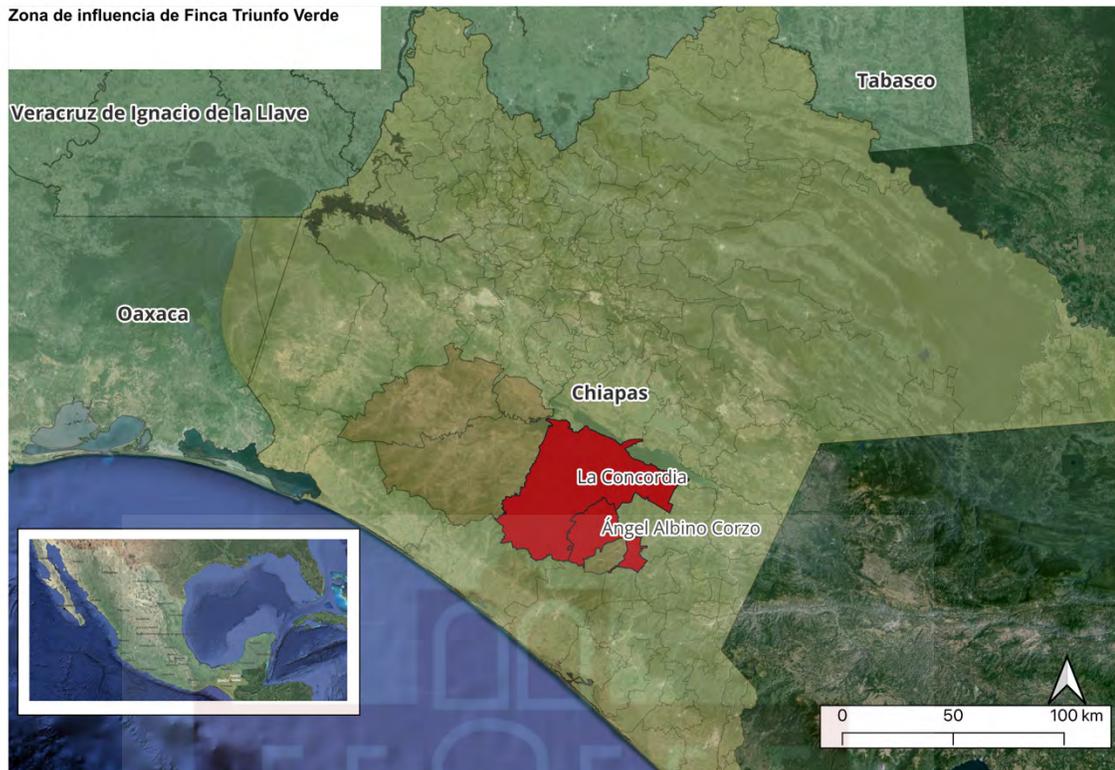


Figura 3.2. Mapa de la Zona de influencia de Finca Triunfo Verde

Elaboración propia con datos del INEGI, 2020 e información provista por la organización

Fundación

De acuerdo con información publicada por la organización en su página de internet, el proceso organizativo de Finca Triunfo Verde comenzó en 1999 con la reunión de grupos de pequeños productores de distintas comunidades de la región en donde planteaban la necesidad de crear una organización para hacerle frente a sus problemas comunes, principalmente la intermediación de los coyotes que les impedía obtener ganancias de sus labores productivas. Comenzaron el proceso de formar una organización con 7 grupos de trabajo en las comunidades de Nueva Colombia y Nueva Palestina del municipio de Ángel Albino Corzo, y en la comunidad de Monterrey del municipio de La Concordia. Los objetivos de los grupos eran obtener financiamiento con menores tasas de interés, tener un mejor mercado para el café y obtener mejores precios para el mismo. Todo el equipo técnico y los productores entrevistados tienen presente la fecha del 22 de marzo del 2000 como

el momento de la fundación de la organización. Su primera figura jurídica fue una Asociación Civil con catorce delegados (dos por cada grupo de trabajo) y posteriormente, en el 2001 realizaron el cambio de figura jurídica a una Sociedad Civil.

Un productor menciona en torno a la fundación de la organización que “ha valido la pena y hemos salido adelante, ha superado mucho la organización, cuando empezamos, ni bodegas teníamos, rentábamos, unas casas allá por la oficina, las bodegas de acopio se rentaban, estábamos en cero.” (E16PROD/05DIC23). Por eso cuentan que la primera vez que acopiaron café lo hicieron en una bodega rentada, con unas oficinas rentadas y que sus primeras asambleas “eran pequeñas” de pocas personas, alrededor de 150 personas que se sentaban en la parte de atrás del salón, cuestión que rápidamente fue cambiando (E23TEC/07DIC23).

Aún dentro del marco de su fundación, en el 2002, la organización logró tener su primera certificación orgánica. Dos miembros del equipo técnico, –quienes son parte de la organización desde su origen– mencionan que el proceso de la obtención del certificado orgánico de FTV fue muy rápido y lo atribuyen a que la mayoría del equipo técnico ya contaba con la experiencia necesaria para realizar la certificación debido a que había colaborado con otra organización de pequeños productores de café de la región llamada Campesinos Ecológicos de la Sierra Madre de Chiapas (CESMACH).

FTV comenzó sus tratos comerciales exportando café al mercado estadounidense a través de la cadena mundialmente famosa *Starbucks Coffee Trading Company*, por medio de una colaboración con una organización llamada Conservación Internacional (CI). No obstante, esta relación sólo se mantuvo durante la etapa formativa de la organización porque el esquema de comercialización incluía a la empresa transnacional Agroindustrias Unidas de México S.A. (AMSA), como la exportadora del producto de las organizaciones, cuestión con la que FTV estaba en desacuerdo y consecuentemente, con el desarrollo de la organización, fueron explorando diferentes caminos para insertarse en el mercado mundial sin tener que tratar con AMSA.

Varios de los productores y de los miembros del equipo técnico entrevistados son fundadores de la organización y es algo que relatan con orgullo. Cuentan que antes de la fundación de la organización, los coyotes se imponían sobre los productores de la región, por eso consideran que cuando empezaron a surgir las organizaciones éstas fueron un beneficio para todos los productores (participaran o no de algún proceso organizativo), porque al hacerle competencia a los coyotes de las transnacionales, éstos se vieron obligados a subir sus precios de compra en la plaza⁷⁸.

Consolidación

De acuerdo con los testimonios, un elemento fundamental de la consolidación institucional y comercial de FTV fue su relación con CESMACH.⁷⁹ Primero, porque como ya se mencionó, al menos tres personas del equipo técnico que han estado en la organización desde su fundación trabajaron antes en CESMACH. Después, porque en el 2004 firmaron un convenio de colaboración que le permitió a FTV exportar dentro del Comercio Justo y al año siguiente, en el 2005, lograron su propia certificación. En una de las entrevistas se menciona que una vez que siguieron el camino marcado por CESMACH “ya, prácticamente ya, desafinando AMSA y Conservación Internacional, ya los productores empiezan a ver cosas mejores” (E12TEC/04DIC23).

Otro tema reiterado en las entrevistas es la relación que tienen con su cliente estadounidense *Equal Exchange*, ya que a través de ellos han accedido a financiamiento externo en el marco de un programa llamado “Cooperativas para el desarrollo” (*Cooperative’s for development*) provisto por la USAID. Esto les ha permitido desarrollar proyectos excepcionales como la política de género y las y los jóvenes productores en parcelas demostrativas. Igualmente, *Root Capital* – financiera internacional dedicada al otorgamiento de créditos agrícolas para el desarrollo campesino en diferentes regiones del mundo– les ha brindado apoyo no

⁷⁸ En FTV es común el uso de la expresión “el precio de plaza”, para hablar del precio que están manejando los coyotes de la compra de café.

⁷⁹ CESMACH se fundó en 1994, también con el objetivo principal de superar la intermediación realizada por los coyotes y agiotsitas.

sólo a través de sus tratos financieros, sino porque también trabajadores de ahí les ayudaron a desarrollar sus herramientas financieras y de contabilidad. También el desarrollo infraestructural de la organización –es decir, el crecimiento de sus oficinas y la adquisición de vehículos para su trabajo– fue fuertemente apoyado por un proyecto que vino de la *Inter-American Foundation*.

Parte del equipo técnico considera que la organización se ha desarrollado bastante y que eso se refleja en que antes existía cierta resistencia de los productores a formar parte de la directiva, cuestión que actualmente casi no se da.

Además, un tema que se repite en las entrevistas es lo benéfico que ha resultado para la organización en distintos ámbitos los intercambios de experiencias entre organizaciones. Esto les ha permitido incorporar distintas tecnologías productivas o infraestructurales, así como compartir sus propias estrategias de éxito para la superación de problemas como la roya.⁸⁰

Momentos de conflicto

De acuerdo con los testimonios recolectados, los momentos de conflicto o las crisis han acompañado a FTV desde su fundación, pero consideran que éstas han fortalecido su capacidad para hacerles frente, defender su proceso organizativo y seguir trabajando. Por ejemplo, el primer coordinador de la organización hizo un fraude cuando recién comenzaban sus operaciones y abandonó a la organización; pero ese fue el motivo por el cual se nombró a un asesor general,⁸¹ en ese entonces muy joven, que lleva estos 24 años trabajando de forma comprometida con la organización.

La crisis más grande a la que se ha enfrentado la organización ha sido la plaga de la roya. Si bien, cuentan lo desastroso de la situación, al mismo tiempo, relatan con orgullo cómo lograron generar estrategias para sobrevivir e incluso

⁸⁰ La roya del café es una enfermedad que afecta a las plantas especialmente de las variedades Arábica y Robusta. Se manifiesta como manchas en las hojas que reducen la capacidad de la planta para fotosintetizar y, en casos severos, llevan a la defoliación y pérdida de producción. Se propaga en condiciones cálidas y húmedas y se controla mediante prácticas de manejo integrado de plagas.

⁸¹ Se repitió en múltiples ocasiones por los productores y otros miembros del equipo operativo que a él no le gusta que lo llamen “coordinador” o “gerente” ni se piensa a sí mismo de esa manera, por eso el nombre de su puesto es “asesor general”.

mejorar en términos organizativos y productivos después de ese acontecimiento. En el 2014 la roya afectó a los productores de Triunfo Verde y redujo su producción y capacidad de acopio en más de un 50%. Incluso mencionaron los casos extremos: “Muchos productores que producían sus 12 quintales, 13 quintales, ese año se alcanzaron a sacar 1 o 2 quintales, o sea prácticamente les fue mal.” (E12TEC/04DIC23). Esto también generó un problema financiero en la organización porque muchos productores no pudieron pagar sus créditos y adelantos.

El ingeniero agrónomo responsable del área de producción orgánica viajó a Centro y Sudamérica para visitar organizaciones que antes habían sido afectadas por la roya para saber cuáles fueron sus estrategias de recuperación y reconstrucción sostenible y a partir de esos conocimientos se inició la renovación de los cafetales de los socios con una visión integral, es decir, que contemplara el cultivo de variedades resistentes a la roya y a las afectaciones del cambio climático pero que también mantuvieran los estándares de calidad y sabor en taza que sus clientes aprecian. Igualmente, se concentraron en el desarrollo de la biofábrica de la organización para producir ellos mismos los insumos necesarios para el control de plagas permitidos dentro de los lineamientos de la producción orgánica.

El reto más reciente que atravesó la organización está relacionado con el conflicto que uno de sus directivos inició contra el equipo técnico y con el posterior fallecimiento de ese directivo. En términos del problema con el equipo técnico lo que sucedió fue que este directivo comenzó a comunicar a la membresía su creencia de que la organización tenía mucho dinero disponible y que por lo tanto se les debía de pagar más por su café, aun cuando le explicaban que no se podía dilapidar el capital de la organización, sino que los precios se establecen conforme a los contratos acordados con sus compradores y era necesario seguir contando con ahorros para poder continuar con su autofinanciamiento y el desarrollo de otros proyectos sociales. El directivo se negó a escuchar las explicaciones del equipo técnico y a trabajar junto con ellos. El equipo técnico mencionó en las entrevistas que esta discusión estalló en la Asamblea General de socios del 2022 e incluso

también en reuniones con sus principales aliados comerciales e instancias financiadoras.

La segunda parte del conflicto fue que este directivo murió a inicios del año 2023, generando incertidumbre en múltiples niveles y retrasando trámites burocráticos relacionados con el financiamiento de la organización necesario para el acopio del café que requerían de su representación legal. No obstante, a raíz de los problemas generados por la actitud de este directivo es que, con el apoyo financiero de uno de sus principales clientes, comenzaron una escuela de “gobernanza comunitaria”, para la formación de líderes de la organización. Esta escuela consistió en talleres para el desarrollo del liderazgo comunitario y dio como resultado que dos de los cuatro directivos electos en la asamblea del 2023 hubieran sido parte de éstos.

Estado actual – Percepciones invierno 2023

Un cambio reciente y fundamental mencionado en algunas entrevistas es que se ha reducido su membresía. Esto está relacionado a que, por acuerdo de la Asamblea General los socios decidieron hace cuatro años que, hasta nuevo acuerdo, se cerrarían los ingresos para nuevos integrantes de la organización, debido a que observaban un patrón de socios que ingresaban solamente para solicitar créditos o apoyos sin comprometerse con la organización y abandonándola al siguiente ciclo productivo. Como hay bajas de socios y actualmente no hay ingresos, se ha visto una reducción en la membresía, sin embargo, esto no es percibido como un problema, debido a que, hasta el momento, la disminución de socios no ha llegado a un punto que implique la reducción de su capacidad de acopio o el incremento de sus costos de operación.

En la situación actual es muy notoria la preocupación de los productores por el cambio climático y su participación en la construcción de planes de adaptación: consideran que es un problema que ya está aquí y contra el cuál no pueden pelear, sino que tienen que encontrar estrategias para adaptarse. Constantemente se mencionó en las entrevistas que la naturaleza, el clima, el mercado, etc., son cosas que ellos no pueden controlar y que, por lo tanto, para garantizar su producción y

comercialización tienen que concentrarse en las cosas que sí pueden controlar, como mejorar las variedades de café, mejorar los rendimientos y la productividad a través de los abonos orgánicos y mejorar las condiciones de organización sociopolítica de sus miembros.

Además del cambio climático, reconocen que la crisis de inseguridad de la región los está afectando ampliamente porque genera escasez de mano de obra: si bien, los productores socios de Triunfo Verde son pequeños productores, sus parcelas, en promedio, superan las dos hectáreas por productor, lo que implica que en la mayoría de los casos el trabajo familiar no es suficiente para las épocas del corte y la limpia, por lo que necesitan de la contratación de mano de obra o “jornales” que actualmente se encuentra escasa.⁸²

Desde antes del inicio de la pandemia por COVID-19, Finca Triunfo Verde inició un proceso para constituir su propia financiera a través de la cual pudiera entregar créditos e incentivar el ahorro entre sus socios. Además, se buscó que el proyecto tuviera un enfoque de género y fuera gestionado por y para mujeres socias de la organización. Fue así como después de dificultades con el establecimiento de la figura legal, finalmente en 2019 pudieron construir la Sociedad Financiera Comunitaria (SOFINCO) FinMujer⁸³ y a finales de 2020 pudieron establecer un contrato con un banco mexicano para comenzar a otorgar créditos. Contar con su propia financiera no sólo les permite otorgar créditos con bajas tasas de interés, convenientes y viables para los productores, sino que también les permite incentivar su capacidad de ahorro e incrementar el capital de la organización. Asimismo, como las oficinas de FinMujer están en el mismo espacio que las oficinas y bodegas de Triunfo Verde, es muy común encontrar todos los días socias y socios que están en las oficinas. Es visible su apropiación del espacio y su conexión con todos los miembros del equipo técnico.

En todas las entrevistas se mencionó que la característica distintiva de la situación actual de Triunfo Verde son los avances que están haciendo en términos de igualdad de género. Además de la fundación de FinMujer, también han ampliado

⁸² Esta cuestión será abordada con mayor profundidad en apartados posteriores.

⁸³ Si bien FinMujer entrega créditos a todos los socios de la organización que los soliciten, tiene sólo a socias mujeres y a Triunfo Verde como persona moral.

y consolidado su política de género: Ya se decidió que se elevaría a nivel de su reglamento interno la cuestión de la obligatoriedad de la paridad de género en el Consejo de Administración y todas las personas entrevistadas estaban muy felices de anunciar que su directiva nombrada en la Asamblea General de Socios de 2023 ya era paritaria.

3.3. Formas de organización y dinámicas de gobernanza cooperativa

Después de haber presentado las historias de fundación y consolidación de las organizaciones de la investigación para situarlas dentro de su contexto, ahora es pertinente describir las formas de organización y las dinámicas de gobernanza cooperativa características de cada una. Para eso se retoma la definición de trabajo de gobernanza cooperativa descrita en el Capítulo 1 como el conjunto dinámico instituciones, prácticas y estrategias que las organizaciones cooperativas construyen, modifican y ponen en práctica para la conducción conjunta de sus organizaciones, para la toma de decisiones y la consecución de sus objetivos, congruente con sus principios y valores. A continuación, se describen estas dimensiones de la gobernanza cooperativa de ambas organizaciones en un ejercicio dialógico más que comparativo.

3.3.1. Instituciones y reglas

Se considera que son varias las instituciones que componen a las organizaciones campesinas. Al recordar la definición de las *instituciones* de acuerdo con Ostrom (1990) –como conjuntos de reglas y normas de distintos niveles reconocidas y utilizadas, en este caso, por las organizaciones para gestionar y regular sus interacciones y comportamientos– es que se considera que los diferentes espacios para la deliberación y la toma de decisión, así como los dedicados a las operaciones de la organización, pueden ser entendidos como instituciones. En este caso, lo que distingue a las instituciones de las prácticas y estrategias es el carácter perdurable que las organizaciones han buscado imprimirles a sus instituciones; esto no quiere decir que sean estáticas o inmóviles, sino que, como se vio en el recuento de su historia, las prácticas y estrategias pueden desaparecer y luego retomarse o erradicarse, pero las instituciones, aunque se transformen, permanecen.

Una característica fundamental de éstas es que la Asamblea General de Socios es la institución central; de ésta se desprenden y dependen todas las demás y es considerada como la autoridad máxima de las organizaciones. A raíz de un esfuerzo de síntesis de las observaciones de ambas organizaciones y considerando el conocimiento previo sobre la composición de las cooperativas campesinas y organizaciones de pequeños productores de café es que se propone la siguiente clasificación de sus instituciones: Asamblea general de socios, Asamblea de delegados, Asambleas comunitarias, Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia (directiva), Equipo técnico, Redes de delegados y promotores, y documentos normativos.

Asamblea General de Socios

La Asamblea General de Socios⁸⁴ concretamente hace referencia al momento en el que todos los socios y socias de la organización se reúnen para la discusión y aprobación de los asuntos fundamentales de la organización; pero también se hace referencia a la Asamblea en abstracto para hablar de cómo todos los miembros de la organización en conjunto son la autoridad máxima de la organización. A veces se habla de la Asamblea como personalidad, a veces como momento y a veces como espacio. Si bien hay muchas similitudes entre las Asambleas de Majomut y las de Triunfo Verde hay una diferencia fundamental: En Majomut las AGS se realizan cada tres años, mientras que en FTV se celebran cada año.

No obstante, a pesar de que en Majomut la Asamblea se celebra cada tres años, ésta siempre está presente entre los directivos y el equipo técnico. La razón principal por la cual se celebra cada tres años es porque esa es la duración del mandato entregado a la directiva y tienen que hacerse nuevos nombramientos, proceso en el que participan todos los socios.

Por la cantidad de miembros que ha tenido la Unión, no les resulta práctico realizar sus AGS en las instalaciones de su bodega o en su Centro de Capacitación Campesina; consecuentemente las realizan en las instalaciones de la escuela

⁸⁴ A veces se hace referencia a ésta solamente como “Asamblea”, “Asamblea General” o con el acrónimo AGS.

primaria de Chenalhó e implican mucha coordinación operativa para garantizar que existan las condiciones para llevarla a cabo (por ejemplo: que haya bocinas con suficiente potencia para que todos puedan escuchar las intervenciones, así como comida para todos los asistentes).

El origen de la institución asamblearia en Majomut se remonta a su constitución como una unión de ejidos y comunidades; dentro de éstos, la toma de decisiones y acuerdos igualmente se hacía en el marco de una asamblea en la que directamente participaban los miembros. La asamblea y el cuerpo de directivos fueron las primeras instituciones en consolidarse dentro de Majomut y, como se vio en la reconstrucción de su historia, las demandas asociadas a la producción y a la certificación orgánicas fueron las que impulsaron la consolidación del resto de sus instituciones.

En términos de asistencia y participación, de acuerdo con los entrevistados, la mayoría de los socios asisten a las asambleas. Es decir, no llega el 100% de la membresía, pero calculan que alrededor del 70 u 80%, sí. Mencionaron que sus estatutos señalan que para la toma de decisiones dentro de una Asamblea es necesario que al menos esté presente el 50% de la membresía o de lo contrario no puede llevarse a cabo la reunión, pero que sí cumplen con ese requisito con facilidad porque los socios son conscientes de su obligación de asistir.

La convocatoria a una AGS se acuerda entre los delegados de las comunidades y los grupos de trabajo después de que en éstos se haya llegado a un acuerdo y se apruebe que existen las condiciones para realizar una Asamblea General. Entonces, posteriormente los socios son convocados mediante la red de delegados y no tienen que ser convencidos para asistir. Uno de los productores que actualmente tiene un cargo en la directiva lo expresa así:

No sabía si me iban a nombrar como directivo, sino fui porque también es parte de mi obligación, el asistir a la Asamblea General, para escuchar los informes y cómo funciona Majomut y todo eso. Ahí me dieron confianza los productores y me nombraron como directivo. (E4DIR/16NOV23)

No obstante, la asistencia no es igual a la participación. Si bien dentro de la organización se aspira a que todos los socios participen activamente en las AGS, algunos miembros del equipo técnico comentaron que actualmente no funciona así. El espacio de la asamblea está abierto para que todos los socios participen, pero

no todos cuentan con la misma preparación, información y confianza, factores que influyen en la posibilidad de que un socio pueda discutir y opinar sobre los asuntos de la organización frente a otros cientos de personas. Mencionaron que desde el área de desarrollo comunitario están trabajando para cambiar esta situación para que las mujeres socias de la organización se sientan en confianza para participar en las próximas asambleas.

Además del nombramiento de la directiva en las AGS de Majomut, se dan a conocer las altas y las bajas de asociados y se resuelven dudas en caso de que las hubiera sobre los informes de gestión (que suelen presentarse en las Asambleas de Delegados y en las Comunitarias).

El equipo técnico de Majomut fue muy enfático en mencionar su nula injerencia en las deliberaciones realizadas por la Asamblea diciendo que su participación se limita a las cuestiones operativas y técnicas.⁸⁵ Además, como la mayor parte del personal técnico no tiene un dominio completo de los idiomas tsotsil o tseltal, los directivos son los encargados de la conducción de las asambleas y de la presentación de la información. La opinión y las percepciones del equipo técnico sobre las Asambleas Generales es muy favorable: consideran que se llega a acuerdos importantes y que mantienen un ambiente armonioso y cordial.

Por otro lado, en Finca Triunfo Verde, las AGS se llevan a cabo en las instalaciones de su bodega y, como suceden cada año, ésta es la instancia principal de discusión dentro de la organización. Ahí abordan de forma detallada y específica temas relacionados con su inserción en el mercado –que en Majomut se discuten en instancias más pequeñas–, como el promedio del precio al que se vendió el café, cómo se fijó, cómo pagó cada cliente, como estuvo el tipo de cambio y como está el balance comercial de la organización. Uno de los socios que actualmente no ocupa ningún cargo en la organización comentó que la información que se les comparte en las asambleas es suficiente, clara y precisa, los tienen “bien informados”.

⁸⁵ De hecho, esto se puede constatar al revisar que mencionaron que ellos querían que en el cambio de directiva más reciente nombraran a una mujer como parte de la directiva de la organización, pero consideran impensable influir en los nombramientos y piensan que este tipo de cambios se darán de “forma orgánica”, cuando la organización esté lista.

Igualmente se discuten cuestiones sobre el control interno –que es todo lo relacionado al cumplimiento de los lineamientos de la producción orgánica–, se presentan los balances y resultados operativos de cada área del equipo técnico y el asesor general presenta la propuesta del plan de trabajo para el siguiente ciclo que se somete a discusión y aprobación de la Asamblea. Como en Majomut, cada tres años la Asamblea renueva su directiva.

En cuanto a la asistencia y participación, igual que en Majomut mencionan que asiste la mayoría de la membresía y que sólo en los años de mayor incidencia de la pandemia por COVID-19 realizaron la asamblea con alrededor del 50-60% de los/as socios/as (con representación de todas las comunidades) para evitar aglomeraciones y proteger a las personas de la tercera edad. En más de una ocasión también surgió el tema de la alta participación que tuvieron en la Asamblea de 2023 a pesar del contexto crítico de inseguridad y dificultad en los traslados que se está viviendo en la región de la organización.

También comparten con la Unión Majomut la cuestión de que si bien, el espacio de la asamblea está abierto para todos/as los/as socios/as y todas las intervenciones se reciben respetuosamente, en realidad no muchos/as socios/as se animan a participar. Del mismo modo en esta organización también dicen que es la directiva la que conduce la asamblea, pero por lo que relatan sobre la cantidad de información que presentan, es probable que el equipo técnico tenga más protagonismo dentro de éstas.

Algo que se mencionó en las entrevistas tanto con los productores como con el equipo técnico es que las asambleas en FTV también son el espacio de crítica y corrección del rumbo de la organización: “La asamblea siempre es la que decide, la que toma decisiones, si se hacen las cosas o no se hacen las cosas, si hay alguien que está haciendo mal las cosas, pues igual ahí mismo llama la atención a uno y todo.” (E12TEC/04DIC23) Y también:

Entonces, aquí siempre se ha llevado así, y afortunadamente ha funcionado, porque se ha puesto bueno, le puedo decir, porque ahí sí se discute, y a veces se discute fuerte. Que el ingeniero..., si algo a la gente..., el grupo no le gusta cómo está haciendo su parte, algún empleado de aquí que trabaja, ahí en ese momento se le dice y todo, y ahí se ha puesto a veces colorado el asunto, pero sin embargo se ha solucionado. Eso pasa, pero con un objetivo de mejorar. Y afortunadamente eso nos ha ayudado mucho, la toma de decisiones de la asamblea. (E16PROD/05DIC23)

En ese mismo sentido hablaron del dinamismo de la Asamblea y de cómo en ésta se toman acuerdos que cambian la forma de ser y de operar de la organización según las necesidades y retos que enfrenten en cada momento (como lo que ya se mencionó sobre restringir los ingresos de asociados nuevos).

Asamblea de delegados

Ambas organizaciones se caracterizan porque la instancia que se encuentra debajo de la Asamblea General de Socios sea la Asamblea General de Delegados y Delegadas, pero una diferencia importante es que parece que estas asambleas son más relevantes en Majomut, debido a que la AGS se realiza solamente cada tres años. Las Asambleas de delegados consisten en el momento en el que se reúnen los representantes nombrados por cada comunidad o grupo de trabajo⁸⁶ para opinar, decidir y recibir información que después replicarán para los miembros de su comunidad.

Algunas de las cuestiones mercantiles fundamentales que en el caso de FTV se abordan en la Asamblea General se revisan en las Asambleas de Delegados de Majomut. De acuerdo con el libro *del 30 Aniversario*, en éstas:

se toman la mayoría de acuerdos, se rinde cuentas a través de informes de inicio y fin de cosecha por cada ciclo [...] Aquí se propone, acuerda y fija el precio que se va a pagar al socio por cada kilo de café en pergamino entregado y se presentan informes financieros, informes sobre la cantidad de café acopiado y sobre los compradores, países o lugares a donde se comercializó el café. (Unión Majomut, 2013, p. 21)

En Majomut la frecuencia de las asambleas de delegados es cada dos meses (hay entre 5 y 7 asambleas de delegados al año), pero esto no es algo que esté establecido, si no que se va llamando a la Asamblea de delegados conforme se va necesitando. Lo único que tienen estipulado es hacer al menos una asamblea general de delegados con cada fin de ciclo productivo en la que se presentan los informes mencionados y también se invita a los miembros viejos y fundadores y a más personas como observadores.

⁸⁶ A veces, cuando hay muchos socios en una sola comunidad se dividen en grupos de trabajo, o igualmente, se forma un grupo de trabajo con socios de diferentes comunidades cuando son muy pocos en cada una.

Los directivos consideran que la asistencia a las reuniones es bastante alta y cuando llegan a faltar uno o dos delegados es por cuestiones de salud u otro tipo de emergencias. También mencionan que ahí se toman todas las decisiones, por ejemplo, la relacionadas con la ejecución de proyectos, pero principalmente se informan y discuten constantemente sobre el precio del café y las condiciones del mercado, en particular la competencia que pueden enfrentar con los coyotes o los riesgos del desplome del precio.

