



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, C - III
MAESTRÍA EN DESARROLLO LOCAL



**DESARROLLO DE CAPACIDADES E INNOVACIÓN EN ORGANIZACIONES DE
PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAFÉ EN MUNICIPIOS DE LOS ALTOS DE
CHIAPAS**

**Que como requisito para obtener el grado de
Maestro en Desarrollo Local**

**Presenta:
Juan López Sántiz**

Director de tesis: Dr. Guillermo S. Valdiviezo Ocampo

**Esta tesis se inscribe en la Línea de Generación y Aplicación
del Conocimiento “Procesos de Cambio Territorial”**



San Cristóbal de las Casas Chiapas, México. Octubre de 2018



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, C-III
MAESTRÍA EN DESARROLLO LOCAL



San Cristóbal de Las Casas, Chiapas.
15 octubre de 2018.

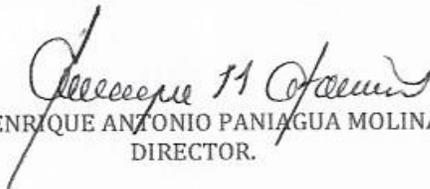
ASUNTO: Autorización de impresión de Tesis.

C. Juan López Sántiz
PRESENTE.

Con base al Reglamento de Evaluación Profesional para los egresados de la **Maestría en Desarrollo Local** de la Universidad Autónoma de Chiapas, y habiéndose cumplido con las disposiciones en cuanto a la aprobación del contenido de su trabajo de Tesis Profesional: **"Desarrollo de capacidades e innovación en organizaciones de pequeños productores de café en municipios de los Altos de Chiapas"**. Por parte de los integrantes del Jurado, CERTIFICO el VOTO APROBATORIO emitido por éste y autorizo la impresión de dicho trabajo para que sea sustentado en su Examen de Grado de la **Maestría en Desarrollo Local**.

Sin otro particular, hago propicia la ocasión para saludarla cordialmente.

ATENTAMENTE.
"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"


DR. ENRIQUE ANTONIO PANIAGUA MOLINA
DIRECTOR.



c.c.p. Archivo/MDL



CALLE PRESIDENTE ÁLVARO OBREGÓN, SIN NÚMERO. COL. REVOLUCIÓN MEXICANA
C.P. 29200. SAN CRISTÓBAL DE LAS CASAS, CHIAPAS. MÉXICO.
TEL.: 01 (967) 67.85341, www.mdl@unach.mx

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA

Al **Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)** por brindarme el apoyo económico para realizar mis estudios de maestría. A la **Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH)** por la oportunidad que me brindó para formar parte de la generación 2016-2018 de la Maestría en Desarrollo Local. De igual manera agradezco al **Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Chiapas (COCYTECH)** por apoyarme con la “Beca Tesis para Posgrados 2018” para culminar esta tesis.

Mi sincero agradecimiento al **Dr. Guillermo Salvador Valdiviezo Ocampo**, por asumir la dirección de esta tesis, por compartir sus conocimientos y por su paciencia en las asesorías.

A la **Mtra. María Guadalupe Ocampo Guzmán** y a la **Dra. María Marcela Flores Morgán** por haber aceptado ser parte de mi comité, además por sus comentarios y observaciones que enriquecieron la discusión de la tesis.

A los docentes de la **Maestría en Desarrollo Local** de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH) por compartir sus conocimientos y por su compromiso en mi formación académica y profesional. También agradezco a **Liseth Villatoro** por facilitar mis tramites en la coordinación del programa.

A las organizaciones **Kulaktik y Batzil Winiketik** por su disposición y por haberme proporcionado la información para realizar este trabajo.

A mis **compañeros de grupo y amigos de la MDL** por el apoyo mutuo en nuestra formación y el logro de la tesis.

Por todo su amor y cariño dedico esta tesis a mis padres **Antonio** y **Ana**, a mis hermanos **Julia, Pablo, Mario y José** por su apoyo incondicional en todo momento.

A mis amigos de la Universidad **Raúl, Xochitl, Ramiro, Ismael y León** quienes me motivaron a continuar mis estudios de posgrado, por su disposición y apoyo a la distancia.

A **Graciela** por su compañía, amor, paciencia y ser mi lectora incondicional. A **Liz Rabanales** por su cariño y amistad y finalmente, a mi amiga **Gabriela Rabenbauer** por ser la mejor maestra de Inglés, además de ser mi consejera de vida.

RESUMEN

En esta tesis se presenta un análisis sobre el desarrollo de capacidades e innovaciones en las organizaciones de pequeños productores Kulaktik y Batzil Winiketik con presencia en los municipios de Tenejapa, San Juan Cancuc y Oxchuc del estado de Chiapas. El café tiene importancia económica en estos municipios, siendo un producto que se comercializa desde el mercado local hasta el mercado internacional. Las organizaciones analizadas han desarrollado procesos que les han permitido insertarse en el mercado orgánico. El transitar de la producción convencional a producción orgánica ha provocado ciertos cambios productivos, organizativos y comerciales favoreciendo así, procesos de innovación en los pequeños productores.

En estas organizaciones se identificaron formas diferenciadas de capacidades, teniendo mejores resultados en la organización Kulaktik, esto se atribuye por tener más tiempo en el territorio y han consolidado una estructura con procedimientos más formalizados, mientras que Batzil Winiketik está comenzando a formalizar sus procedimientos y han comercializado indirectamente café orgánico. En ambos casos, se han visto beneficiados por tener un incremento en sus ingresos, el cual les permite mejorar sustancialmente sus condiciones de vida.

Palabras Clave: Conocimiento, desarrollo de capacidades, innovación, pequeños productores, organización

ABSTRACT

This thesis presents an analysis about development of capacities and innovations in the organizations of small producers Kulaktik and Batzil Winiketik from municipalities of Tenejapa, San Juan Cancuc and Oxchuc in the state of Chiapas. Coffee has economic importance in these municipalities, being a product that is commercialize from the local market to the international market. The analyzed organizations have developed processes that have allowed them to insert themselves in the organic market. The transition from conventional production to organic production has led to certain productive, organizational and commercial changes favoring innovation processes in small producers.

In these organizations differentiated forms of capacities were identified, having better results in the Kulaktik organization, this is attributed for having more time in the territory and have consolidated a structure with more formalized procedures, while Batzil Winiketik is beginning to formalize its procedures and has commercialized indirectly organic coffee. In both cases, they have benefited from having an increase in their income, which allows them to substantially improve their living conditions.

Key words: Knowledge, capacity development, innovation, small producers, organization.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. LA ORGANIZACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO LOCAL	5
1.1 Producción campesina, pequeña producción y agricultura empresarial.....	5
1.1.1 La agricultura campesina y la agricultura empresarial: Dos lógicas diferentes	6
1.1.2 El concepto de pequeño productor	12
1.2 Los pequeños productores en el contexto de globalización: retos y alternativas	15
1.2.1 La globalización y las políticas neoliberales	19
1.2.2 Influencia de la globalización en la política agrícola mexicana.....	20
1.2.4 Persistencia de los pequeños productores y sus estrategias ante los procesos de globalización.....	23
1.3 Organización en pequeños productores.....	25
1.3.1 Importancia de las organizaciones y las instituciones	25
1.3.3 Organizaciones y pequeños productores	27
1.4 Importancia conocimiento, capacidades e innovación en las organizaciones	28
1.4.1 La creación de conocimiento, conocimiento individual y conocimiento colectivo .	28
1.4.2 Los conocimientos y el desarrollo de capacidades.....	30
1.4.3 La innovación en las organizaciones de pequeños productores	31
1.5 Actores del territorio, trayectorias organizativas y el desarrollo local	33
1.5.1 Actores locales y territorio	33
1.5.2 Trayectoria organizativa de los territorios.....	36
1.5.3 La importancia de las organizaciones en el desarrollo local	37
1.6 Reflexiones del capítulo	38
CAPÍTULO II. CONTEXTO GEOGRÁFICO Y SOCIOECONÓMICO LA MICRORREGIÓN OXCHUC-TENEJAPA-SAN JUAN CANCUC	40
2.1 Características geográficas	40
2.1.1 Municipio de Oxchuc.	40
2.1.2 Municipio de Tenejapa.	40
2.1.3 San Juan Cancuc.....	40
2.2 Características medioambientales	41
2.2.1 Fisiografía de la microrregión	41
2.2.2 Hidrografía de la microrregión	42

2.3 Característica poblacional.....	42
2.3.2 Características socioeconómicas de la población.....	43
2.4 Principales cultivos por municipio	47
2.5 Reflexiones del capítulo.	48
CAPÍTULO III. LAS ORGANIZACIONES EN MÉXICO Y ORGANIZACIONES	
CAFETALERAS EN CHIAPAS Y SU INCLUSIÓN EN LA PRODUCCIÓN ORGÁNICA Y	
COMERCIO JUSTO	
	49
3.1 El origen de las organizaciones campesinas en México.....	49
3.2 Las organizaciones cafetaleras en Chiapas.....	50
3.2.1 Organización Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla San Isidro Labrador (ISMAM).....	52
3.2.2 Organización Maya Vinic.....	53
3.2.3 Organización Unión de Ejidos de la Selva	55
3.2.4 Organización Unión Majomut.....	57
3.2.5 Organización Tiemelonla Nich K'lum	58
3.2.6 Comparación de las organizaciones: situación inicial y actual	59
3.3 La iniciativa de comercio justo en el mundo.....	61
3.3.1 El mercado alternativo del café y la creación de la iniciativa Max Havelaar	62
3.3.1 La creación de una etiqueta común	66
3.4 Producción de café en el mundo.....	67
3.5 Producción de café orgánico en el mundo y situación de México.	68
3.5 Reflexiones del capítulo	72
CAPÍTULO IV. LAS ORGANIZACIONES Y SUS PROCESOS DE DESARROLLO DE	
CAPACIDADES E INNOVACIONES EN EL TERRITORIO.....	
	74
4.1 Antecedentes de la producción de café y trayectorias organizativas en el territorio.....	74
4.2 Características de la organización Kulaktik	80
4.2.1 Estructura organizativa y toma de decisiones.....	82
4.2.2 Formas de participación para la generación de redes de cooperación.....	86
4.2.3 Institucionalidad en la organización.	89
4.2.4 Actores del territorio vinculados a la organización para el desarrollo de capacidades e innovaciones	93
4.3 Generación de conocimientos, desarrollo de capacidades e innovación en la organización Kulaktik.....	99
4.3.1 Desarrollo de capacidades individuales.....	101

4.3.2 Desarrollo de Capacidades organizativas	106
4.3.3 El desarrollo de capacidades y su relación con los procesos de innovación	107
4.4 Características de la organización Batzil Winiketik.....	110
4.4.1 Estructura organizativa y toma de decisiones.....	111
4.4.2 Formas de participación para la generación de redes de cooperación.....	115
4.4.3 Institucionalidad en la organización.....	117
4.4.4 Actores del territorio vinculados a la organización para el desarrollo de capacidades e innovaciones	122
4.5 Generación de conocimientos, desarrollo de capacidades e innovación en la organización Batzil Winiketik	126
4.5.1 Desarrollo de capacidades individuales.....	127
4.5.2 Desarrollo de capacidades organizativas	130
4.5.3 Desarrollo de capacidades y su relación con los procesos de innovación.....	134
4.6 Elementos comunes y principales diferencias en las organizaciones Kulaktik y Batzil Winiketik	137
CONCLUSIONES.....	144
BIBLIOGRAFÍA	149
ANEXOS	159

ÍNDICE DE CUADROS.

Cuadro 1. Categorías de análisis que guiaron la investigación	3
Cuadro 2. Tipologías de campesinos de acuerdo con la CEPAL	8
Cuadro 3. Formas de explotación agrícola según Van der Ploeg	10
Cuadro 4. Tipificación del pequeño productor	14
Cuadro 5 Dinámica poblacional.	43
Cuadro 6. Rezago social	44
Cuadro 7. Grado de marginación.....	45
Cuadro 8. Índice de Desarrollo Humano	46
Cuadro 9. Principales cultivos en Oxchuc (ha)	47
Cuadro 10. Principales cultivos en Tenejapa (ha)	47
Cuadro 11. Principales cultivos en San Juan Cancuc	48
Cuadro 12. Principales características de las organizaciones productoras de café	60
Cuadro 13. Países productores de café en el mundo	68
Cuadro 14 Superficie de café orgánico en los principales países productores.....	69
Cuadro 15 Superficie de café orgánico en los principales estados productores en México.	69
Cuadro 16. Producción de café orgánico en los principales estados de México (Toneladas) ...	70
Cuadro 17. Estados productores de café orgánico en México.....	70
Cuadro 18. Información general de la organización Kulaktik.....	81
Cuadro 19. Situación productiva de organización Kulaktik.....	81
Cuadro 20. Relación entre capacidades e innovación	109
Cuadro 21. Características de la organización Batzil Winiketik	111
Cuadro 22. Situación productiva de organización Batzil Winiketik	111
Cuadro 23. Relación entre capacidades e innovaciones que se han generado en la organización	136
Cuadro 24. Síntesis de las principales características Kulaktik y Batzil Winiketik	139
Cuadro 25. Principales innovaciones en Kulaktik y Batzil Winiketik	142

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1. Estructura organizativa de Kulaktik.....	83
Figura 2. Institucionalidad dentro de la organización de productores Kulaktik.....	92
Figura 3. Participación de los actores en la generación de innovaciones en la organización Kulaktik	98
Figura 4. Estructura organizativa de Batzil Winiketik	113
Figura 5. Institucionalidad dentro de la organización Batzil Winiketik.....	121
Figura 6. Participación de actores en la generación de innovaciones en la organización Batzil Winiketik	125

INTRODUCCIÓN

Durante la apertura comercial acontecida en la década de 1990, se desalentó la producción para el mercado interno y se empezó a favorecer a los sectores productivos más competitivos para el mercado de exportación, esto dejó en una situación vulnerable a todos los pequeños productores que se dedicaban a la producción de ciertos cultivos que tenían un mercado principalmente local.

Para el caso de los pequeños productores dedicados a la producción de café, impactó fuertemente en el acontecer diario, ya que al desaparecer el Instituto Mexicano del Café (INMECAFE¹), organismo que estuvo operando entre los años de 1958 y 1989, tuvo una función importante en la fijación de los precios y en la regulación de la producción. Esto beneficiaba directamente a los productores al tener una estructura establecida en las regiones productoras. Con la desaparición del instituto generó una crisis de precios, que se reflejó en una crisis social en las comunidades productoras. Posteriormente comenzaron a tener mayor participación las empresas privadas en la cadena productiva, la cual no benefició a los pequeños productores debido a que los precios se mantenían bajos (Santoyo, 1994).

Debido a los problemas ocasionados por estos cambios en las políticas económicas, los pequeños productores comenzaron a generar diversas estrategias y alternativas para hacer frente a esta situación. La vía organizativa les ha permitido permanecer en la producción de café y de esta manera acceder a mercados alternativos, para que este cultivo siga favoreciendo el ingreso para las familias productoras.

A través del dialogo que establecieron los productores para hacer para concretar el proceso organizativo, fue posible encontrar elementos comunes para establecer un proyecto en el territorio. Para el desarrollo local, estas experiencias debido a que se fortalece el vínculo de los actores para establecer una iniciativa local. Estas organizaciones, se construyen con dinámicas distintas; es decir, concretan experiencias, formas de participación, capacidades e innovaciones diferentes, a pesar de competir el mismo territorio.

En este sentido, en el presente trabajo se analizan las capacidades e innovaciones en dos organizaciones de pequeños productores de café en tres municipios de la región Altos de

¹ Órgano que reguló las actividades de financiamiento, asistencia técnica y exportación del grano Tras el retraimiento de la política de Estado en ese sector y a finales de los años ochenta (Doppler y González, 2007).

Chiapas. La primera organización es Kulaktik SC, la integran productores del municipio de Tenejapa, Oxchuc y San Juan Cancuc y la segunda es Batzil Winiketik SC que agrupa sólo a productores del municipio de Tenejapa. Desde sus inicios trabaja de manera conjunta con la Unión Democrática del Pueblo Asociación Civil y realizan acciones conjuntas para el logro de sus objetivos.

Para esta tesis se plantearon las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuáles han sido las capacidades e innovaciones que han impulsado las organizaciones Kulaktik SC y Batzil Winiketik SC a partir de las problemáticas que se han presentado en la cadena productiva café?

Esto apoyado con las siguientes preguntas específicas.

- ¿Cuáles son las trayectorias organizativas que han permitido a las organizaciones Kulaktik SC y Batzil Winiketik SC posicionarse en el territorio?
- ¿Cómo es la estructura y las características de las organizaciones que están presentes en el territorio?
- ¿Cómo influye la participación de los actores en el desarrollo de capacidades e innovaciones en estas organizaciones?

Parte de la justificación de la investigación con estas organizaciones, es que, a pesar de la crisis sus agremiados le siguen apostando a la producción de café y tienen el interés de seguir en la misma actividad. Las organizaciones se diferencian entre ellas, desde tener trayectorias y estructuras distintas hasta tener objetivos, fines y capacidades diferentes. Entre los modos de acción y fines que persiguen las organizaciones, también difieren formas de gestión de conocimiento e innovación. Entender cómo se ha gestionado esto, permitirá comprender parte de los alcances y logros que tiene cada organización.

De esta manera, se planteó el siguiente objetivo general:

Analizar las capacidades e innovaciones que han desarrollado las organizaciones de pequeños productores de café Kulaktik SC y Batzil Winiketik SC a partir de las problemáticas que se presentan en la cadena productiva de café. Este apoyado por los siguientes objetivos específicos.

- Analizar las trayectorias organizativas que anteceden a las organizaciones Kulaktik SC y Batzil Winiketik SC en el territorio.
- Analizar la estructura y las características de las organizaciones Kulaktik SC y Batzil Winiketik SC para comprender la situación actual de las organizaciones.
- Analizar los procesos de desarrollo de capacidades e innovaciones de estas organizaciones.

Tomando de referencia los objetivos de la investigación, se abordan tres dimensiones que son: trayectorias y transformaciones organizativas, estructura y características organizativas y generación de capacidades e innovaciones. A continuación, se presentan las categorías de análisis, las dimensiones y los indicadores (ver cuadro 1).

Cuadro 1. Categorías de análisis que guiaron la investigación.

Categoría	Dimensión	Indicador
Trayectorias y transformaciones organizativas	Contexto de origen	Antecedentes de la creación
		Experiencias organizativas previas
	Principales acontecimientos	Eventos y acontecimientos que han marcado los procesos organizativos en el territorio
	Vinculación con actores	Actores que han favorecido los procesos organizativos
Estructura y características organizativas	Jerarquía de poder	Organigrama de la organización
		Formas de toma de decisiones
	Colaboración	Formas de colaboración entre socios y directivos
	Institucionalidad	reglas y normas formales e informales vigentes
Generación de capacidades e innovaciones	Individuales	Renovación de cafetales
		Manejo integrado de plagas y enfermedades
		Manejo integrado del cultivo
		Manejo pos-cosecha del grano de café
		Alternativas de producción
	Colectivas	Control de calidad y logística de acopio
		Nuevos canales de comercialización
		Gestión financiera
		Relaciones con organismos certificadores y capacitadores

Fuente: Elaboración propia.

En la primera fase se realizó una revisión bibliográfica sobre los aspectos teóricos que guiaron la investigación, revisando principalmente fuentes primarias y secundarias. Posterior a esta

revisión se realizó el concentrado de la información obtenida para redactar el marco teórico de la investigación.

En la segunda fase de la investigación se realizó la fase de campo en la que se identificaron los actores claves que tienen participación en la actividad, a quienes se les aplicó entrevistas semiestructuradas. Para ambas organizaciones, se aplicaron entrevistas a los tres directivos. En el caso de la organización Kulaktik, se entrevistó al coordinador general, a dos trabajadores y cinco productores en comunidades estratégicas. Para la cooperativa Batzil Winiketik, se entrevistó al asesor de la organización y a siete productores. La selección de los informantes clave fue a través de personas referidas inicialmente por los integrantes de la mesa directiva y posteriormente por los mismos productores.

En la tercera fase de la tesis, se procesó la información recabada en campo y se realizaron los análisis de acuerdo a los objetivos de la investigación. Por lo tanto, el modelo que tomó este trabajo fue el enfoque cualitativo, basándose en la recolección de datos sin medición numérica (Hernández, 2003).

La estructura de la tesis está dividida en cuatro capítulos, en el primer capítulo se presenta una revisión y análisis teórico de conceptos que guían la investigación. En el segundo capítulo se describe el contexto geográfico, medioambiental y característica poblacional. En el tercer capítulo se presenta información respecto al origen de las organizaciones en México y al surgimiento de organizaciones cafetaleras en el estado de Chiapas, además de realizar un recuento histórico sobre los orígenes de la marca del comercio justo a nivel internacional. En el cuarto capítulo se presentan los resultados del trabajo de investigación y finalmente se presentan las conclusiones.

CAPÍTULO I. LA ORGANIZACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO LOCAL

En este primer capítulo se presentan algunos aspectos teóricos en relación con los conceptos que guiaron la investigación, los cuales son fundamentales para tener una idea más clara sobre los acontecimientos en el contexto rural.

En el primer apartado, se abordan los conceptos de campesino y pequeño productor retomando algunos autores que han hecho una vasta investigación en estos campos. Es preciso aclarar que se retoma el concepto de pequeño productor para fines de esta investigación, puesto que este concepto permitió comprender y analizar los procesos que han acontecido en el quehacer específico de la unidad de estudio.