Aunque en el caso de Finca Triunfo Verde varias de las discusiones que en Majomut tienen en las Asambleas de delegados las tienen en la Asamblea General, en ambas organizaciones, la de delegados tiene la función de apoyar al Consejo Administrativo de forma más inmediata en la toma de decisiones, pero reconocen que puede haber decisiones que trascienden el alcance de estas asambleas y deben de reservarse para una general.

La frecuencia de reunión de las Asambleas de Delegados también es de aproximadamente cada dos meses en Triunfo Verde, como dice uno de sus productores:

Hay veces que, a veces los delegados toman decisiones igual, porque después de la asamblea general, la asamblea de delegados también es una de las que toma decisiones. Porque no podemos hacer juntas cada mes o cada dos meses, imagínense, tanto gasto. Entonces, a veces que deciden cosas ahí, por ejemplo, en algún punto y la gente está inconforme y no está bien de acuerdo, esperamos hasta la asamblea general. (E16PROD/05DIC23)

En ambas organizaciones, la importancia de la Asamblea de delegados para la gobernanza cooperativa radica en que es la institución que sirve para la intermediación entre las asambleas comunitarias o de grupos de trabajo y la directiva y el equipo técnico, además, son más fáciles de realizar que una Asamblea General y son el mecanismo a través del cual se distribuye la información a todos los socios de las organizaciones.

Asambleas Comunitarias

Finalmente, en ambas organizaciones las Asambleas comunitarias son el espacio desde y hacia donde parte la información de las Asambleas de delegados. En Majomut son 35 comunidades y en FTV son 34. En las Asambleas comunitarias se

designa a los delegados de cada comunidad. Uno de los productores y directivos de Majomut describió de la siguiente forma la interacción entre las Asambleas:

Sí, dentro de la Unión Majomut tiene que tomar acuerdo de las comunidades, porque si nada más este hace entre, pues los directivos, obvio no va a funcionar, tiene que retomar acuerdos de las comunidades y después traerlos a las asambleas de delegados y como que es una cadena, que digamos, que conformará las asambleas, trae, pues este los directivos que ya empiezan a manejarlo a trabajarlo también, pero tiene que haber un principio. (E4DIR/16NOV23)

Mientras que parece que en Majomut las Asambleas Comunitarias tienen un carácter tanto operativo como informativo y deliberativo –se informa a todos los socios sobre los precios y las fechas de apertura del acopio del café, el inicio y el fin de cada ciclo– en Triunfo Verde parecen tener también una función más operativa para la ejecución de los proyectos porque los otros temas se abordan anualmente en la Asamblea General. Algo que se mencionó en FTV es que en varias ocasiones el equipo técnico visita a las comunidades para hacer asambleas y talleres y garantizar que la comunicación a través de las/os delegadas/os esté fluyendo adecuadamente.

Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia (directiva)

Después de las Asambleas, otra institución característica de las organizaciones de pequeños productores y central en la gobernanza cooperativa son los Consejos que componen a la directiva de las organizaciones. La existencia de los Consejos de Administración responde a los requerimientos legales de la constitución de organizaciones y la necesidad de contar con representantes para los tratos comerciales que son un aspecto fundamental de las organizaciones con vocación productiva. Este tipo de autoridad y de representación que se concentra en la figura de la directiva es distinta a lo que se entiende por representación o dirección en los ámbitos gubernamental o empresarial. Como lo dijo uno de los productores de Majomut: “no es igual que con un político, no es lo mismo. Es de manera digamos democrático porque allí no hay, digamos, compra de votos” (E4DIR/16NOV23).

Como ya se mencionó en ambas organizaciones el periodo de las/os directivos/as en sus cargos es de tres años y pueden ser nombrados nuevamente de forma consecutiva o escalonada. El nombramiento se da en las Asambleas por medio de un proceso en el que participa toda la membresía presente postulando

candidatos de sus grupos y comunidades, escuchando sus presentaciones y finalmente, votando. La forma de votar por los representantes para los Consejos en Majomut es que los candidatos se paran en el patio en donde realizan la Asamblea y la gente hace una fila detrás del candidato que quiere apoyar. En ambas organizaciones el equipo técnico enfatizó en que, si de por sí su participación dentro de las asambleas es limitada, en el momento de los nombramientos de nuevos Consejos es prácticamente inexistente y que el personal se entera de los resultados hasta después.

En cuanto a la composición hay una diferencia importante porque en Majomut está el Consejo de Administración con un presidente, un secretario y un tesorero y un Consejo de Vigilancia también compuesto por un presidente, un secretario y un tesorero, en conjunto se considera que hay seis directivos, pero sí hay una clara separación entre ambos consejos. En Triunfo Verde está el Consejo de Administración con un presidente/a, secretario/a y tesorero/a y el Consejo de Vigilancia sólo tiene un miembro, por lo que los cuatro en conjunto integran la directiva.

De acuerdo con las fuentes propias de la Unión Majomut, las facultades del Consejo de Administración consisten en:

ejecutar los acuerdos tomados en las asambleas, ejecutar el contenido del plan de trabajo y el presupuesto, la administración eficiente de los recursos, la contabilidad, e informar a los socios en lo referente a todos los acontecimientos de la organización, así mismo, mantener relaciones con diferentes instituciones gubernamentales y no gubernamentales para el correcto desempeño de las actividades de la organización. (Unión Majomut, s/f).

De entre estas facultades, en las que más enfatizaron los directivos entrevistados fueron en la representación legal de la organización ante diferentes instancias y en la ejecución de decisiones tomadas por consenso en la Asamblea.

Por otro lado, Triunfo Verde describe las funciones de su Consejo Administrativo como: la admisión provisional de nuevos socios, registro de los socios y representación de la sociedad en todos los ámbitos legales y comerciales (Finca Triunfo Verde, s/f). Igualmente, los directivos definen su función como la representación de la organización, aunque hicieron menos énfasis en eso y más en el hecho de que mediante su cargo están sirviendo a su organización.

El Consejo de Vigilancia de Majomut tiene la función de velar por el debido funcionamiento de la organización, enfocado principalmente en el proceso de acopio del café, por lo que los tres miembros pasan la mayor parte del tiempo que sirven a la organización no en las instalaciones de la oficina (como el CA), sino en la bodega de Majomut. El único miembro del Consejo de Vigilancia de Triunfo Verde también se concentra en la recepción de café, pero como las oficinas de FTV y su bodega están en la misma locación recibe ayuda de miembros del CA e igual se integra con más facilidad a sus actividades y no se menciona como algo separado del CA, como sí sucede en Majomut.

Como el trabajo de campo en Triunfo Verde se dio una semana después de que realizaron el nombramiento de la nueva directiva, casi todas las personas entrevistadas compartieron su alegría por el hecho de que la directiva recién nombrada contara por primera vez con dos mujeres, haciendo que fuera paritaria. Ya en la directiva pasada contaron con la presencia de una productora que lleva alrededor de 15 años siendo parte de la organización, pero piensan que representa un gran avance de la directiva pasada a esta que la mitad ahora sean mujeres.

En cuanto a las experiencias personales se encuentra que existe consenso entre los/as directivos/as de ambas organizaciones: sienten mucha responsabilidad por el cargo que tienen y consideran que representa para ellos mucho trabajo, les implica descuidar sus parcelas y pasar la mayor parte de su tiempo fuera de casa; aún así, sienten orgullo de pertenecer a la directiva y de estar haciendo algo para apoyar a su organización. También varios/as mencionan que ocupar su cargo les ha permitido aprender mucho sobre su organización y todo lo que implica su gestión, debido a que antes sólo se habían dedicado al trabajo en su parcela. En ambas organizaciones fue posible observar que los directivos sí pasan gran parte de su tiempo en las instalaciones de la oficina y apoyan al personal técnico en algunas de las labores manuales que tienen que realizar (por ejemplo: la preparación de envases para la comercialización nacional del café).

Aunque ni los estatutos ni el reglamento señalen que antes de ser parte de la directiva tienen que ser delegados/as, se observó que la mayoría en ambas organizaciones sí fueron delegados o promotores/as antes de ser parte de la

directiva; esto les permitió poco a poco ir conociendo más sobre la organización y los cargos.

Equipo Técnico

El equipo técnico de las organizaciones es otra institución fundamental para el funcionamiento cotidiano y estratégico de la organización. Éste se encuentra supeditado a la Asamblea General de Socios y a la directiva de la organización, no obstante, por el carácter rotativo de los cargos y la necesidad de estabilidad en la dimensión empresarial de la organización, el personal técnico en algunos momentos tiene que capacitar a los/as directivos/as o continuar con su trabajo independientemente de ellos.

En este caso, se encuentran varias diferencias entre las organizaciones en lo referente a la composición y el funcionamiento del equipo técnico. Como se ha mencionado, para el caso de Majomut, la consolidación del equipo técnico fue algo que se dio conforme avanzaba la consolidación de la organización y su incursión en el mundo de la producción y la certificación orgánica. Por ese motivo, cuando la organización contó con su propio personal –un equipo de técnicos dedicados específicamente a la capacitación de los productores de la Unión– fue un motivo de orgullo.

Fue alrededor de 1992 que comenzó a formarse el equipo técnico de Majomut, por lo que en 2023 ya tenía 31 años de estar operando. En estos más de treinta años se han modificado las áreas y ha habido rotación de personal, pero también hay miembros que están desde la consolidación del equipo técnico o que tienen más de 20 años siendo colaboradores de la Unión.

En noviembre de 2023 la distribución del trabajo y las áreas del equipo se organizaban de la siguiente manera: “Producción orgánica”, “comercialización”, “administración” y “desarrollo comunitario”, cada una con un responsable operativo y el responsable del área de desarrollo comunitario también estaba asignado como el coordinador operativo de las cuatro áreas. En las áreas de producción orgánica y desarrollo comunitario, además de los responsables operativos se contaba con el apoyo de dos técnicos que estaban contratados por un proyecto cuyo financiamiento

estaba próximo a terminar y veían poco probable que tuvieran la capacidad de retenerlos a pesar de que apreciaban su trabajo y este era necesario dentro de la organización.

Durante el momento de la investigación el equipo técnico tenía pendiente la realización de su plan estratégico, pero al parecer había poca disposición de algunos miembros del equipo, así como de algunos directivos para actualizarlo por considerar que ya todos sabían que es lo que tenían que hacer. En el 2023 realizaron un taller mediado por una organización externa que les apoyaría en la construcción de su plan estratégico, pero no habían avanzado en las recomendaciones realizadas.

También se observó dentro de la división de tareas del equipo operativo que la parte de la comercialización internacional no la realizaba el área de comercialización, si no el coordinador operativo. Funciones que resultan clave para la operación de la organización, como la búsqueda de financiamiento externo a través de proyectos, no se encuentran sistematizadas ni claramente asignadas a alguna de las áreas.

Si bien, en todas las áreas se acumula el trabajo, en tres entrevistas se mencionó la “sobrecarga” de trabajo en el área de producción orgánica ya que en una o dos personas recae la responsabilidad del control interno de todos los asociados, la certificación y la formación, capacitación y gestión de la red de promotores comunitarios.

Por los técnicos eventuales y la participación de becarios/as no es evidente el número exacto de colaboradores de Majomut, pero aproximadamente el equipo cuenta con nueve personas en las oficinas más los operadores de la bodega.⁸⁷ De estas nueve personas, uno es productor de café también y dos son hablantes fluidos de un idioma indígena. Algo que se mencionó en las entrevistas con el equipo técnico es que ellos están ahí para proponer y sugerir, pero que finalmente son los socios y a veces los directivos los que toman las decisiones y ellos las acatan, aunque a veces no las consideren como las correctas.

⁸⁷ Al momento de realizar la investigación se contaba con tres becarios/as del proyecto gubernamental “Jóvenes construyendo el futuro”, que colaboraban en el área de comercialización. Aquí no se cuenta al personal que atiende en la cafetería de la organización.

El equipo técnico de Triunfo Verde se compone de cinco áreas: “coordinación técnica” (en donde además del asesor general se cuenta con un asesor de proyectos y la encargada del tema de género), “certificación orgánica”, “producción”, “administrativa” y “acopio y comercialización”. Todos los responsables de las áreas tienen 20 años o más colaborando con la organización y tres de ellos incluso fueron fundadores de ésta. Esto quiere decir que desde que Triunfo Verde se formó cuenta con personal especializado en distintas áreas. En casi todas las entrevistas se hizo mención del trabajo que ha realizado el asesor general para el funcionamiento de la organización, así como de la facilidad de trabajar todo el equipo en conjunto, al mismo tiempo que se respetan las actividades de cada área.

Dos de los cinco responsables de área son productores de café y miembros de la organización y otros dos colaboradores son hijas/os de campesinos cafetaleros socios/as de la organización. Contando a las personas de intendencia y vigilancia, el personal operativo de la organización es de 14 personas. Además, consideran que a lo largo de los años han logrado mejorar sus condiciones salariales para que todos los trabajadores sean remunerados justamente.

En los años recientes, el equipo técnico consideró fundamental “regresar” a trabajar con los socios en las comunidades. Según relatan, antes, cuando tenían menos obligaciones cotidianas, podían pasar más tiempo visitando a las y los socios, pero era una actividad que tenían abandonada que han retomado en años recientes para poder comunicar a toda la membresía cómo es que trabaja y funciona la organización. Detuvieron nuevamente las reuniones y talleres en las comunidades por cuestiones de inseguridad en los traslados durante la segunda mitad del 2023.

Red de delegados y promotores

Las redes de delegados y promotores son una institución que permite la interlocución constante entre los diferentes niveles de la organización. La red de delegados permite que las preocupaciones de los socios en las comunidades no tengan que esperar hasta las asambleas generales para dirimirse, sino que pueden atenderse en las asambleas comunitarias o escalar a una asamblea de delegados

o consultarse con la directiva en caso de ser necesario. Igualmente, transmiten la información sobre proyectos de apoyo por medio de los cuáles se pueden beneficiar los/as socios/as. Los delegados se preocupan por representar a su comunidad en las instancias en las que participan, dice un productor de FTV:

Cuando yo era delegado, siempre me preocupaba yo por mi comunidad, que también fuera beneficiada con apoyo. Aquí se dan apoyos hasta de pollitos. Entonces, yo allá en mi comunidad llegaba y anunciaba a los socios que se acercaran para platicar, que los que quisieran sus pollitos, de 20 pollitos por familia. Y a algunos sí les interesaba. Entonces, levantaba yo la lista. (E15DIR/05DIC23)

En Majomut, los delegados socializan las convocatorias para las asambleas y son responsables de lograr que “hasta el último socio” esté enterado de las cuestiones de la organización:

Entonces de esa forma se hace la organización y también los delegados son los encargados de coordinar en cada comunidad el grupo de socios, pues llega la información que recibe a través de la Asamblea lo llega a replicar la reunión en su grupo de trabajo, entonces de esa forma se logra llegar hasta el último socio, se logra llegar la información y también ciertas sugerencias que tienen los socios, pues la traen los delegados se discute en una asamblea y se llega a un acuerdo en cuanto a la toma de decisiones. (E1DIR/13NOV23)

Los delegados en Majomut también apoyan la cuestión del control del acopio (cuánto café se estima que entregue cada socio a la organización) y comunican la cuestión del precio que se pagará. Aquí la estructura de delegados existe desde que se fundó la organización porque estaban planteados como representantes de cada uno de los ejidos que conformaban la Unión.

En Majomut se hizo mucho énfasis en la importancia de la red de promotores comunitarios, porque como se mencionará dentro del apartado de producción orgánica, los promotores son los socios que permiten el intercambio de conocimientos y la capacitación de los socios en temas de producción y, aunque en FTV existe una institución análoga a la red de promotores comunitarios no se hizo tanta mención de ésta durante las entrevistas. Los promotores de Majomut se capacitan en el Centro de Capacitación Campesina de la organización por medio de talleres que posteriormente replican dentro de sus comunidades para que todos los socios estén enterados. Asimismo, distribuyen insumos orgánicos y visitan las parcelas de los productores de su comunidad. La red de promotores comunitarios se ve como el espacio en el que se encuentran de forma constructiva el

conocimiento técnico externo de la ingeniería agrícola con el conocimiento interno de las tradiciones indígenas.

La participación de las mujeres socias de la organización también se da a través de este tipo de instituciones, por ejemplo, en Majomut está la red de promotoras comunitarias que trabajan en la socialización de los proyectos de soberanía alimentaria y en la coordinación de grupos de trabajo para la siembra de hortalizas y otros cultivos de traspatio. En FTV ha existido una red de promotoras de salud en el que socias de la organización visitan a otras socias y mujeres de su comunidad para invitarlas y acompañarlas a las jornadas de salud que FTV realiza en colaboración con otras organizaciones.

Documentos normativos

En cuanto a los documentos legales y normativos que son parte de las instituciones se debe notar que en Majomut constantemente se hizo referencia a los estatutos de la organización y al acta constitutiva, mientras que en Triunfo Verde se hizo referencia al reglamento interno de la organización en particular a lo relacionado con cuestiones de producción. Cuando en Majomut se preguntaba sobre el origen de ciertas instituciones o de su forma de trabajo, todos los productores contestaban “Es que en la Acta Constitutiva así lo dice” (E4DIR/16NOV23). El Acta es considerada como la base de donde emanan todos sus principios y el documento a través del cual pueden constatar si algo está bien o mal.

En cambio, en FTV, al hablar de sus reglamentos lo mencionan como algo en constante cambio, que se va modificando según lo determine la asamblea:

Y los reglamentos los vamos modificando cada año. Por ejemplo, ahorita, creo que estábamos trabajando la semana pasada en el reglamento. Nuestro reglamento no hablaba de la inclusión de género. Entonces, ahorita ya nuestro reglamento dice que ya tiene una política de género. Que en nuestra asamblea reciente ya hubo un nombramiento del 50% de mujeres y hombres. (E14TEC/04DIC23).

Pero también se refieren al reglamento como una autoridad que trasciende las voluntades de la directiva o del equipo técnico:

Porque aquí un productor ya está capacitado, sabe de las normas. Si le aplicas algo que no está dentro de tu reglamento, puede decir, sabes qué, pues está mal. Porque lo que dice tu norma no me lo estaba aplicando. O, al contrario, con el productor, yo siempre tengo esa precaución: “no lo estoy castigando a usted. Yo no soy el que castiga, el que castiga es el reglamento y lo que hizo usted y la falta que cometió y

aquí está el reglamento”. Entonces, todo eso con transparencia y el productor queda contento porque lo estamos demostrando que es de acuerdo a la norma (E14TEC/04DIC23).

A pesar de que no se pudo acceder a revisar los documentos normativos de las organizaciones, se pudieron observar los discursos que las directivas y el personal técnico tienen sobre estos y las connotaciones y significados que tienen en cada organización.

3.3.2. *Prácticas*

Por prácticas dentro de la gobernanza cooperativa se entiende a los principios que rigen las actividades cotidianas características de la organización. La práctica democrática se dice como intrínseca a estas organizaciones y lo que se identificó durante las entrevistas es que, así como se reivindica discursivamente la práctica de la democracia directa también se encuentra presente dentro de sus discursos la reivindicación de los valores centrales de la organización.

La práctica democrática implica la participación directa de toda la membresía en la conducción de la organización, es decir, no sólo su participación “electoral” a través del nombramiento de representantes, sino por medio de las distintas instituciones que incluyen a las y los socios; la otra dimensión de la práctica democrática se encuentra en el valor que los miembros le dan a la toma colectiva de decisiones dentro de la organización.

Sobre la democracia participativa en Majomut algo que se mencionó en reiteradas ocasiones es que esta práctica tiene su origen en la misma constitución de la organización basada en comunidades indígenas y es algo que han ido construyendo y perfeccionando a lo largo de los años. Por eso, a diferencia de lo que podría creerse, no es algo que hayan “importado” de sistemas externos como las certificaciones: “El Comercio Justo viene de alguna manera a fortalecer ciertas prácticas que ya de manera organizativas tenían todas las cooperativas, ¿sí? Pero no que gracias a ellos vinieran a despertarnos y a traernos la luz.” (PRESENTACIÓN/07NOV23).

Las razones de esta creencia se derivan de que uno de los requerimientos para ser parte del sistema de Comercio Justo y tener la certificación FLO es no ser una organización gubernamental, partidista o “gobiernista”. Este requisito era muy

importante en un contexto en el que existen muchas cooperativas “fachada” constituidas sólo formalmente para poder acceder a recursos gubernamentales. Pero sus definiciones sobre qué son las prácticas democráticas y cómo operan no son necesariamente compatibles con las prácticas democráticas de las organizaciones; por ejemplo, la representación mediante delegados de los ejidos que se hacía en Majomut –de la cual la organización estaba muy orgullosa– no era suficiente para el estándar de FLO.

En palabras de uno de los productores, el origen de sus prácticas democráticas son sus comunidades originarias: “pues se ha adaptado de en las comunidades, pues, en los usos y costumbres. Se ha adaptado eso, así rige en nuestras comunidades, es usos y costumbres que es por democracia, por mayoría y el respeto y la transparencia, también se aplica a cada momento.” (E1DIR/13NOV23). Sin embargo, esta idea no fue repetida en otras entrevistas; lo que más se señalaba al respecto es que las comunidades son la base de la participación de todos los socios y que el origen de las prácticas democráticas de la organización era la organización misma.

En la toma de decisiones, si bien, es común votar, antes de eso se prioriza la construcción de consensos:

yo me acuerdo que en su momento habían decisiones mucho más difíciles a veces entonces, pues se hacía un “*time back*” se dice? Y decían, se proponía: “No pues mejor que se baje a los socios, a las asambleas comunitarias y que después se recoja el acuerdo de cada uno de ellos y pues entonces consensuamos o tomamos el acuerdo” y así es como se hacía, (E8TEC/17NOV23).

E igualmente son conscientes de que esta forma de tomar decisiones –que es un ir y venir entre los diferentes niveles institucionales de la organización– toma tiempo y no puede apresurarse, por eso el Consejo de Administración tiene facultades para actuar en representación de la organización cuando se encuentran con tiempos y ritmos marcados por entidades externas a la organización (como las certificadoras o clientes). A pesar de esto, los directivos reiteraron que ellos de forma individual no toman decisiones, sino que ejecutan las decisiones tomadas en las asambleas y sólo en última instancia las tomadas en consenso por los seis directivos.

La democracia participativa también es algo integral en Triunfo Verde. Describen la participación de todos los socios como algo cotidiano y fundamental:

Porque bueno aparte de que hacen que se participe en las comunidades a través de reuniones todos los socios, que se inicia ahí en las comunidades se viene aquí otra vez la participación de todos los delegados, si hay 34 comunidades, los 34 tienen la participación y ya otra vez cuando viene la asamblea todos los socios participan y acá cuando existen reuniones del personal igual todos tomamos opiniones para llegar a acuerdos también (E11TEC/04DIC23)

Además, consideran que la participación de todos los socios ha sido indispensable para el buen funcionamiento de la organización y su resistencia a lo largo del tiempo: “Por eso, se ha mantenido Triunfo Verde, porque, tenemos un buen coordinador, y socios también, chingones que han estado batallando, sacando la chamba y yo soy uno de esos, porque también me involucro mucho, con las dependencias” (E13DIR/04DIC23). Un elemento de la participación de las y los socios en la toma de decisión se relaciona con el diálogo y las discusiones que tienen dentro de la organización. Dicen que a veces las discusiones son “fuertes”, pero siempre con el objetivo de encontrar el mejor camino para Triunfo Verde.

Además, es notable la participación activa de los socios en la apropiación del espacio de las oficinas. Estas instalaciones no solo sirven como sede administrativa y bodega, sino también como punto de encuentro y gestión para la membresía. Las y los socios frecuentemente visitan las oficinas, ya sea para acceder a servicios financieros ofrecidos por la organización o para obtener suministros esenciales, como bolsas y costales para el café. Asimismo, también van cotidianamente para solicitar facturas o comprobar gastos relacionados con la ejecución de proyectos. Esta constante interacción entre los socios y las instalaciones evidencia su compromiso y participación en las actividades de la organización, consolidando así su sentido de pertenencia y apropiación de la organización.

Así, en ambas organizaciones fueron muy enfáticos al señalar que sus instituciones y sus interacciones cotidianas les permiten integrar la participación de todas las y los socios tanto en la conducción como en la toma de decisiones de la organización. En FTV, además, insistieron en la importancia de que todos/as las y los socios participen de la manera más informada posible y por lo tanto el equipo técnico siempre está en constante comunicación con los delegados y con las comunidades.

En cuanto a la reivindicación de los valores de la organización en Majomut se hizo reiterada mención a la honestidad y a la transparencia. Señalan que es algo que ha caracterizado a sus directivas y sus formas de trabajar:

La particularidad de Majomut, más bien, la que veo yo es que aquí hay transparencia, es lo que nos une a nosotros, pues se rinde las cuentas el informe, pues este ya este el socio, pues se trata de explicarle, de informarle hasta con lo más sencillo con sus propias palabras para que lo entienda también, cómo funciona la cooperativa, pues sería el trabajo que se hace aquí es la honestidad la transparencia, el respeto a los productores es lo que lo hace único y también lo que hace que se haya mantenido estos 40 años de cooperativismo (E1DIR/13NOV23). Además, personal técnico señala que a lo largo de los años que han colaborado con la organización han notado que los valores originales no cambian conforme se van sucediendo las generaciones de productores. La lealtad y la fidelidad a la organización fueron mencionados como valores clave también, sobre todo en el contexto de la competencia que la organización puede tener en la figura del coyote.

En Triunfo Verde la reivindicación de la transparencia también fue un tema recurrente, pero estaba más enfocado en la transparencia hacia el exterior, por ejemplo, hacia las certificadoras, así como la rigidez en términos de cumplimiento de sus normas. La lealtad y la fidelidad se mencionan, pero con menos insistencia que en Majomut y parece ser menos relevante dentro de la organización que el apego al cumplimiento de sus normas o la transparencia y trazabilidad de todos los recursos que ejercen.

3.3.3. *Estrategias*

Por estrategias dentro de la definición de trabajo de gobernanza cooperativa se entiende al componente más flexible de la gobernanza, pueden ser prácticas o discursos que se modifican intencionalmente en función de los cambios y retos que enfrentan las organizaciones ya sean provenientes de su interior o de su ambiente. Las estrategias identificadas en ambas organizaciones fueron desplegadas por el equipo técnico y la directiva en momentos de crisis principalmente propiciados por factores provenientes del exterior.

La primera y la más importante para la resolución de conflictos fue la comunicación con los miembros de la organización y la segunda fue la cooperación con otras organizaciones, que en el caso de Majomut sí se considera fundamental

para hacer frente a amenazas contra el proceso organizativo y en el caso de FTV ha sido más una estrategia para fortalecer sus procesos e impulsar los de otras organizaciones. Las estrategias implementadas por Triunfo Verde para enfrentar las crisis de la organización han estado más relacionadas con el ámbito productivo que con el organizativo; por ejemplo, todo su plan de restauración cuando fueron azotados por la plaga de la roya.

En el caso de la comunicación con los miembros se identifican tres vertientes principales: la primera, explicar el funcionamiento de la organización; segunda, las ventajas que tiene estar organizado y tercera, explicar la forma de operación y las desventajas del coyote. A veces estas se presentan de forma conjunta y a veces separada.

Como se mencionó en la reconstrucción de su historia, ante una de las principales crisis de Majomut, la estrategia fundamental fue la comunicación de uno de los directivos con todos los socios sobre el funcionamiento de la organización, su visita a las comunidades y su intento por convencerlos de que no abandonaran la organización.

Esta sigue siendo una estrategia fundamental para afrontar las crisis y los directivos comentaron que se estaban preparando para bajar a todas las comunidades y explicar la forma en la que Majomut acopia el café, lo maquila y posteriormente lo vende; decir que no es algo inmediato y que es un proceso que tiene costos, por eso funcionan los pagos a través de adelantos y remanentes. Consideran que esta forma de comunicación con los socios dentro de las comunidades sobre los detalles más específicos del funcionamiento es más efectiva que presentarlo a los más de 600 productores en la Asamblea General, además, pueden hacerlo en tsotsil o en tseltal dependiendo del idioma de la comunidad.

En Majomut consideran que dentro del funcionamiento de la organización algo imprescindible es comunicar la importancia y la diferencia de la producción orgánica, ésta aporta múltiples ventajas además del premio o bonificación que se paga dentro del esquema de Comercio Justo; igualmente, explicar a los socios cómo funciona participar dentro de estas redes es muy relevante.

Por otro lado, los directivos también consideraron fundamental comunicar claramente todas las ventajas que tiene estar en una organización

Porque la producción orgánica trae sus ventajas, desde la parte medioambiental o también en términos de salud del consumidor tanto del productor, pues, también se trata de mostrarle las ventajas de formar parte de una cooperativa porque de ahí te dan asistencia técnica, te dan árboles, patio, tanque o ciertos apoyos que baja la cooperativa que los distribuye en sus productores, pues no te la da el coyote y aquí también un precio que se da, que hay un pequeño remanente, también la ventaja de ser parte de Majomut es que se va a vender todo tu producto, lo vas a vender todo a un precio parejo, no, como los coyotes que un día te pagan más un día menos un día así va fluctuando cada día (...) Entonces sería este central se trata de concientizar y de hacer reuniones comunitarias para informarles a nuestros productores que no todos los años va a tener un buen precio el mercado porque también puede que venga años que va a estar muy bajo, si estás en el mercado de la bolsa, entonces, qué vas a hacer? (E1DIR/13NOV23).

Y finalmente, consideran importante explicar la forma de trabajo y operación de los coyotes, así como explicar que si le entregan el café al coyote le están “regalando” toda la preparación y asistencia técnica que la organización les dio a ellos como productores por la calidad que tienen sus cafés.

En Finca Triunfo Verde, al hablar sobre las ventajas que tiene la organización reiteraron el dicho de “cuando vas con el coyote no te da ni la hora”, para hacer referencia a que con los intermediarios se entrega el café a cambio de la paga y eso es lo único que los productores reciben. En cambio, también consideran fundamental que la red de delegados se dedique a explicar las ventajas que tiene acopiar el café en la organización. El equipo técnico mencionó que han notado que es fundamental que la información sobre el funcionamiento de la organización en el mercado llegue a los productores por medio de otros productores, o sea, las y los miembros de la directiva o sus delegados, ya que al ser campesinos-productores también, confían más en lo que les están diciendo y que en efecto, ese ya sería el precio acordado definitivo.

En lo relacionado a la cooperación con otras organizaciones se observa que Majomut, al ser heredera del Congreso Nacional Indígena y las uniones de ejidos, considera la formación de redes de organizaciones como una estrategia fundamental para afrontar momentos de crisis, así como para avanzar en el cumplimiento de los objetivos comunes de las organizaciones. Por su historia, la interacción directa entre organizaciones ha sido muy importante para Majomut y lo

reconocen en los documentos que han publicado en el marco del festejo de sus 30 y 40 años de existencia, ya que en ambos agradecen a las organizaciones oaxaqueñas UCIRI y CEPCO por su lucha, apoyo y consejos.

Igualmente, mantienen relaciones cercanas con otra organización de productores de café de la región de Los Altos de Chiapas; esto se ve reflejado en la colaboración que mantienen para que socios de Majomut que además de café también producen miel puedan comercializarla a través de los canales y la infraestructura de la otra organización. Los productores mencionan que los intercambios de experiencias entre organizaciones son espacios enriquecedores para ellos que les permiten aprender de otras cooperativas e intercambiar conocimientos.

Sobre esto, el personal señaló que, aunque puedan parecerlo, las otras organizaciones de pequeños productores no son su competencia, sino que su competencia real son los coyotes y las grandes empresas transnacionales que los respaldan. Y en lugar de competencia las ven como aliadas que luchan por conseguir los mismos objetivos, como, por ejemplo, el cuidado del medio ambiente y el mejoramiento de las condiciones de vida del campesinado. Uno de los miembros con mayor trayectoria en el equipo técnico mencionó que llegar a esta conclusión y este ambiente más cooperativo entre las organizaciones ha sido un logro, ya que antes todos eran más cerrados y protectores de sus clientes.

La creación de redes de organizaciones fue en gran medida lo que permitió modificar esta percepción entre las organizaciones y consolidar un ambiente cooperativo entre ellas. En este sentido, la CNOC en la escala nacional y la COOPCAFÉ en Chiapas fueron mencionadas como espacios constructivos por la posibilidad de interactuar con otras organizaciones. Para el caso de Majomut, las redes y la interacción con otras organizaciones fueron el origen de su incursión en la certificación orgánica y de Comercio Justo.

Por otro lado, la participación en redes como la CNOC y la COOPCAFÉ también les permitió en ciertos momentos tener incidencia política. Del equipo técnico señalaron con nostalgia que antes incluso se organizaban en estas redes para hacer marchas y tomar oficinas; incluso llegaron a participar en marchas

realizadas en la Ciudad de México para ejercer presión sobre las autoridades gubernamentales, pero ha pasado mucho tiempo desde la última vez que lo hicieron. Actualmente, estas redes les ayudan a estar informados en cuestiones relacionadas con la fluctuación del precio del café, consideran que les permiten “ver cómo estará el futuro” y sentirse más acompañados.

Además de estas instancias, Majomut también participa activamente en las redes relacionadas con el Comercio Justo, como en la Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños(as) Productores(as) y Trabajadores(as) de Comercio Justo (CLAC), la Coordinadora Mexicana de Comercio Justo y el SPP Global. El principal interés que tienen los productores de Majomut para participar en la CLAC es la determinación del precio del café, pero el equipo técnico de la organización considera que el énfasis exclusivo en la dimensión del precio puede llegar a ser muy reduccionista.

Un contraste notorio en este aspecto entre Majomut y Triunfo Verde es que actualmente FTV no sólo colabora ocasionalmente con otras organizaciones y pertenece a redes, sino que también trabaja en conjunto con dos organizaciones de la región frailesca (CESMACH y Comon Yaj Noptic) en sus operaciones de transformación y comercialización. Estas tres organizaciones comparten las instalaciones de un “beneficio seco” que les ha permitido reducir sus costos de operación en los procesos de transformación requeridos para tener el café listo para la exportación. En palabras de uno de los trabajadores de Triunfo Verde:

Entonces, el estar así, trabajar unidos con otras organizaciones, tener ese vínculo con otras organizaciones nos ayuda a abaratar algunos costos. Y, por ejemplo, esto del beneficio seco que tenemos nos ha funcionado muy bien porque hemos abaratado costos, aparte que hemos abaratado costos, ya cuenta con un capital, creo que ahorita tienen más de 3 millones de pesos de capital, que ese recurso es de las tres organizaciones. Pero seguimos ahí, que se siga haciendo más grande, porque el plan es ir haciéndolo mejor, el beneficio, mejor, haciendo mejoras en el beneficio. (E14TEC/04DIC23)

En este sentido, el trabajo conjunto no sólo les ha permitido a esas organizaciones abaratar sus costos, sino también generar ganancias que gestionan de forma colectiva en beneficio de su emprendimiento común. Por el contrario, en Majomut actualmente no existe ninguna colaboración de este tipo. Se comentó que llegaron a existir en el pasado diversos impulsos para unir procesos de

comercialización con otras organizaciones para lograr reducir los costos e incrementar las ganancias para los productores, pero éstos en última instancia fracasaron tanto por la falta de participación de las organizaciones como por fraudes y malos manejos de actores externos.

Además de esta forma sistemática y permanente de colaboración con dos de las organizaciones de su región, en los testimonios de Finca Triunfo Verde se encontró un gran énfasis sobre la importancia de compartir todos los conocimientos y experiencias que han acumulado, en este sentido, la interacción con otras cooperativas u organizaciones se observa tanto como una estrategia como una práctica cotidiana de la organización. Tanto productoras y productores como el equipo técnico consideran que la organización está abierta para todas las personas y grupos que quieran ir a aprender con ellos.

Explicaron que una de las razones de porque comparten todos sus conocimientos es que FTV también siempre ha recibido apoyo de otras organizaciones. Durante la crisis de la afectación por la roya, personal de Triunfo Verde fue recibido en organizaciones de Centroamérica que ya tenían experiencia atendiendo ese problema y, como fueron de las primeras organizaciones en la región en tener un plan de respuesta, después el personal técnico fue llamado a otras organizaciones para que compartiera sus conocimientos y estrategias.

Igualmente, personal técnico y productores valoran ampliamente que han tenido la oportunidad de realizar “intercambios de experiencias” con cooperativas no sólo de México, sino también de otros países. Estos intercambios han sido financiados por proyectos gestionados por sus clientes y consideran que han sido espacios donde han podido intercambiar conocimiento y estrategias importantes para el desarrollo de la organización.

En FTV también mencionaron que la interacción con otras organizaciones y el trabajo realizado a escala regional los ha beneficiado en términos de obtención de recursos vía proyectos gubernamentales o de cooperación internacional para el desarrollo, ya que muchas veces uno de los criterios principales para la aprobación de los proyectos es el número de personas beneficiadas o alcance del proyecto.

Si bien, reconocen que las redes a las que pertenecen se encuentran luchando por mejorar las vidas de los productores en un nivel “más arriba”, su participación dentro de estas no fue un tema recurrente como sí lo fue dentro de Majomut.

Tabla 3.1. Síntesis comparativa de los elementos de la gobernanza cooperativa en ambas organizaciones

Elementos de Gobernanza Cooperativa	Similitudes	Diferencias	
		Unión Majomut	Finca Triunfo Verde
Instituciones			
<i>Asamblea General de Socios</i>	Máxima autoridad de la organización. Reportan altos niveles de asistencia. Aunque no todos los asistentes participan.	Se realiza cada 3 años para el nombramiento de los nuevos consejos.	Se realiza cada año. Reconocido como espacio para cambios, discusiones y corrección del rumbo de la organización.
<i>Asamblea de delegados/as</i>	Frecuencia de reuniones: aproximadamente cada dos meses. Entre 5 y 7 al año, se convocan conforme se va necesitando. Altos niveles de asistencia y participación.	Mayor discusión de la forma de participación en el mercado.	Apoyo en la toma de decisiones operativas de la organización.
<i>Asambleas Comunitarias</i>	Nombramiento de representantes para las redes de delegados y promotores.	Carácter mayoritariamente deliberativo: formación de consensos, discusiones, toma de acuerdos que se llevan a las otras asambleas.	Carácter mayoritariamente operativo para la ejecución de los proyectos.
<i>Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia (directiva)</i>	Nombrados cada 3 años por la Asamblea General.	Marcada separación entre los 3 miembros del CA y los tres del CV.	No se enfatiza la separación entre los miembros del CA y el único miembro del CV.
<i>Equipo Técnico</i>	División de áreas relativamente similares relacionadas con la producción orgánica,	La organización, en su fundación, no contaba con equipo técnico.	Todos los responsables de área llevan más de 20 años en la organización y

Elementos de Gobernanza Cooperativa	Similitudes	Diferencias	
		Unión Majomut	Finca Triunfo Verde
	comercialización, administración y proyectos sociales. Ambos se reconocen como subordinados a la Asamblea General y a la directiva en turno. Mencionan nunca meterse en los nombramientos de autoridades de su organización. Los encargados del área de producción son productores de café.	Tener personal propio de la organización fue motivo de orgullo y muestra de la consolidación de la organización. No hay dentro de éste ningún miembro que haya participado en la fundación. Actualmente hay debates internos sobre la pertinencia/función de cada una de las áreas	casi todos fueron fundadores. Alineación de objetivos y trabajo en equipo como algo sencillo, deseable y normal. Mucha confianza y reconocimiento al asesor general. Presencia de varios productores e hijas e hijos de productores.
<i>Red de delegados y promotores</i>	Institución intermedia entre las comunidades y la directiva y equipo técnico. Difusión de convocatorias a las asambleas, proyectos especiales.	Apoyo en la estimación, acopio y definición del precio del café. Énfasis en la red de promotores como el pilar para la difusión del conocimiento de la producción orgánica.	Énfasis en la comunicación ágil y constante entre la red de delegados para las cuestiones comerciales.
<i>Documentos normativos</i>		Mención constante a la importancia de los Estatutos y el Acta Constitutiva de la organización.	Mención constante al Reglamento Interno y a la posibilidad de actualizarlo/modificarlo.
Prácticas			
<i>Democracia directa y participación de la membresía</i>	Reivindicada en ambas como la forma de gestión de su organización. La toma de decisión en las comunidades es la base de la organización. Participación de la mayor parte de las y los socios de las organizaciones en los distintos niveles.	Priorizan la formación de consensos para la toma de decisiones (en lugar de la votación). Reconocen que este proceso toma su tiempo y no se puede acelerar.	Reivindicación de la confrontación como parte de la participación para mejorar la organización. Apropiación de las y los socios de la sede de su organización.

Elementos de Gobernanza Cooperativa	Similitudes	Diferencias	
		Unión Majomut	Finca Triunfo Verde
<i>Reivindicación de los valores</i>	Aparece como una práctica recurrente en ambas organizaciones, con algunas diferencias.	Énfasis en la honestidad y transparencia. Lealtad y fidelidad como elementos que se mencionan en contraposición al coyote.	Énfasis en la transparencia y trazabilidad externa.
Estrategias			
<i>Comunicación entre la membresía</i>	Énfasis en las ventajas que tiene estar organizados sobre la venta de café con coyotes e intermediarios. La comunicación de cuestiones de precios se hace a través de la directiva.	Estrategia fundamental ante momentos de crisis: la directiva incrementa la comunicación con la membresía enfatizando el funcionamiento y los beneficios de la organización.	Énfasis en la comunicación del Equipo Técnico con las y los productores como elemento cotidiano relevante.
<i>Cooperación entre organizaciones</i>	Reconocimiento de otras organizaciones no como competencia, sino como posibles aliadas.	Balance entre buenas y malas experiencias de trabajo/negocios en conjunto con otras organizaciones.	Trabajo conjunto constante con otras organizaciones para reducir los costos de operación.
<i>Participación en redes de organizaciones</i>	Ambas lo consideran como una parte importante de la gobernanza de sus organizaciones.	Formación de redes de organizaciones como estrategia fundamental ante las crisis. Participación constante y destacada en redes.	Más énfasis en la importancia de intercambios de experiencias directos que en la participación de redes.

3.4. Inserción en el mercado mundial

En este cuarto apartado se busca presentar las formas en las que ambas organizaciones se insertan en el mercado mundial y cómo su participación en esa estructura se relaciona con las dinámicas de gobernanza antes descritas. Primero, retomando brevemente la cuestión del café como una mercancía global o “*commodity*” que obliga a las organizaciones a desarrollar su dimensión empresarial para lograr comercializar el café de los socios y entregarles a ellos un buen precio

a cambio. Segundo, describiendo la forma específica en la que buscan integrarse al mercado a través de alternativas comerciales que en esta investigación se han llamado “estructuras de mediación” y, tercero, describiendo los límites que tiene esta mediación en función de los problemas a los que se han enfrentado las organizaciones por tener que ser parte del mercado mundial.

3.4.1. Dimensión empresarial de las organizaciones y fijación del precio

Como se ha mencionado el cultivo de café se realiza con la intención de vender el producto y así poder obtener ingresos. No es un cultivo de autosuficiencia, y en el caso de las organizaciones de pequeños productores tampoco es para el mercado local ya que en ambas la mayoría de la producción se exporta y la comercialización local y nacional sólo es considerada como una estrategia adicional para obtener ingresos extra.

Entre los productores y el equipo técnico de Majomut existe consenso de que uno de los aspectos más importantes de Majomut es la comercialización del café de los socios. Es sobre este punto que se concentran la mayoría de las expectativas de los socios sobre su organización y es un motivo de tensión constante para el personal. Los volúmenes de acopio y exportación de Majomut han sido variables a lo largo del tiempo y cada ciclo cambia tanto la cantidad de café que podrán acopiar en la organización como la cantidad de café vendido para exportación.

Para manejar esta situación existe una estrategia promovida por el personal administrativo que suele ser aceptada por el resto del equipo y por la directiva en turno que consiste en “apalabrar” y contratar con los clientes sólo la mitad del volumen que estiman tener en ese ciclo productivo y más adelante colocar el resto del café para de esa forma no tener que cancelar un contrato por incumplimiento de volumen, pero también procurando no quedarse con café sin vender dentro de la organización.

Las negociaciones con los clientes internacionales son realizadas por el coordinador general de la organización con el visto bueno del presidente y del consejo de administración. Durante estas negociaciones a veces tienen que enfrentarse a barreras lingüísticas o de horario debido a que la mayoría de los

clientes se encuentran en Europa y en Norte América. Aunque el coordinador general es quien hace los tratos con los clientes, el consejo de administración es en donde se define si los contratos serán abiertos o cerrados. Es decir, si el contrato se deja “abierto” a las fluctuaciones del precio en bolsa más los premios social y orgánico o si fijan y “cierran” en un precio determinado.

La fijación del precio que pagarán a los socios durante el acopio del café se define entre los administradores y la directiva considerando los posibles contratos y los gastos operativos y posteriormente esa propuesta es discutida en la Asamblea de Delegados, donde tiene que ser aprobada. Aquí se observa que el equipo técnico procura ser cauteloso con la fijación del precio porque hay muchos factores que pueden cambiar a lo largo del ciclo, como incremento en los costos de transformación y exportación, o, como sucedió recientemente, depreciación del dólar estadounidense frente al peso mexicano. En cambio, la directiva y los productores en general buscan que se pague el precio más alto posible. En palabras del personal administrativo:

Yo siempre recomiendo para definir el precio que seamos mesurados. O sea, a mí me sale mi cálculo de pagar 50 pesos el kilo por socio o por kilo de café, yo le digo “pues ofrezcan el 45”, para que tengamos un margen. Margen que la bolsa cambie, que el tipo de cambio cambie, que los costos incrementen o no de acuerdo a la inflación, de acuerdo al incremento anualmente recibimos de sueldo, entonces, seamos como más mesurados en ese sentido. Si el tipo de cambio está a 19, pues tomémoslo a 18, para que tengamos una cobertura natural de precio, de tipo de cambio, más que estar jugando que hoy está a 19, mañana a 20, luego a 18, entonces sería una locura, ¿no? (E17NOV.ET.ADMN2)

En cuanto a la definición de los precios, comentan que es fundamental que los socios de la organización reciban esa información sólo de la directiva y no del equipo técnico, que considera pertinente no involucrarse directamente en esa cuestión; sobre todo porque en los ciclos recientes se han enfrentado a tener que ajustar los precios del acopio para garantizar que el café sí sea entregado.

A pesar de que el personal técnico actual no estaba en la organización antes de 1989, comentan que antes de que terminaran los acuerdos internacionales y cuando aún existían los precios nacionales de garantía, fijar el precio del acopio era más sencillo para la organización y no era una cuestión que preocupara a los socios

como sí lo es ahora. Las implicaciones de que el café sea una mercancía global actualmente son resentidas por todos los actores dentro de Majomut.

Una cuestión que se pudo observar durante el tiempo de la investigación con Majomut es la postura que tienen los clientes en torno a la fijación del precio: Los compradores que buscan ser parte del esquema del Comercio Justo dicen distanciarse de lo que estime la bolsa o dicen “no nos fijamos en el mercado”, y sólo quieren considerar los costos de producción; no obstante, con esto omiten que si se fija un precio y la bolsa termina por subir perjudican a la organización, que fijó precios más bajos. Es decir, aunque a veces los clientes tengan buenas intenciones y quieran distanciarse de los mecanismos del mercado tradicional, en realidad no pueden ignorarlos por completo, ya que es el medio en el que tienen que desenvolverse las organizaciones.

El proceso de fijación de precio en Finca Triunfo Verde es similar al de Majomut, con la diferencia de que, en esa organización, a pesar de tener menos productores asociados, tienen más hectáreas de trabajo, mayores rendimientos, mayor volumen productivo y menores costos operativos, por lo que cuentan con un margen de ganancia para los productores un poco más amplio que en Majomut, haciendo que el proceso de fijación de precio no se tenga que enfrentar directamente con la competencia local.

En Triunfo Verde existe la consciencia generalizada de que el mercado mundial es una realidad ajena a su control, consecuentemente, buscan enfocarse en las cuestiones que consideran sí pueden controlar, como elevar la productividad de los socios, conseguir relaciones duraderas con buenos clientes y diversificar a sus compradores. Consideran que desde que son ellos quienes se insertan directamente en el mercado –y no con AMSA como intermediario, por ejemplo– sí han visto ganancias reales.

La fijación del precio se hace principalmente a través del análisis del asesor general de la organización, considerando los estándares de Comercio Justo y el premio orgánico, así como la situación del mercado en general. Después estas cuestiones se revisan en la Asamblea General, junto con el balance general y el precio que pagó cada cliente. Al igual que en Majomut, trabajan mediante el

esquema de pago de anticipo y remanente y señalan que la organización es reconocida por tener uno de los precios más altos para los productores de toda la región.

A pesar de eso, el equipo técnico señala que a veces los productores no consideran que el pago del café sea suficiente y piensan que la organización podría dar más, pero ellos saben que por los cálculos establecidos que tienen siempre le pagan al productor lo más que se le puede pagar. Igual que en Majomut, consideran que la mejor forma de comunicar la fijación del precio a los socios es a través de la directiva y la red de delegados, ya que, si lo escuchan de otro productor, confían más en la información que reciben.

3.4.2. *Participación mediada: Mercado alternativo, certificaciones orgánicas y de Comercio Justo*

Una característica distintiva de la participación de estas organizaciones en el mercado mundial son las estrategias que median su participación directa en el mercado “tradicional”. Las organizaciones de productores han desarrollado dos vías principales para participar en el mercado de forma alternativa para atenuar la explotación a la que de otro modo estarían completamente expuestas, estas son las certificaciones de producción orgánica y Comercio Justo. Ambas estrategias son parte de un movimiento más amplio que les dio origen y que alberga sus propias contradicciones. Las organizaciones son conscientes de la trayectoria de estas estrategias de inserción alternativa en el mercado mundial, pero también son críticas al respecto de sus límites y las transformaciones que han tenido a lo largo de los años. A pesar de esto, muchos de los elementos que trabajadores y socios identifican como ventajas de estar en una organización son el resultado de estas estrategias de producción y comercialización.

A continuación, se describen las experiencias de ambas organizaciones con la producción orgánica y el Comercio Justo.

Debido a la historia de Majomut y a que se fundó en un momento en el cuál todavía pudo acceder apoyos del Estado y contaba con el *Inmecafé* como institución de interlocución, las formas mediadas de participar en el mercado mundial –ya fuera mediante el Comercio Justo o la producción orgánica– se implementaron cuando la

organización ya tenía varios años de existencia (entre 1992 y 1994, es decir, una década después de su fundación). Ambas estrategias fueron parte de su lucha para sobrevivir a los cambios del Estado y del mercado de la década de los noventa, ya que participar en un mercado alternativo les permitía tener un precio mínimo garantizado que además se incrementa si el café es orgánico. Los productores reconocen que “el premio orgánico” –así se denomina a los centavos extra que se pagan por libra si el café es orgánico– es una “ayuda” para la subsistencia de su economía familiar (E4DIR/16NOV23).

De acuerdo con el libro del *30 Aniversario*, la producción orgánica comenzó como una necesidad para mejorar el precio del café ante las condiciones críticas a las que se enfrentaban en el mercado mundial. No obstante, la propuesta de transicionar de la agricultura tradicional a la orgánica no fue vista como una obligación, sino como una oportunidad para mostrar que las prácticas productivas de los indígenas mayas eran compatibles con los estándares internacionales para la producción orgánica.

Además, señalan que incursionar dentro de la producción orgánica no fue una iniciativa que surgiera sólo de la organización, sino que fue algo que se construyó gracias a su participación en estructuras como la Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras (CNOCA) y en particular mediante su relación con la organización UCIRI, pionera de la producción del café orgánico en Oaxaca y el mundo e igualmente con otra organización chiapaneca localizada en Comitán, que fue de las primeras en introducirla a la región. Posteriormente, Majomut se convirtió en un referente de la producción orgánica para otras organizaciones del estado.

En las entrevistas con los productores se puede observar que ser productores orgánicos es motivo de orgullo para ellos, incluso mencionan que son orgánicos sin que se les pregunte sobre eso (E1DIR/13NOV23) y destacan que las ventajas de la producción orgánica además del premio económico son múltiples, como el cuidado medioambiental y de la salud tanto de productores como de consumidores.

Si bien la agricultura orgánica es compatible con muchas de las prácticas productivas de los grupos étnicos de la organización, los productores igualmente

necesitan capacitación y apoyo para garantizar que están cumpliendo con los requerimientos de las certificadoras y para incrementar sus rendimientos (que suelen ser menores en la producción orgánica en comparación con la convencional). Para socializar las mejores prácticas productivas con todos los miembros de la organización se creó la red de promotores comunitarios que se describió como parte de las instituciones de la organización.

En este sentido, el crecimiento de la producción orgánica dentro de la organización también fomentó el desarrollo de sus estructuras de gobernanza: además de que por ésta se formó la red de promotores también se consolidó el área de producción orgánica dentro del equipo técnico; de acuerdo con uno de los trabajadores, el equipo se hizo “más estructurado” una vez que comenzaron a certificarse (E8TEC/17NOV23).

No obstante, no todo lo relacionado con la producción orgánica es positivo. A pesar de que prefieran ser productores orgánicos y esto sea motivo de orgullo, también reconocen que implica realizar más trabajo dentro de los cafetales y entienden que algunos productores no organizados prefieran mantener algunas prácticas de la agricultura convencional y no beneficiarse del incremento en el precio.

Además, sin demeritar las ventajas, tanto productores como trabajadores del equipo técnico consideran que los premios económicos se han quedado estancados mientras que las regulaciones internacionales se vuelven más estrictas con los productores, al mismo tiempo que éstos se enfrentan con el incremento de sus costos de producción. Otra limitación de esta estrategia o mediación del mercado mundial es que la palabra “orgánico” se ha popularizado tanto que incluso la usan productores convencionales o aquellos que no cuentan con una certificación, disminuyendo el impacto que el calificativo puede tener para la organización como un diferenciador en el mercado, mientras que sigue teniendo que pagar todos los costos asociados a la certificación.

A diferencia de en Majomut, las estructuras de mediación en Finca Triunfo Verde no fueron tanto una estrategia para afrontar una nueva etapa del mercado o el Estado, sino que fueron parte de su constitución; es decir, los productores que la

fundaron se agruparon para insertarse en estas estructuras ya existentes y beneficiarse de ser parte de mercados alternativos. En general tienen la percepción de que las certificaciones y la alta calidad de su café son los dos factores que les han permitido colocarse adecuadamente en el mercado y los productores afirman que ven el beneficio de estar agrupados en una organización por el pago que reciben por su producto.

Al igual que en Majomut, la producción orgánica es un elemento central para Finca Triunfo Verde. El equipo técnico está muy involucrado con la producción de insumos en la biofábrica y la capacitación a los productores para su aplicación. Tanto en los testimonios de los productores como del equipo técnico se puede apreciar lo estricto que es el proceso de conversión a la agricultura orgánica y el alto nivel de vigilancia de su control de calidad interno.

A pesar de que mencionan como ventaja de la producción orgánica que están cuidando el suelo y el medio ambiente de forma adecuada, esta forma productiva se experimenta principalmente como una serie de restricciones. Es decir, que los productores tienen prohibido –so pena de expulsión de la organización por acuerdo de Asamblea– aplicar ciertos químicos o realizar su trabajo de ciertas formas. Además, también mencionan que la producción orgánica implica realizar más trabajo y obtener menos rendimientos (por eso consideran que es tan importante la compensación en el precio a los productos orgánicos). En palabras de un miembro de la organización que es productor y parte del equipo técnico:

es que el proceso orgánico parece fácil, pero es bien difícil. Inviertes o gastas más, y tu producción no da, necesitas venderlo más caro para que esa producción te dé, por ejemplo, si un convencional tú lo vendes en café a 1500, y el precio está 1500, todavía le va a convenir porque su producción es de 30, 40 quintales. La producción orgánica pone 10, 12 quintales, no supera la cantidad, y ellos nos superan por cantidad. (E20DIR+TEC/06DIC23)

En cuanto al Comercio Justo como mediación en las entrevistas con ambas organizaciones surgieron principalmente críticas al sistema, aunque por motivos distintos. Mientras que en la página y publicaciones de Majomut señalan que el Comercio Justo es una herramienta fundamental para la construcción de relaciones más equitativas entre productores y compradores y que es un mecanismo para que

las cooperativas de pequeños productores tengan un espacio, “como contrapartida al mercado internacional controlado por grandes corporaciones transnacionales.” (Unión Majomut, s/f) lo que se mencionó durante las entrevistas fue que el sistema está o estaba bien, pero que no es suficiente.

Desde su 30 aniversario en el 2013, Majomut había detectado que era problemático que el sistema del Comercio Justo se abriera para integrar a grandes empresas. Esta es la crítica que comparten con Finca Triunfo Verde. En ambas organizaciones existe la conciencia de que no pueden competir contra grandes empresas –ya que incluso han aceptado a transnacionales como Nestlé o Starbucks– y que el hecho de que tuvieran que coincidir dentro de esta red confundía a los consumidores y mostraba que el movimiento del Comercio Justo había perdido su filosofía inicial.

Días antes de que comenzara la investigación con Majomut habían tenido una auditoría sorpresa de FLO que tuvo como objetivo verificar la aplicación correcta del premio social dentro de la organización. Comentaron que salió todo bien porque tenían todo en orden, pero también mencionaron que para la organización es una gran carga de trabajo aplicar, documentar y demostrar todo lo que Comercio Justo les solicita.