Posteriormente, se enfatizan algunos de los retos que enfrentan los pequeños productores en un contexto de globalización, empezando por retomar algunos aspectos teóricos de la globalización, posteriormente la influencia de ésta en las políticas agrícolas de México y sus efectos; y en la parte final de este apartado, se resalta las principales estrategias que siguen los pequeños productores ante este proceso.

Finalmente, se hace una revisión sobre los aspectos organizativos de los pequeños productores, partiendo de definir el concepto de organización en contraste con el concepto de instituciones. Se aborda importancia de las organizaciones de pequeños productores, así como el desarrollo de conocimientos e innovación en éstas. Puesto que estos procesos organizativos acontecen en un territorio dado, se revisa el concepto de territorio para analizar las trayectorias de las organizaciones en un panorama en el cual diversos actores se interrelacionan e impactan al interior de las organizaciones que a su vez generan procesos que contribuyen al desarrollo local.

1.1 Producción campesina, pequeña producción y agricultura empresarial

Existen diferentes categorías analíticas para estudiar a los productores agrícolas, dentro de éstas, se encuentra el campesino, unidades familiares, agricultura en pequeña escala, pequeño productor, agricultura empresarial, farmer, entre otros. Aunque en las pequeñas unidades de producción, se pueden confundir los términos de campesino, con el pequeño productor, o agricultura en pequeña escala, corresponden a contextos específicos. Es por eso que para

comprender estas concepciones es necesario revisarlas para tener una idea más clara. Para fundamentar más la lógica de la producción campesina y pequeño productor, se revisan algunos estudios entorno a la agricultura empresarial, para conocer las implicaciones y el contexto en el cual es apropiado. Se parte de que estos conceptos son diferentes y representan a contextos diferentes. Por esta razón se realiza un abordaje de ciertos autores que han realizado algunos estudios para intentar aproximarse a una definición sobre estos conceptos.

1.1.1 La agricultura campesina y la agricultura empresarial: Dos lógicas diferentes

El concepto de campesino ha sido estudiado por diferentes autores, pero Alexander Chayanov fue quien empieza a analizar sobre la vida rural en Rusia en los años de 1920, entre sus tesis principales resalta que hay unidades de producción que no están con una lógica capitalista, es decir, unidades de producción que están con fines de reproducción social y biológica de la familia.

Chayanov (1966) en su obra Teoría de la Economía Campesina, plantea que el campesino se basa en una economía familiar, ya que hay una participación importante de la familia para la producción y también la producción depende en mayor parte del consumo de la misma, considerando sus necesidades. La producción entonces, se realiza en la medida que se satisfaga las necesidades de la familia, pero, si no se logra cubrir estas necesidades en ocasiones se trabaja por una mínima remuneración económica que contribuye a cubrirlas; por ello, esta producción no es considerada importante dentro de la economía capitalista.

Por otro lado, con frecuencia la superficie para la producción es insuficiente por lo que no se alcanza a cubrir las necesidades de la familia, esto dirige hacia otra dinámica como la renta tierras. Este sistema productivo puede observarse en diferentes contextos, en algunos de ellos suelen identificarse excedentes que permiten a los campesinos recurrir al mercado como una forma de recuperar los costos de producción. Este ingreso que se obtiene se reinvierte para la producción del siguiente ciclo, lo que deja un margen reducido de ganancia. Es por eso, que se considera que en este modo de producción se siguen los fines de reproducción social y biológica de la familia (Chayanov, 1966).

Desde las primeras aproximaciones de Chayanov, se considera que en la agricultura campesina se producía de acuerdo a las necesidades de la familia, pero también se recurre al

mercado cuando hay excedentes en la producción o trabajar fuera de la unidad familiar cuando la producción es insuficiente para complementar los ingresos de la familia.

Algunos autores como Schejtman (1980); Domínguez (1993) y Martínez (1995) consideran a la unidad de producción campesina como un modo de vida que implica modos de ser y de pensar, con usos, costumbres y técnicas muy particulares, y no como un sistema económico.

En este sentido se considera que la agricultura campesina es ineficiente, ya que al realizar un balance entre los costos de la unidad de producción y los precios del mercado resulta en un déficit. Por tal razón, la agricultura campesina pasa a ser un sistema de producción deficiente (Schejtman,1980).

Estos estudios fortalecen la idea de que la agricultura campesina es un modo de vida que ven a la naturaleza como hábitat y no como una mercancía. Esto coincide con lo que señala Chayanov (1966) que en esta forma de agricultura los campesinos tienen una relación estrecha con la naturaleza, además de que no buscan la mercantilización de la producción y no se rige por los principios de la lógica capitalista, ya que sigue más la idea de la reproducción social de la familia. Esto puede explicar la persistencia de pequeñas unidades de producción campesina, que se mantienen por la importancia social de la actividad.

Otros estudios realizados en torno al campesino, resaltan la poca articulación con el mercado, además de que están sometidos a una subordinación por estructuras externas en términos económicos y sociales (Ellis, 1993; citado en Hernández, 2000). Esta forma de definir al campesino, se centra en términos del poco acceso a mercados y el papel que juegan los campesinos frente a condiciones externas. Desde esta concepción se puede resaltar que los campesinos, se encuentran en una situación desventajosa dentro del sistema económico que los orilla a vivir en condiciones precarias, en situación de pobreza y poco acceso a servicios (Chayanov,1966).

Para el caso de América Latina y México, en el año 1982 la comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) realizó una tipología campesinos, la cual se describe a continuación (ver cuadro 2).

Cuadro 2. Tipologías de campesinos de acuerdo con la CEPAL

Unidad productiva	Categoría	Característica
Campesina	Infrasubsistencia	No producen ni lo que consumen
	Subsistencia	Producción para autoconsumo
	Estacionario	Produce para el autoconsumo y vende los excedentes en el mercado local
	Producción superavitaria	Tiene mayores excedentes para el mercado.

Fuente: Elaborado con base en CEPAL (1982).

Ésta categorización respecto a los campesinos es criticada por Otero (2004), lo que CEPAL (1982) consideraba campesinos de infrasubsistencia, no pueden ser considerado como campesinos, puesto que adquieren más características de ser semiproletarios. Su fundamento principal es que estos no producen el total de los alimentos para la familia y la subsistencia depende de otras actividades externas a la unidad campesina a cambio de un salario. Es por eso que este autor le llama semiproletarios a este grupo, ya dependen en gran medida de un trabajo asalariado.

Éste mismo autor, considera que los campesinos clasificados como de subsistencia por la CEPAL (1982), entran un poco más en esta lógica campesina, puesto que son más capaces de poder auto sostener la unidad de producción ya que producen sus propios alimentos y en este caso las actividades externas a la agricultura, son estrategias que realizan para mantener los niveles de consumo de la familia, es decir, para complementar los ingresos de la familia (Otero, 2004).

Algunos autores como Hernández (2000) definen al campesino como aquel pequeño agricultor que realiza sus labores en porciones pequeñas de tierra, pero más allá de esto implica otras cuestiones, por lo tanto, este autor señala:

“El calificativo de “pequeños” se refiere no sólo a la extensión de sus tierras o a la intensidad del uso de otros factores; hace alusión, sobre todo, al escaso poder de mercado de los campesinos frente a las estructuras monopólicas y monopónicas que definen su posición desventajosa” (Hernández, 2000: 18).

Esta definición de campesino, resalta que además de las porciones pequeñas que cultivan los campesinos, existen otros aspectos que dan un peso mayor a este calificativo. El término “poder de mercado” refiere a algo externo al campesino, que difícilmente puede ser transformado por él y esto lo coloca en una situación desventajosa. De igual modo este grupo de productores tienen ciertas dificultades para acceder a esquemas de crédito o aseguramiento.

El intento de conceptualización de campesino con estas características, corresponden parcialmente a las diferentes realidades que acontecen en el momento actual. Aunque se habla de su posible desaparición como grupo social, Van der Ploeg, señala que hay un proceso de recampesinización (Van der Ploeg, 2010).

Esto es un fenómeno que acontece actualmente, en el cual cierto grupo de personas se convierten en campesinos como una forma de escapar de la miseria, incluso de la miseria de las ciudades. Esto sin duda, queda fuera de la lógica del sistema dominante, en el que tiende a marginar y destruir al campesino, junto con los valores que aporta y produce (Van der Ploeg, 2010).

Siguiendo lo que este autor señala, actualmente la agricultura mundial se caracteriza por perseguir tres trayectorias diferentes, la industrialización, la propia recampesinización y desactivación. Esto sin duda influye en la producción agrícola mundial. Considera que existen tres formas de explotación agrícola que se describen en el cuadro 3.

Cuadro 3. Formas de explotación agrícola según Van der Ploeg

Tipo de explotación	Características
Agricultura campesina	Uso de capital ecológico para la defensa y sustento campesino. Tienen una multifuncionalidad, la mano de obra son mayormente de la familia, además la tierra y otros medios para la producción son propiedad de la familia y la producción se destina para el autoconsumo y para la venta en el mercado local.
Agricultura empresarial	Se desarrolla principalmente en base a un capital financiero e industrial. Es necesaria la expansión de la escala para producción de un cultivo especializado y destinado completamente para el mercado, hay una fuerte dependencia del mercado.
Agricultura capitalista a gran escala	Comprende una vasta red de empresas agrarias en movimiento continuo donde la mano de obra, principalmente o incluso de manera exclusiva, depende de obreros asalariados. La producción se ajusta y organiza en función de la maximización de utilidades.

Fuente: Elaborado con base en Van der Ploeg (2010).

Esta forma de tipificación toma importancia en el tamaño de las unidades explotadas, los campesinos representarían las minúsculas y vulnerables unidades de producción, caso contrario a las formas de explotación capitalista. La agricultura empresarial, estaría en una escala intermedia, teniendo de pequeñas unidades hasta grandes unidades de producción (Van der Ploeg, 2010).

A lo que Van der Ploeg (2010) señala como agricultura empresarial o agricultura capitalista, se asemeja con la explotación de los farmer en el contexto de Norteamérica. Esto podría entenderse como granjero, agricultor o cultivador dependiendo el contexto en que se presente, pero se asocia principalmente a granjero.

El concepto de farmer, se ha tratado de definir considerando una serie de particularidades en la producción, como el uso necesario de mano de obra asalariada (Saul y Woods, 1979 en Domínguez, 1993), uso de tecnologías y capital de forma intensiva (Llambí, 1988 en Domínguez, 1993).

Esto último, ya lo había resaltado Wolf (1966), que en el contexto de Estados Unidos, una granja es un negocio, puesto que el granjero invierte cierto capital en ésta con la intención de

obtener un rendimiento económico. Por lo tanto, desde la perspectiva de Erick Wolf, los granjeros pueden considerarse como empresarios agrícolas.

Siguiendo con esta lógica de producción, Friedmann (1980) retoma los aspectos mencionados anteriormente, pero remarca que el objetivo principal en este modelo de producción es el mercado, es decir, se caracterizan por ser productores de mercancías. Estos productores tienen una relación muy estrecha con el mercado, esto hace que lleguen a tener cierto poder en el control de éste.

El granjero norteamericano entonces, tiene una visión de negocio, ya que combina ciertos factores de producción que los adquiere en un mercado y realiza una inversión en el campo para producir una mercancía con la intención de obtener un beneficio mayor. Esto puede ser similar a lo que Van der Ploeg (2010) clasifica como productores en una modalidad de agricultura empresarial, ya que se dedican a la producción de un cultivo estratégico con miras a un mercado específico. Evidentemente, esto difiere de la lógica campesina, ya que operan con los principios de una empresa, o con la lógica capitalista (Wolf, 1966; Friedmann, 1980).

Considerando estas características, la producción empresarial queda totalmente desligada del contexto de la región de estudio. Por otro lado, se opta por considerar que el concepto de campesino, no está del todo desvinculado a la realidad analizada, ya que persisten muchas de las características que han sido retomados por Chayanov (1966); Schejtman (1980); Domínguez (1993) y Martínez (1995).

Sin embargo, en distintos ámbitos como el académico, se ha optado por utilizar el concepto de pequeño productor, como resultado de los cambios en las formas de vida y de producción de las unidades campesinas. Este fenómeno ha originado discusiones muy complejas como la de la nueva ruralidad². Por esta razón es necesario retomar el concepto de pequeño productor, para entender estas diferencias.

² Es una nueva relación campo-ciudad, en donde los límites entre ambos ámbitos de la sociedad se desdibujan, sus interconexiones se multiplican, se confunden y se complejizan. Existe un incremento de las opciones no agrícolas en el campo, es decir, hay un incremento de unidades familiares plurifuncionales que se reproducen a partir de la combinación de diferentes actividades económicas de sus miembros (De Gramont, 2004).

1.1.2 El concepto de pequeño productor

Macías (2013), señala que existe una serie de cambios estructurales en la economía mundial, como la puesta en marcha del libre mercado y las políticas neoliberales, que obligaron a los productores a generar estrategias o alternativas para acceder al mercado.

En el contexto de globalización que prioriza la economía de mercado, las políticas públicas empiezan a fomentar la producción de ciertos cultivos estratégicos que tienen como objetivo principal el mercado, de manera que generan mayor valor que los cultivos tradicionales.

Lo anterior se considera como parte del proceso histórico en México, en el que se dan ciertos cambios en las relaciones sociales, económicas, productivas y políticas, que se traducen en ciertas dinámicas que fueron influyendo en el quehacer de la agricultura. Es así que se comienza a priorizar las cuestiones económicas y a hablar de pequeñas unidades de producción con la participación pequeños productores agrícolas. Sin embargo, no desaparecen por completo los rasgos distintivos de la economía campesina. Por ello, algunos autores aun consideran como sinónimos los conceptos de campesino y pequeño productor, pero son conceptos diferentes.

Algunos autores definen al pequeño productor considerando las pequeñas superficies destinadas para la producción, con un uso importante de mano de obra familiar, que destinan la mayor parte de la producción para el autoconsumo (Tsakoumagkos, 2009; Hernández y Urriola, 1993; FAO, 2013).

Suele ser inapropiado definir al pequeño productor basándose estrictamente en estos aspectos, puesto que son muy relativos, además de que el concepto de pequeño productor implica otros factores importantes que están inmersos de manera abstracta en la producción. Más allá de estos aspectos, algunos autores han realizado aportaciones importantes para definir el concepto de pequeño productor. Hernández y Urriola (1993) consideran que los pequeños productores se caracterizan por tener un difícil acceso a diferentes servicios como el crédito o asistencia técnica y poca información de los mercados; sin embargo, dependen de la producción agropecuaria y están en búsqueda constante de su estabilidad (FAO, 2013).

Hernández y Urriola (1993) también resaltan que una característica importante de los pequeños productores es que tienen dificultades en introducir innovaciones tecnológicas en su cultivo. La generación, difusión y adopción de tecnología adecuada es un problema, puesto

que es limitada y lo que se genera no está acorde a las necesidades de este grupo de productores, esto no les permite tener una mejor productividad.

Por su parte, Yúnez *et al.*, (2000: 102) definen a los pequeños productores como unidades de producción y consumo diversificadas, además de que estos se encuentran relativamente aislados de los mercados. Por lo tanto, para poder realizar la comercialización de sus productos, requieren de los intermediarios, ya que son quienes tienen mayor participación en la distribución de los diferentes productos (Hernández y Urriola, 1993). Además, los pequeños productores tienen poca incidencia en las políticas que se definen en el mercado, esto hace que se posicionen en una situación de desventaja.

Retomando a Yúnez *et al.*, (2000) consideran que también los pequeños productores, llegan a incorporarse al mercado laboral a escala local, regional y nacional e incluso internacional para mejorar los ingresos del hogar. Este intento por caracterizar al pequeño productor es similar a lo que Macías (2013) señala como la pluralidad o multiactividades en el campo ya que, debido a los cambios constantes en el sistema alimentario los pequeños productores se ven influidos ante este proceso y se dedican a diferentes actividades por la misma necesidad de generar estrategias para el sustento de la familia.

Por lo tanto, es necesario entender que el pequeño productor, tiene ciertas limitantes en diferentes aspectos. Se revisa a continuación la tipificación de pequeño productor que realiza Avendaño (2012) en el cuadro 4.

Cuadro 4. Tipificación del pequeño productor

Dimensión	Atributo
Capacidad económica	Limitado acceso a crédito
	Menor capacidad de riesgo
	Costo elevado de producción
	Insuficiente capital de trabajo
Fuerza laboral	Mano de obra familiar
	Baja eficiencia de mano de obra directa
Capacidad tecnológica	Desactualización tecnológica de maquinaria y equipo
	Cultivo de tipo artesanal
	Estrategia tecnológica definida de manera informal
Mercado*	Producción para subsistencia o destinada al mercado doméstico
Calidad	Limitado uso de técnicas de calidad total
Certificaciones*	Ausencia de cultura de certificación
Acceso a la información	Información asimétrica e incompleta
	Uso limitado de fuentes de información
Organización*	Organización esporádica ya sea para acceder a recursos o para la comercialización

Fuente: Elaborado con base en Avendaño *et al.*, (2012).

Esta tipificación del pequeño productor caracteriza de manera general a los pequeños productores que se dedican a producir cultivos tradicionales. Sin embargo, para los productores de café en las organizaciones estudiadas toman particularidades específicas y distan un poco de las características antes expuestas, ya que estos tienen participación en mercados internacionales a través de los convenios y alianzas que han establecido. Esta los obliga a trabajar bajo las normas de certificación orgánica establecidos internacionalmente.

Se puede entender por pequeños productores a tienen particularidades diferentes en los diferentes contextos, pero de manera general son aquellos productores que realizan sus actividades en pequeñas unidades de producción, con ciertas dificultades para acceder a servicios como el crédito, asistencia técnica; con poca información y poca capacidad de modificar la estructura de mercados, de los canales de distribución y de precios. En ocasiones se dedican a la producción de un cultivo estratégico para el mercado, pero esto no es suficiente para capitalizarse y se encuentran en búsqueda constante de su estabilidad (Hernández y Urriola; 1993; Tsakoumagkos ;2009; FAO;2013; Macías; 2013, Yunez *et al.*, 2000).

Por lo tanto, los conceptos de pequeño productor y campesino son diferentes, aunque si tienen una relación estrecha entre ambos conceptos, no pueden considerarse como sinónimos. La discusión del concepto de campesino, implica una connotación y proceso histórico sobre el modo de vida del pequeño agricultor que se interesa más por la reproducción social y biológica de la familia, mientras que el pequeño productor implica un proceso económico ya que muchas veces tiene el interés de vincularse con el mercado a través de la venta de un producto o cultivo estratégico que les permita obtener un beneficio económico para su familia.

Se cierra este apartado señalando que los debates pasados en torno al campesino en las diferentes escalas, es un inicio hacia los debates actuales y en constantes cambios. Aunque algunos autores como Van der Ploeg (2010) señalan la persistencia de este grupo social en tiempos actuales y considerando la caracterización que menciona, sólo responden parcialmente a las realidades de la unidad estudio.

De esta manera, la participación de los actores en el sistema productivo café de la microrregión Oxchuc, Tenejapa y San Juan Cancuc tienen ciertas particularidades como 1) la especialización a un cultivo de importancia comercial, 2) el destino de la producción no es el autoconsumo ni mucho menos el mercado local, 3) mediante alianzas y estrategias de comercialización tienen participación en el en el mercado internacional. Es por eso que, para fines de este estudio, se retoma el concepto de pequeño productor, considerando que puede adquirir otras características y sin dejar de lado los retos que este grupo social enfrenta.

1.2 Los pequeños productores en el contexto de globalización: retos y alternativas

El papel de los pequeños productores en la alimentación es importante, FAO (2013) señala que estos produjeron el 80% de los alimentos consumidos en los países en desarrollo en el año

2010. Esto da una evidencia de la importante participación de estos productores en la alimentación mundial, a pesar de que hay una tendencia en homogenizar los procesos de producción de manera global. Por lo tanto, los pequeños productores se ven inmersos en estas dinámicas y responden de manera diferenciada de acuerdo a sus capacidades.

Para entender el concepto de globalización, es necesario revisar diferentes autores que analizan a profundidad este fenómeno. Uno de estos autores que estudia este proceso es William Robinson. Este autor considera que el capitalismo antecede a la globalización, que se ha venido dando consolidando de manera histórica de forma extensiva porque se ha expandido hacia el exterior de todo el mundo a las nuevas áreas que antes estaban fuera del sistema de producción de mercancías y las ha incorporado a las relaciones capitalistas de mercado, pero también de manera intensiva porque se expande a través de mercantilizar las relaciones sociales, proceso mediante el cual la producción capitalista o de mercancías reemplaza las formas de producción precapitalistas o no capitalistas (Robinson, 2015).

El capitalismo es un proceso en diferentes ámbitos. Ianni (2002) considera que es simultáneamente social, económico, político y cultural de amplias proporciones, complejo y contradictorio, más o menos inexorable, avasallador que influye en todas las otras formas de organización del trabajo y vida social con las que entra en contacto. Es así que, aunque haya otras formas de economía, el proceso capitalista influye, tensiona modifica, disuelve o recrea las otras formas con las que entra en contacto.