Aunado a eso, en la Unión consideran que el sistema de FLO impone temas y áreas de trabajo sobre la organización en cuestiones que no pueden modificar en el corto plazo, por ejemplo, la cuestión de la equidad de género. Consideran que a veces FLO no comprende sus formas de operar siendo una organización no sólo campesina, sino también indígena, donde los procesos no se pueden acelerar y donde algunos temas no se pueden abordar de la misma forma que en otras organizaciones.

Otra cuestión que se mencionó reiteradamente dentro de Majomut fue el estancamiento del precio mínimo para el café durante tantos años. Pasó tanto tiempo antes de su actualización que el cambio que se dio en el 2023 no les pareció tan significativo. Reconocieron que dentro de este esquema han podido establecer condiciones que en el mercado tradicional no serían aceptadas y han construido buenas relaciones con clientes a largo plazo, pero consideran que, por las

transformaciones del Comercio Justo, los clientes tienen cada vez menos obligaciones y responsabilidades hacia las organizaciones.

Durante las entrevistas y pláticas en la Unión Majomut se repitió en más de una ocasión la frase de “es justo, pero no tan justo”, haciendo referencia a las partes negativas de este esquema de certificación y a los altos costos del certificado. Esta visión crítica del Comercio Justo no siempre ha sido así, de hecho, se observa cierta nostalgia por el pasado del Comercio Justo, por cómo era antes. Actualmente consideran que les da una base por los precios mínimos y a veces un beneficio económico, pero nada más.

Por otro lado, en Triunfo Verde, además de criticar la inclusión de las grandes empresas a estos esquemas de certificación consideran que a veces las personas involucradas en la red de Comercio Justo se encuentran muy lejos de la realidad de las organizaciones y de los productores. Por su posición no alcanzan a ver todo lo que afecta a las organizaciones y la forma en la que se están incrementando sus costos de producción.

A diferencia de en Majomut, no se hizo tanto énfasis en el estancamiento del precio mínimo del café en el Comercio Justo y, al contrario, se mencionó de forma positiva que las directrices de Comercio Justo han influido en el desarrollo de algunas de las políticas de la organización. Es decir, mientras que en Majomut llegan como una imposición los requerimientos de una política de género o una política de protección de derechos de las infancias, en Triunfo Verde se reciben como una oportunidad para innovar dentro de la organización y el desarrollo de políticas no se ve como un ejercicio estéril, sino como una forma de mejorar su organización, como lo han comprobado con su política de género.

En las dos organizaciones existe la consciencia de que ambas estrategias de mediación de la explotación del mercado mundial les aportan beneficios económicos o, en los momentos más extremos, un espacio para su supervivencia. No obstante, parece que en Triunfo Verde asocian más los beneficios que tienen a los esfuerzos mismos de la organización y a sus clientes de largo plazo que a estas estructuras de mediación.

3.4.3. *Límites de la mediación: amenazas externas del mercado mundial*

A pesar de estas estructuras de mediación y de participar en mercados alternativos, las organizaciones y los productores siguen estando dentro del mercado mundial tradicional y reciben múltiples amenazas dentro de éste. Uno de los miembros del equipo de Triunfo Verde lo señaló claramente al mencionar que a veces la gente o los socios piensan que por estar en una organización ya no tienen riesgos ni problemas, cuando en realidad las organizaciones tienen que asumir múltiples riesgos al insertarse en el mercado: “las organizaciones tenemos mucho en contra, tenemos el contrato, tenemos la calidad, tenemos el tiempo, tenemos el tipo de cambio, tenemos los costos, tenemos un montón de cosas” (E23TEC/07DIC23). En los siguientes subapartados se describen algunas de estas amenazas a las organizaciones que tienen su origen en el mercado mundial y se consideran como límites o frenos de las estructuras de mediación.

El precio por debajo del costo de producción

A pesar de las estructuras de mediación –el precio mínimo sustentable, la prima social y la orgánica– las familias cafetaleras organizadas tienen que enfrentarse a la condición de desajuste entre los precios y costos de producción. Esto quiere decir que los precios fijados para el café en el mercado son inferiores que los costos de la producción; incluso aunque la fuerza de trabajo familiar no se contabilice como gasto, hay momentos en los que el costo de producir café es mayor que su precio. Familias productoras de ambas organizaciones enfrentan esta cuestión, pero de forma diferente: en Majomut se hace énfasis en el estancamiento de los precios, mientras que en Triunfo Verde se insistió en el incremento de los costos de producción.

En las entrevistas en la Unión Majomut fue un tema recurrente que el precio actual del café, incluso dentro del Comercio Justo no es suficiente para cubrir realmente sus costos de producción. Señaron que actualmente “está pesado” ser productor. En palabras de uno de los directivos de la organización:

Como te dije, el Comercio Justo ha perdido un poco sus principios para mí lo estoy este viendo es como desde la parte de productor, pues tiene un precio, un precio

mínimo que se le podría llamar, pero ya tiene como 11-12 años que se fijó ese precio mínimo entonces, en aquel tiempo, pues así valía mi producto, en aquel tiempo, era como 12 años creo, en aquel tiempo, porque eran menor los costos de producir un café, los jornaleros, la mano de obra eran mucho menor que ahorita y también los costos de herramientas los insumos que utilizas en el cafetal, pues era menor el costo, era mucho menor y ahorita como ha elevado bastante ha disparado mucho la inflación como se dice aquí en nuestro país, entonces como que se ha perdido ese Comercio Justo. (E1DIR/13NOV23)

El área de producción de la organización realiza diversos ejercicios para calcular los costos de producción y señala que es demasiado lo que se tiene que invertir en los cafetales cada ciclo productivo. Sobre esto destacan que han notado un importante incremento en los costos de producción sin que los precios del café se correspondan con esto.

Por otro lado, en Finca Triunfo Verde señalaron que no suelen considerar que el precio del café sea un problema, pero que actualmente los costos de producción sí lo son. Datos preliminares recolectados por el equipo técnico señalan que el costo de producción por hectárea en los más recientes ciclos se ha incrementado en más del 100% (de aproximadamente 20 mil pesos por hectárea a 50 mil pesos). Todas las personas entrevistadas en la organización concuerdan al mencionar que creen que una de las razones principales de este incremento es el alza en el costo de la mano de obra.

En ciertas temporadas como la limpia, pero especialmente en el corte, las familias campesinas cafetaleras en la región de la Frailesca necesitan contratar trabajadores por la cantidad de café que pueden producir y por la precisión que se requiere en la temporalidad del corte de las cerezas de café para obtener la mejor calidad y sabor en taza: es necesario cortar precisamente cuando la cereza está madura, pero no dejar que se caiga sola.

Actualmente, los pequeños productores cafetaleros se están enfrentando al dilema de tener que pagar más por la mano de obra con tal de no perder el café por falta de trabajo en el corte, pero esto implica que pierden las ganancias que podrían obtener y tienen que continuar con la producción sólo para poder pagar sus deudas. También por este motivo del encarecimiento de la fuerza de trabajo externa es que se observa el incremento en la aplicación de productos prohibidos en la producción orgánica, porque es más sencillo que el/la productor/a termine sus tareas de limpia

únicamente dependiendo del trabajo familiar si se apoya en el uso de químicos líquidos cuando no puede contratar el trabajo de otras personas para realizarlo manualmente. Pero esto implica su expulsión de la organización y la pérdida de la posibilidad de vender su café bajo condiciones de Comercio Justo y orgánico.

Productoras/es y trabajadoras/es del equipo técnico han encontrado múltiples explicaciones de porqué se han incrementado tanto y tan drásticamente los costos de la mano de obra y el motivo principal es la reducción de la “oferta” disponible de trabajadores temporales. La mano de obra contratada por los pequeños productores de la región suelen ser jornaleros de Guatemala⁸⁸; antes esta migración era ordenada, estacional, regular y abundante, pero en años recientes ha menguado por múltiples motivos: como el aumento de la migración de estos trabajadores hacia Estados Unidos, el incremento de la inseguridad en la frontera sur del país y en las rutas de tránsito en el estado de Chiapas y el cambio del valor del quetzal –la moneda guatemalteca– en relación con el peso mexicano.⁸⁹

Esta escasez de la mano de obra genera que los jornaleros que sí llegan para trabajar en el corte exijan como pago el doble o el triple de lo que cobraban en años anteriores. Además, como la relación de los campesinos con sus trabajadores no es del tipo patrón-asalariado, sino que la familia campesina se encarga de mantener a los trabajadores durante el tiempo de trabajo –por ejemplo, se comprometen a darles tres comidas todos los días, labor de la que normalmente se encargan las mujeres de la familia– también se ven muy afectados por el incremento en los costos de los alimentos.

Además de la mano de obra, el costo de transportación del café también se ha incrementado hasta casi duplicarse y las inversiones necesarias para mantener el cafetal implican un gasto constante durante todo el año. Por eso, el sentimiento que predomina entre los miembros de Triunfo Verde es el de la incertidumbre, debido a que ven el incremento de los costos, pero no el de los precios.

⁸⁸ Los y las cortadores de café guatemaltecos se podrían considerar como trabajadores especializados. Es decir, su mano de obra no es fácilmente sustituible, debido a que se necesitan habilidades especiales para el corte de café.

⁸⁹ Una productora mencionó que sus trabajadores les dijeron que por el tipo de cambio actualmente su paga les rinde menos cuando vuelven a casa.

Volatilidad del precio internacional del café

Otra de las cuestiones problemáticas a las que se enfrentan las organizaciones es la fluctuación constante del precio internacional del café. A pesar de tener un precio mínimo garantizado, las organizaciones no son inmunes a los movimientos del precio en la bolsa de valores y experimentan esta volatilidad de diferentes formas.

Como se ha visto, una de las demandas centrales de la Unión Majomut es que el precio del café suba y se mantenga alto. Mencionaron que cuando el precio internacional es alto, cuentan con un margen de maniobra que les permite negociar mejores precios, mientras que cuando el precio de la bolsa es bajo tienen que conformarse con el precio mínimo de Comercio Justo. No obstante, debido al alza registrada entre 2021 y 2022, Majomut se enfrentó al problema de que el precio internacional subió tanto que el precio del coyote fue una competencia directa contra el precio de la organización hasta que finalmente los superó por unos pesos por kilo. En palabras de uno de los productores:

Ajá, cuando sube el precio de la bolsa, pues un poco para el productor es más ventajoso porque también este, ya vale un poco más su trabajo y puede tener más utilidades en su trabajo, entonces como que conviene, pero este de la forma de la cooperativa, pues también hay un riesgo de que si sube bastante el precio entonces los productores le venderán al coyote, porque está pagando igual o paga más bien todavía. Eso es lo que puede pasar. Trae sus ventajas y desventajas, así está. (E1DIR/13NOV23).

En ese sentido consideran que el alza en el precio es un fenómeno con ventajas y desventajas, mientras que la caída es un fenómeno sólo de desventajas ante el cual están relativamente protegidos gracias a la organización. Y, aunque sea una afectación para ellos, los productores consideran esta situación de la fluctuación como algo cotidiano de su actividad económica:

Aunque el precio de la bolsa baja y sube, a veces un año un poquito alto, pero a veces un año un poquito complicado, pero ahí estamos. Nunca vamos a dejar de sembrar café porque de café vivimos, no tenemos otro producto más que café, sí porque el café también es parte de nuestro ingreso actualmente (E4DIR/16NOV23).

Aun así, consideran que esta condición es una desventaja para la organización. En especial el equipo técnico lo mencionó así, diciendo que tienen que ser siempre cautelosos con la fluctuación del precio y considerar amplios márgenes al momento de la fijación del precio en los contratos y con las propuestas

del precio para el acopio. Además, debido a la fluctuación del precio, en Majomut han tenido que adoptar la práctica de revisar el precio establecido a través de Asambleas de delegados a lo largo del ciclo en múltiples ocasiones.

En Finca Triunfo Verde se menciona la fluctuación del precio también como algo cotidiano a lo que los productores se encuentran acostumbrados. Consideran que la fluctuación afecta más a los/as productores/as no organizados ya que, en su experiencia, antes de pertenecer a la organización simplemente tenían que arriesgarse a bajar su café a la plaza y ver cómo estaba el precio ese día. En ocasiones podía tocarles bien o, por el contrario, podía ser que tuvieran que darlo barato.

A pesar de la diferencia con los productores no organizados, para la organización la volatilidad del precio es considerada como un factor de riesgo con el que constantemente tienen que lidiar en el sentido de que se tienen que arriesgar a los cambios del precio cuando fijan o dejan abiertos sus contratos. Igual, el equipo técnico señala que el riesgo de un “salto del mercado” es constante y no tienen forma de saber si habrá cambios drásticos. Además, la fluctuación a veces genera confusión entre los socios o los delegados de la organización y no siempre entienden los promedios de precio con los que se guían en la administración.

La supervivencia del coyote y la competencia desigual

La fluctuación del precio café es una de las razones principales por la que los productores constantemente comparan el precio del acopio de la organización frente al precio del coyote o de la plaza, ya que existe la posibilidad de que, si sube el precio, el coyote esté pagando mejor. En ambas organizaciones se describió la forma en la que el surgimiento de las cooperativas y organizaciones de pequeños productores en la región en cierto sentido debilitó a los coyotes debido a que llegaron a hacerles competencia. En Triunfo Verde un miembro del equipo técnico lo señaló así:

Ya AMSA le paga un poquito mejor a los productores, ¿por qué? Porque nosotros le hacíamos la competencia. Si no hubiera organizaciones, ellos pagarán como ellos quisieran y tuvieran un margen de ganancia más fuerte, y el productor pues seguiría un poco más amolado (E12TEC/04DIC23).

Aunque debido a la existencia de las organizaciones se ha reducido su margen de ganancia, los coyotes siguen existiendo por múltiples razones: principalmente, porque son los representantes de los intereses y necesidades de grandes compañías transnacionales que buscan café al menor precio posible y pueden comprarles a los productores que no pertenecen a ninguna organización. E incluso tienen una función que beneficia a los productores organizados: el café que no cumple con los estándares de calidad o de producción orgánica para ser recibido por la organización se vende con el coyote y así el productor no tiene que perderlo. Por eso la presencia del coyote es una situación ambigua. Aunque en ambas organizaciones discursivamente domina la percepción del coyote como algo negativo por ser un agente dedicado a “malbaratar” el café, también se reconoce que es un “mal necesario”, que le da salida al café que no puede acopiar la organización.

A pesar de que los coyotes cumplan esta función también se vuelven la competencia directa de las organizaciones en cuanto el precio internacional del grano sube. Este tema fue particularmente sensible en la Unión Majomut, debido a que, en el ciclo productivo anterior durante algunos momentos, el precio al que compró el coyote fue mayor que el precio establecido por la organización para el acopio.⁹⁰ En palabras de dos de los productores directivos de la organización: “es donde nos ayuda cuando baja el precio de la bolsa, pero cuando sube es cuando hay mucha competencia en el mercado con los intermediarios” (E5DIR/16NOV23). Y:

Sí este, hace dos años, creo, no me acuerdo, sí hace dos años, cuando el precio de la bolsa llegó hasta 200 y tantos, se disparó para arriba muchos productores la verdad, como dicen, son socios ingratos, no están comprometidos y muchos se fueron allá porque lo que quieren es empresa (E4DIR/16NOV23).

Mientras que los productores entrevistados distinguen a algunos “socios ingratos” que por el precio se van con los intermediarios, entre el equipo técnico es común la percepción de que los productores a veces no ven los beneficios de la organización más allá del precio del acopio y por eso no dudan en cambiar a la

⁹⁰ No es la primera vez que esto sucede en Majomut; esto ha sido documentado en las investigaciones de Cobo y Paz-Paredes (2009) y Sánchez Juárez (2015).

organización por el coyote cuando el precio de la bolsa sube. Por ejemplo, mencionan que, como no son transferencias de dinero en efectivo, algunos productores no contabilizan el impacto económico que pueden tener las capacitaciones o los apoyos gestionados a través de los proyectos como las herramientas de trabajo, los tanques de fermentación, patios de secado o árboles frutales.

Cuando en Finca Triunfo Verde se preguntó sobre la diferencia del precio de plaza y el precio de la organización las respuestas fueron menos severas que en Majomut debido a que el precio del acopio en FTV siempre ha sido mayor que el precio de la plaza. A pesar de esto, en ciclos recientes la distancia entre ambos precios –que solía ser muy amplia– se redujo bastante y reconocieron que hubo un clima de incertidumbre entre el personal y los miembros de la organización por rumores que decían que podía disminuir la cantidad de café acopiado por la organización; no obstante, al final del ciclo, el precio más alto pagado por el coyote no superó al precio establecido por la organización y hasta ahora han logrado acopiar todo el café estimado.

De todas maneras, al igual que en Majomut, los productores señalaron que sí hay socios que se dejan llevar por el precio de plaza cuando está muy alto y a veces algunos sólo entregan una parte a la organización y lo demás se lo entregan al coyote; pero los productores entrevistados marcaron su distancia y su desprecio por esa práctica:

siempre ha habido, un poquito a veces, tentativas, cuando ven allá que el precio está jodido, ya entonces meten más del café para acá, pero cuando ven que está allá mejor se salen allá, y entregan más. Cumplen aquí, y lo demás, para allá, para allá, pero ya los que estamos nosotros aquí, metidos en este, por ejemplo, yo no vendo ni un granito por fuera (E13DIR/04DIC23).

También los y las entrevistadas mencionaron que saben que deben de estar con la organización en las buenas y en las malas, pero que no todos los y las socias han desarrollado esa consciencia.

Una constante en ambas organizaciones es que consideran que cuando los coyotes compiten contra ellas, lo hacen en condiciones de mucha desigualdad. Al ser intermediarios, ellos no tienen costos de operación como las organizaciones y pueden realizar las transacciones de forma inmediata (sin tener necesidad de

solicitar un crédito, por ejemplo), por contar con el respaldo de las grandes empresas transnacionales que los financian. En Majomut comentaron que los coyotes no han sido erradicados de la región porque pertenecen a las redes de compañías con mucho poder como AMSA, Nestlé o Neumann; incluso han trascendido su función de ser solamente intermediarios y han adquirido un rol semejante al de los técnicos mediante el cual buscan influir en las dinámicas de los productores, convenciéndolos de adoptar ciertas variedades o de reducir la diversidad de cultivos dentro de los cafetales.⁹¹

A lo largo de las entrevistas los productores de las dos organizaciones mencionaron otras de las malas prácticas de los coyotes, como que pesan mal el café o ni siquiera lo pesan y sólo lo tantean para pagarles menos kilos de los que entregan. En Majomut mencionaron que por las historias de sus padres y de sus abuelos, vender el café con el coyote implica regalar el trabajo como tenían que hacer antes y en Triunfo Verde mencionaron reiteradamente las enormes tasas de interés que cobran los intermediarios cuando solicitan préstamos con ellos. Aun así, saben que algunos de sus colegas de la organización recurrirán a ellos ya sea porque el precio en la bolsa subió, porque pagan todo de contado o porque ya no están dispuestos a seguir produciendo con los estándares de la normatividad orgánica.

Consecuencias sobre las dinámicas de gobernanza de las organizaciones

Tanto la supervivencia del coyote, como la volatilidad del precio internacional y que los precios del café suelen estar por debajo de los costos de producción son fenómenos que afectan las dinámicas de gobernanza de las organizaciones. Las afectaciones que estos elementos pueden tener sobre las organizaciones son múltiples y se profundizará sobre ellas en el siguiente capítulo, pero en las líneas siguientes se elabora sobre algunas de las consecuencias más evidentes de la

⁹¹ Esto, además de haber sido mencionado por personal del equipo técnico de ambas organizaciones recientemente fue ampliamente documentado en un reportaje de Public Eye llamado: “Esperanza pulverizada. Cómo Nestlé está llevando a la ruina a los caficultores” (Blumer et al., 2024)

inserción del mercado mundial sobre las dinámicas de gobernanza cooperativa de Majomut y Triunfo Verde.

En el caso de Majomut, la fluctuación y alza en el precio ha hecho que tengan que solicitar repentinamente más créditos para la organización a fin de garantizar que podrán acopiar el café estimado debido a la competencia local que tienen con el coyote. Además, como se mencionó, sus asambleas de delegados han tenido que estar enfocadas en discusiones sobre la revisión del precio del acopio, dejando de lado otros temas que podrían ser de interés para la organización. Si bien, consideran que es positivo que haya reuniones cotidianas de la asamblea de delegados, precisan que no es una buena práctica tener que revisar el precio en cada una de estas, al respecto se dice:

se acuerda un precio y resulta que a los 15 días o a los 20 días o al mes, dicen, empieza a haber el rumor de que no, “hay que revisar el precio, hay que revisar el precio, porque si no, no va a entrar café”. Y entonces ya los directivos se ven a necesidad de estar convocando, que ese no es el problema. No es convocar, sino el problema es cómo convencer a los productores de que no se dejen llevar por la especulación, que mejor se aguanten un poco y que todo su café lo entreguen a la organización (E8TEC/17NOV23).

Además, el fenómeno contrario –la caída del precio– también ha afectado sus instituciones de gobernanza, en particular al equipo técnico y la imposibilidad de mantener a todas las personas trabajando con los ingresos de la organización, sin tener que depender del financiamiento externo vía proyectos.

En general, la fluctuación del precio del café está creando un entorno de gran inestabilidad para la toma de decisiones dentro de la organización. Esta situación puede debilitar la institución del Consejo de Administración. Por ejemplo, cuando se observa un alza en el precio internacional del grano, el Consejo puede decidir incrementar el precio de acopio, lo cual, aunque beneficie a los productores en el corto plazo, podría requerir la solicitud de más créditos. Esto, a su vez, reduce las posibles ganancias netas que podrían ser distribuidas como remanente entre los socios y aumenta el endeudamiento de la organización debido a los intereses de los préstamos.

Por otro lado, en Triunfo Verde el mayor problema en términos de gobernanza cooperativa fue la separación entre el exdirectivo y el personal del

equipo técnico. Aunque este problema no estuviera motivado por su inserción en el mercado mundial, la incertidumbre constante sobre el precio del internacional del grano fue uno de los factores que permitió que este conflicto escalara sus dimensiones, debido a que el exdirectivo sostenía que era posible que la organización diera un mejor precio para el acopio.

Asimismo, uno de los mayores retos que enfrenta actualmente Triunfo Verde como organización es que ninguno de sus diseños organizativos puede hacer frente al hecho del incremento en los costos de producción, específicamente en el alza en el precio de la mano de obra. En este caso, la totalidad de sus instituciones parecen estar amenazadas si el incremento total de sus costos de producción es tan alto como están estimando.

En ambos casos se observa que la inserción de las organizaciones en el mercado mundial afecta la dimensión –y en algunos momentos hasta la viabilidad– empresarial de las organizaciones dejando al descubierto las dificultades impuestas por el doble objetivo económico y social que caracteriza a las organizaciones de pequeños productores.

3.5. Conclusiones del capítulo

Como se mencionó en la introducción, los alcances de este capítulo que pretende plasmar los resultados de la investigación en campo están acotados por las limitaciones de la estrategia metodológica de la misma y por cuestiones prácticas como el tiempo que se pasó en cada organización y la diversidad de personas que pudieron ser entrevistadas. Este recuento es tan sólo una visión y una lectura de las organizaciones entre muchas otras posibles.

Para algunas personas la descripción de las formas de organización y trabajo de las organizaciones puede parecer idílica o romántica y esto puede explicarse al señalar que por lo general las personas entrevistadas –ya sean productores/as, directivos/as o personal técnico– le tienen cariño y sienten orgullo de pertenecer a su organización, en algunos casos eso les impide ser críticos de la misma, aunque claramente, no en todos; o a pesar de que sí sean críticos con su organización, no relatan los aspectos que consideran más negativos al momento de ser

entrevistados/as porque les interesa cuidar el prestigio de la organización. Cuidar su imagen pública es parte de una estrategia de defensa de sus procesos organizativos y eso puede implicar no mencionar las cosas negativas ante una audiencia externa; aun así, se considera que en algunos aspectos problemáticos las organizaciones fueron muy abiertas y honestas con la investigación.

Teniendo esto en consideración no se cree que el hecho de que se mencionen más las cosas positivas sea perjudicial para la investigación debido a que una de las preguntas de fondo de esta tesis es cómo –ante tanta adversidad y con tanto en contra– las organizaciones de pequeños productores sobreviven. En ese sentido, interesa analizar todo lo que sus miembros y trabajadores consideran como positivo de sus organizaciones.

En la historia de ambas organizaciones es muy claro que su fundación se dio como una respuesta a las condiciones de explotación en las que se encontraban los campesinos por no estar organizados: en el caso de Majomut, las condiciones de explotación se agravaban por el hecho de tratarse de poblaciones indígenas históricamente marginadas; pero en Triunfo Verde las formas de operación de los intermediarios también eran muy perjudiciales para las familias campesinas y hacían de su actividad económica algo casi inviable. En ambos casos, las organizaciones han permitido superar estas condiciones de explotación del campesinado, pero no se han librado por completo de ellas.

Sobre la historia es importante repetir que Finca Triunfo Verde se formó cuando ya existía –al menos discursivamente– un ambiente favorable en el mercado mundial para las organizaciones y cooperativas de pequeños productores agrícolas a través del esquema de FLO, mientras que la Unión Majomut –junto con otras organizaciones pioneras ya mencionadas como UCIRI o Tosepan– participó en el proceso de lucha y construcción de ese ambiente favorable, con el desgaste institucional que eso puede implicar para las organizaciones que además de consolidarse en su dimensión social y empresarial también avanzan en la construcción de un movimiento social a mayor escala.

En la historia de Majomut, recordando también la historia de la zona de los Altos de Chiapas se pueden encontrar los orígenes de algunas instituciones de la gobernanza cooperativa que constantemente son retomados y refuncionalizados tanto por la Unión como por otras organizaciones de productores. En el caso de Triunfo Verde se observa que retomaron algunas de estas instituciones –por ejemplo, la Asamblea General de Socios como órgano central– pero ajustándolas para que desde un inicio fueran congruentes con los lineamientos y requerimientos de los sistemas de certificación internacionales; es decir que la Asamblea General de socios sea cada año y no cada tres como en Majomut.

En el caso de la Asamblea General de Socios celebrándose cada año o cada tres años se pueden observar dos enfoques distintos de la democracia participativa: mientras que en Triunfo Verde se enfatiza más en la presencialidad de la asamblea, en Majomut se enfocan en la interlocución de las diferentes asambleas, pero en ambos casos se retoma la práctica asamblearia de discusión y formación de consensos como la piedra angular de la organización (Esteva & Guerrero Osorio).

Observando los momentos de conflicto se puede concluir que ambas organizaciones se han enfrentado a retos comunes –como malos manejos del capital y el patrimonio de la organización– y han podido sobreponerse a ellos ya sea transformando sus dinámicas de gobernanza cooperativa: como la reestructuración del equipo técnico que se dio en Majomut después del 2006, o mediante el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo de las y los socios de Triunfo Verde durante el 2023.

Una observación que vale la pena destacar sobre Triunfo Verde es la dualidad del apego y la flexibilidad que tienen hacia sus normas, es decir, respetan cabalmente y siempre tienen en consideración su reglamento interno, pero al mismo tiempo son conscientes de su derecho a modificarlo y constantemente lo ejercen (Hess & Ostrom, 2007). Esta cuestión de las normas como algo vivo que pertenece a los socios no fue tan clara dentro de la Unión Majomut, en la que mayoritariamente se hizo referencia al Acta Constitutiva como un elemento fundacional e inamovible.

En ambas organizaciones se observa un componente central de la investigación que es la cooperación entre organizaciones, aunque se ejerce de

forma diferente: por un lado, Majomut tiene una participación activa en las redes de organizaciones de pequeños productores a las que pertenece: participa en los consejos administrativos y siempre está pendiente de las discusiones. Por el otro lado, Triunfo Verde ha consolidado un esquema de integración vertical con otras dos organizaciones que les permite disminuir los costos de operación para todas las organizaciones involucradas.

Esto último se relaciona con que la dimensión empresarial de Triunfo Verde parece estar más desarrollada y consecuentemente se observan menos afectaciones que se deriven de ese componente, a diferencia de en Majomut, donde los costos operativos son más altos y los medios económicos de los que dispone la organización y el equipo técnico son menores.

Los hallazgos construidos mediante el trabajo de campo y su sistematización constituyen un componente fundamental de esta investigación. En el siguiente capítulo se amplía el análisis de estos hallazgos con el fin de identificar los cambios, resistencias y adaptaciones de las dinámicas de gobernanza cooperativa de ambas organizaciones. Este análisis será crucial para comprender cómo las organizaciones han respondido a las presiones del mercado mundial y cómo se han transformado en consecuencia. Se examinarán tanto los aspectos que han fortalecido la gobernanza cooperativa como aquellos que han representado desafíos u obstáculos para su desarrollo. Esto permitirá construir una visión más completa y matizada de la dinámica de estas organizaciones en interacción con el mercado mundial.

Capítulo 4. Análisis de los cambios, resistencias y adaptaciones en las estrategias de gobernanza cooperativa frente a las presiones del mercado mundial

En este capítulo se busca explorar cuáles fueron los cambios y resistencias en las estrategias de gobernanza cooperativa de ambas organizaciones para enfrentar las presiones del mercado mundial, específicamente en el contexto de los ciclos productivos 2021-2022 y 2022-2023. El objetivo es analizar las adaptaciones que se dieron dentro de las organizaciones como resultado de cambios o resistencias en sus estrategias, y determinar los factores que posibilitaron las respuestas de las organizaciones frente a las afectaciones recibidas del entorno.

Para ello, primero se describen las presiones y afectaciones que han experimentado recientemente las organizaciones, identificando aquellas que provienen específicamente de su participación en el mercado mundial, así como otras afectaciones, clasificándolas como intrínsecas o extrínsecas. La identificación de las afectaciones se basó en las entrevistas y conversaciones, reflejando lo que las y los miembros perciben como los principales problemas que actualmente atraviesan sus organizaciones.

Posteriormente se describe qué hicieron para enfrentar estas presiones y afectaciones buscando identificar sus estrategias, entendidas como los cambios o ajustes en sus dinámicas de gobernanza cooperativa. Algunos de estos cambios son innovaciones y otros son pequeños ajustes o intensificación de prácticas ya establecidas dentro de las organizaciones; con base en eso, se examina qué estrategias representan cambios, cuáles representan continuidades y cuáles han sido las adaptaciones logradas para el mantenimiento de la organización y sus procesos de gobernanza.

4.1. Principales afectaciones por las presiones externas del mercado mundial en las organizaciones

La principal presión que recibe la Unión Majomut del mercado mundial actualmente está relacionada tanto con la fluctuación del precio del café como con el establecimiento de precios por debajo de los costos de producción. Parece que son

especialmente vulnerables a las condiciones actuales del mercado mundial debido a la falta de crecimiento de la dimensión empresarial de la organización. Como el volumen de producción es bajo en comparación con otras organizaciones de pequeños productores⁹² –incluso de aquellas que pertenecen a sus mismas redes– y la organización se encarga individualmente de todos sus costos de operación estos son mayores que en otras organizaciones similares, por lo que para que los precios realmente beneficien a los productores es necesario que estos sean más altos incluso que los establecidos dentro de los esquemas de certificación de Comercio Justo y Orgánico.

No obstante, mientras que el alza en los precios mínimos es una demanda constante de la organización, el alza en general de precio internacional del café ha sido una presión negativa para Majomut, ya que los coyotes de la región, cuando ofrecen mejores precios, se convierten en una competencia directa en su contra. Los coyotes aceptan todo el café, independientemente de factores como calidad, humedad, defectos, etc., no solicitan ningún tipo de compromiso social o inversión de tiempo en los asuntos de la organización ni les exigen o prohíben ciertas prácticas productivas; además, dan toda la paga de contado.

Puesto en estos términos, los “sacrificios” realizados por el productor organizado, se compensan por la diferencia en los precios de acopio de la organización que suelen ser altos en comparación con los del coyote cuando el mercado mundial está hacia la baja, no obstante, cuando está al alza vender con el coyote suena como lo más lógico para mejorar o mantener el ingreso del núcleo familiar de los productores.

En los ciclos recientes, Majomut ha ofrecido un precio de acopio ligeramente inferior o muy cercano al del coyote, lo que ha resultado en dos problemas principales con una consecuencia específica: la salida de miembros de la organización y la fuga de café o venta por fuera de la organización causan la reducción de la capacidad de acopio. Estas tres condiciones inician un círculo

⁹² El bajo nivel de producción está relacionado con lo pequeñas que son las parcelas de los productores, como se mostró en el capítulo 2 esto se explica tanto por la alta densidad poblacional de la zona de Los Altos, como por la atomización de la tierra derivada de las herencias.

vicioso en el que cada vez se degrada más la situación empresarial de la organización.

Como se relató en el capítulo anterior, muchos socios han salido de la Unión Majomut y, en los ciclos más recientes, la disminución de la membresía ha ocurrido aceleradamente. Al mismo tiempo, cada vez son menos las familias productoras que buscan integrarse a Majomut dando como resultado que actualmente la organización tenga alrededor del 50% de miembros de los que llegó a tener en sus momentos de mayor auge:

Cuando yo llegué a Majomut, pues había 1,054 productores y productoras. Cuando fue el movimiento zapatista, incrementó a 1,200. Y ahora con todos estos desafíos y problemas que ha habido, tanto sociales, como económicos de precio, de producción, cambio climático, y todo esto, pues ha habido una disminución. Bueno, cada año cambia, ¿no? Cambia por todo este tema de la certificación orgánica y todo esto. Entonces, siempre se está actualizando. Pero no había cambiado tanto hasta este año, porque el año pasado eran todavía, en este ciclo que acaba de terminar, 700 y tantos productores, 733. Y ahora son 665 productores y productoras (PRESENTACIÓN/07NOV23).

Consideran que el motivo principal de la salida de los socios es el precio de acopio: “porque si tú le preguntas a todos, es por el precio, se han ido, porque no hemos pagado, en los últimos años hemos pagado poco, comparado con el Coyote.” (E7TEC/17NOV23). Y desde el equipo técnico entienden que las diferencias de precio, por mínimas que parezcan, son significativas para los productores y su ingreso.

Pero además de esta explicación, hay otros factores que contribuyen a entender porque se está reduciendo tan drásticamente la membresía de la organización: La actividad cafetalera está siendo abandonada por la migración de las y los productores, motivada por la insostenibilidad de la producción por el cambio climático y la violencia asociada al crimen organizado; las y los campesinos que permanecen están envejeciendo y como se ha repetido, las parcelas se fragmentan cada vez más, haciendo casi imposible el cultivo para la comercialización.

La salida de los miembros de la organización no sólo perjudica su dimensión empresarial –al incrementar los costos de operación por quintal– sino que también reduce el número de personas que puede involucrarse en la toma de decisiones y en la conducción de la organización. También es un factor que puede afectarles al

momento de aplicar a proyectos para obtener financiamiento, debido a que se ha reducido la población que puede resultar beneficiada, un indicador clave actual debido al énfasis en lo cuantitativo.

La *fuga del café*, o sea, café que se tenía contemplado recibir en el acopio de la organización que es entregado al coyote por productores que siguen siendo socios es una práctica común y fue relatada en reiteradas ocasiones durante las entrevistas. Los productores entrevistados consideran que ésta es una mala práctica que debe ser erradicada, mientras el equipo técnico reconoce que es un mal necesario y a veces simplemente no se puede hacer nada para evitarlo. Por eso, el equipo tiene en consideración que no siempre entrará en el acopio el 100% de la producción estimada en cada ciclo y proceden a negociar con cautela los lotes que venderán una vez finalizada la cosecha.

No obstante, que el coyote sea considerado como un canal de comercialización común y viable a su vez ha repercutido en el hecho de que la organización está disminuyendo su capacidad de acopio:

Se ha disminuido, pues en el 97-98 pues se acopiaban unos 18 contenedores. Ahorita a duras penas estamos llegando a 11, 12 contenedores, ahorita en el control interno tenemos 14 lotes en el control interno, pero los 14 no se acopian... (X: ya...) ¿Por qué? Porque el coyote está bajo, pero cuando sube los productores lo entregan allá porque ahí les pagan un poco más..." (E10TEC/21NOV23)

Durante la entrevista, un miembro del personal señaló que a veces las necesidades económicas son más apremiantes que el sentido de pertenencia a la organización. Además, el equipo técnico reconoce que, aunque los beneficios de ser parte de la organización son variados, como semillas, insumos orgánicos y capacitaciones, los productores tienden a valorar principalmente el aspecto monetario. Esto se debe a que para los productores, lo más visible son los beneficios en dinero en efectivo, mientras que otros tipos de apoyo, aunque también les impliquen un ahorro, suelen pasar desapercibidos. En parte reconocen que la misma organización ha sido la que ha fomentado el énfasis sobre el precio al que acopian el café, sobre todo porque lo utilizan como mecanismo discursivo para justificar los trabajos extras que tienen que realizar para mantener las certificaciones.

Por otro lado, una presión proveniente del mercado mundial no prevista por la investigación, pero que afectó a ambas organizaciones fue la apreciación del peso frente al dólar. Antes del incremento en el tipo de cambio del peso mexicano, tenían proyectados ingresos más altos para ese ciclo productivo –porque sus contratos se establecen y se pagan en dólares– y en ambas organizaciones terminaron recibiendo menos de lo que habían calculado tener como ganancias. Entonces, aunque la apreciación del peso mexicano se presente como un triunfo de la economía nacional en la actual administración y como un beneficio para la mayoría de los mexicanos (Redacción Contralínea, 2023), los campesinos y sus organizaciones exportadoras vivieron esta condición como un problema. Así fue como se mencionó en una de las entrevistas:

tienes que meterle el factor al tipo de cambio, que este presidente nos quedó mal con el tipo de cambio. O sea, el presidente nos lo quitó, nos lo bajó, ¿no? Y los que compran en dólares están felices, pero los que exportamos, no nos conviene. O sea, incluso para todos los que exportan, no nomás café, sino toda la gente que exporta productos en dólares está sufriendo también (E23TEC/07DIC23)

En cuanto a las principales afectaciones de Finca Triunfo Verde por las presiones externas del mercado mundial se encuentran el incremento de los costos de producción y, consecuentemente, el establecimiento de precios por debajo de éstos. A diferencia de Majomut, donde esta condición ha sido recurrente, la situación es nueva para Triunfo Verde que se había caracterizado por ofrecer precios de acopio muy por encima del precio de plaza, que permitían que las familias productoras obtuvieran ganancias significativas, haciendo que la actividad productiva cafetalera fuera rentable.

Consecuentemente, en la actualidad se vive mucha incertidumbre entre las y los socios y las y los empleados de la organización y esta incertidumbre ha generado fuga de café de la organización:

Entonces a veces el productor dice, “ahí está bueno el precio”, y a veces el productor eso como que los emociona, “ahí está mejor el precio, no sabemos cómo va a pagar la cooperativa”, y a veces algunos se nos desvían y ellos llegan a vender un poquito de café ahí con las transnacionales (E12TEC/04DIC23).

A pesar de esto no han visto una disminución en su capacidad de acopio como la que sí vieron cuando tuvieron el problema de la roya.

En cuanto a la salida de socios y la reducción de su membresía, a diferencia de Majomut, esta no es una afectación que se esté viviendo en la organización por las presiones del mercado mundial. Las y los socios que han salido de la organización lo han hecho mayoritariamente por el incumplimiento de la regulación orgánica: específicamente por la aplicación de glifosato o líquidos fumigantes prohibidos. Consecuentemente, consideran que el incremento en la salida de miembros por la aplicación de productos prohibidos sí está relacionado con el aumento de los costos de producción y la escasez y el encarecimiento de la mano de obra:

En el reglamento nosotros tenemos aquí que una fumigación con glifosato es baja definitiva. Y hemos perdido 5 o 7 socios por año. (X: ¿Por ese motivo?) Por eso. Pero ya no hay que hacer. Porque no encuentran mano de obra, como ellos solitos no pueden. ¿Qué es lo que hacen más fácil para no perder su producción? Es limpiar así. Pero pierden el proceso. Y ellos saben también que, si rompen la norma, saben que ya están fuera (E20DIR+TEC/06DIC23).

Esto pone en evidencia que las familias campesinas y sus organizaciones no sólo tienen que hacer frente a la presiones y afectaciones originadas por su participación en el mercado mundial, sino a un conjunto diverso de problemas y obstáculos.

Tabla 4.1. Síntesis de afectaciones y consecuencias de las organizaciones por su inserción en el mercado mundial

	Afectaciones	Consecuencias
Unión Majomut		
	Salida de socios y reducción de la membresía	Reducción de la capacidad de acopio. Incremento de los costos de operación por quintal
	Fuga de café y venta por fuera de la cooperativa	–
Finca Triunfo Verde		
	Incertidumbre de la viabilidad económica de la producción por encarecimiento de la mano de obra.	Temor a ciclos productivos con pérdidas económicas o con pérdidas en la cosecha por falta de mano de obra.

4.2. Otras afectaciones que presionan las dinámicas de gobernanza de las organizaciones

Tanto en Majomut como en Triunfo Verde se identificaron una multiplicidad de afectaciones que presionan las dinámicas de gobernanza al interior de las organizaciones que no necesariamente se relacionan con el mercado mundial. Entre estas hay conflictos que podrían considerarse internos y otros que son externos de las organizaciones. Aunque comparten algunos de estos conflictos, el diagnóstico que hacen de los mismos difiere: Por ejemplo, en el tema de migración de jóvenes y abandono de las parcelas cafetaleras, en Majomut consideran que es por la falta de tierras trabajables que les permitan tener buenos rendimientos, mientras que en Triunfo Verde lo relacionan más con el hecho de que la gente migra por la inseguridad que actualmente se ha desatado en la región.

En cuanto a las afectaciones intrínsecas de Majomut se identificaron conflictos por el liderazgo dentro de la organización. Esto fue mencionado en algunas entrevistas y conversaciones, pero no fue directamente nombrado como un problema, sino como la percepción de que “todos querían mandar”, sin en realidad hacerse responsables de la organización. Parece que el arreglo institucional que hicieron para organizar al equipo técnico durante un momento de crisis de la organización no ha sido revisado para ver si realmente cumple con sus objetivos. El otro problema relacionado a este es la ausencia de planeación estratégica que permitiría identificar y evaluar estos objetivos, pero, como se mencionó, ha existido oposición a continuar con la elaboración de un plan estratégico por considerarlo como un proceso largo y complejo.

Otra de las afectaciones internas es la posible disminución de la calidad del café y el riesgo de contaminación; cualquier descuido en la producción de alguno de los socios puede tener consecuencias negativas para la calidad del café de toda la organización. También una cuestión con la que históricamente han lidiado, aunque recientemente esto ya no les ha afectado, son las estafas de administrativos, directivos, organizaciones aliadas o clientes, y malos manejos del patrimonio de la organización.

En cuanto a las afectaciones internas de Triunfo Verde se habló en varias ocasiones de la cuestión de los ingresos de socios que sólo entraban a FTV para

extraer beneficios de la organización –crédito o apoyos de proyectos– y luego abandonarla. No obstante, consideran que ese problema ya se encuentra bajo control gracias a la decisión de la Asamblea de cancelar los ingresos hasta nuevo aviso. Igualmente, consideraron que ya habían resuelto su otra afectación interna, que fue el conflicto entre uno de los directivos de la organización y el personal administrativo. Si bien este problema generó mucha incertidumbre al interior de la organización, también fue en gran parte lo que motivó el proyecto de la escuela de líderes y gobernanza comunitaria para mejorar las instituciones de la organización.

En cuanto a las presiones extrínsecas, en Majomut se mencionó en varias ocasiones el problema que genera la estructura de tenencia de la tierra, su atomización por las herencias y que ya no es suficiente para la cantidad de población actual. Y, aunque no se mencionó, igualmente, tras tantos años de uso productivo, aunque se utilicen técnicas orgánicas y se procure el cuidado del suelo, es probable que éste ya se encuentre deteriorado.

Uno de los más grandes retos que enfrentan los campesinos en todo el mundo es el cambio climático, sin embargo, a diferencia de en Triunfo Verde, en la Unión no lo mencionaron tan reiteradamente ni como un fenómeno global; sino como “el mal tiempo”, que estaba trastornando sus tiempos de corte y cosecha. En Triunfo Verde relacionan el cambio climático con el decrecimiento de la productividad, riesgos de pérdida de calidad e incremento de la incidencia de plagas; consecuentemente sí lo consideran como uno de los problemas más grandes que actualmente enfrenta la organización.

De acuerdo con la literatura reciente (Fischer et al., 2021), se esperaba encontrar que la demanda de café de la más alta calidad y orígenes singulares fuera un reto económico y contra las formas de gobernanza de las organizaciones. No obstante, esta cuestión casi no fue mencionada por las personas de las organizaciones de la investigación. Al contrario, en Finca Triunfo Verde se mencionó la cuestión de los diferenciales por calidad y comercialización de micro-lotes como algo positivo: en una entrevista se comentó que la organización premiaba mediante el pago diferenciado los café de calidades extraordinarias; no obstante, esto fue mencionado por alguien beneficiado por el sobreprecio con base en calidad, para

poder emitir una observación más informada sería necesario saber si esta opinión es compartida incluso por las y los socios que no han sido beneficiados por esto.

Por otro lado, esta cuestión no fue mencionada en ningún momento durante las entrevistas o conversaciones en la Unión Majomut. En todo momento comunicaron que la calidad de su café es muy buena y que nunca han tenido problemas relacionados con este tema. Además, es muy claro que el eje de su comercialización se basa en el beneficio de las comunidades indígenas y no en los productores individuales. En ese sentido aún está pendiente observar si las organizaciones serán afectadas por el cambio en el modelo económico que separa la segunda de la tercera ola de café.

Una afectación extrínseca mencionada por igual en ambas organizaciones fue la falta de apoyo del gobierno mexicano en todos los ámbitos; recalcaron la ausencia del Estado y la necesidad de que las organizaciones asuman las tareas que deberían de corresponderle al gobierno, como impulsar políticas favorables al desarrollo de los campesinos cafetaleros.

En general en Triunfo Verde se hizo mención de la existencia de un contexto global muy adverso y entienden que todos los fenómenos pueden tener repercusiones en la organización, mencionaron la guerra y la pandemia como dos casos específicos de procesos globales que los afectan ya sea en términos de costos de producción o reducción de ventas. En particular mencionaron reiteradamente que el COVID-19 generó muchas afectaciones para la organización y entendieron que los riesgos sanitarios son otro factor que deben de tener siempre presente.

Finalmente, la afectación externa más mencionada y que más preocupa a los entrevistados de Majomut fue la inseguridad que actualmente viven en San Cristóbal de las Casas y en la zona de influencia de la organización. En palabras del personal técnico de la organización:

Ahí tenemos una situación muy complicada a nivel de seguridad, lo que no pasaba hace 5 o 10 años está pasando ahora, lo que nosotros escuchábamos que estaba en el norte o en Veracruz ya lo tenemos aquí en San Cristóbal, zonas en donde no pasaba nada como la zona de Jaltenango, la región, pues ahora ya está pasando... (PRESENTACIÓN/07NOV23).

El temor al crecimiento de la inseguridad y el crimen organizado es una preocupación central en Majomut. Durante el tiempo de la investigación muchas de las conversaciones e incluso algunas entrevistas fueron interrumpidas súbitamente porque las personas involucradas recibían noticias –a veces falsas, a veces verdaderas– de balaceras o presencia de hombres armados en las comunidades de los alrededores de San Cristóbal. Estas noticias alteraban el ánimo de todos los presentes en la oficina y se convertían en el principal o único tema de conversación durante el día.

Consideran que, si bien históricamente se han enfrentado a la movilización política y al asedio militar, actualmente Chiapas y en particular su región de localización se ha convertido en un territorio estratégico para el narcotráfico y el crimen organizado y se ha incrementado la presencia de pandillas locales. Aunque no se preguntara sobre eso, compartieron diversos relatos relacionados con la violencia de las agrupaciones criminales locales, como una balacera que se dio en la carretera justo enfrente de la oficina y cafetería de la organización. O, sobre cuando los directivos anteriores fueron abordados por asaltantes en el momento en el que estaban transportando recursos de la organización y apenas lograron escapar sin que les robaran nada. Pero a raíz de eso persiste el temor constante al robo de sus camiones cargados de café o a los directivos cuando están transportando dinero. Esto a su vez ha generado un incremento en los gastos de protección⁹³ y aseguramiento de los bienes de la organización.

La inseguridad también fue un tema que se mencionó en Triunfo Verde, pero no tanto como un problema en sí mismo, sino en relación con la escasez de la mano de obra y la migración de jóvenes que dejan la actividad cafetalera. También mencionaron la inseguridad en relación con las trabas que ésta impone sobre la movilidad: como que algunas socias y socios ya no pueden salir tan fácilmente de sus comunidades para visitar las oficinas y las bodegas o que la directiva y el personal técnico no puede desplazarse hacia esas comunidades como antes lo

⁹³ Por ejemplo, un gasto importante que tienen que realizar al transportar el café para su exportación es la contratación de “custodios”, que acompañen cuiden al café en su traslado a los puertos.

hacían y como consecuencia de eso han tenido que interrumpir los talleres que antes realizaban allá. Sin embargo, a diferencia de en Majomut, la inseguridad no se percibe como el tema que más esté preocupando a los miembros de la organización.

Tabla 4.2. Síntesis de otras afectaciones de las organizaciones

	Unión Majomut	Finca Triunfo Verde
Afectaciones internas		
	Desacuerdo en el diseño institucional (Equipo técnico)	El éxito de la organización atrae a socios no comprometidos
	Falta de planeación estratégica	Eventuales conflictos entre directiva y personal administrativo
		Detección de la aplicación de glifosato y otras sustancias prohibidas en la producción orgánica
Afectaciones externas		
	“Mal tiempo” que genera transformaciones en los tiempos de la cosecha	Cambio climático como fenómeno global identificado como el riesgo más grande para la organización por la posibilidad del incremento de plagas y reducción de la producción.
	Migración y abandono de cafetales	Migración y abandono de cafetales
	Inseguridad y presencia del crimen organizado	Inseguridad y presencia del crimen organizado
	Falta de apoyo gubernamental – ausencia estatal	Falta de apoyo gubernamental – ausencia estatal

	Escasez de tierras para la producción campesina-cafetalera	Contexto global adverso: guerras(s) y pandemia(s)
--	------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------

4.3. ¿Qué hicieron respecto a las presiones externas del mercado mundial en lo relativo a su estructura organizativa?

En la Unión Majomut, las afectaciones por su inserción en el mercado mundial, como la reducción de su membresía y la fuga de café, han provocado una disminución en su capacidad de acopio, lo que afecta la dimensión empresarial de la organización. Ambas afectaciones están relacionadas con la consolidación del coyote como una mejor opción para la comercialización del café, aunque no sea este el único factor, ya que también existe el problema del abandono de los cafetales que, a su vez, se está dando por múltiples motivos ya descritos. Consecuentemente, los socios de la directiva y el personal técnico entrevistados consideran que la estrategia central para hacer frente a esto es tratar de convencer a los miembros de permanecer y entregar todo su café en la organización.

La forma de convencer a los socios es principalmente a través de intensificar la comunicación que la directiva y el personal tienen con ellos, convocando a más asambleas con los delegados, así como asambleas comunitarias o reuniones en las comunidades con los grupos de trabajo. A continuación, se relatan los diferentes elementos discursivos que forman parte de las estrategias de convencimiento.

Los socios resaltaron la importancia de enfatizar los beneficios de la producción orgánica tanto para el cuidado del medio ambiente como para la salud de los productores y consumidores. Consideran que explicar a los productores, de manera detallada y comprensible, por qué la producción orgánica es preferible no solo desde una perspectiva económica, sino también en términos de sostenibilidad ambiental y salud, es crucial. Al comunicar claramente todos los beneficios de la producción orgánica pueden afirmar que vale la pena continuar en ese camino en lugar de abandonarlo.

Otro elemento importante es comunicar –en un lenguaje y con ejemplos apropiados para los productores– la forma en la que funciona la dimensión empresarial de la organización, así como información de los precios en el mercado

mundial y el análisis de costos de transformación en relación con los volúmenes de producción. Es decir, los socios no siempre son conscientes de que entre más café acopie la Unión, menores serán sus costos de transformación por quintal. Asimismo, es necesario compartir con ellos la forma en la que está operando el mercado internacional, cómo funcionan sus tratos con los clientes y cómo se da la compraventa del café para que entiendan porqué se pagan los precios que se pagan.

Además, en múltiples ocasiones se repitió el elemento de comunicar los beneficios económico/materiales que la organización les aporta a los socios a través de la gestión de proyectos. Mencionan que explican que la organización les da cursos, capacitaciones, insumos e instrumentos para la producción y el procesamiento; todo lo cual representa gastos que los productores no tienen que hacer. Esto aunado a retomar la noción de que la Unión Majomut y su patrimonio son el resultado del trabajo y los aportes de los socios fundadores, quienes la construyeron en conjunto, mediante el esfuerzo colectivo. La directiva considera que es tiempo de que se reconozca que la organización debe seguir construyéndose en conjunto y que los socios no sólo deben esperar beneficios de ella, sino también aportar su trabajo y dedicación al mantenimiento y desarrollo de la misma.

Finalmente, entre los elementos discursivos se encuentra el convencer a los productores de que no se dejen llevar por la especulación. Hacen esto explicando la forma de operar de las empresas transnacionales y los intermediarios. Comunican las posibles ventajas y desventajas del mercado tradicional y de la forma de trabajo del coyote para que los productores entiendan la diferencia entre vender con el coyote y acopiar en la organización y cómo el acopio en la organización es más sostenible a largo plazo.

Estos elementos discursivos se encuentran sintetizados en el comentario de un miembro del Consejo de Administración de la siguiente forma:

Entonces sería central se trata de concientizar y de hacer reuniones comunitarias para informarles a nuestros productores que no todos los años va a tener un buen precio el mercado porque también puede que venga años que va a estar muy bajo, si estás en el mercado de la bolsa, entonces, ¿qué vas a hacer? Pues tendrás que regalar tu producto de nuevo entonces eso es lo que hacemos tratar de concientizar a nuestros productores de las ventajas de seguir produciendo un café orgánico, las

ventajas del ser miembro de una cooperativa, como Majomut, cuáles son sus ventajas y también este concientizar a las asesorías y capacitaciones que tiene para seguir trabajando. Eso es lo que hacemos. (E1DIR/13NOV23)

Además de la intensificación en sus estrategias discursivas, también se observó una estrategia de adaptación al contexto del mercado mundial: mencionaron que ante la competencia por los altos precios del coyote es necesario también incrementar los precios que ofrece la organización, pero para lograrlo tienen que encontrar más y “mejores clientes”, que puedan pagar mayores diferenciales y que realmente valoren el trabajo campesino.

Finalmente, la Unión tiene algunas estrategias para fortalecer su dimensión empresarial. Han desarrollado su propia marca para el mercado nacional con el crecimiento del área de tostado y molido. También recientemente abrieron una cafetería para participar en los procesos más lucrativos de la cadena de valor de café, sin embargo, esto casi no fue abordado en las entrevistas.⁹⁴

Lo que sí fue mencionado en algunos testimonios –pero sobre todo en la cotidianeidad de la organización– como una innovación fue la estrategia incipiente de diversificar las fuentes de ingresos tanto para los productores como para la organización, explorando la posibilidad de comercializar también miel y cacao, productos que ya son manejados por algunas de las familias campesinas que forman parte de Majomut y que les permitirían no depender exclusivamente de los ingresos por café. Han logrado aprovechar y compartir la infraestructura de otra organización para la distribución de la miel, con miras a desarrollar la propia. Consideran que mediante la diversificación de productos pueden hacer frente a la volatilidad que caracteriza al precio del café.

En Finca Triunfo Verde, por otro lado, lo que caracteriza sus estrategias para hacer frente a las afectaciones derivadas de la inserción en el mercado mundial y a los otros problemas es la innovación; también hay ajustes e intensificación, pero diferentes actores, en múltiples momentos, mencionaron que consideran que la característica definitiva de su organización es el cambio y la búsqueda constante de

⁹⁴ Se interpreta que esto no fue tan mencionado durante las entrevistas porque no se preguntó directamente sobre la cafetería u otros mecanismos para generar ingresos adicionales para la organización.

soluciones y nuevas ideas. Es por esto por lo que, a pesar de que son una organización de reciente fundación en relación con otras organizaciones cafetaleras, son considerados pioneros –o al menos se observan a sí mismos como tal– en temas como participación política de mujeres, autofinanciamiento, participación de jóvenes y adaptación al cambio climático. El equipo técnico señaló que todo el tiempo se encuentran discutiendo nuevas ideas para implementar en la organización, ya sean proyectos sociales, mejoras en su infraestructura o en las técnicas productivas que promueven.

La innovación en la siembra de variedades antes no utilizadas fue lo que les permitió solventar la crisis generada por la roya y recuperar sus niveles de producción. El plan de rescate de la producción fue resultado del diagnóstico colectivo realizado por el equipo técnico en conjunto con los productores en sus parcelas, así como del intercambio de experiencias con organizaciones de otras regiones.

Igualmente, la construcción de una sociedad financiera comunitaria (SOFINCO), como lo es FinMujer ha sido una innovación que les está permitiendo resguardar y capitalizar el patrimonio de la organización, mejorar las condiciones en las que las y los socios pueden acceder a créditos y fomentar el ahorro. Si bien los microbancos campesinos son algo común entre las organizaciones, esta financiera se destaca por el alcance que está teniendo para otorgar créditos productivos a las familias campesinas de la organización.