Es este sentido, las fuerzas productivas como fuerzas sociales, se encuentran todo el tiempo en interacción dinámica. La competencia entre los capitales, la búsqueda de nuevos procesos productivos, la conquista de otros mercados y la procuración de lucros provocan la dinamización de las fuerzas productivas y de la forma por la cual se combinan y aplican a los más diversos sectores de la producción, en las diferentes naciones y regiones del mundo. Esto corresponde a un cambio a una fase transnacional que viene a reemplazar a la fase nacional del capitalismo como sistema social, un cambio de época que refleja la idea de transformaciones en la estructura social que tienen una importancia sistémica, en el sentido de que transforman el modo mismo en que funciona el sistema (Ianni, 2002).

El capitalismo tuvo su época de auge después de la segunda guerra mundial, que por muchos autores es considerada como la época de la edad de oro, pero entra en crisis en la década de

1970. Es por eso que la globalización fue una salida a la crisis del capitalismo en la busca de nuevas formas de acumulación, puesto que el capital intenta liberarse de las restricciones de acumulación establecidas por los Estado-nación, es así como el capital pasa a otro nivel, es decir, a una escala global (Robinson, 2015).

En este sentido, este mismo autor considera a la globalización como una nueva época del capitalismo, siendo una etapa cualitativamente nueva en la historia del capitalismo mundial. Esto lleva a una época de civilización global singular, en la que la humanidad está vinculada como nunca antes, pero dividida entre los que tienen y los desposeídos a través de fronteras nacionales y regionales en una forma sin precedentes en la historia humana (Robinson, 2015).

En este sentido Mittelman (2002) considera que la globalización, no es un fenómeno único y unificado, es por eso que plantea que es un síndrome. Aunque algunos autores consideran a la globalización como una patología, este autor en su caso considera que tal perspectiva no es apropiada, ya que no es una anomalía y considera que también se ha normalizado como una serie de ideas dominantes y un marco de políticas.

Algunos autores como Robinson (2015) defienden más la postura de que la globalización es un proceso que se ha ido reconfigurando de manera histórica, puesto que ha pasado por la época mercantil, industrial, competitiva, corporativa y que ha ido fortaleciéndose en cada una de estas épocas, hasta llegar al momento actual.

Abordando más a fondo la idea de la globalización, Ianni (2002) resalta que a través de este proceso existe un alcance mundial del capitalismo, con la flexibilización de los modos de producción, que implica una separación de estos con la fuerza de trabajo. La globalización del capital puede ser vista como un producto y condición del capital en general, en la cual se realizan y multiplican todas las formas de capital.

De igual forma, este autor considera que son varios los procesos que implica la globalización, desde la acumulación originaria hasta la concentración y centralización del capital; del desarrollo cuantitativo y cualitativo de las fuerzas productivas al desarrollo y modernización de las relaciones de producción, la nueva división internacional del trabajo y de la producción a la constitución del mercado mundial, al influir o articular mercados nacionales y regionales; de las formas más singulares y particulares del capital al capital global (Ianni, 2002:118).

Siguiendo la misma lógica, Mittelman (2002:18) señala que con la globalización existe un incremento en las interconexiones o interdependencias, un aumento en los flujos transnacionales y una intensificación de los procesos, de manera que el mundo se convierte, en algunos aspectos en un solo lugar, es decir, no sucede en todos los procesos, ni en todos los territorios. Por eso se rescata que hay algunos territorios que quedan fuera de la globalización.

En otro sentido, se puede considerar a la globalización como la intensificación de las relaciones sociales a nivel mundial que enlaza los lugares distantes de manera tal que los acontecimientos locales son moldeados por sucesos que ocurren a muchos kilómetros de distancia y viceversa (Giddens, 1990; citado en Mittelman, 2002).

En términos políticos, algunos autores han planteado que la globalización propicia un proceso de desregulación, pero Mittelman (2002) y Waters (1996) consideran que el Estado sí realiza una regulación, pero para los intereses del capital, por lo tanto, se debe ver como una reregulación. Es decir, la globalización en términos políticos influye en la concentración del poder y su impacto sobre la gobernabilidad nacional y mundial.

En términos sociales y culturales se tiende a la homogenización (Mittelman, 2002), favorecida principalmente por el intercambio de expresiones y símbolos mediante propagandas, enseñanzas, discursos, entretenimiento y culturización de la vida social (Waters, 1996), esto puede dar pauta para considerar que mediante este proceso la cultura se recrea y se diversifica (Mittelman (2002). De esta manera, la globalización penetra en todos los ámbitos y es por eso que se dice que se tiende a una mayor homogeneización.

Robinson (2015) considera que este proceso empezó en la década de 1980 por cuatro acontecimientos clave, asociados a la globalización capitalista, estos son: Una nueva relación capital-trabajo, basada en la desregulación y la flexibilización del trabajo, una nueva expansiva e intensiva, la creación de una estructura legal y regulatoria global y la imposición del modelo neoliberal en los países del tercer mundo. Esto último, quizás sea lo más visible en el contexto de México, ya que, desde esta década se empezó este proceso con la aplicación de ciertas políticas de corte neoliberal.

Para cerrar este apartado, se puede señalar que la globalización es un proceso histórico, en el que las formas de acumulación de capital pasan a tener un alcance global, permeando en

diferentes campos, no sólo en lo económico, sino también en los aspectos, políticos, sociales y culturales.

1.2.1 La globalización y las políticas neoliberales

El neoliberalismo se respalda en los supuestos de la economía neoclásica que influye en ciertas políticas económicas y sociales comúnmente conocidas como neoliberalismo. Estas políticas resaltan las ventajas comparativas, el libre comercio y la eficiencia, convirtiéndose en algo hegemónico, en los países del primer mundo y posteriormente en el tercer mundo (Robinson, 2015).

Este modelo se convirtió en dominante no sólo por las ideas o la ideología, pues es un programa concreto, pero también es una cultura, una concepción del mundo que lleva al extremo el neoliberalismo clásico y el individualismo. Es decir, se glorifica el individuo aislado, indiferente y su potencial creativo, que se desencadena cuando actúa sin el estorbo de la regulación estatal y otras restricciones colectivas a su libertad (Robinson, 2015).

Este autor, considera que a partir del neoliberalismo se crean organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial. Desde estos organismos, impulsaron el modelo neoliberal en gran parte del mundo entre las décadas de 1980 y 1990 a través de programas de ajuste estructural. Esto fue conocido también como el Consenso de Washington (Robinson, 2015).

El neoliberalismo también permeó en otros organismos internacionales, no sólo en los organismos financieros, sino también en organismos como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).

Dentro de las estrategias que se siguieron fue la liberación del mercado en todo el mundo y la construcción de una superestructura legal y normativa para la economía mundial. Esto se acelera cuando empiezan las negociaciones en la Ronda de Uruguay del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) en la década de 1980, en este proceso se estableció una serie de reglas que regiría la nueva economía global, entre las que se encontraban: libertad de inversión y de movimientos de capital, la liberalización de los servicios, los derechos de propiedad intelectual y libre circulación de mercancías. Es en este proceso en cual se

promueve la integración de bloques comerciales como el Tratado de Libre Comercio en América del Norte (TLCAN) y otros bloques comerciales a nivel mundial (Robinson, 2015).

Posteriormente se realizan una serie de programas de reestructuración económica, que pretendían alcanzar el equilibrio macroeconómico y la liberalización requerida por el capital transnacionalmente móvil, e integrar a cada nación y región a los circuitos globalizados de acumulación. Este modelo, intentó armonizar una serie de políticas como la fiscal, monetaria, industrial, laboral y comercial (Robinson, 2015).

La reestructuración neoliberal, contempló dos fases: la primera conocida como una fase de estabilización, esto incluía una serie de medida fiscales, monetarias, cambiarias, entre otras. Esto implicaba la abolición de ciertos subsidios como el de alimentación, transporte y servicios públicos. Además, se reduce el gasto público enfocados a la salud y educación. La segunda etapa correspondía al ajuste estructural. En esta fase, se abre paso al libre comercio y las finanzas, la desregulación, que separa al Estado de la toma de decisiones económicas, así como de la mediación de las relaciones capital-trabajo y la privatización de las esferas públicas que pudieran obstaculizar la acumulación de capital (Robinson, 2014). Algunos autores como Otero (2014), consideran que no hay una desregulación del Estado en este proceso, puesto que sigue participando, pero sirve a los intereses del capital, es por eso que utiliza el término de neorregulación.

1.2.2 Influencia de la globalización en la política agrícola mexicana

Durante revolución verde que empezó en la década de 1940, tuvo como objetivo incrementar el rendimiento en los principales cereales como maíz, trigo y arroz, puesto que son fuentes importantes de la alimentación mundial. Esto implicaba utilizar cierta tecnología para la producción como el uso de semilla mejorada, fertilizantes, pesticidas, riego y maquinaria (Pichardo, 2006). Esto hizo que se lograra la autosuficiencia alimentaria para México en la década de 1960 y 1970 (Hewitt de Alcántara, 1984).

Este modelo empezó a fomentar el cultivo de los granos básicos en sistemas de monocultivo, con materiales mejorados genéticamente. También fueron subsidiados principalmente por dependencias como el Banco de Crédito Ejidal y Banrural. El maíz subsidiado era comprado por Conasupo/Diconsa a precios fijos, es decir, con precio de garantía y servía de abasto para las zonas urbanas (Apendinni y Quijada, 2013).

Pero no todos los productores entraron a este proceso, debido a que algunos no fueron sujetos a los subsidios a la agricultura. Estos eran principalmente los campesinos de tierras marginales, mal temporal, áreas de montaña, puesto que se dedicaban más a la producción de maíz criollo para el consumo familiar y vendían los excedentes en los propios mercados locales. Este proceso de modernización de la agricultura a partir de la revolución verde, polarizó la situación entre los productores empresariales, campesinos modernizados-subsidiados y campesinos marginales, éstos cada vez más recurrían a actividades no agrícolas para obtener ingresos (Appendini y Quijada, 2013).

Al polarizarse la situación de los productores, conduce a una situación de subsistencia y pobreza a la mayoría de los productores (Pichardo, 2006), puesto que benefició más a los productores más capitalizados y con mejores condiciones para la producción en grandes extensiones.

En el año de 1984, se comenzó una política de cambiar los subsidios al consumo para entregarlos de manera focalizada principalmente a la población pobre. Posteriormente, en los años de 1990 se fragmentó la política alimentaria que venía funcionando prácticamente desde los años de 1960. Conasupo/ Diconsa se cerró en 1999. El estrato de campesinos modernizados-subsidiados, había sido abandonado por la política pública, pues con la entrada en vigor del TLCAN se optó por una política de alimentos baratos, pero cambiando la fuente de aprovisionamiento a través de la importación (Appendini y Quijada, 2013).

Esto ha modificado las formas de producción de los pequeños productores, ya que se desalienta la producción para el mercado interno puesto que se creyó que era mejor importar los bienes en los cuales el país no fuera competitivo, principalmente en los granos básicos (Gómez, 1996). Desde entonces, los granos básicos pierden valor, pues de acuerdo con las políticas neoliberales, se dice que los productores rurales son ineficientes y se mantiene un discurso de que deberían convertirse en empresarios agrícolas para poder exportar o en mano de obra barata (Fitting, 2014).

Desde entonces, la importación de granos básicos se ha incrementado significativamente (Appendini y Quijada, 2013) y hay una mayor dependencia alimentaria hacia el exterior. Aunque se mantiene un discurso político de que hay un superávit en la producción agropecuaria, este sucede en algunos sectores de la producción considerados como más

competitivos para el mercado de exportación, principalmente en los cultivos de frutas y hortalizas (Macías, 2015). Esto significa que hay una especialización en ciertos cultivos y se producen a gran escala, es decir es una producción en monocultivos (González, 2013).

Las políticas públicas implementadas en el sector agropecuario, generan vulnerabilidad alimentaria, pues con la dependencia alimentaria hacia el exterior, se pierde la soberanía de un país y la libre determinación sobre el alimento a consumir. Es evidente que, a falta de políticas precisas en torno a la producción de los alimentos, muchos productores abandonan la actividad agrícola y empiezan a dedicarse a otras actividades como una alternativa para obtener ingresos.

Se puede resaltar entonces, que las políticas agrícolas generadas en México han ocasionado fuertes problemas de inseguridad alimentaria, puesto que se deja de apoyar a los pequeños productores dedicados principalmente a la producción hacia los mercados locales y regionales y se apuesta a la importación de alimentos baratos como principal política de seguridad alimentaria (Appendini y Quijada, 2013). Esta estrategia no considera la calidad de estos alimentos ya que, en todas las discusiones de seguridad alimentaria este criterio queda en un segundo término (Appendini *et al.*, 2008).

De acuerdo con las políticas agrícolas, en las que se prioriza ciertos sectores considerados más dinámicos como el de frutas y hortalizas, también puede ser muy cuestionable, pues los actores involucrados en esta forma de agricultura, no se preocupan tanto por la sustentabilidad. A través de este sistema, se generan problemas por pérdida de la productividad de los suelos, multiplicación de plagas y enfermedades, abatimiento, salinización y contaminación de los recursos y problemas a la salud, para los trabajadores y la población en el mediano y largo plazo (González, 2013).

Esto es cuestionable en el sentido de que no se realiza una producción sustentable. En el discurso de las ventajas comparativas, no se consideran los daños que se ocasionan al ambiente, ya que los aspectos económicos, resaltan más sobre los ambientales. Es interesante saber que dentro de este sistema exista una paradoja, ya que el consumidor de las frutas u hortalizas mejora su salud, pero deteriora la salud y el ambiente de dónde se produce (González, 2013).

Este mismo autor, resalta que el auge de la producción de hortalizas, ha sido principalmente con la modalidad de monocultivos. En este sentido, considera que los monocultivos vulneran agrícola y alimentariamente a la población de las regiones y de los países agroexportadores, y en especial a la de menores ingresos (González, 2013), puesto que se deja de producir para el mercado interno para la alimentación de la población.

Entonces, no se puede considerar a la agricultura empresarial productora de frutas y hortalizas como una opción adecuada para ingresar a los mercados competitivos a nivel internacional, si por un lado no es sustentable y por el otro lado, genera vulnerabilidad alimentaria.

1.2.4 Persistencia de los pequeños productores y sus estrategias ante los procesos de globalización.

Ante las políticas que se señalaron previamente, se pronosticaba la desaparición de los pequeños productores que se dedican a la agricultura tradicional, principalmente los productores de granos básicos, pero estos actores aún persisten y están en la lucha constante y en la búsqueda continua de nuevas estrategias para su permanencia.

También se pronosticaba que, con el TLCAN se disminuiría la producción del maíz debido a la falta de competitividad de los productores nacionales. Por su parte, la agricultura tradicional estaría condenada a desaparecer. Pero esto no fue así. La producción de maíz aumentó entre los años de 1990 y 2009, pasando de 14 a 24 millones de toneladas (Appendini y Quijada, 2013).

Si bien la globalización alimentaria intenta homogeneizar todos los procesos de producción y fomenta la especialización productiva hacia cultivos estratégicos, los pequeños productores siguen ciertas estrategias para garantizar su seguridad alimentaria, lo cual varía acorde con los diferentes contextos.

Algunos de los productores considerados marginales siguen en la producción de alimentos para autoconsumo (Appendini y Quijada 2013) y siembra de variedades criollas como el de maíz en la modalidad de agricultura tradicional (Fitting, 2014) en contextos más locales. De estos productores, existen algunos que dependen en mayor parte de su propia producción. Sin embargo, siguen no es posible desprenderse del mercado, debido a que requieren productos complementarios para su consumo.

Otra de las estrategias que siguen los pequeños productores es a través de una agricultura más sustentable, utilizando mecanismos de producción agroecológica. De acuerdo a Glissman (1990); citado en Morales (2011) uno de los componentes de la agricultura sustentable es que contribuye a la seguridad y autosuficiencia alimentaria (Morales, 2011), esta es una estrategia que han seguido algunos productores, principalmente los que se encuentran en condiciones marginales. Aunque esta forma de producción, está siendo practicada por las empresas agroalimentarias para ocupar ciertos nichos de mercado. Esto afecta a los pequeños productores, ya que las empresas amenazan con abarcar mayor parte del mercado, además de fijar las políticas en el largo plazo.

Los pequeños productores, en el contexto de la región Altos de Chiapas, también realizan ciertas estrategias para garantizar su seguridad alimentaria, estas son: recuperación y mejoramiento del sistema milpa, la diversidad de actividades agropecuarias, práctica de agricultura protegida, actividades no agrícolas, migración temporal y fortalecimiento de la organización y gestión (Ocampo y Urbina, 2017).

Otros productores han optado hacia los movimientos sociales para la construcción de alternativas, como el caso de la Vía campesina (Menser, 2014; Sánchez, 2014). Los movimientos sociales, surgen por una necesidad y generan propuestas frente a un conjunto de políticas, aunque no siempre hace alusión a una acción defensiva, en ocasiones trata de reapropiarse de la modernización y por luchar contra un adversario lejano y poco definido (Touraine, 1995 en Sánchez, 2014).

Para el caso de México, mantienen una lucha contra la siembra de maíz transgénico y aún siguen vigentes ciertos movimientos sociales en los que resaltan los movimientos como Sin maíz no hay país y El campo no aguanta más. Además, están inmersos en los nuevos movimientos sociales que buscan la soberanía alimentaria, justicia, equidad de étnica y de género, derecho al trabajo, tolerancia, educación. Esto sin duda, constituye una esperanza de inclusión de los pequeños productores en un entorno mundial (Sánchez, 2014).

Siguiendo un poco esta lógica, Otero (2014) señala que existe la posibilidad de que los pequeños productores se conviertan en empresarios, siempre y cuando se inserten de manera exitosa en los mercados modernos. Una posible vía, quizás no tanto para convertirse en empresarios sino para insertarse de alguna forma a las estructuras de mercado y realizar ciertas

actividades como la comercialización, es a través de la organización. Esto sin duda, puede ayudar para que los pequeños productores puedan lograr ciertos beneficios, a diferencia de cuando trabajan de manera independiente.

1.3 Organización en pequeños productores

En este apartado se realiza una revisión de los conceptos de organización e instituciones como elementos claves para entender los procesos que realizan los pequeños productores en el sistema productivo café. Se parte de que la organización es importante para los pequeños productores, puesto que les permite tener ciertas ventajas que estar desvinculado de estos procesos. Pero esta organización debe funcionar con un dispositivo institucional definido por los miembros. Es por eso que se debe aclarar la diferencia entre organización e institución, puesto que suele confundirse o tomarse como sinónimos.

1.3.1 Importancia de las organizaciones y las instituciones

Algunos autores han realizado algunos estudios sobre organizaciones, mencionan que las organizaciones son grupos de individuos que persiguen ciertos objetivos comunes, eso los hace tener cierta identidad y son definidos por estos objetivos, además de funcionar con una estructura jerárquica (Guillermo y Angulo 2006:48). Se puede entender entonces que los objetivos comunes y la estructura jerárquica son cruciales para las organizaciones funcionen. Siguiendo a (Guillermo y Angulo, 2006) resaltan la identidad que se genera en la organización, por eso se definen organizaciones de tipo político, económico, social, deportivo, educativo, entre otros.

Scott (2005:440-441) considera que las organizaciones son tipos distintivos de estructuras sociales, que funcionan como instrumentos para la consecución de objetivos sociales específicos. Los objetivos deben ser los que caractericen a la organización, es por eso por lo que este autor considera que sólo los grupos sociales o colectividades que persiguen metas explícitas y específicas y los que sean capaces de desarrollar estructuras y procedimientos formalizados, son los que tendrán éxito. Por lo tanto, una estructura organizacional es importante, puesto que permite definir los roles y las funciones de los miembros que integran la organización.

Otros autores como Appendini y Nuijten (2002: 75) señalan que las prácticas organizativas son las que hacen a una organización, y hace referencia a las distintas acciones y estrategias

que sigue la gente para mantener y desarrollar su subsistencia cotidiana y otros proyectos de vida.

Los objetivos son los que definen a la organización, en base a estos se orienta su accionar, y para el cumplimiento de estos fines, los miembros deben actuar de forma racional para alcanzar estos objetivos, pero también debe verse como un conjunto de relaciones sociales con agentes libres que puedan tener capacidad de decisión para formar un sistema social con un conjunto de normas, valores, ideas, pautas de conducta, entre otros (Arocena, 2010).

Hall (1983) considera que una organización modifica la sociedad, a través de su estructuración de la vida social e impacta sobre los miembros de esa sociedad. Pero siempre es importante mencionar que las organizaciones son también entes activos en el proceso del cambio social. En este sentido, las organizaciones juegan un papel importante en la sociedad ya que se convierten en un actor que puede favorecer o entorpecer un proceso de desarrollo en un territorio dado. Perrow (1970; en Hall, 1983) resalta que en ocasiones se olvida de que las organizaciones tienen un potencial enorme para influenciar la vida de todos los que tienen algo que ver con ellas. Considerando estas aseveraciones se debe resaltar que entre las organizaciones y los miembros se generan interrelaciones e influencias entre ambas partes.

Es recurrente que ahora se discuta sobre la emergencia de organizaciones con distintos fines, esto demuestra que en un grupo social es posible identificar objetivos comunes que puedan generar ciertos beneficios para los implicados, pero es necesario considerar los alcances y los límites. Por lo tanto, es necesario señalar que las organizaciones y los individuos buscan la consecución de sus intereses dentro de una estructura institucional definida por reglas, normas o leyes (Rodríguez y Guillermo, 2006).