Además, el Proyecto de Jóvenes se destaca por su carácter innovador, ya que no solo logra integrar a jóvenes campesinos en la organización, sino que también introduce nuevas técnicas tanto productivas como administrativas en las parcelas. Estas técnicas se muestran en lo que denominan “parcelas demostrativas”, las cuales sirven como ejemplos para convencer a otros miembros de la organización a adoptar prácticas similares. El proyecto de jóvenes consiste en que se le ceda una parcela a las y los hijos de productores de la organización, éstas suelen ser de media hectárea, o sea, bastante pequeñas, pero a través de nuevas técnicas que involucran el uso de insumos orgánicos para la preparación y el cuidado del suelo, la adecuada regulación de sombra y el diseño específico de los

marcos de plantación están logrando duplicar la producción e igualmente obtienen semillas resistentes a la roya y de alta calidad que pueden destinar para la venta.

Entonces ahorita estamos tratando de recuperar jóvenes arraigados en las comunidades que sean socios productores y meterlos también en el tema de café. Ahorita estamos trabajando con, empezamos con 10, hoy ya quedaron 6 chavos, hicimos algunas parcelas ahí, experimentales les llamo yo, donde tenemos variedades únicas, porque la idea era de que los chavos empezaran a trabajar con estrategias nuevas, nuevas innovaciones, porque a veces es muy difícil cambiar el chip de un productor de edad avanzada a un joven, entonces el joven pues se va moldeando, trabajando conjuntamente con ellos y hace las actividades. Entonces, por ejemplo, estamos trabajando ahorita con jóvenes, ahorita ya llevan 3, 4 años con este que viene ya los chavos trabajando y adquieren una primera cosecha y fue muy bien, están ilusionados. Y la otra es que, pues como ya su producción ya está dando café, pues igual de ahí sacan semillas para vender (E12TEC/04DIC23).

Al integrar a los jóvenes, no solo se promueve la renovación generacional dentro de la comunidad campesina, sino que también se fomenta la síntesis de métodos más modernos con los tradicionales persiguiendo el enfoque de mejora en la productividad y sostenibilidad de las parcelas. De esta manera, el proyecto no solo fortalece la cohesión social al incluir a las nuevas generaciones, sino que también impulsa la innovación productiva.

Otra innovación reciente de la organización fueron los talleres de gobernanza comunitaria y la escuela de formación de líderes. Comentaron que ese proyecto fue el resultado de los problemas que tuvieron entre 2021-2022. En ese sentido, repitieron la idea de que los problemas que han enfrentado les ayudan a innovar y mejorar la organización. Con estos talleres esperan que las y los directivos y delegados cuenten con más capacidades para ejercer sus puestos y seguir participando en el mejoramiento de la organización.

El “Plan de Adaptación al Cambio Climático” de la organización también puede considerarse como una estrategia innovadora. Han instalado estaciones meteorológicas en las parcelas demostrativas del proyecto de jóvenes productores que proporcionan indicadores climáticos. Este enfoque permite a la organización comprender de forma situada cómo está cambiando el clima en su área de influencia y así planificar estratégicamente para el futuro.

En cuanto a las otras estrategias de ajuste se encuentra el crecimiento de su dimensión empresarial como un proceso con múltiples ámbitos. Entre estos se

encuentra mejorar las posibilidades de financiamiento para la organización y para las y los socios; elevar la productividad de cada familia campesina para que tanto ellas como la organización reduzcan sus costos de operación por quintal y compartir los costos de transformación con otras organizaciones.

Al igual que en Majomut, también se ha implementado la estrategia de la creación y el crecimiento del área de tostado y molido destinada a la venta nacional. Esta medida permite captar el café de calidad que no cumple con los estándares de exportación, proporcionando así una alternativa para los productores y evitando que tengan que recurrir a intermediarios para su comercialización.

Otra estrategia de ajuste para proteger el patrimonio de la organización fue la implementación de medidas restrictivas en las solicitudes de crédito. Al detectar que algunos socios ingresaban con la única intención de obtener un crédito y luego abandonaban la organización sin pagarlo, la Asamblea decidió establecer requisitos más rigurosos (esto antes de que decidieran cerrar temporalmente el ingreso a nuevos socios). El acuerdo consistió en modificar el reglamento interno, estipulando que los productores debían ser miembros de la organización durante al menos un año antes de solicitar un crédito, además de contar con un socio/a de la organización con buen historial crediticio como aval.

Además de perfeccionar su dimensión empresarial, en Triunfo Verde continúan utilizando la estrategia de obtener financiamiento a través de proyectos de cooperación internacional para expandirse y garantizar las capacidades operativas de la organización, así como para procurar beneficios para los socios. Esta estrategia les permite adaptarse a las condiciones adversas del mercado, pero implica una constante profesionalización del equipo técnico encargado de preparar las solicitudes de financiamiento, ya que en muchas ocasiones esto implica el diseño completo de proyectos.

Finalmente, en Triunfo Verde, al igual que en Majomut, se observa una estrategia de intensificación en la comunicación con los socios de la organización. Esto se hace con el propósito de evitar que abandonen la organización debido a la falta de comprensión sobre los mecanismos utilizados para fijar los precios o el funcionamiento de la misma. El equipo técnico ha retomado la estrategia de visitar

las comunidades e informar sobre la situación del mercado, explicar el funcionamiento del área de ventas, por qué hay un periodo de espera entre la entrega del café y su venta, etc. Consideran que estos talleres en las comunidades son mucho más eficientes en la comunicación de esta información que las Asambleas generales anuales. Y, aunque sea el personal técnico quien lleva a cabo esta labor, consideran que es fundamental que la directiva colabore y participe también.

La intensificación de la comunicación con las y los socios también está atravesada por mejorar constantemente y de forma adecuada la comunicación con las y los delegados. Se mencionó que ellas y ellos son la estructura intermedia de la organización que garantiza la conexión de la directiva con todas las comunidades. Actualmente han aprovechado el desarrollo de la tecnología y se mantienen en constante comunicación entre el personal, la directiva y la red de delegados/as mediante mensajería instantánea, donde pueden consultar y discutir temas urgentes como ofertas de precio o de costos de transformación.

No obstante todas estas estrategias, cuando se les preguntó qué puede hacer la organización para hacer frente a una de las presiones que actualmente les afectan más, como la escasez de mano de obra, señalaron que desde la organización no se puede hacer nada al respecto. Es decir, seguirán haciendo todo lo posible para mejorar la productividad y la comercialización, como lo han hecho hasta ahora, pero consideran que la disponibilidad de mano de obra está fuera de su control. Cuando se insistió en este tema y sus posibles soluciones, se mencionó que probablemente tendrán que volver a fomentar la dependencia del trabajo familiar y la colaboración entre vecinos.

4.4. Balance de continuidades, cambios y adaptaciones

Dentro de las estrategias que implementaron las organizaciones se observó tanto la continuidad de estas –ya sea como forma de reivindicación de sus tradiciones, pero también como resistencia al cambio–, así como ajustes y cambios o correcciones en relación con la forma y el contenido de las prácticas o estrategias

que han estado implementando. Se debe mencionar que la continuidad no es algo intrínsecamente negativo para el proceso organizativo, así como el cambio en las estrategias no necesariamente es en beneficio del mantenimiento de las dinámicas de gobernanza. Pero analizar cambios y continuidades permite observar el camino que actualmente están priorizando las organizaciones para resistir a las presiones desintegradoras y mantener sus dinámicas de gobernanza cooperativa.

En la Unión Majomut se observa a lo largo de su historia la continuidad de la estrategia de comunicación de la directiva con los socios directamente en sus comunidades. Esto llegó a ser mencionado como algo nuevo por algunos de los miembros de la directiva en turno, pero como se vio en la reconstrucción de su historia, es algo que han realizado en diferentes momentos, cuando se han enfrentado a problemas que amenazan sus formas organizativas. También han realizado esfuerzos por mantener como una estrategia central su participación en redes de organizaciones y cualquier plataforma colectiva que les permita extender sus demandas sobre el aumento en el precio del café y otros temas relacionados con el sector de los pequeños productores cafetaleros.

En cuanto a los cambios, se observa que el énfasis discursivo dentro de los espacios de diálogo con los socios en las comunidades está en explicar cómo actualmente funciona la fluctuación de los precios en el mercado mundial considerando la inmediatez de la comunicación y el contexto global contemporáneo. Es decir, no sólo explican las prácticas abusivas del coyote –que algunos socios conocen bien– sino que intentan transmitir la vinculación de éstas con la forma de operar actual de las grandes empresas multinacionales cafetaleras.

Asimismo, la estrategia de comunicación con los socios se está transformando, –o al menos las personas entrevistadas consideran que debe cambiar– para insistir menos en el precio final de acopio que puede ofrecer la organización y en cambio enfatizar más en los beneficios económicos que la organización les aporta a los socios, así como transmitir y lograr la apropiación de la idea de que la organización es algo suyo –de todas y todos los socios– que tienen que cuidar y seguir construyendo a pesar de que no todos los años le esté dando un beneficio monetario a los productores.

Finalmente, se empieza a observar un cambio de estrategia en la dimensión empresarial de la organización. En un esfuerzo por diversificar sus fuentes de ingresos y reducir su dependencia exclusiva del café, la Unión Majomut está buscando ampliar su oferta de productos. Aunque el beneficiado comunitario del café es una parte central de su identidad⁹⁵ y en lo que tienen experiencia operativa, la organización está explorando nuevas oportunidades en el mercado, como la producción y comercialización de miel y cacao. Esta iniciativa tiene como objetivo lograr una mayor estabilidad económica y empresarial para la Unión Majomut, así como proporcionar oportunidades adicionales de ingresos para sus miembros y la comunidad en general.

En Finca Triunfo Verde también se observan continuidades y cambios. Una continuidad remarcable es que durante sus más de 20 años de existencia el equipo técnico sigue trabajando de forma colaborativa para garantizar que la organización siempre cuente con el apoyo de proyectos sociales. Igualmente, la estrategia de comunicación constante de la directiva y el personal con los socios dentro de las comunidades ha sido una estrategia continua, sólo que la implementan de forma más intensa cuando se enfrentan a problemas específicos.

Donde se encuentra de forma más clara el ajuste para la adaptación en las estrategias de Triunfo Verde es en la transformación de sus normas, decidida de forma colectiva en la Asamblea para proteger los intereses de la organización. El ejemplo más reciente –además de la restricción de los ingresos y los requisitos para las solicitudes de crédito– es que ahora que han observado que su reglamento interno es demasiado estricto en lo referente a la presencia de glifosato, están considerando reformularlo para que las y los productores comprometidos con la producción orgánica que son afectados por la aplicación de glifosato de sus vecinos o las trazas de esta sustancia fuera de sus parcelas no sean automáticamente expulsados de la organización o colocados en el estatus de “Transición 0” de la producción orgánica.

⁹⁵ Durante la narración de la historia de la organización se mencionó que en la Asamblea General en la que se definió el cambio de nombre de la organización los socios consideraron fundamental mantener la palabra “Beneficio” dentro de éste.

Por otro lado, y como se mencionó anteriormente, una característica de las estrategias y de esta organización en general es su apuesta por el cambio y la innovación constantes. En este sentido las estrategias de FTV cambian para lograr adaptarse al contexto siempre variante en términos mercantiles, ambientales y sociales. Estos cambios en las estrategias se dan predominantemente a través de la formulación e implementación de proyectos en áreas específicas, como por ejemplo el ya mencionado plan de adaptación al cambio climático, que consiste en una serie de estrategias que les permite evaluar la situación y plantear alternativas de forma colectiva.

Consecuentemente se observa que las organizaciones estudiadas logran mantener sus dinámicas de gobernanza cooperativa debido a la posibilidad de modificar sus estrategias y adaptarse a su entorno. Pero esta posibilidad de adaptación es diferenciada: en Majomut la adaptación consiste en privilegiar sus estrategias discursivas, en especial explicar el beneficio de la organización en comparación con el coyote, mientras que en FTV consiste en innovar constantemente a través del diseño y la implementación de proyectos económico-productivo-sociales distintos. Una posible explicación de esta diferencia puede ser que las organizaciones que enfrentan con más facilidad las presiones del mercado mundial son aquellas que cuentan con más posibilidad de ampliar las estructuras de mediación de su participación en el mismo. Actualmente, FTV tiene más capacidad para formular y ejecutar proyectos que les permiten aliviar la presión en su dimensión empresarial y mantener sus estructuras de gobernanza dando lugar a la posibilidad de innovar constantemente en sus contenidos.

Por otro lado, como en Majomut están mucho más expuestos a las presiones del mercado mundial, constantemente mencionaron que las discusiones sobre los precios del café son las que consumen la mayor parte de su tiempo. Sobre este tema se observó una separación entre el equipo técnico y la directiva –es decir, los socios productores–, ya que los productores mencionaron la cuestión de los precios sin mencionar que la prioridad de este tema fuera un problema, mientras que el equipo técnico sí considera que el énfasis en éste sí es un problema. Los directivos entrevistados hicieron mención de que los socios deben valorar los otros beneficios

de la organización y no solamente el precio del acopio, pero no mencionaron de forma negativa que el precio del acopio estuviera acaparando la atención de la organización, como sí se mencionó con los cinco miembros del personal técnico entrevistados.

La cuestión problemática es que al estar centrados casi exclusivamente en la preocupación por el precio y al carecer de otros medios –como proyectos diversos facilitados por sus clientes– Majomut depende casi exclusivamente de las estrategias discursivas. Esto consume el tiempo de las reuniones estratégico-operativas, de las asambleas comunitarias y las reuniones con los grupos de trabajo y así van perdiendo la posibilidad de discutir cómo innovar con otro tipo de estrategias. Igualmente, la separación actual sobre la consideración de qué tanto énfasis debería de haber sobre la cuestión del precio entre el equipo técnico y la directiva deteriora la interlocución entre estas dos instituciones centrales de la gobernanza cooperativa de la organización.

4.5. Relación entre afectaciones, estrategias y adaptaciones

Considerando los contenidos, los cambios y las continuidades en las estrategias de ambas organizaciones en función de los tipos de afectaciones a los que se enfrentan es posible identificar ciertas adaptaciones. Estas adaptaciones reflejan cómo cada organización ha respondido a las afectaciones, presiones y amenazas del entorno que comparten. Al analizar los cambios y las permanencias en las estrategias se puede comprender mejor la transformación de sus dinámicas de gobernanza a lo largo del tiempo. A continuación, se identifican y analizan estas adaptaciones.

Tabla 4.3. Síntesis de afectaciones, estrategias y adaptaciones de las organizaciones

Organi zación	Afectación y consecuencia	Tipo de afectación	Estrategia	Adaptación
Unión Majomut	Salida de socios y reducción de la membresía	Social- Empresarial, relacionada con en el mercado mundial	Intensificación del discurso sobre los beneficios de la organización	Permanencia de los socios “leales” de la organización

Organización	Afectación y consecuencia	Tipo de afectación	Estrategia	Adaptación
	Fuga de café	Social- Empresarial, relacionada con en el mercado mundial	Intensificación del discurso sobre las diferencias entre la organización y el coyote y la lealtad a la organización	Permanencia de los socios “leales” de la organización – venta de café por fuera limitada al café que no cumple con la calidad
	Reducción en la capacidad de acopio	Empresarial, relacionada con en el mercado mundial	Diversificación de los productos con los que trabaja la organización	La organización comienza a comercializar de forma local miel y cacao
	Dificultad en la estimación del acopio de café en cada ciclo	Empresarial, relacionada con en el mercado mundial	Forma específica de negociación con los compradores para lograr vender todo el café y no incumplir ningún contrato	La organización nunca ha incurrido en un incumplimiento de contrato ni se ha quedado con grandes excedentes de café.
	Percepción de deterioro de las estrategias de mediación (Certificaciones Comercio Justo y Orgánica)	Empresarial, relacionada con en el mercado mundial	Participación en otras redes de organizaciones; participación en las discusiones sobre los precios mínimos del café; participación crítica dentro de CJ	– No se observa adaptación porque siguen dependiendo de CJ y la certificación orgánica.

Organización	Afectación y consecuencia	Tipo de afectación	Estrategia	Adaptación
	Desacuerdo en el diseño institucional (Equipo técnico)	Organizacional	No detectada	–
	Falta de planeación estratégica	Organizacional	Apoyo de organización externa para diagnóstico organizacional y planeación	– No han seguido las recomendaciones realizadas, aún no se ve algún cambio.
	Posible disminución de la calidad del café o riesgo de contaminación por trabajar en conjunto con otras organizaciones	Organizacional-Productiva	Mayor cautela en la formación de alianzas comerciales/productivas con otras organizaciones	Cuando realizan una exportación en conjunto con otra organización identifican claramente cuáles son los costales de café de Majomut
	Escasez de tierras para la producción campesina-cafetalera	Social-medioambiental	No han encontrado estrategias para hacer frente a la cuestión de la tenencia de la tierra	–
	“Mal tiempo” que genera transformaciones en los tiempos de la cosecha	Medioambiental	No hay estrategia clara	La organización modifica los tiempos de acopio y comercialización de acuerdo con los tiempos de cosecha de los socios

Organización	Afectación y consecuencia	Tipo de afectación	Estrategia	Adaptación
	Migración de jóvenes, envejecimiento de los productores	Social	No hay estrategia clara	–
	Inseguridad y presencia del crimen organizado	Social-gubernamental	No hay estrategia clara	–
	Falta de apoyo gubernamental – ausencia estatal	Gubernamental	No hay estrategia clara, continúan con la búsqueda no sistematizada de proyectos de financiamiento externo	Se consiguen proyectos temporales para el financiamiento de más personal para el equipo técnico
Finca Triunfo Verde	Eventuales conflictos entre directiva y personal administrativo	Organizacional	Inicio del proyecto de escuela de gobernanza comunitaria y formación de líderes	En la directiva recién electa dos de las cuatro personas asistieron a la escuela de formación de líderes
	Escasez y encarecimiento de la mano de obra	Social-empresarial, relacionada con en el mercado mundial	Impulso a formas productivas en extensiones de tierra menores, para que se necesite menos mano de obra	Parcelas demostrativas con alto rendimiento por hectárea
	El éxito de la organización	Organizacional-social	Cambio en el Reglamento	Se otorgan créditos de forma más

Organización	Afectación y consecuencia	Tipo de afectación	Estrategia	Adaptación
	atrae a socios no comprometidos		Interno para restringir accesos y solicitudes de crédito	cautelosa y conveniente para la organización
	Cambio climático	Medioambiental	Ejecución del "Plan de Adaptación al Cambio Climático"	Instalación de estaciones meteorológicas, registro de datos, planeación colectiva
	Migración y abandono de cafetales	Social	Impulso al Proyecto de Jóvenes para detener la migración	Avance del proyecto de jóvenes con 6 casos de participación continua
	Inseguridad y presencia del crimen organizado	Social-gubernamental	No hay estrategia clara	Se ha reducido el número de visitas que el equipo técnico realiza a ciertas comunidades
	Falta de apoyo gubernamental – ausencia estatal	Gubernamental	Trabajo cercano con clientes para la gestión de proyectos de apoyo productivo y búsqueda de proyectos externos	Proyectos externos de financiamiento interno y beneficios sostenibles para los socios
	Contexto global adverso:	Social-empresarial	Mejoramiento general de la	Mejores precios finales; reducción de los costos

Organización	Afectación y consecuencia	Tipo de afectación	Estrategia	Adaptación
	guerras(s) y pandemia(s)		dimensión empresarial	operativos por quintal
	Riesgo de contaminación por productos no orgánicos	Organizacional - productiva	Cambio en el reglamento interno: endurecimiento de sanciones por aplicación de glifosato y otros químicos	Expulsión o sanciones excesivas a miembros comprometidos con la organización. Consideran necesario ajustar la estrategia.

Lo que se observa en esta síntesis es que la adaptación actual de la Unión Majomut es limitada. Las afectaciones provenientes del mercado mundial, así como su falta de planeación estratégica y la distancia recientemente creada entre el personal técnico y la directiva, sobre todo en lo relacionado al énfasis que debe de tener el precio del acopio, están impidiendo que Majomut pueda avanzar en sus estrategias de adaptación frente a las otras afectaciones. Actualmente se nota una dependencia al núcleo de los socios más cercanos y leales a la organización, debido a que quienes sólo eran miembros por los posibles beneficios económicos han abandonado el proyecto.

Hasta el momento de la investigación era aún incipiente la adaptación que buscaba mejorar la dimensión empresarial de la organización. No obstante, sí se observa un avance en términos de adaptarse a la colaboración y el trabajo conjunto con otras organizaciones después de que en otros momentos de su historia hubieran tenido experiencias negativas; también reportaron ahora contar con más elementos para proteger la imagen y la reputación de la organización en eventuales colaboraciones.

Se observa que hay adaptaciones que parecen haberse dado de forma “automática”, es decir, sin la intervención de alguna estrategia específica, como los

nuevos tiempos para la apertura del acopio. Esta adaptación puede provenir de la cercanía que existe entre la directiva y los socios de la organización, principalmente a través de los delegados y promotores que son quienes pueden transmitir de forma efectiva y veraz las condiciones que están atravesando los socios en cada comunidad. De forma similar, aunque no cuenten con una estrategia o práctica sistematizada para garantizar ingresos extraordinarios para la organización vía proyectos de cooperación, su trayectoria y reconocimiento social externo parece garantizarles acceso a estas condiciones de apoyo.

Por otro lado, en Finca Triunfo Verde se observa una gran capacidad organizacional para el diseño y la implementación de estrategias que les han permitido adaptarse al entorno. Si bien, al igual que en Majomut se vive como presión del mercado mundial la fluctuación del precio internacional del café, en FTV se observa una gran capacidad organizacional para hacerle frente a la situación dependiendo no solamente de la lealtad de sus miembros más convencidos, sino logrando mantenerse como la opción económicamente más viable.

A pesar de esto, en ambas organizaciones parecen existir situaciones límite que están fuera del alcance o de la incidencia que las estrategias de gobernanza pueden tener. En el caso de Majomut se trata principalmente de la escasez de tierras y la atomización de las parcelas; mientras que la subdivisión de las tierras en lugar de su concentración puede ser para algunos autores una de las razones por las que persiste el campesinado (Boltvinik, 2019), en este caso está convirtiéndose en una de las mayores presiones para los productores cafetaleros organizados. Parcelas muy pequeñas y/o territorialmente dispersas representan más trabajo y menores rendimientos para los asociados de Majomut.

Para Triunfo Verde lo que se identificó como su situación límite actual fue la escasez de la mano de obra necesaria para las temporadas de limpia y cosecha. Su radical encarecimiento está incrementando los costos de producción hasta un nivel que ni siquiera los precios de acopio que habitualmente manejan (superiores a los garantizados por comercio justo con prima orgánica) pueden cubrir. Pero a pesar de la situación y a pesar de la incertidumbre entre las y los socios y algunos miembros del personal técnico, otras personas del equipo están motivados a seguir

trabajando para continuar consiguiendo clientes que puedan ofrecerles precios altos, así como proyectos sociales que les garanticen ingresos extraordinarios.

A raíz de esto puede observarse que las organizaciones campesinas, a través de sus prácticas, instituciones y estrategias han logrado replicar a una escala más amplia las capacidades de resiliencia con las que cuentan las comunidades campesinas. Se observa en éstas el dinamismo que describe Wolf (1966) ya que cuentan con la capacidad de solucionar de forma creativa los debates de producción y consumo; por ejemplo, han podido ajustar el consumo y el gasto de las organizaciones en función de los volúmenes de producción y comercialización que alcanzan en cada ciclo.

Dentro de éstas también se observa, aunque de forma diferenciada, la capacidad de auto-explotación: las instituciones de la directiva y el equipo técnico no son equivalentes a las de trabajadores en una empresa. Las personas no participan en esos puestos con la intención de ganar dinero o enriquecerse, sino porque están convencidos por la dimensión del movimiento y transformación social de sus organizaciones (Ajates, 2020) o por el apoyo y la promoción del trabajo campesino.

Por otro lado, a pesar de las pautas que imponen las entidades de las certificadoras que les permiten insertarse en el mercado internacional, se observa dentro de las organizaciones autonomía relativa para su diseño y gestión (Shanin 1990): por ejemplo, los tiempos de sus asambleas generales o las formas en las que abordan los temas prioritarios para comercio justo, como la participación de las mujeres dentro de las organizaciones.

Sobre la doble dimensión –empresarial y social– de las organizaciones campesinas con vocación productiva o tipo cooperativas se pudo observar que, actualmente, en Finca Triunfo Verde mantienen un balance entre las dos: desarrollan a la par su dimensión e infraestructura empresarial para garantizar los mejores precios para las y los socios y retribuciones salariales competitivas para el personal, pero al mismo tiempo trabajan de forma sistematizada para concursar por proyectos sociales de financiamiento internacional que les permitan satisfacer las

necesidades extra-económicas de su membresía, a la vez que están trabajando para mejorar las condiciones de adaptación al cambio climático de sus comunidades. En el caso de Majomut se observan tensiones entre los dos objetivos: pareciera ser que están priorizando el objetivo empresarial y subordinando el social para hacer frente a las condiciones adversas como la competencia local por el incremento de los precios; aun así no abandonan la dimensión del movimiento social, ya que al menos una parte del equipo técnico está convencido de que la participación en redes de organizaciones con capacidad de incidencia política debe ser una prioridad para Majomut.



Conclusiones

Utilidad de la metodología

El uso de la etnografía enfocada como estrategia metodológica para esta investigación fue un acierto significativo. A través de esta metodología, fue posible observar de manera detallada y directa las formas concretas de las estrategias mediante las cuales las organizaciones resisten y se adaptan a las presiones del mercado mundial. La etnografía proporcionó una perspectiva profunda y matizada, permitiendo una comprensión rica del contexto y las dinámicas internas de las organizaciones estudiadas. Esto, acompañado de la parte documental de la investigación permitió tener un panorama completo de cómo la localidad y especificidad de las organizaciones se relaciona con la globalidad y el proceso de totalización de las estructuras en las que participan.

Se considera que un estudio cuantitativo, aunque hubiera podido abarcar un mayor número de organizaciones, no habría podido capturar con precisión el contenido y la complejidad de estas estrategias. Además, un enfoque cuantitativo no habría revelado la paradoja fundamental que enfrentan las organizaciones: la necesidad de insertarse en el mercado mundial para sobrevivir y prosperar, mientras simultáneamente resisten las formas de explotación que tal participación implica. Este doble movimiento de integración y resistencia es crucial para entender cómo las organizaciones de pequeños productores cafetaleros, a través de sus innovaciones sociopolíticas reflejadas en sus estructuras y dinámicas de gobernanza navegan por las complejidades del mercado mundial.

Igualmente, fue un acierto el estudio simultáneo de dos organizaciones de pequeños productores cafetaleros que comparten múltiples características y condiciones, y que, incluso son cercanas entre sí, pero que también presentan diferencias significativas. Aunque esta investigación no es comparativa, la posibilidad de contrastar y poner en diálogo las instituciones, prácticas y estrategias de cada organización resultó invaluable. Este enfoque permitió un mayor entendimiento de las particularidades de cada caso, al destacar tanto las similitudes como las diferencias de sus formas de entender y responder a los desafíos del mercado. Al observar cómo cada organización maneja sus propios desafíos y

oportunidades, se pudo obtener una visión más completa de las diversas maneras en que las organizaciones de pequeños productores pueden operar dentro de un contexto económico y social compartido, pero adaptándose de maneras diferenciadas a las circunstancias.

Hallazgos y aportes

A manera de síntesis de las preguntas de investigación se puede señalar que las dinámicas de gobernanza cooperativa en las organizaciones pueden definirse como un conjunto de elementos fijos y flexibles que tienen la posibilidad de adaptarse según se necesite para mantener la existencia de las organizaciones en concordancia con sus valores. Esta capacidad de supervivencia es congruente con la definición sociopolítica del campesinado construida desde los aportes de la teoría crítica. Se observa que gran parte de las adaptaciones y balances en las dinámicas de gobernanza se dan como respuesta a las presiones que reciben las organizaciones por participar en el mercado mundial.

La desregulación del precio internacional del café, así como las transformaciones institucionales del Estado neoliberal han tenido influencia sobre la historia y las formas organizativas de las organizaciones estudiadas. Asimismo, la historia regional y el espacio social del estado de Chiapas, donde están localizadas las organizaciones, permite la comprensión de su trayectoria y su relación con el mercado mundial.

La historia de formación y consolidación de las organizaciones parcialmente explica las instituciones, estrategias y prácticas de su gobernanza cooperativa, pero éstas se ven afectadas por la forma en la que las organizaciones se insertan dentro del mercado mundial. Por ejemplo, tanto el alza en el precio internacional del café como la baja afecta las dinámicas de gobernanza cooperativa y es una presión desintegradora de las organizaciones ya sea porque se vende por fuera el café o porque no se pueden cubrir los costos de la producción. A pesar de estas presiones del mercado mundial y otras afectaciones intrínsecas y extrínsecas, gracias a su capacidad de modificar sus estrategias, así como a las inercias institucionales

positivas que han generado, las organizaciones pueden adaptarse y mantener sus estructuras y dinámicas de gobernanza cooperativa.