Se debe resaltar que el funcionamiento de una organización depende en buena medida por el marco institucional que se define por los miembros (Guillermo y Angulo; 2006:48;) ya que es necesario interactuar bajo un conjunto de reglas organizativas, para asegurar un desempeño confiable (Scott, 1995; en Appendini y Nuijten; 2002).

Por lo tanto, las organizaciones y las instituciones son conceptos diferentes, aunque si están muy relacionados, las organizaciones están más definidas en términos de estructuras de funciones reconocidas y aceptadas, mientras que las instituciones están más definidas en

términos de creencias, normas y reglas que permiten el desarrollo de estas funciones y estructuras (Scott, 1995; en Apendini y Nuijten, 2002).

1.3.3 Organizaciones y pequeños productores

Los pequeños productores necesitan organizarse para poder concretar algunas acciones de manera conjunta, ya que debido a los procesos que acontecen a nivel global en términos de producción y comercialización, condicionan a los pequeños productores, quedando en una situación de desventaja y difícilmente pueden concretar acciones determinantes si trabajan de manera individual.

Ellos se ven desfavorecidos en diferentes fases de la cadena productiva, es por eso que deciden organizarse, ya que a través de la acción conjunta pueden tener mejores condiciones para realizar las diferentes actividades. En este sentido, hay un auge de las organizaciones de pequeños productores en diferentes territorios, que muchas veces persiguen fines distintos.

Cedeño y Ponce (2009) consideran que los pequeños productores pueden mejorar en diferentes procesos a través de la organización, esto puede entenderse de que hay ciertas acciones que sólo es posible de manera conjunta, esto también les permite tener cierto éxito en una cadena productiva. En este sentido, la organización de pequeños productores, es importante para lograr beneficios conjuntos.

En este sentido, identificar los elementos o necesidades comunes, es clave en los procesos organizativos de los productores, puesto que es necesario organizar la actividad económica. A través de la organización de productores se puede enfrentar desafíos en las actividades de la agricultura. Uno de estos problemas, es el poco acceso a mercados (Bienabe *et al.*, 2004; en Le *et al.*, 2014).

Por otro lado, se debe resaltar que existen diversas formas de organización que actúan con diferentes objetivos y finalidades, estos mismos tienen un nivel de alcance o influencia, que también varían entre una y otra. Es importante resaltar que las organizaciones no precisamente cuentan con un sustento legal para que sea legítimo, más bien la legitimidad es construida por los propios miembros.

Se debe considerar que los actores en el contexto local, no son entes pasivos, puesto que están en constante búsqueda de respuestas y estrategias para los diferentes problemas que tienen en

su actividad económica y a través de la organización han encontrado una posible estrategia, que les ha permitido minimizar incertidumbres y lograr beneficios comunes.

Los constantes cambios que acontecen a nivel global y que influyen a nivel local, que permea en los pequeños productores, obliga a estos a generar estrategias que les permita tener ciertas ventajas a raíz de su actividad. Una de estas estrategias que han seguido, es a través de la innovación. Esto ha implicado la aplicación de ciertos conocimientos en todo el sistema productivo. Para esto es preciso revisar los conceptos de conocimiento e innovación en las organizaciones, que se discutirán en el siguiente apartado.

1.4 Importancia conocimiento, capacidades e innovación en las organizaciones

Desde el desarrollo local, se considera importante movilizar los diferentes recursos que se encuentran disponibles en el territorio. Estos pueden ser los económicos, naturales, humanos, entre otros. El desarrollo de capacidades es relevante en el desarrollo local al ser parte de los recursos humanos del territorio, puesto que con este recurso se pueden llevar a cabo de mejor manera las iniciativas de desarrollo.

1.4.1 La creación de conocimiento, conocimiento individual y conocimiento colectivo

Para Polanyi (1966) el conocimiento humano se divide en dos categorías, conocimiento explícito o codificado y conocimiento implícito o tácito. La primera categoría se refiere al conocimiento que se puede transmitir en lenguaje formal de manera sistemática y la segunda categoría surge a partir de una cualidad personal, esto hace difícil de que se formalice o que se pueda comunicar. Pero se debe resaltar que es necesario articular ambos tipos de conocimiento para poder generar un nuevo conocimiento.

Nonaka (1994) trata sobre el proceso de creación de conocimiento, en el cual identifica cuatro patrones de interacción entre conocimiento tácito y explícito, estos son: conocimiento tácito a conocimiento tácito, conocimiento explícito a conocimiento explícito, conocimiento tácito a conocimiento explícito y conocimiento explícito a conocimiento tácito.

Siguiendo a Nonaka (1994), el primer modo de conversión de conocimiento, surge a partir de convertir conocimiento tácito con la interacción con personas, en el cual no es necesario el uso del lenguaje, es decir, surge a través de la observación, imitación y la práctica, esto se mejora con la experiencia. A este proceso de creación de conocimiento se llama socialización. El

segundo proceso de creación de conocimiento implica el uso de procesos de combinación de diferentes cuerpos de conocimiento explícito de personas. Los individuos intercambian y combinan el conocimiento a través de mecanismos de intercambio como reuniones o encuentros casuales. La reconfiguración información existente a través de la clasificación, adición y la categorización del conocimiento explícito puede conducir a nuevos conocimientos. A este proceso de creación de conocimiento explícito a través del conocimiento explícito se conoce como combinación.

El tercer y cuarto modo de conversión de conocimiento se relaciona con los patrones de conversión que implica tanto el conocimiento tácito y explícito. Estos modos de conversiones capturan la idea de que el conocimiento tácito y explícito son complementarios y pueden expandirse con el tiempo a través de un proceso de interacción mutua, pero en este proceso implica dos operaciones diferentes. Una es la conversión de conocimiento tácito en conocimiento explícito, esto se llama externalización. El otro proceso es la conversión del conocimiento explícito en conocimiento tácito, que se llama internalización y que es similar a la noción tradicional de aprendizaje (Nonaka, 1994).

Este proceso de creación de conocimiento, sucede a nivel individual, pero en una organización estos procesos toman otras particularidades. Nonaka *et al.*, (1994: 341) considera que, para la creación de conocimiento organizacional a diferencia del conocimiento individual, se produce cuando los cuatro modos de creación del conocimiento logran formar un ciclo continuo.

De esta forma la interacción del conocimiento tácito y el conocimiento explícito tienden a hacerse a escalas más grandes y a una velocidad más rápida en la medida que más actores de la organización se involucran. Así, la creación de conocimiento organizacional puede verse como un proceso espiral ascendente, comenzando en el nivel individual que se mueve hasta el nivel colectivo y de la organización al nivel inter-organizacional (Nonaka *et al.*, 1994:342).

El conocimiento para una organización, puede conceptualizarse como un proceso simultáneo de conocer su entorno y de intervenir dinámicamente en este, apoyado en su experiencia y sus habilidades, este proceso incluye sus valores, actitudes y creencias (Fontalvo *et al.*, 2011). Es importante resaltar que este autor considera al conocimiento como un proceso, pero este proceso debe ser continuo, puesto que siempre es necesario el aprendizaje continuo para mejorar en ciertos procesos, que se refleje en la organización.

En este sentido, el conocimiento puede ser uno de los activos más importantes de las organizaciones (Bueno, 1998). Al respecto Arias y Aristizábal (2008), consideran que el conocimiento se convierte en un elemento fundamental de las estrategias contemporáneas, puesto que es un medio para generar ventajas competitivas en las organizaciones, ya que es necesaria la aparición continua de nuevos saberes y el desarrollo de las facultades intelectuales. Pero es necesario que se considere el cumplimiento de sus objetivos y para garantizar la sostenibilidad frente a los cambios o retos que proceden de un medio ambiente externo cada vez más impredecible.

1.4.2 Los conocimientos y el desarrollo de capacidades

El conocimiento y el desarrollo de capacidades, están relacionados de manera directa, ya que la acumulación de ciertos conocimientos es generadora de capacidades en los individuos, estas hacen que estos individuos estén en condiciones adecuadas para dar soluciones a sus necesidades.

Al hablar de desarrollo de capacidades implica retomar los planteamientos de Amartya Sen, quien pone de manifiesto el sentido de las capacidades en los procesos de desarrollo, pues considera que es necesario que los individuos gocen de ciertas libertades para que se puedan tener ciertas capacidades y dar solución a sus necesidades. En este sentido, considera a la capacidad como las habilidades que tiene una persona para agenciarse instrumentos adecuados para poder satisfacer sus necesidades (Sen, 1999).

Otros autores como (Lusthaus *et al.*, 1995; PNUD, 2009) coinciden con los planteamientos de Amartya Sen, ya que consideran que las capacidades son las habilidades que tienen los individuos, grupos, instituciones y sistemas para identificar y resolver sus problemas y para desarrollar e implementar estrategias que les permitan conseguir sus objetivos. Del mismo modo, se entiende por capacidades a aquellas habilidades para actuar en situaciones concretas, utilizando los recursos disponibles, creando nuevos recursos e incrementando la capacidad de innovación. En este sentido, si algo no lleva a un cambio que sea generado, guiado y sostenido por los beneficiarios a quienes está destinado, no puede decirse que hayan mejorado las capacidades, aun cuando haya servido para un propósito válido de desarrollo (PNUD, 2009).

Se puede entender que las capacidades, son elementos que reflejan las libertades que tienen las personas para lograr satisfacer sus necesidades (Sen, 1993). Por lo tanto, las capacidades

reflejan la libertad con que cuentan las persona para llevar un tipo de vida u otro, esto hace que se pueda tener distintas combinaciones de funciones; es decir, la libertad es generadora de diferentes estilos de vida (Urquijo, 2014).

De esta manera, las capacidades los hacen entrar en ciertas dinámicas que son diferentes en los diversos individuos. Esto proporciona ciertas condiciones sociales, políticas y económicas al interior de la sociedad. Las condiciones son importantes porque pueden llevar al desarrollo o al deterioro de los funcionamientos y las capacidades de la persona. La ausencia o el deterioro de la capacidad individual es una muestra fehaciente de desigualdad, ausencia de bienestar y una precaria calidad de vida que se puede vivir en la sociedad (Urquijo, 2014).

Amartya Sen también considera que las capacidades no sólo son un instrumento de producción económica, sino que también debe ser de desarrollo social (Sen 1998). Desde esta perspectiva, el sentido social de las capacidades es una alternativa a la visión económica del desarrollo, pues este autor considera que los aspectos sociales también son importantes.

Retomando este último planteamiento es necesario trascender los conocimientos del nivel individual al nivel colectivo para desarrollar las capacidades colectivas que genere un proceso de aprendizaje social y se materialice en la acción colectiva (Costamagna y Larrea, 2017: 92).

Es importante considerar que el conocimiento y el desarrollo de capacidades tienen una relación directa. La generación de conocimientos hace que se tenga mejores capacidades para dar solución a necesidades específicas. Pero también es necesario trascender estas capacidades a una escala mayor, esto se logra a partir de la introducción de procesos innovadores en el sistema productivo (Jones 2008; Fontalvo *et al.*, 2011).

1.4.3 La innovación en las organizaciones de pequeños productores

Al hablar de innovación, se recurre a Joseph Schumpeter, quien fue el primer teórico en hablar sobre este concepto en su libro de Teoría de Desarrollo Económico. Él afirmaba que la innovación tecnológica desplaza a las viejas tecnologías propiciando la destrucción creativa, Schumpeter (1911). Este mismo autor, propone diferentes tipos de innovación, como: a) la introducción de un nuevo bien o de una nueva calidad, es decir innovación radical o incremental, b) la introducción de un nuevo método de producción, c) la apertura de un nuevo mercado, d) la conquista de una nueva fuente de abastecimiento de materias primas y e) una nueva forma de organización para la producción.

El manual Oslo (2005) define a la innovación como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. Para que se pueda hablar de innovación puede ser con cualquiera de estas posibilidades, pero es necesario que al menos el producto, el proceso, el método de comercialización o el método de organización sean nuevos (innovación radical) o mejorados (innovación incremental).

Al realizar una comparación entre las formas de innovación que identifica Schumpeter y el manual Oslo, se identifica básicamente la innovación de producto, de proceso, de acceso a nuevos mercados, nuevas formas de comercialización y nuevas formas de organización. Es importante resaltar que esta innovación no precisamente tiene que ser desarrollada en la misma empresa u organización para que se pueda hablar de innovación, puesto que puede ser adoptado de otras empresas y organizaciones.

Para esto, es necesario hablar de la difusión de innovaciones, Roger trata sobre este tema. Para Roger (1971:10-11) una innovación, es una idea, práctica u objeto que es percibido como nuevo por un individuo o un grupo. Esta es difundida a través de ciertos canales de comunicación en el tiempo en un sistema social. Para este autor, la innovación resalta la importancia de la comunicación y el tiempo. Esto indica que para que sea difundida de manera adecuada, hay que usar una comunicación adecuada para que sea efectiva.

COTEC (2010) define a la innovación como todo cambio que está basado en conocimiento y que genera valor; pero estos cambios deben aplicarse exitosamente en un sistema productivo concreto para que la gente pueda disfrutar de los beneficios provocados por esa invención o descubrimiento (Muñoz *et al.*, 2007). Estos cambios son una estrategia fundamental para lograr los objetivos económicos, sociales y ambientales (Klerkx *et al.*, 2009).

En los diferentes conceptos mencionados anteriormente, se resalta la importancia entre el conocimiento y la innovación. Ambos están relacionados, puesto que el conocimiento favorece la innovación (Fontalvo *et al.*, 2011), pero también, mientras se da la innovación también se generan ciertos conocimientos, talvez muy específicos que puedan ayudar a futuros procesos que la organización emprenda.

En el sector rural, las actividades innovadoras incluyen además de la adopción de tecnología, la reorganización de estrategias para ventas, el uso de nuevos aprendizajes o enseñanzas provenientes de los agentes de extensión agrícola o la introducción de nuevos procesos y técnicas en la producción y en la agroindustria, (Spielman *et al.*, 2010; en García *et al.*, 2011), inclusive prácticas o modelos organizativos que resulten en aumentos significativos en la productividad (Deschamps y Escamilla, 2010).

Pero es importante considerar que en el sector agropecuario se tienen serias dificultades para desarrollar nuevos esquemas de producción, la cual es una limitante para los pequeños productores, puesto que se considera que tienen cierto atraso tecnológico, con muchas carencias y que han sido renuentes a la innovación (Nuñez y Díaz 2006).

Las organizaciones de pequeños productores, al tener estas limitantes, implica un reto mayor, pero pueden generar estrategias innovadoras que les permita seguir en la producción y obtener beneficios conjuntos que se traduzcan en un sector y un territorio más dinámico. Esto sin duda será de importancia para cualquier organización que emprenda acciones en ciertos territorios específicos.

1.5 Actores del territorio, trayectorias organizativas y el desarrollo local

Es necesario realizar una revisión de diversos conceptos que son relevantes en el desarrollo local, se refiere específicamente a los actores locales y el territorio. Las relaciones que se establezca entre los diferentes actores en el territorio, deben considerarse importantes, puesto que influyen en la trayectoria de las organizaciones. Es por eso que el territorio y las trayectorias organizativas deben revisarse con precisión para tener claro la relación que se genera en los procesos sociales.

1.5.1 Actores locales y territorio

En el desarrollo local, la participación de los diferentes actores juega un papel importante, pues son los que llevan a cabo una participación activa en las iniciativas locales. La participación conjunta de los actores, puede diseñar estrategias que puede favorecer procesos de desarrollo.

Existen diversas formas de definir a un actor, pero en sí, se define en base al papel que toman estos personajes en la participación activa en la toma de decisiones que influyen en la

sociedad. Es en este sentido que el Instituto Interamericano en Cooperación con la Agricultura (IICA, 2003) considera al actor por su acción y por los efectos de ésta en el aprovechamiento o construcción de oportunidades para el desarrollo por parte de la colectividad.

Arocena (2001) considera que una forma de definir un actor se relaciona con la escena social en la que desarrolla su acción, pero este sistema de actuación coincide con los límites de la sociedad local. Éste autor considera que un actor puede ser local e incluso externo, pero toma el papel de actor cuando interviene en algún tipo de proceso, refiriéndose así a individuos, empresas, instituciones, organizaciones civiles y la propia población del lugar. Pero es importante mencionar que en la diversidad de actores que participan, juegan con diferentes intereses que pueden llegar a ser contrarios a los intereses que persigue la población.

Es por eso que Arocena (2001) distingue que hay actores que buscan mejorar la calidad de vida en la sociedad local, pero también hay ciertos actores que se organizan para mantener y reproducir una determinada situación que genera destrucción de riquezas naturales y destrucción de tejidos sociales en un cierto territorio.

Pero es importante reconocer que, para el desarrollo local, los actores que participen deben ser motor y expresión del desarrollo local y no sólo debe concebirse este término por la escena social en el que se desenvuelve la acción, sino también el aporte que la acción realiza al desarrollo local. Aunque la acción importe, importa más el sentido que el actor imprime a la acción. Por lo tanto, no todo individuo o grupo que actúe a nivel local, puede ser considerado actor local del desarrollo o agente de desarrollo local (Arocena, 2001).

Los actores de desarrollo local deben establecer una relación directa con el territorio para favorecer el desarrollo local, además de tener una buena colaboración con el resto de los actores. De manera que la relación de los actores en los diferentes territorios es diferenciada, debido a la heterogeneidad de los territorios que existen. Por lo tanto, en un territorio dado se presentan diversas relaciones que los propios actores van construyendo a través del tiempo, estas relaciones son diferenciadas en los distintos territorios.

Tradicionalmente, el territorio era considerado como un espacio de la superficie terrestre que es utilizado para un cierto fin, pero también era considerado como un ente que sirve de contenedor de las actividades económicas de los actores. Se debe resaltar que hay una confusión entre espacio y territorio, puesto que frecuentemente estos conceptos son utilizados

como sinónimos. Berrios (2012) considera al territorio como una parte del espacio geográfico construido socialmente a través del tiempo, como elemento fundamental para la existencia de un estado, puesto que no puede existir un estado sin territorio.

Albuquerque (1999) aclara esta confusión al resaltar que estos conceptos no son sinónimos, ya que el primero es el soporte geográfico del segundo, en el que son agentes relevantes los actores sociales, las infraestructuras construidas, las tecnologías, la cultura de su población y toda la actividad económica que se desarrolla en el mismo.

Por lo tanto, lo que importa para los análisis desde el desarrollo local es el territorio, puesto que juega un papel determinante en cualquier proceso social. En esto se han basado diferentes estudios que han tratado de explicar la importancia del territorio en diferentes contextos.

Montañez y Delgado (1998:122-123) consideran que el territorio es el escenario de relaciones sociales que se manifiestan como espacios de poder, de gestión y de dominio de diferentes actores. Las actividades de estos actores son diferenciadas, ya que su capacidad de crear, recrear y apropiarse el territorio es desigual, esto en parte puede ser por los intereses u objetivos que persigue, pero también implica su nivel de poder.

Por su parte Vázquez (2008) considera al territorio como un agente, con un conjunto de intereses de los diferentes tipos de actores, esto hace que sea considerado como un agente de desarrollo local, en la medida que se respete la integridad y los intereses territoriales en los procesos de desarrollo y cambios estructurales. De igual forma Albuquerque (1999) considera al territorio como un actor decisivo de desarrollo, sin el cual no es posible dar respuestas completas ni eficientes al cambio estructural, en esta fase histórica de transición tecnológica, social e institucional.

Por lo tanto, siempre estará presente la cuestión territorial y será clave el papel que juega en los diferentes procesos sociales, en la medida que se vinculen con el entorno para formar diferentes relaciones entre los actores. Es importante que el elemento territorial sea considerado como una construcción social de los actores, que debe ser valorizado, a la vez de resaltar que se encuentra en construcción es constante. Por lo tanto, los análisis que se realizan desde el enfoque territorial, considera que no existen territorios homogéneos por diferentes cuestiones, como el capital natural, económico y el social. Pero, sobre todo es

moldeado por las relaciones que se dan entre los actores que ahí participan, por lo tanto, los territorios son cambiantes en los diferentes contextos.

Los diversos procesos que se entretienen y se efectúan en el territorio, influyen en la trayectoria organizativa del territorio, siendo el territorio un actor es capaz de moldear cualquier iniciativa, ya sea que condicionen o favorezcan diferentes procesos de desarrollo.

1.5.2 Trayectoria organizativa de los territorios

El término trayectoria es entendido de diversas formas, la Real Academia Española, propone entre varias definiciones que el concepto de trayectoria es el curso que, a lo largo del tiempo, sigue el comportamiento o el ser de una persona, de un grupo social o de una institución.

Bourdieu (1980: 82) considera que la noción de trayectoria como una serie de posiciones sucesivamente ocupadas por un mismo agente (o un mismo grupo) en un espacio en sí mismo en movimiento y sometido a incesantes transformaciones. La trayectoria entonces, se debe ver desde una visión integral de lo transitado por los actores, no sólo como una serie de acontecimientos en el tiempo, sino de forma más conjunta y entrelazados un evento del otro.

Por lo tanto, en estas conceptualizaciones, se considera la importancia del factor tiempo. Esto es clave en los procesos sociales puesto que, en el tiempo, se modifican estos procesos que acontecen en el territorio, es decir, están en constante transformación y eso es lo que define la trayectoria organizativa.

Las relaciones sociales en los diferentes territorios se vuelven complejas, por diversas razones las personas optan por organizarse para alcanzar algunos objetivos que sería más difícil de lograr de manera individual. Por lo tanto, la influencia del territorio en las organizaciones, se traduce en los modos de actuar y los fines que persigue la organización reflejándose de manera diferenciada en los agremiados de una organización respecto y otra. Los procesos que se entretienen y se efectúan en el territorio son diversos e influyen en la organización, esto puede que condicionen o favorezcan estos diferentes procesos organizativos. A la vez, una organización, puede llegar a tener influencia en el territorio, pero esto sucede cuando llega a alcanzar cierta importancia más allá de sus agremiados. Pero esto no siempre sucede, además requiere de cierto tiempo, en el cuál la organización pasa por una serie de acontecimientos.

Jones (2008) considera que cuando se crea una organización esta es frágil, porque carece de una estructura formal para dar estabilidad y seguridad a sus procesos de creación de valor; por lo tanto, este proceso es crucial, puesto que sólo aquellas que tengan respuestas estratégicas a los problemas son las que sobreviven. En este sentido, las organizaciones requieren tiempo para alcanzar la suficiente madurez para que se pueda llegar a tener estabilidad y cumplir sus objetivos.

El origen condiciona las formas organizativas que asumen las organizaciones, puesto que estas surgen a través de un conjunto de iniciativas de los actores, esto influye en los estilos en que se ejerce la autoridad y como se opera la toma de decisiones, además de influir en la capacidad de encontrar alternativas y nuevas formas de organizarse. Esto ayudará en parte para comprender las trayectorias que siguen las diferentes organizaciones.

Pero también es importante la participación de los actores en el territorio, puesto que tienen trayectorias e intereses diferentes y con base a ello crean organizaciones con trayectorias diferentes. Es por eso, que la historia de cada organización se diferencia entre una y otra, a pesar de que se encuentren en el mismo territorio, además de considerar el tipo de actores que conforman la organización, la capacidad de estos actores de relacionarse con otros actores, o en su capacidad innovación.

1.5.3 La importancia de las organizaciones en el desarrollo local

La organización juega un papel importante en el desarrollo local, puesto que, con la participación de los actores locales en el establecimiento de acuerdos y objetivos comunes, pueden encausar hacia proyectos que pueden dar solución a diferentes necesidades en el territorio.

Por lo tanto, los actores locales necesitan organizarse para acordar y realizar actividades conjuntas, esto es importante puesto que la organización es un instrumento para alcanzar una meta colectiva (Arocena, 2010).

La organización surge como una necesidad para que los actores establezcan acuerdos para llegar a objetivos comunes. De esta manera (Vargas y Mochi, 2008: 406) consideran que la organización de los actores entorno a un objetivo o proyectos comunes, es relevante desde el desarrollo local, pues la agregación de esfuerzos y recursos permite elaborar e instrumentar

estrategias para el aprovechamiento de los recursos endógenos y da cohesión y sentido a las iniciativas locales.

En los distintos territorios, el nivel de organización de los actores es diferente, esto se debe a capacidades, intereses y objetivos particulares de los actores. Siguiendo a los mismos autores, consideran que la articulación de iniciativas corresponde a la capacidad organizacional y se refiere a las habilidades, posibilidades de acción y recursos que utilizan los actores locales para organizarse en torno a un objetivo común, de transformación cualitativa y sostenida de las condiciones de vida de una sociedad local (Vargas y Mochi, 2008: 406).

La organización permite realizar diversas gestiones de forma más eficiente, esto implica que además de tener objetivos comunes, lleven a cabo proyectos comunes con elementos institucionales desarrollados. Por lo tanto, la capacidad organizacional de los actores locales resulta determinante en cuanto al impulso y enfoque de los procesos de desarrollo local (Vargas y Mochi, 2008: 407).

De esta forma, la organización de los actores del territorio, deben trabajar entorno a objetivos comunes, pero es necesario formar una cultura organizacional y desarrollar capacidades organizativas, para lograr mejores resultados que promuevan el mejoramiento de su calidad de vida.

1.6 Reflexiones del capítulo

Los pequeños productores tienen un papel importante en la producción de alimentos a nivel mundial, pero se enfrentan a diversos retos que acontecen en el contexto de globalización. Las políticas agrícolas mexicanas, no siempre han jugado a su favor, debido a que no han sido los más favorecidos, es por esto se ven en la necesidad de realizar ciertas estrategias que encaminen hacia su permanencia y reproducción.

Como se ha mencionado en este capítulo al pequeño productor ha sido analizado por diversos autores, quienes resaltan que tienen múltiples desventajas frente a las diferentes estructuras como las del mercado, sin embargo, estos realizan ciertas estrategias para la reproducción de la unidad de producción familiar. A través de la organización pueden lograr ciertas ventajas en el sistema productivo, aunque siguen en condiciones de subordinación frente a otros actores, pero con esta vía mejoran sustancialmente su situación productiva y comercial que se refleja

en las condiciones de vida de productor como se analizará con mayor profundidad en el capítulo de resultados,

Estos procesos, son anclados en un territorio conformado por ciertos actores que participan en la organización, la participación de estos actores puede marcar diferencias que pueden conducir a trayectorias diferenciadas de las organizaciones. Se considera a la organización de actores, un aspecto importante para el desarrollo local.

CAPÍTULO II. CONTEXTO GEOGRÁFICO Y SOCIOECONÓMICO LA MICRORREGIÓN OXCHUC-TENEJAPA-SAN JUAN CANCUC

En este apartado se presenta el contexto de la región de estudio, en el cual se resaltan los aspectos geográficos y socioeconómicos en el territorio. Se presenta un panorama de los municipios de Oxchuc, Tenejapa y San Juan Cancuc, pertenecientes a la región V Altos Tsotsil-Tseltal del estado de Chiapas. Esto es con el objetivo de conocer el entorno de donde se realiza la investigación y las condiciones en las que se encuentra la población.

2.1 Características geográficas

2.1.1 Municipio de Oxchuc.

El municipio de Oxchuc se localiza en la región Altos de Chiapas, limita al norte con Ocosingo y San Juan Cancuc, al este con Altamirano y Ocosingo, al sur con Chanal y Huixtán y al oeste con Tenejapa y Huixtán y cuenta con una extensión territorial de 416.20 km². Este municipio se ubica en las coordenadas geográficas son 16° 47' latitud norte, y 92° 21' longitud oeste. El municipio de Oxchuc se localiza a una altitud promedio de 2,000 hasta 2,500 metros sobre el nivel del mar, lo que caracteriza al territorio en zonas calientes, templadas y frías. Cuenta con una extensión territorial total de 72.00 kilómetros cuadrados. (INAFED, 2017).

2.1.2 Municipio de Tenejapa.

Limita al norte con Chenalhó y San Juan Cancuc, al este con San Juan Cancuc y Oxchuc, al sur con Huixtán y San Cristóbal de las Casas y al oeste con Chamula y Mitontic (INAFED, 2017). Su extensión territorial es de 192.45 km², lo que representa el 2.63 % de la superficie de la región Altos y el 0.1 % de la entidad; su altitud es de 2,060 msnm, eso hace que en el municipio se tenga una parte fría y otra parte templada (INAFED, 2017).

2.1.3 San Juan Cancuc.

Limita al norte con el municipio de Chilón y Sitalá, al este con Chilón y Ocosingo, al sur con Oxchuc y al oeste con Tenejapa, Chenalhó y Pantelhó. Su extensión territorial es de 178.08 km², que representan el 0.31% de la superficie estatal. Su altitud es de 1,440 msnm, la mayor parte de la superficie territorial tiene un clima templado, esto beneficia en la producción de café (INAFED, 2017).

En términos de superficie, el municipio de Oxchuc, es el municipio que tiene mayor extensión territorial con 416.20 km², seguido por el municipio de Tenejapa con 192.45 km² y San Juan Cancuc con 178.08 km². Siendo así el municipio de Oxchuc, es el municipio que tiene mayor superficie dentro de los municipios que abarca la región de estudio. Los tres municipios pertenecen a la región administrativa V Tseltal Tsotsil del estado de Chiapas.

2.2 Características medioambientales

2.2.1 Fisiografía de la microrregión

Tomando en cuenta la información del Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica (CEIEG) se presenta la información en relación con la fisiografía de la microrregión que abarca los municipios de Oxchuc, Tenejapa y San Juan Cancuc.

El municipio de Oxchuc, forma parte principalmente de la región fisiográfica Altos de Chiapas y en una proporción pequeña a Montañas de Oriente. La altura del relieve varía entre los 1,100 metros y los 2,400 metros sobre el nivel del mar. Las formas del relieve presentes en el municipio son: Sierra alta de laderas tendidas (97.84%), Sierra alta plegada con cañadas (1.36%) y Cañón típico (0.8%), esto hace que las prácticas agrícolas se realicen en pequeñas superficies, con tecnología tradicional (CEIEG, 2017).

El municipio de Tenejapa por su parte, forma parte de la región fisiográfica Altos de Chiapas. La altura del relieve varía entre los 900 metros. y los 2,600 metros sobre el nivel del mar. Las formas del relieve presentes en el municipio son: Sierra alta de laderas tendidas (100%). Esto de igual forma, complica las labores agrícolas, que también predominan las actividades en pequeñas superficies (CEIEG, 2017).

El municipio de San Juan Cancuc, forma parte de las regiones fisiográficas Altos de Chiapas y Montañas del Norte. La altura del relieve varía entre los 500 y 2,200 msnm. Las formas del relieve presentes en el municipio son: Sierra alta de laderas tendidas (70.36%) y Sierra alta escarpada compleja (29.64%). En este municipio, también se practica las actividades agrícolas en pequeña escala, por las condiciones de su territorio (CEIEG, 2017).

Los tres municipios presentan condiciones similares en cuanto relieve, esto hace que las prácticas agrícolas que se realizan sean similares. Estas actividades se realizan en superficies reducidas, que llegan a tener en promedio una hectárea.

2.2.2 Hidrografía de la microrregión

De acuerdo a la información del Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica (CEIEG) se presentan la información relacionado con la hidrografía de los municipios de Oxchuc, Tenejapa y San Juan Cancuc.

A) Municipio de Oxchuc.

El municipio de Oxchuc, se ubica dentro de las subcuencas R. Chacté que forman parte de la cuenca R. Lacantún, y las subcuencas R. Azul, R. Tzanconejá, forma parte de la cuenca R. Lacantún. Las principales corrientes de agua en el municipio son: Río Mesbiljá, Río Tibér, Río Yochíb, Río Yaxaljá y Río Tzanconejá; y las corrientes intermitentes: Arroyo Apalchén, Río Florido y Arroyo Apalchén.

B) Municipio de Tenejapa.

El municipio de Tenejapa, se ubica dentro de las subcuencas, R. Chacté que forman parte de la cuenca R. Grijalva - Tuxtla Gutiérrez, y las subcuencas R. Tzanconejá y R. Azul, forma parte de la cuenca R. Lacantún. Las principales corrientes de agua en el municipio son: Río Banún Canal, Río Yochíb, Río Jomanichín, Río Pagtetón, Río Yochíb, Río Majosik, Río Agua de Cal, Arroyo Suyúl, Río Los Chorros y Río Yaxgemél.

C) Municipio de San Juan Cancuc

El municipio se ubica dentro de las subcuencas R. Chacté que forman parte de la cuenca R. Lacantún. Las principales corrientes de agua en el municipio son: Río Grande, Río Jataté, Arroyo Chatéal, Arroyo Yashá, Arroyo Kijoích, Arroyo Akób, Río Chacté, Río Yochíb, Arroyo Juc-Nil y Arroyo El Chorro; y las corrientes intermitentes: Arroyo Takiucúm.

2.3 Característica poblacional

De acuerdo a los datos del INEGI, se presentan los datos correspondientes a la población, tomando de base los censos de población y vivienda de los años de 1990, 2000 y 2010, como se muestra en el cuadro 5.

Cuadro 5 Dinámica poblacional.

Municipio	Población 1990	Población 2000	Población 2010
Oxchuc	34868	37887	43350
Tenejapa	27217	33161	40268
San Juan Cancuc	21206	20688	29016

Fuente: Elaborado con base en INEGI 1990, 2000 y 2010.

De acuerdo con la información de los censos de población y vivienda de los años de 1990, 2000 y 2010, el municipio de Oxchuc es el que tiene mayor número de habitantes, seguido del municipio de Tenejapa y por último el municipio de San Juan Cancuc. El municipio de Tenejapa, es que ha tenido mayor aumento poblacional de 1990 a 2010, con 13,051 habitantes en un periodo de 20 años.

En todos los municipios hay un crecimiento poblacional, considerando la superficie total que existe en estos municipios, el tipo de tenencia de tierra, se reduce a minifundios, es por eso que las explotaciones agrícolas se hacen en pequeñas superficies.

2.3.2 Características socioeconómicas de la población

A) Índice de Rezago Social.

Este indicador, es una medida que agrega en un solo índice variables de educación, acceso a servicios de salud, calidad y espacios. Con esto, se pueden ordenar entidades federativas, municipios y localidades de mayor a menor rezago social en un momento en el tiempo. Para construir este índice, se utilizan los siguientes indicadores: Porcentaje de la población de 15 años y más analfabeta, Porcentaje de la población de 6 a 14 años que no asiste a la escuela, Porcentaje de la población de 15 años o más con educación básica incompleta, Porcentaje de la población sin derechohabiencia a servicios de salud, Porcentaje de las viviendas particulares habitadas con piso de tierra, Porcentaje de las viviendas particulares habitadas que no disponen de excusado o sanitario, Porcentaje de las viviendas particulares habitadas que no disponen de agua entubada de la red pública, Porcentaje de las viviendas particulares habitadas que no disponen de drenaje, Porcentaje de las viviendas particulares habitadas que no disponen de energía eléctrica, Porcentaje de las viviendas particulares habitadas que no

disponen de lavadora, Porcentaje de las viviendas particulares habitadas que no disponen de refrigerador (CONEVAL, 2010).

Los municipios que abarca el estudio son pertenecientes a la región administrativa V altos Tseltal Tsotsil del estado de Chiapas. De acuerdo con datos del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2010), la mayoría de los municipios que abarcan esta región, su población se encuentra con alto grado y muy alto grado de rezago social. En este sentido, se toma de referencia la situación de los municipios que abarcan esta región, para tener una visión más amplia, ver cuadro 6.

Cuadro 6. Rezago social

MUNICIPIO	Índice de rezago social	Grado de rezago social
Amatenango del Valle	2.13842	Muy alto
Chalchihuitán	3.09202	Muy alto
Chamula	2.37362	Muy alto
Chanal	1.68946	Alto
Chenalhó	2.16584	Muy alto
Huixtán	1.79991	Alto
Larrainzar	1.54953	Alto
Mitontic	2.51022	Muy alto
Oxchuc	1.86965	Alto
Pantelhó	2.23386	Muy alto
San Cristóbal de Las Casas	-0.0952	Bajo
Tenejapa	1.39868	Alto
Teopisca	1.16721	Alto
Zinacantán	2.10711	Muy alto
San Juan Cancuc	2.42324	Muy alto
Aldama	1.34734	Alto
Santiago El Pinar	1.24597	Alto

Fuente: Elaborado con base en CONEVAL (2010).

De los tres municipios que abarca el estudio, San Juan Cancuc es el municipio que tiene muy alto grado de rezago social. Con este indicador, los municipios de Tenejapa y Oxchuc se ubican en una mejor situación, aunque la diferencia es mínima.

B) Grado de Marginación.

La marginación puede ser entendida como un conjunto de problemas sociales que existe en ciertos grupos de personas y familias. El índice de marginación creado por el CONAPO (2010) se basa en nueve formas de exclusión agrupadas en cuatro dimensiones en un porcentaje de la población que no puede acceder a ciertos satisfactores básicos. La primera dimensión corresponde a educación integrada por (el analfabetismo y población sin primaria completa), la segunda corresponde a vivienda integrada por (viviendas sin agua, sin drenaje y servicios sanitarios, con piso de tierra y sin energía eléctrica), la tercera dimensión corresponde a ingresos monetarios (población ocupada que percibe hasta dos salarios mínimos) y la cuarta dimensión corresponde a la distribución de la población (localidades con menos de cinco mil habitantes).

En este sentido, acuerdo al Consejo Nacional de Población (CONAPO, 2010), la situación de los tres municipios respecto al indicador anterior no cambia mucho, puesto que estos municipios siguen teniendo un alto grado de marginación, como se muestra en el cuadro 7.

Cuadro 7. Grado de marginación

MUNICIPIO	Índice de marginación	Grado de marginación
Amatenango del Valle	2.05	Muy alto
Chalchihuitán	2.73	Muy alto
Chamula	1.81	Muy alto
Chanal	1.51	Alto
Chenalhó	1.80	Muy alto
Huixtán	1.51	Alto
Larrainzar	1.37	Alto
Mitontic	1.90	Muy alto
Oxchuc	1.65	Alto
Pantelhó	2.12	Muy alto
San Cristóbal de Las Casas	-0.52	Bajo
Tenejapa	1.18	Alto
Teopisca	0.93	Alto
Zinacantán	1.65	Muy alto
San Juan Cancuc	2.02	Muy alto
Aldama	1.37	Alto
Santiago El Pinar	1.27	Alto

Fuente: Elaborado con base en CONAPO (2010).

Siguiendo esta caracterización, los tres municipios aparecen con muy alto grado de marginación, pero en términos numéricos, considerando el índice de marginación, Oxchuc se encuentra relativamente en una mejor situación que el resto de los municipios.

C) Desarrollo Humano

El Índice de Desarrollo Humano, es una media geométrica de los índices normalizados de tres dimensiones (salud, esperanza de vida al nacer y educación) donde la salud es evaluada según la esperanza de vida al nacer, la educación se mide por los años promedios de escolaridad de los adultos de 25 años o más y por los años esperados de escolaridad de los niños en edad escolar. La dimensión del nivel de vida se mide conforme al INB per cápita. El IDH simplifica y refleja solo una parte de lo que entraña el desarrollo humano, ya que no contempla las desigualdades, la pobreza, la seguridad humana ni el empoderamiento (PNUD, 2016).

Considerando esto, se presenta en el cuadro 8 el IDH de los municipios que conforman los municipios de la región altos de Chiapas.

Cuadro 8. Índice de Desarrollo Humano

Municipio	índice de educación (IDH)	IDH
Amatenango del Valle	0.343	0.489
Chalchihuitán	0.354	0.496
Chamula	0.286	0.446
Chanal	0.406	0.548
Chenalhó	0.363	0.515
Huixtán	0.417	0.550
Larráinzar	0.404	0.524
Mitontic	0.273	0.448
Oxchuc	0.522	0.588
Pantelhó	0.326	0.490
San Cristóbal de las Casas	0.674	0.712
Tenejapa	0.391	0.511
Teopisca	0.375	0.545
Zinacantán	0.292	0.461
San Juan Cancuc	0.369	0.498
Aldama	0.379	0.517
Santiago el Pinar	0.351	0.499
Chiapas	0,534	0.654
México	0.624	0.738

Fuente: Elaborado con datos de PNUD, 2016

Con este indicador se ve al municipio de Oxchuc como el municipio que tienen mayor Índice de Desarrollo Humano con un valor de 0.588, seguido del municipio de Tenejapa con un valor de 0.511 y por último el municipio de Tenejapa.

2.4 Principales cultivos por municipio

En este apartado, se revisan los principales cultivos en los tres municipios, para tener una idea, de la importancia que tiene el cultivo de café en estos municipios, en los cuadros 9, 10 y 11 se presenta información al respecto.

Cuadro 9. Principales cultivos en Oxchuc (ha)

Cultivo (ha)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Maíz Grano	5,939.50	5,959.00	5,964.00	5,975.00	5,991.00	5,996	3,681
Frijol	2,440.50	2,445.00	2,450.00	2,440.00	2,442.00	2,447	2,444
Café Cereza	1,853.00	1,865.00	1,862.00	1,863.00	1,864.00	1,857	1,869
Aguacate	24	ND	60	60	60	23	56
Ciruela	22	ND	23	24	25	26	24
Manzana	23	ND	22	22	23	21	22

Fuente: elaborado con base en datos del SIAP (2018).

Cuadro 10. Principales cultivos en Tenejapa (ha)

Cultivo (ha)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Maíz Grano	6,934.00	6,953.00	6,972.00	6,980.00	6,987.00	6,998	6,899
Café Cereza	3,227.00	3,270.00	3,255.00	3,259.00	3,261.00	3,229	3,267
Frijol	81	87	90	92	94	97	100
Durazno	82	ND	ND	69	69	70	68
Aguacate	7	ND	72	72	72	72	64
Naranja	21	ND	22	22	23	24	22
Limón Superficie	12	ND	13	13	14	15	13
Manzana	8	ND	9	9	9	10	8

Fuente: Elaborado con base en datos del SIAP (2018)

Cuadro 11. Principales cultivos en San Juan Cancuc

Cultivo (ha)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Maíz Grano	5,064.00	5,082.00	5,104.00	5,110.00	5,717.00	5,721	4,488
Café Cereza	2,705.00	2,720.00	2,716.00	2,718.00	2,719.00	2,742	2,722
Frijol	1,296.00	1,297.00	1,300.00	1,295.00	1,298.00	1,296	1,299
Durazno	0	ND	ND	75	75	75	70
Plátano	12	12	13	13	14	14	13
Naranja	17	ND	12	12	12	12	11
Limón	5	ND	6	7	8	9	10
Aguacate	0	ND	10	10	10	10	7

Fuente: Elaborado con base en datos del SIAP (2015)

Se puede ver que el cultivo de café tiene una importancia considerable en los tres municipios en términos de superficie. En los municipios de Tenejapa y San Juan Cancuc, se ubica en el segundo lugar después del maíz y en el municipio de Oxchuc se ubica como el tercer cultivo más importante después del maíz y frijol.