Una de las hipótesis iniciales de la investigación era que la identidad indígena, en el caso de Majomut, sería un factor clave para explicar las formas en que adaptan sus estrategias de gobernanza cooperativa para resistir las presiones del mercado mundial. Sin embargo, al iniciar el trabajo de campo, esta hipótesis fue rápidamente descartada. Aunque casi el 100% de los productores son indígenas y se reconocen como tal, esto no parece influir significativamente en sus estrategias de gobernanza cooperativa. No obstante, esta hipótesis no surgió de la nada; se basó en los hallazgos de otras investigaciones realizadas con organizaciones de productores de café cuya membresía también está compuesta por indígenas mayas, así como en el énfasis que la comunicación externa de la Unión Majomut pone en la importancia de la etnicidad de su membresía y en cómo esto influye en sus formas de organización.

Una posible explicación de por qué esta hipótesis no se confirmó puede encontrarse en los argumentos del Capítulo I, donde se discute el debate sobre la permanencia del campesinado en México. En ese contexto, se menciona que, actualmente, (especialmente a raíz del levantamiento del EZLN, en 1994) se ha dado mayor importancia a las reivindicaciones identitarias que a las productivas. Esto podría explicar por qué Majomut comunica estratégicamente la etnicidad de su membresía y por qué se podría sobreestimar la importancia de esta identidad para el diseño y la implementación de sus estrategias. El descarte de esta hipótesis inicial permitió avanzar en la investigación con una perspectiva abierta y receptiva a las respuestas de las personas entrevistadas, así como a las observaciones realizadas en las organizaciones.

Entre estas observaciones es importante destacar que se encontró una mayor insistencia de la esperada en la reivindicación de la lealtad entre los socios. Además, surgió un elemento no anticipado: el uso discursivo de los beneficios económicos de estar organizados como estrategia de convencimiento. Sobre este tema la aproximación paradójica a las organizaciones cooperativas nos permite entender que hay una mayor complejidad en lo que en un primer momento podría

parecer un discurso instrumental y transaccional. Por ejemplo, en el caso de la Unión Majomut, cuando se enfatizan los beneficios económicos no monetarios de la organización para los miembros, no se está hablando solamente de ganancia inmediata, sino de una forma de honrar y continuar el trabajo de las generaciones pasadas. Se busca que los miembros reconozcan que el bienestar actual es resultado del esfuerzo colectivo histórico y, por lo tanto, sientan una responsabilidad de mantener y fortalecer la organización para las futuras generaciones.

Dentro de las organizaciones de la investigación se pudo observar que, a pesar de las directrices impuestas por las estructuras de mediación, las y los pequeños campesinos cafetaleros comandan su propio proceso de trabajo: ellas y ellos deciden qué variedades cultivar en función de sus ecosistemas y la calidad en taza que persiguen en lugar de, por ejemplo, cultivar la variedad Robusta que es la que más demandan los intermediarios de las compañías transnacionales. Esto es un ejemplo de su forma contrahegemónica de existencia que busca ser destruida por las grandes empresas monopólicas que persiguen subyugar y comandar el proceso de trabajo de los campesinos cafetaleros en general. Las organizaciones campesinas democráticamente gestionadas por ellos son el mecanismo que las y los pequeños productores han encontrado para seguir comandando su propio proceso de trabajo.

Aun así, las organizaciones de pequeños productores se ven obligadas a operar dentro de un mercado que les impone demandas específicas, por ejemplo: no sólo se les exige que sean productores orgánicos y socialmente responsables y/o democráticamente organizados, sino también que ofrezcan un producto de alta calidad o especialidad. A pesar de que sea una imposición del mercado por el consumo de especialidad, esta cuestión ha sido bien recibida por ambas organizaciones, ya que en el caso de Majomut la consideran como una oportunidad a través de la cual pueden demostrar la calidad de su producción y en FTV además de eso, lo consideran como un incentivo para perfeccionar la mejoras en la calidad, abriendo por esta vía nuevas oportunidades y perspectivas para las y los jóvenes cafetaleros.

Aunque la investigación no estuvo centrada en la posible contradicción que puede generarse entre la *calidad* y la *solidaridad*, sí da muchos indicios de que al menos estas organizaciones cuentan con las dinámicas necesarias para superarla. Así como no sólo se han ajustado a los esquemas de comercio justo y producción orgánica, sino que han logrado apropiarlos dentro de sus organizaciones, muestran tener las capacidades para apropiarse también de los nuevos estándares de calidad.

Otra observación es que el cultivo de café implica que los campesinos siempre están produciendo para los demás, en este sentido, se muestra claramente que no son entes aislados, sino que son productores que se encuentran interconectados y “globalizados”, pero que tienen que luchar para pertenecer al mercado mundial. No obstante, por esta condición se someten a la sujeción o dependencia a entidades externas –como aquellas impuesta por el consumo; la más reciente, la llamada ola del café de especialidad– y esta subordinación demanda su resistencia y la implementación de estrategias de adaptación en donde lo que está en juego es su existencia. Aquí se debe agregar que no buscan insertarse al mercado mundial como una cuestión voluntaria de perseguir mejores oportunidades, sino que más bien están obligados a dedicarse a la exportación –y a hacerla a través de canales alternativos que medien la explotación– porque sólo de esa forma pueden acceder a los medios suficientes que garanticen su reproducción.

En ese sentido, si el campesinado va a existir en condiciones de subyugación y de explotación quiere decir que también va a existir en condiciones de resistencia y adaptación, porque si no, ya hubieran desaparecido. El sistema, aunque los necesite, ya hubiera acabado con ellos si no contaran con sus propias estrategias de reproducción y adaptación. Quizá este no es un hallazgo novedoso, pero sí es algo que se confirma con esta investigación.

A pesar de esto, se puede observar que las organizaciones de pequeños productores son el resultado de esfuerzos colectivos que no solamente buscan la subsistencia, sino también la prosperidad de sus miembros y comunidades. Además de ser un freno a la explotación del campesinado, son iniciativas con planes a futuro

que buscan ofrecer oportunidades para todos los miembros de las comunidades. Por ejemplo, esto se ve claramente reflejado en los proyectos de Finca Triunfo Verde, en donde trabajan en el diseño de estrategias económicas que procuran hacer de la actividad campesina una forma de vida atractiva y viable.

Además de estas reflexiones sobre las y los pequeños productores de café en general, uno de los hallazgos clave de la investigación en términos de gobernanza cooperativa es que no todas las adaptaciones de las organizaciones ante las presiones que reciben de su entorno se realizan de forma consciente o planificada. En ese sentido, aunque las estrategias sean la principal fuente de adaptación, no son la única; los otros elementos de su gobernanza cooperativa, o sea, sus instituciones y sus prácticas, también les permiten transformarse para subsistir en un entorno adverso. Como la adaptación no es sólo consecuencia de lo que deciden las organizaciones, sino también de sus inercias y el trabajo que han acumulado durante años, aunque la Unión Majomut cuente con menos mecanismos para innovar en sus estrategias, también ha encontrado posibilidades para adaptarse.

Poniendo en diálogo ambos casos se puede decir que actualmente las adaptaciones de FTV son diversas y más sólidas para resistir a las presiones derivadas de su inserción en el mercado mundial, pero esto no se deriva exclusivamente de sus diseños institucionales o en general de su gobernanza cooperativa, sino que se explica por múltiples factores. Entre estos destacan su posición geográfica en la región de la Frailesca, donde la tierra es de mayor calidad y ofrece un rendimiento superior para la producción de café y, como se mencionó a lo largo de la investigación, mayores volúmenes productivos le proporcionan una ventaja significativa debido a la reducción de los costos de operación por quintal de café acopiado.

Además, la temporalidad de su consolidación ha sido un factor fundamental; FTV se conformó en un momento en el que ya existía un esquema bien establecido para la participación mediada. Esto les permitió beneficiarse de dichos esquemas de certificación sin tener que desgastarse organizacionalmente en crearlos desde cero, como sucedió con las organizaciones de primera generación.

En contraste, Majomut ha tenido que enfocarse en el convencimiento discursivo como su principal estrategia. Esto se debe a las limitaciones actuales en sus capacidades, que derivan de una falta de recursos económicos que les impiden avanzar en sus actividades económicas al ritmo deseado. Mientras tanto, FTV tiene la capacidad de aprovechar una gama más amplia de oportunidades gracias a los factores antes mencionados, lo que les permiten mantenerse resilientes y adaptativos frente a las presiones externas, aunque reconocen también las amenazas frente a las cuales sus estrategias de adaptación actuales no serían suficientes.

El diálogo entre ambos casos muestra la enorme importancia que tiene el considerar la historia y las condiciones materiales de existencia de las organizaciones campesinas. Aunque se estudien principalmente sus estrategias sociopolíticas, es fundamental reconocer que la supervivencia y crecimiento de las organizaciones no sólo depende de éstas, sino también de condicionantes históricos y geográficos y de su interacción con estructuras más amplias.

Reflexiones y temas para futuras investigaciones

El enfoque etnográfico permite concluir que las organizaciones pueden ser un universo en sí mismas. Reducir las organizaciones y cooperativas a su dimensión empresarial en investigaciones de corte economicista puede llevarnos a ignorar la multiplicidad de temas que pueden abordarse en estudios de este tipo. Sin embargo, la experiencia de la investigación teórica, documental y del trabajo de campo ha demostrado que los futuros temas de investigación son casi inagotables. Existen tanto problemas centrales y persistentes como problemas emergentes y cambiantes que avanzan o se transforman a un ritmo que la conceptualización de las investigaciones científicas no alcanza a explicar. En ese sentido, las categorías que construimos en las ciencias sociales tienen que ir evolucionando para seguir intentando comprender y atender los problemas sociales fundamentales.

A continuación, se destacan algunos de estos problemas fundamentales en tanto que fueron temas recurrentes durante las entrevistas, conversaciones y

observaciones en el trabajo de campo, pero que no pudieron ser abordados dentro de los límites de esta investigación.

Una cuestión fundamental, aunque diferenciada en ambas organizaciones, es el tema de género y la participación de las mujeres en la vida cotidiana y en las dimensiones políticas de las organizaciones. Como se explicita a lo largo del trabajo, en Finca Triunfo Verde el tema de la participación política de las mujeres dentro de la organización es algo que todas las personas entrevistadas quisieron discutir e, incluso, podría decirse, presumir. Y con justa razón, ya que después de 20 años de existencia de esta organización –pero más de 40 años de organizaciones campesinas cafetaleras– por fin comienzan a reconocerse los liderazgos de las mujeres en las organizaciones. Además del avance más visible que fue la elección de un Consejo de Administración paritario en términos de género, la fundación de FinMujer y la elaboración y cumplimiento de la política de género es algo que vale la pena analizar a detalle desde una investigación en Ciencias Sociales.

Por otro lado, las mujeres que son parte de la Unión Majomut, aunque no son inmediatamente visibles dentro de las instituciones directivas o administrativas, son el sustento reproductivo de sus familias en la mayoría de los casos y además durante décadas han estado participando en el área de soberanía alimentaria de la organización. Los hombres más jóvenes del equipo técnico expresaron de forma consciente su preocupación por cómo lograr que las mujeres participen más en la administración y política en la Unión sin que eso se convierta para ellas en una tercera o incluso cuarta jornada considerando todas las actividades que ya realizan.

Otra cuestión de interés son las transformaciones de la relación de las organizaciones con las instituciones estatales. En Majomut se observa cierta nostalgia por cómo era su relación con el Estado antes de la disolución del Inmecafé. Esta nostalgia es comprensible, considerando que la organización se estableció algunos años antes de que el sector de la pequeña producción cafetalera fuera afectado por los cambios del patrón de acumulación neoliberal. Lo que es particularmente sorprendente es que en Finca Triunfo Verde también se observa una nostalgia similar por los apoyos gubernamentales del pasado, a pesar de que en los testimonios no se identifican claramente cuáles eran esos apoyos en

específico. Este sentimiento de pérdida sugiere que, independientemente de las especificidades de los apoyos recibidos o no, las organizaciones valoraban algún nivel de intervención estatal que ahora perciben como ausente. Además, sería interesante investigar cómo perciben y valoran las políticas gubernamentales y qué tipo de interacción mantienen con las instituciones estatales en el contexto actual. Esto es fundamentalmente importante al recordar que las redes de gobernanza que se han gestado en las organizaciones y sus estructuras de mediación lo han hecho sin separarse del reconocimiento estatal. Es decir, no estamos ante la desaparición del Estado, sino ante la redefinición de los límites entre éste y la sociedad civil, en donde las organizaciones y sus redes no debilitan al Estado, sino que atienden y se adaptan a su reconfiguración.

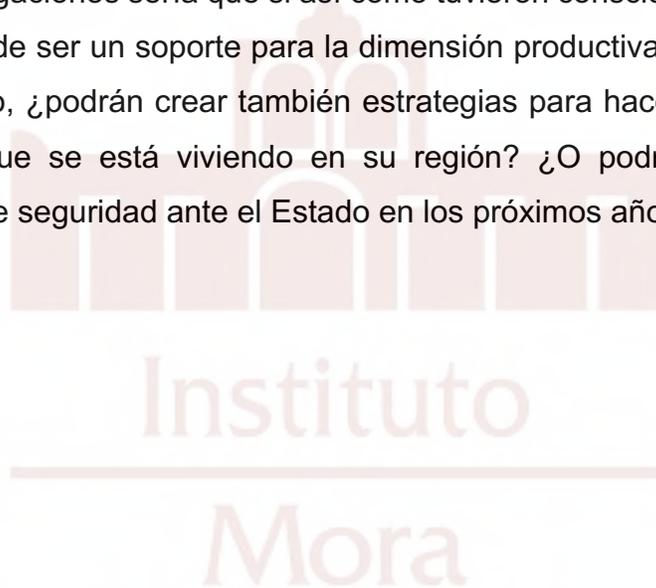
Esta observación plantea varias preguntas interesantes para futuras investigaciones. En particular, sería valioso explorar cómo se ha transformado la relación con el gobierno federal y local en las cuestiones cotidianas ahora que las organizaciones no se sienten beneficiarias de apoyos como en el pasado. Por ejemplo, en ninguna entrevista o conversación se mencionó al Instituto del Café de Chiapas, el ente normativo de la cafecultura en el estado que pretende sustituir lo que alguna vez fue el Inmecafé; indagar directamente sobre el papel que ha tenido este instituto local será fundamental para entender la transformación de esta relación.

El análisis de estos aspectos podría proporcionar una comprensión más profunda de cómo las organizaciones de productores de café en Chiapas navegan por un entorno político y económico en constante cambio y en última instancia podría contribuir a diseñar políticas públicas más efectivas y sensibles a las necesidades y realidades de las organizaciones de productores en el contexto del neoliberalismo contemporáneo.

Una reflexión que también podría desarrollarse en una investigación futura es la forma en la que Finca Triunfo Verde ha sido víctima de su propio éxito como también sucedió con el esquema de Comercio Justo. Cuando Comercio Justo empezó a ganar popularidad fue cooptado o por lo menos intervenido por las grandes empresas agroindustriales contra las que se fundó en un primer momento.

Cuando FTV se mostró como una de las mejores opciones organizativas de la región atrajo hacia su organización a miembros que no buscaban ser parte y colaborar con la organización, sino sólo beneficiarse de ella, pero, a diferencia de lo ocurrido con *Fair Trade*, FTV sí ha logrado mantenerse alineada a sus valores y proteger los avances que han alcanzado para que estos beneficien a su núcleo de socios/as comprometidos/as.

Finalmente, en ambas organizaciones se observó una preocupación fundamental por cómo la inseguridad y el crimen organizado les están afectando en múltiples dimensiones. Las organizaciones tienen consciencia de las limitaciones del Estado para hacerle frente a esta amenaza; en ese sentido, la pregunta para futuras investigaciones sería que si así como tuvieron consciencia de que el Estado había dejado de ser un soporte para la dimensión productiva y crearon estrategias para sustituirlo, ¿podrán crear también estrategias para hacer frente a la crisis de inseguridad que se está viviendo en su región? ¿O podrán reclamar mejores condiciones de seguridad ante el Estado en los próximos años?



Bibliografía y Referencias

Libros y artículos

- Aboites, L. (2008). El último tramo: 1929—2000. En Escalante, García, Jáuregui, Vázquez, Speckman, Garciadiego, & Aboites (Eds.), *Nueva Historia Mínima de México Ilustrada* (pp. 469–538). El Colegio de México.
- Aguado López, E. (1993). La reproducción Campesina y las Estrategias de Supervivencia en el Mundo Rural. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales, Universidad Autónoma del Estado de México*, 4, 100–123.
- Aguilar, E. E. (2021). *Co-laboramos. Manual sobre cooperativismo*. CONACYT.
- Ajates, R. (2020). An integrated conceptual framework for the study of agricultural cooperatives: From repolitisation to cooperative sustainability. *Journal of Rural Studies*, 78, 467–479. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.06.019>
- Akram-Lodhi, A. H., Dietz, K., Engels, B., & McKay, B. M. (Eds.). (2021). *Handbook of Critical Agrarian Studies*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788972468>
- Allen, B. (2021). A role for co-operatives in governance of common-pool resources and common property systems. En S. Novkovic & T. Webb (Eds.), *Co-operatives in a post-growth era: Creating co-operative economics*. Zed Books.
- Alvarez, F. (1988). Peasant Movements in Chiapas. *Bulletin of Latin American Research*, 7(2), 277–298. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/3338293>
- Arizmendi, L. (2019). Modernidad barroca y pobreza campesina en el siglo XXI. En J. Boltvinik & S. A. Mann (Eds.), *Pobreza y persistencia campesina en el siglo XXI teorías, debates, realidades y políticas* (Primera edición, pp. 156–177). Editorial Siglo Veintiuno.
- Augusto Benini, E., de Castro Pacheco, A. P., & Gustavo Benini, E. (2022). *Integral Cooperative, socioproductive organicity and self-managed governance: Exploring confluences, possibilities and limits for the construction of a self-management sustaining territory*. 27(1), 1–18. Academic Search Ultimate.
- Auld, G. (2010). Assessing Certification as Governance: Effects and Broader Consequences for Coffee. *The Journal of Environment & Development*, 19(2), 215–241. <https://doi.org/10.1177/1070496510368506>
- Bair, J. (2009). *Frontiers of Commodity Chain Research*. Stanford University Press. <https://books.google.com.mx/books?id=RGBeiTT4Ib8C>
- Barraud-Didier, V., Henninger, M.-C., & El Akremi, A. (2012). The Relationship Between Members' Trust and Participation in the Governance of Cooperatives: The Role of Organizational Commitment. *International Food and Agribusiness Management Review*, 15(1).
- Bartra, A. (1977). Seis años de lucha campesina. *Investigación Económica*, 36(141), 157–209.
- Bartra, A. (1985). Dos vías de la reforma agraria sandinista; síntesis de un debate. *Cuadernos Políticos*, 42, 54–65.
- Bartra, A. (1995). Origen y Claves Del Sistema Finquero Del Soconusco. *Revista Chiapas*, 1, 29–51.

- Bartra, A. (1999, julio 20). El aroma de la historia social del café. *La Jornada del Campo*. <https://www.jornada.com.mx/1999/07/28/cam-aroma.html>
- Bartra, A. (2006). *El capital en su laberinto: De la renta de la tierra a la renta de la vida* (1. ed). Universidad Autónoma de la Ciudad de México.
- Bartra, A. (2019a). Repensar lo rústico. En J. Boltvinik & S. A. Mann (Eds.), *Pobreza y persistencia campesina en el siglo XXI teorías, debates, realidades y políticas* (Primera edición, pp. 156–177). Editorial Siglo Veintiuno.
- Bartra, A. (2019b). Repensar lo rústico. Aportes a una teoría del campesinado contemporáneo. En J. Boltvinik & S. A. Mann (Eds.), *Pobreza y persistencia campesina en el siglo XXI teorías, debates, realidades y políticas* (Primera edición, pp. 113–133). Siglo XXI.
- Bartra, A., Cobo, R., & Paz Paredes, L. (2011). *La hora del café: Dos siglos a muchas voces* (1. ed., primera reimpresión). Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad.
- Bartra, A., Cobo, R., & Paz Paredes, L. (2018). *Somos Tosepan ¡40 años haciendo camino!* Unión de Cooperativas Tosepan, Circo Maya y RLS México.
- Bernstein, H., Friedmann, H., Van Der Ploeg, J. D., Shanin, T., & White, B. (2018). Forum: Fifty years of debate on peasantries, 1966–2016. *The Journal of Peasant Studies*, 45(4), 689–714. <https://doi.org/10.1080/03066150.2018.1439932>
- Bevir, M. (2012). *Governance: A very short introduction*. Oxford University Press.
- Boltvinik, J. (2019). Pobreza y persistencia del campesinado. Ponencia básica. En J. Boltvinik & S. A. Mann (Eds.), *Pobreza y persistencia campesina en el siglo XXI teorías, debates, realidades y políticas* (Primera edición, pp. 73–112). Editorial Siglo Veintiuno.
- Boltvinik, J., & Mann, S. A. (Eds.). (2019). *Pobreza y persistencia campesina en el siglo XXI teorías, debates, realidades y políticas* (Primera edición). Editorial Siglo Veintiuno.
- Borras, S. M. (2023). Politically engaged, pluralist and internationalist: Critical agrarian studies today. *The Journal of Peasant Studies*, 1-41. <https://doi.org/10.1080/03066150.2022.2163164>
- Castillo Hajar, M. E. (2022) *Cooperativas cafetaleras, historias de éxito*. Lima: Junta Nacional del Café (JNC), Helvetas Swiss Intercooperation – PERU - Programa SeCompetitivo
- Cauê Serigati, F., & Furquim de Azevedo, P. (2013). Comprometimento, características da cooperativa e desempenho financeiro: Uma análise em painel com as cooperativas agrícolas paulistas. *Revista de Administração - RAUSP*, 48(2), 222–238. Redalyc.
- Celis Callejas, F. (2001). *Nuevas Formas de Asociacionismo en la Cafecultura Mexicana: El caso de la CNOC*. Universidad Veracruzana.
- Chaddad, F., & Iliopoulos, C. (2013). Control Rights, Governance, and the Costs of Ownership in Agricultural Cooperatives. *Agribusiness*, 29(1), 3–22. <https://doi.org/10.1002/agr.21328>
- Chayanov, A. V. (1991). *The theory of peasant co-operatives*. Ohio State University Press.
- Cobo, R., & Paz Paredes, L. (2009). *Milpas y cafetales en los Altos de Chiapas*. Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad.

- Concheiro San Vicente, L. (2022). Descampesinistas contra campesinistas: Una polémica marxista en torno al campesinado mexicano. *Inflexiones. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 10, 36. <https://doi.org/10.22201/udir.2954341xp.169>
- Cook, M. L. (2018). A Life Cycle Explanation of Cooperative Longevity. *Sustainability*, 10(5), 1586. <https://doi.org/10.3390/su10051586>
- Cook, M. L., & Grashuis, J. (2018). Theory of cooperatives: Recent developments. En *Routledge Handbook of Agricultural Economics* (pp. 748–759). Routledge.
- Co-operatives UK, & SAOS. (2013). *Corporate governance code for agricultural co-operatives*. Co-operatives UK y The Scottish Agricultural Organisation Society.
- Coque, J. (2002). Las cooperativas en América Latina: visión histórica general y comentario de algunos países tipo. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (43), ISSN: 0213-8093. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17404309>
- Cornforth, C. (2004). The Governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 11–32. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00241.x>
- De Angelis, M. (2017). *Omnia sunt communia: On the commons and the transformation to postcapitalism*. Zed Books Ltd.
- De Vos, J. (2010). *Vienen de lejos los torrentes: Una historia de Chiapas*. Consejo Estatal para las Culturas y las Artes de Chiapas.
- Deng, W., & Hendrikse, G. W. J. (2015). Managerial vision bias and cooperative governance. *European Review of Agricultural Economics*, 42(5), 797–828. <https://doi.org/10.1093/erae/jbv017>
- Descroix, F., & Snoeck, J. (2004). Environmental Factors Suitable for Coffee Cultivation. En J. N. Wintgens (Ed.), *Coffee: Growing, processing, sustainable production: A guidebook for growers, processors, traders and researchers*. Wiley-VCH.
- Diakité, D., Royer, A., Rousselière, D., & Tamini, L. D. (2022). Formal and informal governance mechanisms of machinery cooperatives: The case of Quebec. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 10(2), 100181. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2022.100181>
- Díaz Muñoz, J. G. (2023). ¿Gobernar desde abajo al gobierno cooperativo? Hacia la gobernanza bioeconómica solidaria y compleja (una aproximación teórica a su ejercicio y evaluación). *Revista Iberoamericana de Economía Social y Solidaria*, 1(2), 1–51.
- Díaz-Puente, J. M., Palma, O. M., & Yagüe, J. L. (2020). The Role of Coffee Organizations as Agents of Rural Governance: Evidence from Western Honduras. *Land*, 9(11), 431. <https://doi.org/10.3390/land9110431>
- Durand, J. (2012), El oficio de investigar, (pp.45-73), en: Ariza, M. y Velasco, L., (coords.), *Métodos cualitativos y su aplicación empírica: por los caminos de la investigación sobre migración internacional*. UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales; El Colegio de la Frontera Norte, A.C.
- Escalante, F. (2015). *Historia mínima del neoliberalismo*. El Colegio de México.
- Esteva, G., & Guerrero Osorio, A. (2018). Usos, ideas y perspectivas de la comunalidad. En R. Gutiérrez Aguilar (Ed.), *Comunalidad, tramas comunitarias y producción de lo*

- común. *Debates contemporáneos desde América Latina* (pp. 33–50). Colectivo Editorial Pez en el Árbol, Editorial Casa de las Preguntas.
- Fernando, S., Garnevska, E., Ramilan, T., & Shadbolt, N. (2021). Organisational attributes of cooperatives and farmer companies. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 9(1), 100132. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2021.100132>
- Fischer, E. F., Victor, B., & Asturias De Barrios, L. (2021). Quality versus solidarity: Third Wave coffee and cooperative values among smallholding Maya farmers in Guatemala. *The Journal of Peasant Studies*, 48(3), 640–657. <https://doi.org/10.1080/03066150.2019.1694511>
- Flores de la Vega, M., & León López, A. (1979, julio). La política del Inmecafé y la Sierra Mazateca. *Comercio Exterior*, 29(7), 767–778.
- Folch, A., & Planas, J. (2019). Cooperation, Fair Trade, and the Development of Organic Coffee Growing in Chiapas (1980–2015). *Sustainability*, 11(2), 357. <https://doi.org/10.3390/su11020357>
- Fridell, G., Gross, Z., & McHugh, S. (Eds.). (2023). *Guía de comercio justo: Para construir juntos un mundo mejor*. Fernwood Publishing.
- García Ojeda, M. (2022) “De la desposesión a la gobernanza de bienes comunes: Experiencias de defensa territorial de comunidades Lafkenche y Pewenche en el Wallmapu”. En C. Alister, X. Cuadra, D. Julián-Vejar, B. Pantel, & C. Ponce (Eds.), & P. Jordy (Trad.), *Cuestionamientos al modelo extractivista neoliberal desde el Sur: Capitalismo, territorios y resistencias*. Ariadna Ediciones. <http://books.openedition.org/ariadnaediciones/11775>
- Gerber, J.-F. (2020). Degrowth and critical agrarian studies. *The Journal of Peasant Studies*, 47(2), 235-264. <https://doi.org/10.1080/03066150.2019.1695601>
- Gerlicz, A., Méndez, V. E., Conner, D., Baker, D., y Christel, D. (2019). Use and perceptions of alternative economic activities among smallholder coffee farmers in Huehuetenango and El Quiché departments in Guatemala. *Agroecology and Sustainable Food Systems*, 43(3), 310-328. <https://doi.org/10.1080/21683565.2018.1532480>
- González Cabañas, A. A., & Fletes Ocón, H. B. (Eds.). (2023). *La Frailesca, “el granero de Chiapas”: Destrozos y alternativas* (Primera edición). Universidad Nacional Autónoma de México, Centro de Investigaciones Multidisciplinarias sobre Chiapas y la Frontera Sur.
- González Luna, F. (2008). *Territorio y café: Transformaciones recientes en la región cafetalera de Coatepec, Veracruz 1994 – 2006*. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.
- Goodman, D. (2008). The International Coffee Crisis: A Review of the Issues. En C. M. Bacon (Ed.), *Confronting the coffee crisis: Fair trade, sustainable livelihoods and ecosystems in Mexico and Central America* (pp. 3–25). MIT Press.
- Grashuis, J., & Cook, M. L. (2021). Members of cooperatives: More heterogeneous, less satisfied? *International Food and Agribusiness Management Review*, 24(5), 813–825. <https://doi.org/10.22434/IFAMR2020.0086>
- Guber, R. (2011). *La etnografía: Método, campo y reflexividad*. Siglo Veintiuno Editores.