2.5 Reflexiones del capítulo.

Los tres municipios tienen condiciones geográficas y medioambientales muy similares. Estas condiciones son favorables para la producción de café, pero en pequeña escala. La mayor parte del café que cultivan los pequeños productores se realiza en zonas muchas veces incomunicadas que carecen de infraestructura y con grandes índices marginación y de pobreza.

Muchas veces el cultivo de café representa la única fuente de ingreso económico de las familias, razón por la cual se encuentra dentro de los principales cultivos de estos municipios, ubicándose entre los primeros tres cultivos que se produce en cada uno de estos. Esto da cuenta de que el cultivo de café en estos municipios tiene una importancia económica considerable, por ser generadora de ingresos y fuente de mano de obra.

De los tres municipios, Oxchuc es el que se encuentra ligeramente en mejor situación que los otros municipios. Pues de los indicadores mencionados anteriormente, se ubica en una mejor posición. Estas cuestiones, pueden influir en las experiencias organizativas en torno a la producción de café. Aunque ésta puede ser diferenciada, una mejora en estos indicadores, puede contribuir a que se tenga mejores formas de organización en estos municipios.

CAPÍTULO III. LAS ORGANIZACIONES EN MÉXICO Y ORGANIZACIONES CAFETALERAS EN CHIAPAS Y SU INCLUSIÓN EN LA PRODUCCIÓN ORGÁNICA Y COMERCIO JUSTO

En este apartado, no se tiene la intención de contextualizar de manera histórica la conformación de organizaciones de productores agrícolas, pero es importante señalar que la participación de los productores rurales empieza a tener mayor relevancia después de la reforma agraria, durante el gobierno de Lázaro Cárdenas, como una forma de integrar al sector campesino en el reparto agrario y acceso a recursos del campo (De Grammont y Mackinlay, 2006).

3.1 El origen de las organizaciones campesinas en México

Las organizaciones que se crearon durante la época de Lázaro Cárdenas fueron las consideradas corporativas, porque tenían estrecha relación con el Estado y fue de esta forma en que se hizo posible la atención a sus demandas. En el sector rural resalta la Confederación Nacional Campesina (CNC), que se crea en el año de 1938. Esta organización fue la única en sus inicios, pero posteriormente se formaron otras organizaciones como Unión General de Obreros y Campesinos de México (UGOCM) en el año de 1949, la Central Campesina Independiente (CCI) en el año de 1963, y el Consejo Agrarista Mexicano (CAM) de 1970. Aunque estas organizaciones le restaron poder a la Confederación Nacional Campesina, aún sigue manteniéndose hasta la actualidad (De Grammont y Mackinlay, 2006; De Grammont, 2014).

En la década de 1980, se crearon otras organizaciones que se consideraban autónomas, entre estas organizaciones estuvieron la Coordinadora Nacional Plan de Ayala (CNPA) y la Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas y Autónomas (UNORCA) en el año de 1988. Esta organización se interesó más por los problemas del sector productivo rural (Bartra y Otero, 2008).

En cierta forma estas organizaciones se consideraban autónomas e independientes frente al sector oficial, contrarias a las organizaciones consideradas corporativas. Aunque esta autonomía fue relativa, puesto que no eran totalmente autónomas, por el hecho de que necesitan del Estado para poder realizar sus actividades. Esta autonomía iba en el sentido de no subordinación política, es decir, rechazaron la vigilancia del Estado y buscaron apropiarse

del proceso productivo, pero también buscaban la autoadministración social y económica (Bartra y Otero, 2008). Además de esto, buscaban un control total de los procesos productivos, económicos y organizativos (Sánchez, 2008)

En estas organizaciones también fueron integrados los indígenas, en la busca de alternativas y acciones colectivas. Pero estas organizaciones no priorizaron los intereses de este grupo social (Bartra y Otero, 2008). Por lo tanto, en el estado de Chiapas se crearon las organizaciones cafetaleras después de haber realizado el congreso indígena impulsado por la iglesia católica en el año de 1974.

3.2 Las organizaciones cafetaleras en Chiapas.

En el estado de Chiapas, se inició un proceso de diálogo entre comunidades de pueblos indígenas desde el año de 1974. Los grupos indígenas manifestaron sus ejes de interés convergentes, pero sin perder de vista la cuestión étnica en el primer congreso indígena (Bartra y Otero, 2008).

Inicialmente, el objetivo del congreso fue celebrar el natalicio de Fray Bartolomé de Las Casas. El gobernador de Chiapas en esa época, Manuel Velasco Suárez, pidió al representante de la Iglesia Católica que se hiciera cargo de presidir y organizar el evento. El obispo de San Cristóbal de Las Casas, Samuel Ruiz García³ aceptó bajo la condición de que se tratara de un congreso de indígenas y para indígenas (Sánchez, 2008).

En este congreso, se generaron documentos de diagnóstico y propuestas de grupos comunitarios y lingüísticos, los documentos y conclusiones fueron elaboradas por consenso (Estrada, 2006; Bartra y Otero, 2008). Dentro de las propuestas iniciales también estaba impulsar una relación interétnica y formar una conciencia de los problemas comunes para denunciarlos abiertamente en voz de los propios grupos indígenas (Sánchez, 2008).

En el año de 1975, en el cierre de actividades culminó con un pronunciamiento respecto a sus posturas sobre la tenencia de la tierra, las posibilidades de participar en el sistema económico, la calidad de la educación para los pueblos indígenas y la calidad en los servicios de salud con respeto a sus culturas (Bartra y Otero, 2008; Estrada, 2006; Sánchez, 2008).

³ Samuel Ruíz García estuvo como obispo de la diócesis de San Cristóbal de las Casas entre los años de 1959 y 2000.

A partir del año de 1975 se impulsó la formación de catequistas indígenas que además de ser predicadores de la biblia, fueron promotores del desarrollo comunitario, como señala Lerna (2015), los catequistas tuvieron una preparación en varios sentidos, desde la antropología, leyes agrarias, educación, salud y talleres para diversificar la economía familiar. Estos sirvieron de enlace para reflexionar en torno a la situación social en esos años.

Por lo tanto, el congreso indígena representó un parteaguas en la historia indígena y campesina del estado de Chiapas. Esto hizo posible trazar un nuevo camino de resistencia que incluiría el reconocimiento de la teología india, la reivindicación de las culturas originarias, de la identidad indígena, la formación de nuevos sujetos participativos, la organización de las comunidades eclesiales de base y de nuevas colectividades campesinas agrupadas por demandas agrarias que condujeron a diversos caminos para la organización social (Lerna, 2015).

En esta reunión se generó una mayor consciencia y se fortalece la organización indígena como un mecanismo de hacer frente a sus problemas, ya que se dieron cuenta que podían llegar a concretar algunas acciones de manera conjunta, impulsar una relación interétnica y que se formara una conciencia de los problemas comunes para denunciarlos abiertamente en voz de los propios grupos indígenas. A partir de este congreso, se fortalece la identidad indígena y se originaron algunas organizaciones de productores, como una forma de tener mayor participación en las actividades económicas (Estrada, 2006).

En Chiapas se crearon las primeras organizaciones de café a principios de la década de 1980. Dentro de las primeras organizaciones cafetaleras que se crearon están Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla San Isidro Labrador (ISMAM), Unión Majomut, Unión de Ejidos de la Selva, entre otras, que aún persisten actualmente.

Por esta razón en el siguiente apartado, se revisarán las experiencias de las organizaciones Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla San Isidro Labrador (ISMAM), Unión de Ejidos de la Selva, Unión Majomut, Tiemelonla Nich K'lum y Maya Vinic, debido a que estas organizaciones fueron las primeras que se conformaron en el estado de Chiapas y que han tenido una trayectoria importante en comunidades indígenas en la región Altos, Sierra y Selva de Chiapas, y son las que aún tienen una presencia importante en estas regiones.

3.2.1 Organización Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla San Isidro Labrador (ISMAM)

Nigh (2002) en su trabajo, acción colectiva, capital social y recursos naturales realiza un estudio en el que analiza la situación de la organización Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla San Isidro Labrador (ISMAM) en la región soconusco de Chiapas. Considera que su estudio toma una perspectiva histórica de la acción colectiva, ya que considera que con esta teoría ve una continuidad de la cultura y sociedad de los miembros de la organización.

Considera que las organizaciones entran en dialogo con la globalización a través de la venta de café orgánico, como es el caso del ISMAM, pero sin perder de vista la identidad cultural. Es así que a través de la diócesis de Tapachula que se coordinan para crear a la organización en el año de 1986.

Los principales problemas que identificaron los fundadores que sirvieron de motivación inicial para llegar a consolidar la organización fueron la baja productividad que tenían los socios frente a las fincas productoras de café, altos costos de producción, principalmente por el uso de agroquímicos, y bajos precios debido al control que tenían los intermediarios en el acopio y comercialización del café.

Debido a estas problemáticas ven la necesidad de buscar posibles vías y aprovechan los vínculos que tenía la iglesia para empezar a contactarse con sus primeros compradores. Estos compradores eran principalmente europeos y buscaban principalmente café orgánico.

Desde la perspectiva de Nigh (2002), la adopción de estrategias de producción orgánica en la organización resultó ser la manera apropiada de dar solución a los problemas que previamente se habían identificado, ya que esto les permitió acceder a un mercado directo y especializado, esto favoreció para tener mejores condiciones en la comercialización.

Esto implicó cierto desarrollo de capacidades en cuanto a la calidad de café, pero también tuvieron que adoptar una lógica económica, quizás contrarias a la lógica a las estrategias individuales de los productores, orientadas hacia la reproducción simple. Por lo tanto, esto hizo que generaran un sistema para una gestión eficaz, capaz de responder a los requerimientos del mercado.

Otro trabajo que habla justamente de las capacidades que desarrollaron los productores de esta organización, es el realizado por Renard (1999), quien resalta que para colocarse en el

mercado y apropiarse de diferentes etapas de la cadena productiva y tener mayores ganancias, necesitaban tener suficiente capacidad física (en términos de infraestructura) y comercial (tener producto en cantidad, calidad y los contactos suficientes), pero también una buena capacidad de administración y una lógica empresarial.

Por lo tanto, en ambos estudios se puede inferir que este desarrollo ha sido posible gracias a la organización de estos productores, para lograr un bien común, que en cierta forma es el objetivo de la acción colectiva. A través de esta vía, los pequeños productores de café logran acceder a mercados específicos que es difícil de manera individual, de allí resalta la importancia de la acción conjunta para el logro de resultados comunes.

3.2.2 Organización Maya Vinic

Otros estudios en torno a las organizaciones de productores de café son realizados por Zamora (2003) en su tesis de maestría denominada: *Xnix Cajbe (Flor de Café)*. El proceso organizativo de Las Abejas y Maya Vinic, y su impacto en el espacio social regional en los altos de Chiapas y Zamora (2016) en su artículo denominado: *Sa'el jun ontosal*, la búsqueda del bienestar, la autonomía y la paz desde Las Abejas de Acteal. Ambos trabajos son realizados desde el enfoque de Acción colectiva.

La organización de productores Maya Vinic, surge a partir de la organización de movimiento social denominado "Las Abejas" con sede en la localidad de Acteal, municipio de Chenalhó en el año de 1992, como una forma de respuesta a ciertos problemas sociales. La autora resalta que los iniciadores de este grupo social eran participes directos de la iglesia, quienes también fueron motivados por la teoría de la liberación empezada en la década de 1970.

El objetivo inicial de la organización fue trabajar con pobres, que su voz sea escuchada por las autoridades, defender los derechos humanos, la búsqueda de una justicia y la lucha contra de la opresión y discriminación del gobierno. Es por estas exigencias que han sido blancos múltiples amenazas y represión durante su vida organizativa, además se venía presentando olas de violencia y conflicto social y político desde la década de los noventa en la región, pero en el año de 1997 tuvo su episodio más trágico con la matanza de cuarenta y cinco personas integrantes de la organización. Pero aun así sigue teniendo una participación importante en la región como un actor social y político, que permea las estructuras de la vida comunitaria aprovechando la identidad étnica, religiosa y política de los que en ella participan.

Todos los miembros del grupo social de Las Abejas, se dedicaban a la producción de café, pero debido a los problemas acontecidos en el año de 1997, les limitaba realizar la comercialización debido a que querían ser independientes ante cualquier grupo u organización que fuera contraria a sus principios. Es por estas limitaciones que formaron Maya Vinic en el año de 1999. Inicialmente, la organización era conformada con habitantes de localidades aledañas a la localidad de Acteal, pero posteriormente se fueron extendiendo a los municipios de Pantelhó y Chalchihuitán.

Además de los problemas sociales que limitaban la comercialización, en el año de 1999 seguían los bajos precios por la crisis cafetalera nacional que comenzó prácticamente en toda la década de 1990. Otra de las motivaciones era por la relación de subordinación ante los intermediarios de la región. Ante esta situación Maya Vinic surgió como un mecanismo de acción colectiva, que más allá de los objetivos políticos que perseguían, necesitaban mejorar en el ámbito económico y generar un bienestar común.

El proceso de certificación de café orgánico permitió a la organización Maya Vinic penetrar en los nichos de comercio justo internacionales. Es por esto que siguen desarrollo de capacidades en la producción orgánica, aunque no es algo que ellos desconozcan y siguen con la firme decisión de seguir trabajando bajo este esquema por el diferencial de precio en el mercado internacional, ya que también comercializan con el sello de comercio justo que ofrece una alternativa a los pequeños productores organizados, pues propicia además la cohesión de los cafecultores.

Desde su fundación han establecido ciertas alianzas con organismos internacionales como la Agencia de Cooperación Internacional de Japón en México, la Embajada de Japón en México y la Universidad de KEIO de Japón, con los que han trabajado para tener mejoras en la producción, calidad del acopio, además de la tecnologización del proceso de transformación del café (tostado y molido) con maquinaria especializada en las instalaciones de las oficinas de la cooperativa (Zamora, 2016).

El estudio realizado por Zamora (2003) concluye que la organización Maya Vinic, mantiene una lucha por la apropiación del proceso productivo, que generan impacto en el espacio social regional, además de mantener relaciones en escala local-global del mercado del café. Esto permite concebir que Maya Vinic es una propuesta alternativa para los pequeños productores

rurales organizados bajo el entorno de un mercado global al que se enfrentan de manera organizada.

Considerando esto, para la organización Maya Vinic ha representado mayores capacidades en la producción orgánica, acopio y transformación. También están insertos en la venta de café en taza en su cafetería y han capacitado a personal que trabajan en ella directamente. Estas acciones generan nuevos procesos, que implica entrar en dinámicas diferentes que son conducidas principalmente por un mayor desarrollo de capacidades para los miembros de la organización.

3.2.3 Organización Unión de Ejidos de la Selva

Otro estudio de organizaciones de café lo realiza Estrada (2006) con la Unión de Ejidos de la Selva, en su trabajo denominado Entre utopía y realidad: Historia de la Unión de Ejidos de la Selva. Este estudio se realiza desde el enfoque de actor colectivo, ya que el autor considera que la constitución de un actor colectivo supone un proceso complejo y conflictivo de coordinación de interacciones con miras a intereses comunes mediante la movilización organizada de recursos y habilidades estratégicas.

La Unión de Ejidos de la Selva se constituyó legalmente en el año de 1979, en localidades del municipio de Las Margaritas, Chiapas. De igual manera, la iglesia jugó un papel importante en el proceso organizativo, impulsados por la teoría de la liberación y asesores externos que estaban involucrados en algunos movimientos sociales.

Los productores que integraron inicialmente esta organización habían tenido experiencias previas en algunas organizaciones, tenían tres objetivos fundamentales: tierra, camino y café. Esta organización empezó a comercializar café a mediados de la década de 1980, logrando un mejor precio para sus socios, a través del INMECAFÉ. Pero desde el año de 1988 empezaron a buscar mercados alternativos para lograr vender su producto de manera favorable y no caer de nuevo en manos de intermediarios. Así fue como empezaron a establecer sus primeros contactos en el mercado internacional del comercio justo. En el año que empezaron a realizar la exportación fue cuando desaparece el INMECAFÉ, esto hizo que su primera experiencia en la exportación no fuera exitosa.

Después de esta experiencia negativa, empezaron a buscar asesorías de otras organizaciones como la UCIRI y el ISMAM sobre la producción orgánica y comercialización para exportar, lo cual contribuyó a su consolidación organizativa.

Fue hasta el año de 1992 que empezaron a exportar bajo el esquema de producción orgánica y comercio justo bajo el sistema Max Havelaar⁴ que ocasionó nuevos retos para los productores asociados a esta organización. Bajo este esquema hubo una inyección de recursos que se tradujo en mejorías en cada una de las plantaciones de los socios que hizo posible el giro hacia la producción orgánica.

Dentro de estas labores que se hizo fue la construcción de terrazas y comenzaron a producir abonos orgánicos para la fertilización de los cafetales. En todas las actividades implementadas, se hizo con un plan de acompañamiento técnico y de capacitaciones con técnicos especialistas que hicieron posible la transición a la producción orgánica.

Con estos antecedentes lograron la certificación orgánica de todos los socios con la certificadora Naturland y siguieron trabajando con el esquema de Comercio Justo lo que les permitió acceder a mercados internacionales, pero también incursionaron y aún se mantienen en la venta de sus productos a nivel nacional. Esto implicó la búsqueda de nuevos clientes, para tener un mercado seguro para la producción de los socios. Por lo tanto, esto implicó adoptar estándares empresariales, a la vez de asumir las exigencias del mercado internacional (Estrada, 2006).

Se puede resumir entonces, que en esta organización se ha apostado por la calidad a través de la producción orgánica, la diversificación de clientes en el mercado nacional e internacional y la incursión en la venta directa a través de las cafeterías La Selva.

Esta es una de las organizaciones que ha desarrollado mayores capacidades en toda la cadena productiva, con mejorías en la calidad desde la producción, acopio, transformación y venta directa al público. Esta organización ha sido un referente como una organización de pequeños productores exitosa en el estado de Chiapas.

⁴ Etiqueta de comercio justo que se explica más adelante

3.2.4 Organización Unión Majomut

Para este apartado se retoma información de una publicación realizada en el año 2013 que tiene por nombre: 30 Aniversario de organización, trabajo, esfuerzo y calidad que rescata la historia de la organización

En la publicación se menciona que la Unión Majomut nació en 1981 y se registró legalmente el 9 de marzo de 1983 como “Unión de Ejidos y Comunidades Cafeticultores Beneficio Majomut R.I. de C.V.”, teniendo como objetivo mejorar las formas de producción, transformación y comercialización del café de sus agremiados. Actualmente agrupa cerca de 1,000 familias de productores de café de 35 comunidades indígenas, de las etnias Tsotsil y Tseltal, de la región de los Altos de Chiapas.

El principal problema que motivó a crear a la organización fue la falta de mercado y compradores para el café. Cuando algunas veces llegaban los compradores a comprar el café, los mecanismos de intercambio no eran los más adecuados, ya que normalmente les pagaban a bajos precios.

Mientras estuvo operando el INMECAFÉ, es cuando también empezaron a realizar las labores organizativas. Dentro de las primeras acciones que realizaron como organización fue denunciar las irregularidades justamente de este instituto. En el año de 1983 es cuando empiezan a realizar la exportación a Estados Unidos, pero cuando desaparece este organismo, influye en los precios, por esta razón, los productores se vieron afectados y empezaron a buscar otras alternativas.

Dentro de estas alternativas a implementadas fue la producción de café orgánico. Fue así que en el año de 1993 comenzaron los procesos para certificación orgánica a través de la certificadora Naturland, además de comercializar bajo el esquema de comercio justo bajo el sello Max Havelaar en Holanda.

Han tenido participación en la conformación de la Certificadora Mexicana de Productos y Procesos Orgánicos (CERTIMEX), en la instauración del Símbolo de Pequeños Productores, así como en la Coordinadora Mexicana de Pequeños Productores de Comercio Justo. Actualmente es una organización tomada como referente como una de las organizaciones exitosas en la producción orgánica y comercio justo.

Al estar participando en estos procesos organizativos han desarrollado capacidades en varios ámbitos de la cadena productiva. En el ámbito de la producción siguen mejorando sus prácticas de producción orgánica. A partir de alianzas que han establecido con organismos internacionales y organismos gubernamentales han mejorado la infraestructura para realizar el beneficio seco, esto le sirve para brindarle el servicio a otras organizaciones.

También realizan el tostado y molido con marca propia, con esto abastecen a algunos de sus clientes en el mercado nacional como pequeñas cafeterías o restaurantes. Desde esta perspectiva, la Unión Majomut ya tiene una trayectoria importante como organización de pequeños productores de café, sin duda siguen innovando en ciertos procesos dentro de la cadena productiva y ha servido de modelo para otras organizaciones.

3.2.5 Organización Tiemelonla Nich K'lum

Esta organización ha sido estudiada por Camas (2010) en su tesis denominada Reunir esfuerzos para el desarrollo local: La organización de productores de café Tiemelonla Nich K'lum, S. de S.S y su participación en los mercados alternativos orgánico y de comercio justo. Esta investigación se analiza desde la perspectiva de capital social y acción colectiva.

Esta organización se creó en el año de 1986, debido a la necesidad de buscar un mejor precio para el café y conseguir mejoras en las condiciones de vida de los productores, con apoyo de la iglesia católica. Los fundadores de la organización fueron indígenas choles, a los que posteriormente se unieron indígenas Tzeltales. Actualmente se encuentran distribuidos en 50 comunidades en los municipios de Palenque, Chilón, Tumbala, Yajalón, Salto de Agua y Ocosingo en el estado de Chiapas.

El objetivo de esta organización, consiste en buscar el desarrollo mediante el mejoramiento del ingreso y la calidad de vida del pequeño productor de café, aprovechando la disponibilidad de los recursos naturales existentes en la región y el uso racional de éstos. La estrategia inicial, se basó en una búsqueda de mejores precios para los pequeños productores, ya que consideraban que los intermediarios les compraban su café a precios muy bajos.

Desde los inicios de la organización han participado en los esquemas de producción orgánica y comercio justo, es por eso que todos los socios reciben asesoría para la producción de café de modo que se asegure el cumplimiento de las normas de los organismos certificadores de la producción orgánica como son NATURLAND y CERTIMEX.

Por lo tanto, las capacidades que han desarrollado los socios de esta organización en el ámbito productivo se han enfocado a mejorar en ciertas actividades para la producción orgánica, pues desde la perspectiva de Camas (2010) considera que producir café orgánico es una alternativa para hacer frente a los problemas que la globalización trajo en los sectores más vulnerables de los países en desarrollo. También están enfocándose al mercado nacional a través de la venta de café tostado y molido y están buscando nuevos clientes nacionales para poder colocar su café. Pero el principal destino de su producto es el mercado internacional.

Por lo tanto, se está de acuerdo con las conclusiones en el estudio de Camas (2010) que señala que la organización de productores puede constituir una alternativa, junto con los mercados orgánico y de comercio justo; para superar los problemas de desarrollo que se presentan al interior del sector cafetalero. La participación de los pequeños productores organizados en estos mercados, obedece a un interés primeramente económico, pero que impulsa proyectos de intereses sociales. A través de la producción y comercialización de café, se realiza con el fin de ir más allá de una simple actividad económica, puesto que se traduce también en un interés social.

3.2.6 Comparación de las organizaciones: situación inicial y actual

De acuerdo con los estudios de caso revisados, la mayoría de las organizaciones se crearon en la década de 1980. Se puede resaltar que todas estas organizaciones son conformadas por indígenas, como ya se indicó en el capítulo de contexto, se caracterizan principalmente por vivir en condiciones de marginación y rezago social. Las organizaciones principalmente Majomut, Maya Vinic y la Unión de Ejidos de la Selva, tienen presencia en municipios de la región Altos de Chiapas y comparten principalmente las condiciones de pobreza que se viven en estas localidades.

La iglesia católica ha sido un actor importante que ha sido impulsor de procesos organizativos con los pequeños productores de café y ha sido fundamental su papel para la creación de estas organizaciones. El antecedente común de estas organizaciones surgió a partir del congreso indígena, que comenzó en el año de 1974. Posterior a este acontecimiento se empezaron a crear las primeras organizaciones cafetaleras en Chiapas. Aunque la organización Unión Majomut se fundó con el apoyo del ya extinto Instituto Nacional Indigenista, sus miembros

también fueron partícipes en este congreso indígena y esto también sirvió de base para consolidar la organización.

Estas organizaciones también se caracterizan por dedicarse a la producción de café orgánico, ya que vieron una posibilidad para insertarse en este nicho de mercado, además de dedicarse a comercializar bajo el esquema de comercio justo. En el cuadro 12 se retoma las características principales de estas organizaciones.

Cuadro 12. Principales características de las organizaciones productoras de café

Organización	Año de creación	Promotor	Situación inicial	Situación actual
Majomut	1981	INI	Problemas por intermediación	Comercialización bajo las normas de producción orgánica y comercio justo
Maya Vinic	1999	Iglesia católica	Problemas de comercialización debido a su ideología, intermediarios y bajos precios	Comercialización bajo las normas de producción orgánica y comercio justo, incursión en venta nacional y venta en cafetería
Unión de Ejidos de la Selva	1978	Iglesia católica	Acceso a la tierra, medios de transporte y comercialización	Venta bajo las normas de producción orgánica y comercio justo y venta al público en cafetería.
ISMAM	1986	Iglesia católica	Baja productividad y bajos precios	Comercialización bajo el esquema de producción orgánica y comercio justo.
Tiemelonla Nich K'ulum	1986	Iglesia católica	Busca de mejores precios y calidad de vida para sus socios.	Comercialización bajo el esquema producción orgánica, comercio justo en el mercado internacional, además de venta de café tostado y molido en el mercado nacional.

Fuente: elaboración propia, varias fuentes.

El logro de objetivos comunes es uno de los fines que persiguen las organizaciones (Guillermo y Angulo 2006), que se convierten en un actor al realizar ciertas acciones en el territorio, que se puede traducir en procesos de cambio social (Scott, 2005). En todos los casos, estas organizaciones comercializan su producto con el sello de comercio justo, lo que les ha

permitido tener un diferencial de precios respecto a los productores que trabajan de manera aislada. Por esta razón, se revisa a continuación la historia del comercio justo y sus transformaciones que ha tenido desde sus orígenes.

Actualmente todas estas organizaciones participan en esquemas de producción orgánica, prácticamente desde los inicios de cada una de ellas; por lo tanto, es importante revisar los orígenes del comercio justo, que se venía realizando varios intentos desde la década de 1940 en el mundo.

3.3 La iniciativa de comercio justo en el mundo

En este apartado se revisa lo que se señala en la página oficial del comercio justo, se revisa principalmente los orígenes del comercio justo en el mundo, como una iniciativa que se aún sigue tomando importancia a través de la participación de diversos actores.

El Comercio Justo es un movimiento internacional que lucha por la justicia global a través de la comercialización de productos elaborados en condiciones justas, la movilización social y la incidencia política. El Comercio Justo denuncia los orígenes de la pobreza y desigualdad, desarrollando un sistema comercial alternativo al convencional en el que los derechos de los pueblos y del medioambiente están en el centro de la actividad económica. Se basa en diez principios consensuados internacionalmente que garantizan un trato justo hacia las organizaciones productoras y en el que se respetan los Derechos Humanos de los trabajadores y trabajadoras, y el medio ambiente.

El movimiento del Comercio Justo comenzó entre los años de 1940 y 1950 en Estados Unidos, donde se desarrollaron las primeras iniciativas de venta de productos elaborados por artesanos que intentaban luchar contra los bajos precios del mercado internacional, los altos márgenes y la dependencia frente a los intermediarios. Casi simultáneamente, en Europa, la ONG Oxfam⁵ en Reino Unido empezó a vender artesanías fabricadas por refugiados chinos en sus propios locales.

El Comercio Justo se desarrolla con fuerza a partir de 1964 tras el llamamiento de los países empobrecidos en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo

⁵ Es una confederación internacional de 20 organizaciones que trabajan junto a organizaciones socias y comunidades locales en más de 90 países, proporcionando ayuda de emergencia, llevando a cabo proyectos de desarrollo a largo plazo y haciendo campaña por un futuro más justo.

(UNCTAD)⁶ que exigían "Comercio, no ayuda". A partir de ese momento, se inició una cadena de tiendas "Solidarias", en Holanda y luego Alemania, Suiza, Austria, Francia, Suecia, Gran Bretaña y Bélgica.

Desde entonces, el comercio justo, además de una práctica presente en numerosos lugares del planeta, se ha convertido en un movimiento internacional que trabaja por equilibrar las relaciones comerciales, con especial atención a las relaciones Norte-Sur. En los años de 1970 y 1980, el Comercio Justo experimenta un gran crecimiento lo que favoreció el desarrollo de muchos productores.

3.3.1 El mercado alternativo del café y la creación de la iniciativa Max Havelaar

El inicio del mercado alternativo del café a nivel mundial es estudiado ampliamente por Renard (1999) en su libro: Los intersticios de la globalización: Un label (Max Havelaar) para los pequeños productores de café, en su obra relata los orígenes del comercio justo a nivel mundial. La autora resalta que este movimiento tomó fuerza cuando a nivel mundial desaparece el Acuerdo Internacional del Café y en México, se ve este efecto con la retirada del INMECAFÉ, por lo tanto, es preciso revisar su trabajo para contextualizar los orígenes de este movimiento.

En un inicio este movimiento de comercio justo empieza como una alternativa a los esquemas establecidos por las empresas que controlan el mercado mundial (Renard, 1999) es por eso que la comercialización de productos alternativos seguía una ruta diferente a la de los productos de comerciales.

Se integra de manera vertical desde la importación del café en las cooperativas hasta la venta en tiendas de la red. La ventaja de pertenecer a esta iniciativa para los productores era que los precios de venta eran superiores a los precios del mercado convencional. Pero la limitante era que sólo se podía comercializar volúmenes reducidos mediante este esquema.

La iniciativa tenía el reto de conciliar el respeto de los intereses de los pequeños productores con los mecanismos de mercado, de manera que se dé un signo de equidad y solidaridad entre ambas partes.

⁶ por sus siglas en inglés, creada en 1964 para asuntos relacionados con el comercio, las inversiones y el desarrollo. Los objetivos de la organización son "maximizar las oportunidades comerciales, de inversión y desarrollo de los países en vías de desarrollo, así como la asistencia en sus esfuerzos para integrarse en la economía mundial (<http://unctad.org/en/Pages/Home.aspx>).

Bajo esta iniciativa de comercio alternativo participaba la organización de pequeños productores de café de la Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (UCIRI) en Oaxaca, México, con el apoyo de la organización no gubernamental de fomento al desarrollo “solidaridad” de Holanda.

Los productores de la organización tenían firme la postura de querer vender su café a buen precio. Es así como en los años de 1985-1986 empezaron a exportar en el mercado alternativo de Holanda, pero desde sus inicios se consideró que este sistema podía tener ciertas limitantes y efectivamente comenzó a tener complicaciones por la limitada estructura comercial que tenía, esto hacía complicado el acceso para los compradores, además de tener costos elevados de mantenimiento en los puntos de venta.

Además de estas limitantes, no se tenía privilegio en la calidad. Por lo tanto, el comercio alternativo, se apostaba más como un proyecto político, y la venta de productos bajo esta vía implicaba educar al público sobre la generación de conciencia sobre los mecanismos de explotación del mercado y de su injusticia, lo cual era complicado.

Bajo este panorama, se crea la iniciativa Max Havelaar, como una iniciativa de llevar el mercado alternativo a otro nivel. En este proceso, precisan la importancia de acceder a los mercados tal y como existía, es por eso que generaba ciertas ventajas, tales como:

- Un label⁷ aplicado a las marcas comerciales ya distribuidas garantizaba que el café estuviera al alcance de los consumidores en mayor número de establecimientos comerciales.
- El mayor número posible de torrefactores podía participar en la iniciativa y agregar la etiqueta equitativa a su propia marca.
- El modelo conciliaba los intereses de la mayor parte de los participantes de la cadena, generaba la necesidad de desarrollar una infraestructura particular.
- Recurrir a torrefactores⁸ cuya marca ya se encontraba a la venta en el mercado, permitía combatir la mala imagen que tenía el café “solidario”, ya que los torrefactores responden comercialmente por la calidad de su producto que venden bajo su marca.

⁷ Un label no es una marca en sí, sino una etiqueta que se agrega a las marcas comerciales de los torrefactores que han recibido la licencia las acciones Max Havelaar, sólo pueden ostentarlo aquellos torrefactores que compran café directamente a cooperativas de pequeños productores democráticamente organizadas, a un precio fijado por la asociación y que garantiza un pago justo por el trabajo de los campesinos.

Esto transmite la imagen de justicia y equidad, por oposición a las relaciones de dominación que presiden los intercambios en el mercado. Pero esto involucraba dos implicaciones de fondo, por una parte, recurría a los agentes de la cadena comercial para el suministro, la elaboración y la venta de café. Por otro lado, se requería de un organismo certificador que preservara la autenticidad del procedimiento y de la etiqueta, que garantizara los intereses, tanto de los productores, como de los consumidores. Con este fin se crea una fundación Max Havelaar sobre la base de organismos religiosos y del comercio alternativo, organizaciones de fomento al desarrollo y de consumidores, de torrefactores y representantes de cooperativas de productores.

Se tenía la firme convicción de comprobar que dentro del mercado mismo que existe un grupo de consumidores dispuestos a demostrar sus convicciones, un grupo lo suficientemente importante para influir en los demás actores de la cadena del café: los torrefactores, los importadores y los comerciantes, los cuales deben responder a la demanda del café equitativo por parte de los consumidores.

Esta iniciativa pretendía demostrar de los consumidores, por el simple hecho de comprar y con mayor razón si están organizados, poseen la fuerza necesaria para lograr que cambie el estado de las cosas en beneficio de los pequeños productores. La idea central era crear una realidad dentro del mercado, en lugar de construir una alternativa al margen del mercado.

Es así que, en el año de 1988, el café con la etiqueta Max Havelaar, inicialmente en Holanda. El café comercializado bajo este esquema provenía de la UCIRI y de otras organizaciones de venían trabajando en el modelo de comercio alternativo.

La fundación Max Havelaar no compraba ni vendía café, esta actividad les correspondía a los importadores, los torrefactores y los distribuidores. La fundación le correspondía administrar el registro de las organizaciones que tenían la etiqueta, fijar las condiciones de compra de café, garantizar la confiabilidad de la etiqueta, otorgar licencias de uso de la etiqueta y el buen uso de estas y asegurar la promoción de la etiqueta y la información acerca de la iniciativa y alentar la demanda de los consumidores.

⁸ toda persona natural o jurídica propietaria o arrendataria de un establecimiento dedicado al tostado, molido o cualquier otro proceso industrial relacionado con el tratamiento del café
http://www.nuestrocafe.com/opcion/torrefactores_19_83.php

De esta manera, los productores se beneficiaban con un precio de venta más elevado con respecto a la cotización de los mercados internacionales. Esto también acortaba la cadena comercial, gracias a la eliminación de los intermediarios locales. El café portador de esta etiqueta se distribuía no sólo en tiendas de comercio alternativo, sino también en los supermercados de los países donde funcionaba la iniciativa.

En los primeros años de la década de 1990, empieza a tener progreso y se empieza a extender en otros países como Bélgica, Suiza, Reino Unido, Dinamarca, Francia. Después del éxito de esta etiqueta en estos países, surge otra iniciativa a través de un grupo de organizaciones que tenían participación en el comercio alternativo, agrupadas en la Asociación Europea de Comercio Alternativo, la EFTA (European Fair Trade Association) en el año de 1992. Estas organizaciones decidieron rebasar los límites de sus tiendas e ingresar a la distribución masiva. Es así que fundaron otra etiqueta llamada TransFair con principios similares a Max Havelaar, pero ésta era más centralizada que la primera, aunque si compartían algunos elementos básicos, estas fundaciones son autónomas en cuanto a su funcionamiento interno y a sus relaciones con los torrefactores.

Posterior a este acontecimiento, en el año de 1993, se reúnen los directivos de ambas etiquetas. En esta reunión generan una lista de organizaciones que estaban participando en esquemas de comercio justo, pero siguieron trabajando de manera independiente.

Dentro de las conclusiones que resalta Renaard (1999) considera que los cambios estructurales, dentro de las cuales se vio con la desaparición del INMECAFÉ. Este acontecimiento, para muchos pequeños productores generó condiciones de precariedad y marginación. Pero las organizaciones que ya venían operando en estos años, como es el caso del ISMAM, Majomut y La Selva, generó la oportunidad de acelerar los procesos de autogestión.

En este estudio se resalta que, con la crisis generada por los cambios estructurales, posibilitó el desarrollo del nicho de mercado del café equitativo, esto generó una ventaja para los pequeños productores organizados, con este sistema permitía a las organizaciones, protegerse de las fluctuaciones del mercado, ya que se aseguraba un precio base. Es por eso, que muchas de las organizaciones que empezaron a constituirse después de estos acontecimientos, buscaron

acceder a este mercado. Es decir, a través del comercio justo, se hace el vínculo para que los pequeños productores se inserten en el mercado global (Renard, 1999).

3.3.1 La creación de una etiqueta común

Debido a la proliferación de los diferentes sellos de comercio alternativo e iniciativas nacionales en los países consumidores, se creó una etiqueta común con el objetivo de dar coherencia a los postulados y criterios de las diferentes iniciativas nacionales de comercio justo en el año de 1997, para integrar en un solo grupo a la mayor parte de éstas. Esta iniciativa se impulsó como un mecanismo para centrar esfuerzos, principalmente para la mercadotecnia, que permitan incrementar el volumen de ventas. Con estas intenciones se creó la Fairtrade Labelling Organization (FLO- Internacional), con sede en Bonn, Alemania (Doppler y González, 2007).

De acuerdo con la información en la página oficial de FLO- Internacional, este sello funciona como una organización paraguas bajo la que se unifican todas las organizaciones anteriores y cuya misión consiste en establecer los estándares del Comercio Justo, apoyar a los productores en desventaja y armonizar el mensaje del Comercio Justo.

Retomando a Doppler y González (2007) el organismo integrador del comercio justo representa la institucionalización en una dimensión global. Con esto, se ha concretado definir las reglas de participación y mecanismos de sanción que se orientan a garantizar al consumidor la incorporación de los valores de solidaridad. Para ampliar el beneficio de comercio justo a mayor número de organizaciones de pequeños productores, FLO- Internacional ha utilizado dos estrategias: 1) incrementar el volumen de estas de los productos y 2) diversificar los productos. Este ha sido posible mediante importantes campañas publicitarias y de mercadotecnia a través de la difusión de información al consumidor y utilización de canales masivos de comercialización.

Otra de las estrategias utilizadas por FLO-Internacional para incrementar el volumen de ventas, se ha basado en la apertura a la participación de compañías internacionales, las cuales se han visto beneficiadas por el incremento de las ventas de este nicho de mercado (Renard, 2005).

En la página oficial de FLO se menciona que, en el año 2002 se lanzó un nuevo sello de Certificación Internacional de Comercio Justo FAIRTRADE (Internacional Fairtrade

Certification Mark). Los objetivos del lanzamiento eran mejorar la visibilidad del sello en los supermercados, facilitar el comercio internacional y simplificar los procedimientos de exportación para los productores y exportadores. En el año 2004 FLO se dividió en dos organizaciones independientes. FLO, que establece los criterios de Comercio Justo Fairtrade y proporciona apoyo a los productores, y FLO CERT, que inspecciona y certifica las organizaciones de productores y hace la auditoría de los comerciantes. Además, en la página de FLO-Internacional se menciona que, en el año 2007, los productores comenzaron a tener participación en Junta Directiva de FLO.

Ante este último planteamiento ha sido criticado por Doppler y González (2007) debido a que no se difunde bien la información por ser esta muy dispersa, vaga y contradictoria en muchas ocasiones. La participación de los productores en este campo es muy limitada, aunque en cada país se agremia a las organizaciones participantes, pero la toma de decisiones se concentra en pocas personas, lo que hace que sea muy restringida. La difusión de la información no se garantiza que sea de manera adecuada, además utilizar términos comerciales y financieros poco comunes para los productores (Doppler y González 2007).

Para cerrar el apartado, las organizaciones de productores no tienen muchas opciones como para desvincularse de este nicho de mercado, a pesar de que esta tenga limitantes o que se preste a cuestionamientos por los mecanismos que está utilizando actualmente y seguirán siendo participes de este mientras sigan teniendo como una opción de mercado, aunque se traduzcan en beneficios poco visibles en los productores.

3.4 Producción de café en el mundo

A nivel mundial el café es uno de los productos agrícolas que más se comercializa y genera divisas para los países productores. La mayor parte de la producción de este cultivo se realiza de manera convencional; es decir, para el proceso productivo utilizan productos químicos para complementar la nutrición o para el control de plagas y enfermedades.

Los principales países productores bajo este sistema de producción se encuentran liderados por Brasil, en el año 2017 produjo 3,060,000 toneladas, el segundo país productor es Vietnam con 1,770,000 toneladas y Colombia con 840,000 toneladas de acuerdo con información de la Organización del Café (OIC por sus siglas en inglés). A continuación, en el cuadro 13 se

presenta estadísticos del resto de los países que conforman los primeros 10 países productores a nivel mundial.

Cuadro 13. Países productores de café en el mundo

País	Producción (toneladas)			
	2014	2015	2016	2017
Brasil	3,137,940	3,145,560	3,405,840	3,060,000
Vietnam	1,590,000	1,724,220	1,532,400	1,770,000
Colombia	800,340	840,540	878,040	840,000
Indonesia	651,720	752,100	689,460	654,120
Honduras	316,080	347,160	447,420	500,940
Etiopía	394,500	402,840	437,820	459,000
India	327,000	348,000	312,000	350,400
Uganda	224,640	219,000	297,720	306,000
Perú	172,980	198,240	253,380	256,800
México	215,460	174,180	226,860	240,000

Fuente: Elaboración propia con información de OIC (2018)

3.5 Producción de café orgánico en el mundo y situación de México.

Como se puede apreciar, México se encuentra en el décimo lugar de los países productores de café convencional a nivel mundial, en el año 2017 produjo 240,000 toneladas (ICO, 2018). Pero de acuerdo con los informes anuales de los últimos cinco años del Instituto de Investigación de Agricultura Orgánica (FiBL) y Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM), México ocupa el primer lugar en producción orgánica de acuerdo con la superficie producida, que se puede observar en el cuadro 14.