- Guillén, D. (1998). *Chiapas, 1973-1993: Mediaciones, política e institucionalidad* (1. ed). Instituto Mora.
- Gupta, C. (2014). The co-operative model as a 'living experiment in democracy'. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 2(2), 98–107. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2014.09.002>
- Gupta, A. (2015) Fronteras borrosas: el discurso de la corrupción, la cultura de la política y el estado imaginado, en Philip Abrams, Akhil Gupta y Timothy Mitchell, *Antropología del Estado*. FCE.
- Gutiérrez-Chong, N. (2001) “La transformación histórica de la identidad indígena” en: Mitos nacionalistas e identidades indígenas. *Los intelectuales indígenas y el estado mexicano*. FONCA, IIS, Plaza y Valdés.
- Guzmán Luna, A., Bacon, C. M., Méndez, V. E., Flores Gómez, M. E., Anderzén, J., Mier y Terán Giménez Cacho, M., Hernández Jonapá, R., Rivas, M., Duarte Canales, H. A., y Benavides González, Á. N. (2022). Toward Food Sovereignty: Transformative Agroecology and Participatory Action Research With Coffee Smallholder Cooperatives in Mexico and Nicaragua. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 6, 810840. <https://doi.org/10.3389/fsufs.2022.810840>
- Harguindeguy, L. C. (2008). La Economía Social y Solidaria. *Pasos, Segunda Época*(135), 2–12.
- Hernández Martínez, G., & Córdova Santamaría, S. (2011). *México, café y productores. Historia de la cultura cafetalera que transformó nuestras regiones*. Universidad Autónoma de Chapingo.
- Hernández Navarro, L. (1992). Cafetaleros: Del adelgazamiento estatal a la guerra del mercado. En J. Moguel & C. Botey (Eds.), *Autonomía y nuevos sujetos sociales en el desarrollo rural* (1. ed). CEHAM, Siglo Veintiuno Editores.
- Hernández Navarro, L. (2002). *Centroamérica, México y el Caribe: Las raíces profundas del café*. Oxfam.
- Hernández Navarro, L. (2004). *Morir un poco: Migración y café en México y Centroamérica* (pp. 1–16) [Informe especial, Programa de las Américas]. Interhemispheric Resource Center.
- Hernandez, S. (2006). Striving for Control: Democracy and Oligarchy at a Mexican Cooperative. *Economic and Industrial Democracy*, 27(1), 105–135. <https://doi.org/10.1177/0143831X06060593>
- Hess, C., & Ostrom, E. (2007). Introduction: An Overview of the Knowledge Commons. En *Understanding Knowledge as a Commons: From Theory to Practice* (pp. 3–26). MIT Press.
- Heynig, K. (1982). Principales enfoques sobre la economía campesina. *Revista de la CEPAL*, 16, 115–142.
- Hoffmann, J. (2018). *World Atlas of Coffee: From beans to brewing, coffees explored, explained and enjoyed*. MITCHELL BEAZLEY.
- Hopkins, T. K., & Wallerstein, I. (1986). Commodity Chains in the World-Economy Prior to 1800. *Review, Fernand Braudel Center*, 10(1), 157–170. JSTOR.
- Horton, L. (1998). *Peasants in arms: War and peace in the mountains of Nicaragua, 1979-1994*. Ohio University Center for International Studies.

- Horton, L. (2004). Constructing Conservative Identity: Peasant Mobilization Against Revolution In Nicaragua. *Mobilization: An International Quarterly*, 9(2), 167–180. <https://doi.org/10.17813/mai.9.2.a73454v518238082>
- Hu, Z., Zhang, Q. F., & Donaldson, J. (2022). Why do farmers' cooperatives fail in a market economy? Rediscovering Chayanov with the Chinese experience. *The Journal of Peasant Studies*, 1–31. <https://doi.org/10.1080/03066150.2022.2104159>
- Iliopoulos, C., & Valentinov, V. (2018a). Cooperative Longevity: Why Are So Many Cooperatives So Successful? *Sustainability*, 10(10). <https://doi.org/10.3390/su10103449>
- Iliopoulos, C., & Valentinov, V. (2018b). Member Heterogeneity in Agricultural Cooperatives: A Systems-Theoretic Perspective. *Sustainability*, 10(4), 1271. <https://doi.org/10.3390/su10041271>
- Iliopoulos, C., & Valentinov, V. (2022). Cooperative governance under increasing member diversity: Towards a new theoretical framework. *Scandinavian Journal of Management*, 38(1), 101192. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2021.101192>
- Kinna, R., Prichard, A., Swann, T., & Seeds for Change. (2022). *Anarchic Agreements*. PM Press.
- King, S. y Hickey, S. (2017) Building Democracy from Below: Lessons from Western Uganda, *The Journal of Development Studies*, 53:10, 1584-1599, DOI: [10.1080/00220388.2016.1214719](https://doi.org/10.1080/00220388.2016.1214719)
- Leff, E. (2019). De la persistencia del campesinado en el capitalismo al ambientalismo de los pueblos indígenas y la sostenibilidad de la vida. En J. Boltvinik & S. A. Mann (Eds.), *Pobreza y persistencia campesina en el siglo XXI teorías, debates, realidades y políticas* (Primera edición, pp. 253–271). Editorial Siglo Veintiuno.
- Ley General de Sociedades Cooperativas, 35 (1994). https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/143_190118.pdf
- Löwy, M. (2010). Eric Hobsbawm, sociologist of peasant millenarianism. *Estudios Avanzados*, 24(69), 105–118. <https://doi.org/10.1590/S0103-40142010000200007>
- Luna, F., & Wilson, P. N. (2015). An Economic Exploration of Smallholder Value Chains: Coffee Transactions in Chiapas, Mexico. *International Food and Agribusiness Management Review*, 18(3). <https://doi.org/10.22004/AG.ECON.208496>
- Lyon, Sarah, “‘Somos Cooperativistas’: Strengthening Participatory Democracy in Rural Guatemala through Fair Trade Coffee Consumption”, University of Kentucky – Geography Department, 2006-2077 colloquium. Recuperado de: <http://www.michaelmbell.net/suscon-papers/Lyon-paper.doc> [03/05/2023].
- Lyon, S. (2011). *Coffee and community: Maya farmers and fair-trade markets*. University Press of Colorado.
- Meiksins Wood, E. (1994). From Opportunity to Imperative: The History of the Market. *Monthly Review*, 46(3), 14. https://doi.org/10.14452/MR-046-03-1994-07_2
- Mendoza, R. (2002). *La paradoja del café: El gran negocio mundial y la peor crisis campesina: un estudio comparativo de la producción de las cadenas del café en Nicaragua y en el Reino Unido* (1. ed). Nitlapán.
- Michaud, M., & Audebrand, L. K. (2022). One governance theory to rule them all? The case for a paradoxical approach to co-operative governance. *Journal of Co-Operative*

- Organization and Management*, 10(1), 100151.
<https://doi.org/10.1016/j.jcom.2021.100151>
- Miner, K., & Novkovic, S. (2015). *La gobernanza cooperativa, apta para construir resiliencia frente a la complejidad*. Alianza Cooperativa Internacional.
- Miner, K., & Novkovic, S. (2020). Diversity in Governance—A cooperative model for deeper, more meaningful impact. *Cooperative Business Journal*, 4–15.
- Moguel, J., Botey, C., & Hernández Navarro, L. (Eds.). (1992). *Autonomía y nuevos sujetos sociales en el desarrollo rural* (1. ed). CEHAM, Siglo Veintiuno Editores.
- Monedero, J. C. (2008). Introducción. El Estado moderno como relación social; la recuperación de un concepto politológico del Estado. En R. Jessop, *El futuro del Estado capitalista* (p. XIII–XL). Catarata.
- Montes de Oca Barrera, L. (2015) Entre activistas, funcionarios e industriales. Aplicación de la etnografía -enfocada y política- en escenarios de gobernanza. *Nueva Antropología*, Vol. 28, núm. 83, (pp.25-45).
- Montoya, D., & Toledo, V. M. (2020). Historia de la caficultura en Chiapas (1880-2010). Apuntes de una evolución social y ambiental. *Sociedad y Ambiente*, 23, 1–25.
<https://doi.org/10.31840/sya.vi23.2187>
- Nadal, A. (2010). El concepto de mercado. *Conceptos y fenómenos fundamentales de nuestro tiempo*, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, 1–23.
- Novkovic, S. (2013). Reflections on the International Symposium of Co-operative Governance. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 1(2), 93–95.
<https://doi.org/10.1016/j.jcom.2013.10.001>
- Ortmann, G., & King, R. (2007). Agricultural Cooperatives I: History, Theory and Problems. *Agrekon*, 46(1), 40–68.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge Univ. Press.
- Oyhandy, Á. (2010) Sociología Política. En E. Villarreal y V.H. Martínez (coords.) Pretextos para el Análisis Político, (pp. 49-70). México: FLACSO.
- Pacheco-Vega, R., y Parizeau, K. (2018). Doubly Engaged Ethnography: Opportunities and Challenges When Working With Vulnerable Communities. *International Journal of Qualitative Methods*, 17(1). <https://doi.org/10.1177/1609406918790653>
- Pahnke, A. (2015). Institutionalizing economies of opposition: Explaining and evaluating the success of the MST's cooperatives and agroecological repeasantization. *The Journal of Peasant Studies*, 42(6), 1087–1107.
<https://doi.org/10.1080/03066150.2014.991720>
- Palma, O. M., Díaz-Puente, J. M., & Yagüe, J. L. (2020). The Role of Coffee Organizations as Agents of Rural Governance: Evidence from Western Honduras. *Land*, 9(11), 431. <https://doi.org/10.3390/land9110431>
- Papadimitropoulos, V. (2020). *The Commons: Economic Alternatives in the Digital Age*. University of Westminster Press. <https://doi.org/10.16997/book46>
- Paré, L. (1990). ¿Adelgazamiento del Inmecafé o de los pequeños productores de café? *Sociológica*, 5(13), 1–9.
- Pastrán, A. (2021). En riesgo comercialización y exportación de café por incumplimiento de productores. Recuperado de: <https://www.agronegocios.co/agricultura/en-riesgo>

[comercializacion-y-exportacion-de-cafe-por-incumplimiento-de-productores-3234047](#)

- Pérez Akaki, P. (2007). Las transformaciones institucionales en la producción y comercialización internacional del café en el siglo XX e inicios del XXI. *Problemas del desarrollo*, 38(150), 107–132.
- Pérez Akaki, P. (2010). Los espacios cafetaleros alternativos en México en los primeros años del siglo XXI. *Investigaciones Geográficas (Mx)*, 72, 82–100. Redalyc.
- Pérez Akaki, P. (2013). Los siglos XIX y XX en la cafecultura nacional: de la bonanza a la crisis del grano de oro mexicano, en *Revista de Historia N. 67*. 159-199.
- Pérez Akaki, P. (2019). Una revisión de las experiencias recientes sobre la institucionalidad del desarrollo rural y su aplicación al sector cafetalero. En E. Bello Baltazar, L. Soto Pinto, G. Huerta Palacios, & J. Gómez Ruiz (Eds.), *Caminar el cafetal: Perspectivas socioambientales del café y su gente* (Primera edición). El Colegio de la Frontera Sur; Juan Pablos Editor.
- Pérez Akaki, P. (s/f), “Las políticas públicas cafetaleras en México: un análisis histórico”, pp. 121- 143, disponible en: <https://federaciondecafeteros.org/static/files/4LaspoliticaspUBLICAScafetalerasenMexico.pdf>
- Pérez Akaki, P., & Echánove Huacuja, F. (2006). Cadenas globales y café en México. *Cuadernos Geográficos*, 38, 69–86. Redalyc.
- Pérez López, A., Zamora Lomelí, C. y Yamasaki, P., (2019). Acción colectiva y producción cafetalera. El caso de la cooperativa Maya Vinic en Chiapas, en Bello Baltazar, E., Soto Pinto, L., Huerta Palacios, G., & Gómez Ruiz, J. (Eds.). *Caminar el cafetal: Perspectivas socioambientales del café y su gente* (Primera edición). El Colegio de la Frontera Sur; Juan Pablos Editor.
- Pizaña Vidal, H., González Cabañas, A. A., & Caballero Salinas, J. C. (2023). Una aproximación a La Frailesca. Caminando se hace la historia y se comprende el paisaje. En A. A. González Cabañas & H. B. Fletes Ocón (Eds.), *La Frailesca, “el granero de Chiapas”: Destrozos y alternativas* (Primera edición). Universidad Nacional Autónoma de México, Centro de Investigaciones Multidisciplinarias sobre Chiapas y la Frontera Sur.
- Ploeg, J. D. van der. (2013). *Peasants and the art of farming: A Chayanovian manifesto*. Fernwood Pub.
- Ploeg, J. D. van der. (2016). *The importance of peasant agriculture: A neglected truth*. Wageningen University & Research.
- Ploeg, J. D. van der. (2021). Peasants. En A. H. Akram-Lodhi, K. Dietz, B. Engels, & B. M. McKay (Eds.), *Handbook of Critical Agrarian Studies* (pp. 109–119). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788972468>
- Polanyi, K. (2009). *El sustento del hombre*. Capitán Swing.
- Polanyi, K. (2017). *La gran transformación: Los orígenes políticos y económicos de nuestro tiempo* (México).
- Porras, F. (2019). *Gobernanza: Propuestas, límites y perspectivas* (Segunda). Instituto Mora.

- Pruijn, J. (2023). Los orígenes de Comercio Justo y del sello SPP. Mis experiencias con los pequeños productores. En G. Fridell, Z. Gross, & S. McHugh (Eds.), *Guía de comercio justo: Para construir juntos un mundo mejor* (pp. 97–108). Fernwood Publishing.
- Renard, M.-C. (1999). II - La regulación del mercado internacional del café: Una perspectiva histórica. En *Los intersticios de la globalización: Un label "Max Havelaar" para los pequeños productores de café* (pp. 81–141). Centro de estudios mexicanos y centroamericanos. <https://doi.org/10.4000/books.cemca.526>
- Renard, M.-C. (2010). The Mexican Coffee Crisis (M. O. Breña, Trad.). *Latin American Perspectives*, 37(2), 21–33. JSTOR.
- Renard, M. C. (2012). Veinte años de crisis del café en México. En M. Samper & S. Topik (Eds.), *Crisis y transformaciones del mundo del café: Dinámicas locales y estrategias nacionales en un periodo de adversidad e incertidumbre* (1st ed., pp. 173–194). Pontificia Universidad Javeriana. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt15hvx98.9>
- Renard, M.-C., & Pérez-Grovas, V. (2007). Fair Trade coffee in Mexico, At the center of the debates. En L. T. Reynolds, D. L. Murray, & J. Wilkinson, *Fair trade: The challenges of transforming globalization* (pp. 138–156). Routledge.
- Restrepo, Eduardo (2015), El proceso de investigación etnográfica: Consideraciones éticas, *Etnografías Contemporáneas*, 1 (1), pp. 163-179.
- Restrepo, E. (2016), "Labor etnográfica", en *Etnografía: Alcances, técnicas y éticas*, (pp. 27- 56). Fondo Editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Restrepo, E. (2018), "Trabajo de campo", en *Etnografía: Alcances, técnicas y éticas*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, pp. 56- 94.
- Rojas Herrera, J. J., & Olgún Pérez, A. M. (2018). Origen, desarrollo y perspectivas de las cooperativas cafetaleras de Huatusco, Veracruz. *LiminaR Estudios Sociales y Humanísticos*, 16(1), 119–133. <https://doi.org/10.29043/liminar.v16i1.568>
- Romero, M. J. (2020). Revisión Sistemática del Concepto Gobernanza Cooperativa. *Ciencias Administrativas*, 18, 083. <https://doi.org/10.24215/23143738e083>
- Roozen, N., & Van der Hoff, F. (2003). *Comercio justo: La historia detrás del café Max Havelaar, los bananos Oké y los tejanos Kuyichi*. Van Gennepe.
- Rubio, B. (1987). *Resistencia campesina y explotación rural en México*. Editorial Era.
- Rubio, B. (1996). Las organizaciones independientes en México: Semblanza de las opciones campesinas ante el proyecto neoliberal. En H. De Grammont (Ed.), *Neoliberalismo y organización social en el campo mexicano* (pp. 113–162). Plaza y Valdés.
- Rubio, B. (2001). *Explotados y excluidos: Los campesinos latinoamericanos en la fase agroexportadora neoliberal* (1. ed). Plaza y Valdés: Universidad Autónoma Chapingo.
- Rus, J. (2012). *El Ocaso de las Fincas y la transformación de la sociedad indígena de Los Altos de Chiapas, 1974-2009*. Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas; Centro de Estudios Superiores de México y Centroamérica.

- Sacchetti, S., & Tortia, E. C. (2021). Governing cooperatives in the context of individual motives. *International Journal of Social Economics*, 48(2), 181–203. <https://doi.org/10.1108/IJSE-09-2019-0579>
- Salas, H. (2002). *Antropología, estudios rurales y cambio social. La globalización en la región lagunera*. Instituto de Investigaciones Antropológicas – UNAM.
- Salinas Callejas, E. (2004). El impacto de la onda cíclica de los precios del café en los productores de México. *Análisis Económico*, XIX(40), 269–291.
- Salazar Sierra, C. (2021). El incumplimiento de los contratos a futuro pondría en riesgo al sector cafetero. Recuperado de: <https://www.agronegocios.co/agricultura/el-incumplimiento-de-los-contratos-a-futuro-pondria-en-riesgo-al-sector-cafetero-3270738>
- Sánchez Juárez, G. K. (2015). *Los pequeños cafeticultores de Chiapas: Organización y resistencia frente al mercado* (Primera edición). Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas ; Centro de Estudios Superiores de México y Centroamérica.
- Saracho, F. (2018). La dimensión fractal del espacio. Sobre la medida geopolítica del capital. En F. Saracho, D. Herrera, & F. González Luna (Eds.), *Espacios de la Dominación. Debates sobre la espacialización de las relaciones de poder* (pp. 65–88). Facultad de Filosofía y Letras-UNAM; Monosílabo.
- Scott, J. C. (1985). *Weapons of the weak: Everyday forms of peasant resistance*. Yale university press.
- Shanin, T. (1972). *The Awkward Class. Political Sociology of Peasantry in a Developing Society: Russia 1910-1925*. Oxford University Press.
- Shanin, T. (1990). *Defining peasants: Essays concerning rural societies, expolary economies, and learning from them in the contemporary world*. B. Blackwell.
- Silva, F. F. D., Baggio, D. K., & Santos, D. F. L. (2022). Governance and performance model for agricultural cooperatives. *Estudios Gerenciales*, 464–478. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.165.5238>
- Smith, N. (2008). *Uneven Development: Nature, Capital, and the Production of Space*. University of Georgia Press.
- Snyder, R. (1999). After Neoliberalism: The Politics of Reregulation in Mexico. *World Politics*, 51(2), 173–204. JSTOR.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2016). *Theories of Democratic Network Governance*. Palgrave Macmillan UK.
- Soto Pinto, L. (2019). Entre el dilema de producir café y mantener los beneficios socioambientales del cafetal. En E. Bello Baltazar, L. Soto Pinto, G. Huerta Palacios, & J. Gómez Ruiz (Eds.), *Caminar el cafetal: Perspectivas socioambientales del café y su gente* (Primera edición). El Colegio de la Frontera Sur ; Juan Pablos Editor.
- Teixeira, E. G., Marconatto, D. A. B., Dias, M. F. P., Auler, D. P., & Wegner, D. (2021). Solidarity economy cooperatives: The impact of governance and gender on member income. *Nonprofit Management and Leadership*, 32(2), 263–285. <https://doi.org/10.1002/nml.21480>
- Topik, S., Talbot, J. M., & Samper, M. (2010). Introduction Globalization, Neoliberalism, and the Latin American Coffee Societies. *Latin American Perspectives*, 37(2), 5–20. <https://doi.org/10.1177/0094582X09356955>

- Tzul, G., (2015), Sistemas de gobierno comunal indígena: la organización de la reproducción de la vida. En *el Apantle Revista de estudios comunitarios No. 1*, octubre 2015, México.
- Van der Hoff, F. (2003). UCIRI — México. Los campesinos organizan la esperanza. En N. Roozen & F. Van der Hoff, *Comercio justo: La historia detrás del café Max Havelaar, los bananos Oké y los tejanos Kuyichi*. Editorial Van Gennep.
- Van der Hoff, F. (2016). *Pensar y actuar desde los excluidos, ¿por qué existe confusión en el movimiento del Comercio Justo?* Edición privada de la Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo.
- Wallerstein, I. (2005). *Análisis del Sistema-Mundo: Una introducción*. Siglo XXI.
- Warman, A. (2001). *El campo mexicano en el siglo XX*. Fondo de Cultura Económica.
- Washbrook, S. (2018). *La producción de la modernidad en México fuerza de trabajo, raza y Estado en Chiapas, 1876-1914* (I. Vericat Núñez, Trad.; Primera edición). Centro de Investigaciones Multidisciplinarias sobre Chiapas y la Frontera Sur Universidad Nacional Autónoma de México, Coordinación de Humanidades.
- Wolf, E. R. (1966). *Peasants*. Prentice-Hall.
- Wolf, E. R. (2006). *Europa y la gente sin historia* (2ª ed). Fondo de Cultura Económica.

Páginas de internet

- Alianza Cooperativa Internacional. (2015). *Notas de orientación para los principios cooperativos*.
- Alianza Cooperativa Internacional. (2018). *Identidad cooperativa: Nuestros principios y valores*. ICA. <https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>
- CEPCO. (s/f). HISTORIA - La Organización, Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca, CEPCO. *Café La Organización*. Recuperado el 8 de septiembre de 2023, de <http://cafelaorganizacion.mx/historia/>
- Coordinadora Mexicana de Pequeños Productores de Comercio Justo. (s/f). *Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla San Isidro Labrador (ISMAM)*. Coordinadora Mexicana de Pequeños Productores de Comercio Justo. Recuperado el 8 de septiembre de 2023, de <https://www.comerciojustomx.org/organizacion/2>
- Finca Triunfo Verde. (s/f). *Triunfo Verde | HISTORIA*. Recuperado el 8 de septiembre de 2023, de <http://www.triunfoverde.org/historia/>
- ICA. (2018). Cooperative identity, values & principles | ICA. Ica.coop. <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>
- INEGI. (2020a). *Índice de marginación por entidad federativa* [dataset]. Índices de marginación 2020. <https://www.gob.mx/conapo/documentos/indices-de-marginacion-2020-284372>
- INEGI. (2020b). *Índice de marginación por municipio* [dataset]. Índices de marginación 2020. <https://www.gob.mx/conapo/documentos/indices-de-marginacion-2020-284372>
- International Coffee Organization. (2023). *Coffee Report and Outlook (CRO)*. https://icocoffee.org/documents/cy2022-23/Coffee_Report_and_Outlook_April_2023_-_ICO.pdf

- SPP Global. (2015, diciembre 4). *Nuestra Historia. Antecedentes históricos, Símbolo de Pequeños Productores y SPP Global*. <https://spp.coop/el-spp/nuestra-historia/>
- SPP, Símbolo de Pequeños Productores. (2017). *Declaración y Llamado Urgentes por el Rescate del Comercio Justo*. https://spp.coop/wp-content/uploads/2020/06/Declaracion-Llamado-Comercio-Justo_VI-AG-SPP-2017_2017-06-29_PUBLICO.pdf
- Unión Majomut. (s/f). *Nuestra historia*. Unión Majomut. Recuperado el 8 de septiembre de 2023, de <http://www.union.majomut.org/majomut/nuestra-historia/>
- Unión Majomut. (2013). *30 aniversario*. San Cristóbal de las Casas, Chiapas.
- Blumer, F., Hoinkes, C., & Morales, M. (2024, marzo). *Esperanza pulverizada: Cómo Nestlé está llevando a la ruina a los caficultores*. Public Eye. <https://stories.publiceye.ch/nescafe-mexiko/>
- Ley Agraria, Diario Oficial de la Federación (1992). <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LAgra.pdf>

Reportes de Mercado de la OIC

- Organización Internacional del Café. (2013). *CMR-Informe del mercado de café-Diciembre 2013*. <https://icocoffee.org/documents/cmr-1213-c.pdf>
- Organización Internacional del Café. (2014). *CMR-Informe del mercado de café-Diciembre 2014*. <http://www.ico.org/documents/cy2014-15/cmr-1214-c.pdf>
- Organización Internacional del Café. (2016). *Informes del mercado de café (2015/16)*. <https://www.ico.org/es/Market-Report-15-16-c.asp>
- Organización Internacional del Café. (2017). *Informes del mercado de café (2016/17)*. <https://www.ico.org/es/Market-Report-16-17-c.asp>
- Organización Internacional del Café. (2018). *Informes del mercado de café (2017/18)*. <https://www.ico.org/es/Market-Report-17-18-c.asp>
- Organización Internacional del Café. (2019). *Informes del mercado de café (2018/19)*. <https://www.ico.org/es/Market-Report-18-19-c.asp>
- Organización Internacional del Café. (2020a). *CMR-Informe del mercado de café-October 2020*. <https://www.ico.org/es/Market-Report-20-21-c.asp>
- Organización Internacional del Café. (2020b). *Informes del mercado de café (2019/20)*. <https://www.ico.org/es/Market-Report-19-20-c.asp>
- Organización Internacional del Café. (2021a). *CMR-Informe del mercado de café-Diciembre 2021*. <https://www.ico.org/es/Market-Report-21-22-c.asp>
- Organización Internacional del Café. (2021b). *CMR-Informe del mercado de café-October 2021*. <https://www.ico.org/documents/cy2021-22/cmr-1021-c.pdf>
- Organización Internacional del Café. (2021c). *Informes del mercado de café (2020/21)*. <https://www.ico.org/es/Market-Report-20-21-c.asp>
- Organización Internacional del Café. (2022). *Informes del mercado de café (2021/22)*. <https://www.ico.org/es/Market-Report-21-22-c.asp>

Tabla de registro de entrevistas realizadas y referenciadas en el texto

#	Nombre en clave	Fecha	Duración	Sexo	Edad aproximada	Rol en la Organización
Unión Majomut						
0	PRESENTACIÓN/ 07NOV23	7/11/23	1h28	N/A	N/A	Coordinador general ante académicos invitados
1	E1DIR/13NOV23	13/11/23	37	Masculino	30-40	Presidente Consejo Administración
2	E2TEC/14NOV23	14/11/23	36	Masculino	50-60	Coordinador general
3	E4DIR/16NOV23	15/11/23	37	Masculino	40-50	Tesorero Consejo Administración
4	E4DIR/16NOV23	16/11/23	25	Masculino	30-40 40-45	Consejo de Vigilancia
5	E5DIR/16NOV23	16/11/23	23	Masculino	35-45	Vocal Consejo Administración
6	E6TEC/17NOV23	17/11/23	37	Masculino	40-50 40-50	Auxiliar de administración y Responsable de administración
7	E7TEC/17NOV23	17/11/23	53	Masculino	40-50	Responsable de administración
8	E8TEC/17NOV23	17/11/23	1h36	Masculino	50-60	Encargado del área de desarrollo
9	E9PROD+TEC/ 21NOV23	21/11/23	16	Masculino	40-50	Encargado del área de producción
10	E10TEC/21NOV23	21/11/23	44	Masculino	29	Auxiliar de proyecto
Finca Triunfo Verde						
11	E11TEC/04DIC23	04/12/23	34	Masculino	30-38	Técnico auxiliar de proyecto
12	E12TEC/04DIC23	04/12/23	51	Masculino	40-45	Responsable del área de Producción Orgánica
13	E13DIR/04DIC23	04/12/23	57	Masculino	45-65	Presidente del Consejo de Administración
14	E14TEC/04DIC23	04/12/23	42	Masculino	40-50	Responsable del área de Certificación orgánica y control interno
15	E15DIR/05DIC23	05/12/23	49	Masculino	40-50	Tesorero del Consejo de Administración
16	E16PROD/05DIC23	05/12/23	26	Masculino	40-50	Socio fundador, ex-directivo

17	E17PROD/06DIC23	06/12/23	20	Femenino	40-50 20-30	Socias productoras
18	E18TEC/06DIC23	06/12/23	20	Masculino	30-40	Trabajador del área de proyectos
19	E19TEC/06DIC23	06/12/23	27	Femenino	40-50	Trabajadora del área de género
20	E20DIR+TEC/ 06DIC23	06/12/23	46	Masculino	40-50	Responsable del área de Acopio, miembro directivo del Consejo de Vigilancia
21	E21TEC/07DIC23	07/12/23	29	Femenino	35-40	Área de administración
22	E22DIR/07DIC23	07/12/23	25	Femenino	45-55	Secretaria del Consejo de Administración
23	E23TEC/07DIC23	07/12/23	1h13	Masculino	40-50	Asesor general





Instituto

Mora