Cuadro 14 Superficie de café orgánico en los principales países productores.

País	Superficie (ha)					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
México	185,193	242,603	242,603	242,603	280,919	231,000
Etiopía	122,053	147,214	147,214	154,418	161,113	161,113
Perú	96,090	98,475	110,512	89,145	110,070	110,070
Tanzania	26,104	26,104	26,104	22,115	93,539	93,539
Indonesia	41,652	29,158	36,624	81,522	82,556	82,069
Uganda	ND	17,721	17,721	17,721	17,721	65,570
Sierra Leona	ND	ND	ND	ND	ND	29,236
Timor Oriental	24,754	24,690	24,290	25,232	25,232	28,012
Honduras	22,572	23,500	23,500	23,500	23,500	23,500
Papua Nueva Guinea	10,819	11,249	18,308	18,728	12,314	14,968

Fuente: Elaboración propia con base en informes anuales de FiBL y IFOAM (Varios años)

De acuerdo con esta información, México ha liderado la producción orgánica a nivel mundial, al tener la mayor superficie de producción. La mayor parte del café orgánico que se produce se comercializa en el mercado internacional.

Respecto a los estados productores de café orgánico en México no existe información exacta, sin embargo se recurre al Sistema de Información Agroalimentaria de Consulta (SIACON), como una fuente oficial tiene un registro de la producción nacional de todos los cultivos, en los que están incluidos los cultivados de manera orgánica. De acuerdo con la consulta de esta fuente se presentan datos estadísticos sobre la superficie producida en cada estado en el cuadro 15.

Cuadro 15 Superficie de café orgánico en los principales estados productores en México.

Estado	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2017
Chiapas	14223	13050	14572	20273	22051	22305	23735
Oaxaca	7365	3229	3229	3232	5284	5257	6674
Nayarit	ND	ND	ND	4905.68	4700.2	4639	4636
Puebla	ND	ND	370	752.35	747.37	774	706
Colima	ND	385	385	258	258	258	381
Guerrero	ND	ND	ND	ND	ND	ND	223

Fuente: SIACON (2018)

De acuerdo con esta fuente, el estado de Chiapas es el principal productor de café orgánico en México. El Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP, 2017) señala que la

superficie total sembrada de café del estado de Chiapas es de 258,125 hectáreas; por lo tanto, en el año 2017 la superficie de producción orgánica correspondería al 9.19% del total de la superficie. De estos estados productores importantes en producción de café orgánico le siguen los estados de Oaxaca y Nayarit respectivamente. En el cuadro 16 se presenta información del volumen producido en cada estado.

Cuadro 16. Producción de café orgánico en los principales estados de México (Toneladas)

Estado	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2017
Chiapas	29117	31471	36153	48167	51788	41437	33166
Oaxaca	6965	2578	2691	27061	5148	3684	4015
Nayarit	ND	ND	ND	10256	7629	5821	3340
Puebla	ND	ND	166	698	784	764	517
Colima	ND	245	526	258	258	105	368
Guerrero	ND	ND	ND	ND	ND	ND	573

Fuente: SIACON (2018)

Se puede ver que el estado de Chiapas aporta el mayor volumen de producción en México, la cual soporta la importancia del café en orgánico en este estado. Sin embargo, esta información no es muy precisa y no es tan confiable, ya que el Centro de Investigaciones Interdisciplinarias para el Desarrollo Rural Integral (CIIDRI) de la Universidad Autónoma Chapingo presentan otros datos y se considera más confiable, pero la información publicada presenta datos estadísticos hasta el año 2008, como se puede ver en el cuadro 17.

Cuadro 17. Estados productores de café orgánico en México

Estado	Superficie (ha)	
	2005	2008
Chiapas	78738.73	98289.59
Oaxaca	49476.88	55272.05
Guerrero	4743.00	6101.93
Jalisco	4605.97	2825.76
Nayarit	3504.50	3062.74
Veracruz	3170.66	2646.75
Tabasco	2050.00	1652.27
Puebla	481.00	1606.13
Colima	349.00	2910.00
Querétaro	8.00	8.00

Fuente: Elaborado con base en Gómez et al., (2009)

El Centro de Investigaciones Interdisciplinarias para el Desarrollo Rural Integral (CIIDRI) realiza estimaciones cada año con base en la información proporcionada por certificadoras y

censos⁹ en ciertos periodos de tiempo ya que colaboran con el Instituto de Investigación de Agricultura Orgánica (FiBL) y Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM) para actualizar la información de la agricultura orgánica a nivel mundial. En el año 2017 el FiBL y IFOAM reportan que la superficie producida de café orgánico en México es de 280,919 hectáreas y de 231,000 hectáreas para el año 2018, mientras que los datos oficiales del SIACON reportan únicamente 36,355 hectáreas en el año 2017. Por lo tanto, la información oficial no es confiable y se toma de referencia la información presentada por el CIIDRI y el IFOAM.

De acuerdo con autores como Gómez *et al.*, (2009) consideran que la mayor parte de la superficie de producción orgánica de café en México es realizada por pequeños productores, además en algunos estados como Chiapas y Oaxaca específicamente son mayoritariamente de origen indígena, esto da una idea de la importancia que tiene el café en estas comunidades.

El cultivo de café fue fuertemente afectado por la roya¹⁰ (*Hemileia vastatrix*) entre los años 2012 y 2013¹¹, inicialmente en el estado de Chiapas y posteriormente en el resto de los estados productores. Las pérdidas han sido enormes, en algunas parcelas fueron afectados hasta el 50 por ciento de la producción, aunque se estima que en promedio se perdió un 30 por ciento de la cosecha (Renard y Larroa, 2017).

Algunos autores como (Renard y Larroa; 2017 y Avelino *et al.*, 2015) consideran que el impacto de la roya no fue sólo por el efecto del factor ambiente¹², sino también fue efecto del descuido de las plantaciones ocasionado por los bajos precios. Se coincide con estos autores al plantear que desde la desaparición del INMECAFÉ no ha existido programa público sólido para el café con investigaciones, asesoría técnica y créditos para la renovación de los cafetales. Por lo tanto, esta situación pronunció el efecto de la roya que sin duda es uno de los problemas actuales que enfrentan los pequeños productores de café.

⁹ El último censo se realizó en el año 2016

¹⁰ Es un hongo que ataca las hojas de las plantas de café y ocasiona defoliación, que ya estaba presente desde décadas anteriores, pero afectaba a plantaciones por debajo de los 900 msnm, pero en el año 2012 la enfermedad afectó a plantaciones ubicadas por arriba de esta altitud y es el café que se destina principalmente para exportación, esto elevó su incidencia (Renard y Larroa, 2017).

¹¹ Estos datos no están muy claros en las fuentes oficiales como SIACON para producción orgánica, pero si refleja un descenso en el volumen total producido en los datos que presenta el SIAP para el estado de Chiapas

¹² El efecto de la roya se le ha atribuido principalmente al cambio climático.

3.5 Reflexiones del capítulo

Sin duda alguna las organizaciones campesinas agropecuarias en México surgen después de la reforma agraria, pero las primeras organizaciones estaban fuertemente ligadas al Estado, razón por la cual tenían que seguir la línea que se establecía desde el sector oficial. Más tarde surgen las organizaciones que buscaban cierta independencia del Estado, pero la labor de estas organizaciones fue complicada, debido a que sus intereses eran contrarias al Estado.

Las organizaciones que fueron consideradas autónomas, buscaron tener fuertes relaciones con el sector productivo e incluso buscaban llegar a tener un control total del sistema productivo. Pero esta iniciativa no detonó en el estado Chiapas, pues fue hasta en año de 1974 que se realiza el congreso indígena, por la llamada Teología de la Liberación, que surge un diálogo entre las comunidades indígenas.

Estas organizaciones tienen como elemento común que comenzaron a incursionar en la producción y comercialización de café orgánico a partir de la desaparición del INMECAFE, ya que se vieron en la necesidad de buscar alternativas, además logran un plus al insertarse en el mercado del comercio justo, movimiento que tomó fuerza en el año de 1988 por el impulso de la UCIRI en el estado de Oaxaca.

Se identifica que, en la mayoría de las experiencias organizativas revisadas, tienen como principal actor a la iglesia católica (con excepción de la Unión Majomut), sin la cooperación de este actor hubiera sido difícil lograr la consolidación los procesos organizativos; además, la iglesia ha jugado un papel predominante en la consolidación del comercio justo. Este actor ha jugado un rol no sólo en los aspectos productivos y organizativos, sino también en la comercialización.

De las organizaciones de productores revisadas, se identifican ciertos elementos comunes como son 1) Están conformadas principalmente por pequeños productores indígenas, 2) Todas comenzaron a tener mayor participación a partir de la desaparición del INMECAFÉ, 3) Todas comercializan café con sellos de producción orgánica y comercializan con sello de comercio justo, 4) Tienen como mercado principal el internacional y en menor proporción comercializan en el mercado nacional, 5) Todas exportan café pergamino, pero en el mercado nacional comercializan café tostado y molido con marcas propias. Sin embargo, de estas organizaciones se pueden agrupar en dos grupos 1) Las que sólo comercializan café pergamino en el mercado

internacional y comercializan café tostado y molido en el mercado nacional y 2) Las que además de comercializar en estas presentaciones, llevan el café a la fase final con la venta de café en taza en sus cafeterías como es el caso de Maya Vinic y la Unión de Ejidos de la Selva.

Esto da pauta para considerar que las organizaciones analizadas en este capítulo han desarrollado capacidades diferentes, pero no están totalmente aisladas ya que forman parte de un grupo de organizaciones que se mantienen una lucha constante para lograr ventajas comparativas en el mercado internacional y que, para mantenerse requieren desarrollar ciertas capacidades e innovar constantemente.

CAPÍTULO IV. LAS ORGANIZACIONES Y SUS PROCESOS DE DESARROLLO DE CAPACIDADES E INNOVACIONES EN EL TERRITORIO

En este apartado de la tesis se presentan los resultados de la investigación, con esto se pretende responder a los objetivos establecidos en el proyecto de investigación. En la primera parte se aborda los antecedentes de la producción de café y las trayectorias organizativas previas a la conformación de las organizaciones Kulaktik, y Batzil Winiketik en el territorio.

Posteriormente se analizan a las organizaciones por separado comenzando con Kulaktik por ser la que tiene más antigüedad. En esta caracterización se resaltan principalmente la situación actual de cada una de estas, se analizan también las estructuras dentro de la organización y toma de decisiones, las formas de participación de los productores para la generación de redes de cooperación, la institucionalidad y actores vinculados a cada una de ellas.

En el siguiente apartado se analizan las formas de generación de conocimiento, retomando los planteamientos de Nonaka (1994) para ver de qué manera se dan estos procesos, posteriormente se analizan las capacidades desarrolladas a nivel individual y organizativo y su relación con los procesos de generación de innovaciones. Este apartado se cierra retomando los principales elementos comunes y diferencias de cada una de estas organizaciones.

Finalmente se presentan las conclusiones del documento, analizando la posible respuesta los objetivos planteados, además de analizar la situación y particularidades de los pequeños productores que participan en estas organizaciones, además, se analiza la posibilidad de que los procesos de desarrollo de capacidades e innovaciones trasciendan a nivel territorial.

4.1 Antecedentes de la producción de café y trayectorias organizativas en el territorio

La experiencia sobre el cultivo de café en la microrregión se empezó a adquirir a partir del flujo de migraciones de indígenas a las fincas cafetaleras de la región Soconusco y Selva del estado de Chiapas para trabajar como jornaleros, como lo señalan algunos de los productores entrevistados. Hay varios autores que tratan justamente esta parte, como Ramos *et al.*, (2008); López (1996); Villafuerte y García (2014). A partir de este flujo migratorio hacia estas fincas que comenzó a ser parte de la vida de las familias campesinas desde la década de 1940 fue una importante fuente de conocimientos en este cultivo.

En pláticas informales durante el trabajo de campo con algunos productores resaltan que en los municipios de Tenejapa, Oxchuc y San Juan Cancuc cultivaban principalmente maíz y frijol en la década de 1960, en estos años el café aún no tenía la importancia económica que comenzó a tener en años posteriores. En algunas comunidades de Tenejapa se sembraba caña de azúcar para la elaboración de aguardiente y en Cancuc eran mayoritariamente productores de Chile, actividad que aún persiste en la actualidad.

En la región de estudio, según Parra y Moguel (1998) existe la evidencia de que ya se cultivaba café en el municipio de Tenejapa desde el año de 1952, en estos años era común la migración laboral hacia las fincas de café. Esto soporta lo que comentan algunos productores que trabajaron como jornaleros en las fincas¹³ ya que mencionan que comenzaron a cultivar algunas plantas en el traspatio con semillas que llevaban de las fincas.

Por lo tanto, la introducción del café en la región Altos de Chiapas, se dio a partir de esta ola de migraciones hacia las fincas cafetaleras. De esta experiencia, los jornaleros comenzaron a cultivar el café en pequeñas cantidades en el traspatio familiar sin saber la importancia económica del cultivo, es decir comenzaron a experimentar con el cultivo (López, 1996). Si bien no tenía la importancia que comenzó a tener en décadas posteriores, los futuros productores comenzaron a experimentar y a conocer sobre la adaptación de este cultivo en la zona.

De acuerdo con Parra y Moguel (1998) el IMNECAFÉ se estableció en la región el año de 1973 apoyado por el Instituto Nacional Indigenista (INI)¹⁴ y el Programa de Desarrollo Socioeconómico de los Altos de Chiapas (PRODESCH)¹⁵. Con las experiencias previas que ya tenían los campesinos, facilitó el trabajo de este organismo en el impulso a la producción de café en municipios de la región Altos de Chiapas. Por lo tanto, la producción de café no comenzó a partir de la política pública que impulsó el Estado, pero con este acontecimiento se fortaleció la actividad, además de que se extendió la superficie producida.

Mientras estuvo funcionando el INMECAFÉ modificó las formas de relación en las familias, debido a que para la producción del café fue necesario el fomento de una organización basada

¹³ Esta información se logró mediante pláticas informales en el trabajo de campo con productores que trabajaron en las fincas de café, actualmente ya son de la tercera edad.

¹⁴ Actualmente CDI

¹⁵ Actualmente Secretaría para el Desarrollo Sustentable de los Pueblos Indígenas (SEDESPI)

en la unión de varias familias en un paraje, llamándose Unidad Económica de Producción y Comercialización (UEPC), esto se impulsó en los municipios de Tenejapa, Oxchuc y San Juan Cancuc con funciones y estructuras definidas (López, 1996). Estas formas de relación entre las familias fueron de las primeras experiencias organizativas adquiridas para los productores entorno a un cultivo de interés.

Por el crecimiento de las UEPC en los tres municipios, se formó la Sociedad de Productores de Café Pocolum, en el municipio de Tenejapa. Pero después de una serie de inconsistencias y malos manejos por los dirigentes de la sociedad de productores y de funcionarios del INMECAFÉ en la región, el Instituto Nacional Indigenista tomó un papel fundamental ya que impulsó de manera coordinada con los productores la creación de la Confederación Tzeltal de Productores y Exportadores de Café en Los Altos de Chiapas (COTZEPEC SSS) en el año de 1988 con la intención de que los productores tuvieran una participación más activa y mayor representatividad.

Cuando el INMECAFÉ desapareció, los productores se vieron afectados y entraron en una crisis por el desplome de los precios. A raíz de esto, en el estado de Chiapas se puso en marcha el Programa Emergente de Apoyo a Productores de Café del Sector Social, coordinado por el INI y a partir de esta intervención se aprovechó la experiencia organizativa que ya traían con la UEPC y se retomó la estructura creada en las comunidades, dándoles el nuevo nombre de comités comunitarios para fortalecer la nueva organización (López, 1996; Parra y Moguel; 1996).

Como parte de las experiencias organizativas previas fue la creación de Unión de Productores Indígenas Rurales de Jomanichim (UPIRJOM) y la Coalición de Productores y Exportadores de Café Tzajalchén SSS, ambas en el municipio de Tenejapa, ante tal acontecimiento un directivo de Kulaktik comenta:

Estas organizaciones comenzaron a conformarse en el año de 1990 que también tenían el interés en dedicarse al acopio y comercialización de café, pero poco tiempo después no se lograron consolidar por completo y terminaron por desintegrarse (entrevista realizada a directivo 1 de Kulaktik, enero de 2018).

De acuerdo con la mesa directiva actual de Kulaktik, la COTZEPEC fue la única que logró concretar el proceso organizativo, ya que pudieron realizar el acopio y la comercialización del

aromático¹⁶. Esta organización tuvo un buen desempeño en un principio, debido a que logró ofrecer precios estables y esto benefició a socios. Pero en el año de 1992 y 1993 se empezó a ver un juego de intereses y empezaron los problemas internos al no tener una clara rendición de cuentas, esto originó el descontento de los socios, muchos de estos se salieron y comenzaron a buscar otras formas de comercialización. Pero esta experiencia organizativa sirvió de base conformar a la organización Kulaktik, pero no habría sido posible sin el apoyo y el acompañamiento de la iglesia católica.

La iglesia católica ha jugado un papel fundamental en el territorio, ya que con la llegada del obispo Samuel Ruíz García en 1959, luchó por la reivindicación indígena como se mencionó en el capítulo anterior. Los habitantes del municipio de Tenejapa no quedaron aislados de este proceso ya que se caracterizan por tener fuertes vínculos con la religión católica y de tener un sistema de organización tradicional, esto hacía que ya se tuviera una fuerte estructura organizativa a través del sistema de cargos en la iglesia y en la comunidad.

Lo que interesa en este trabajo es el fortalecimiento de la organización comunitaria que influyó en la vida de las comunidades indígenas, al generarse mayor consciencia social y cohesión entre estas, además de visibilizar sus principales necesidades y una de éstas es el acceso al sistema económico, cómo se vio en el capítulo anterior. Además de resaltar el papel que jugó la iglesia católica partir de este congreso para acompañar el proceso organizativo de otras organizaciones en el estado de Chiapas, como fue el caso del ISMAM, Unión de Ejidos de la Selva, Maya Vinic, entre otras. En la región de los Altos de Chiapas la labor de consolidar organizaciones de productores de café, se realizó de manera coordinada con el obispo de la diócesis de San Cristóbal de las Casas, Samuel Ruíz García, esto favoreció la agrupación en las familias, teniendo como elemento común la religión.

Por lo tanto, en este proceso organizativo previo y creación de la organización de la organización Kulaktik fungieron como antecedentes principales el proceso organizativo impulsado por una política pública del Estado, con la intervención del INMECAFE a través de las Unidad Económica de Producción y Comercialización, posteriormente con el Instituto Nacional Indigenista y el Programa de Desarrollo Socioeconómico de los Altos de Chiapas (PRODESCH) al consolidar la organización COTZEPEC.

¹⁶ La COTZEPEC llegó a agrupar alrededor de 2,800 productores de los municipios de Tenejapa, San Juan Cancuc, Oxchuc y Chenalhó (López, 1997).

Por otro lado, este proceso de consolidación no pudo haberse realizado sin tomar de referencia el recorrido histórico que venían realizando con la iglesia católica, teniendo como principal parteaguas el congreso indígena realizado en el año de 1974. La organización comunitaria y tradicional a través de la iglesia católica, es un elemento de capital social que se materializó con la creación de la organización Kulaktik en el año de 1992 con un grupo de 45 productores¹⁷, todos estos productores tenían un cargo en la iglesia. Retomando a Guillermo y Angulo (2006) señalan que para consolidar procesos organizativos se requiere tener objetivos comunes, de manera que genere identidad. El acceder a un mercado seguro para lograr un precio justo y tener participación en la iglesia, eran los elementos comunes que se aprovecharon para conformar el grupo de productores.

Además de la participación de la iglesia católica en este proceso organizativo de Kulaktik también tuvo participación la Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (UCIRI), esta organización de productores ya tenía experiencia en el trabajo organizado y producción de café orgánico desde el año 1982 en el estado de Oaxaca (Sánchez, 2015). Además, se vincularon con la Unión de Ejidos de la Selva para aprovechar la experiencia que ya tenían en la producción y comercialización de café por ser una de las primeras organizaciones cafetaleras en el estado de Chiapas.

La organización Kulaktik tuvo momentos difíciles en los primeros años, ya que tuvo conflictos con la organización COTZEPEC por pertenecer al mismo territorio¹⁸ y no permitían que otra organización proliferara en la zona, debido a que desde su lógica les reducía el volumen a acopiar en el largo plazo. Pero en el año 1996 la organización COTZEPEC entró en una crisis financiera al caer en cartera vencida con instancias crediticias como Banrural. Ante esta situación un directivo de Kulaktik menciona que, “esto afectó en el pago de la producción de los socios, que generó descontento e impactó fuertemente en una disminución en el número de socio” (entrevista realizada a directivo 1 de Kulaktik, enero de 2018).

En años recientes, se tuvo un intento de rescatar a esta organización, un directivo de Batzil Winiketik comenta “en el año 2014 crearon la organización de la Unión San Alonso

¹⁷ En los años posteriores se fueron incorporando más productores a la organización por ofrecer mejores precios (entrevista realizada al coordinador general de Kulaktik, diciembre de 2017).

¹⁸ La COTZEPEC se estableció en la localidad de Pocolum y Kulaktik en la localidad de Sibaniija a no más de tres kilómetros entre cada una de ellas.

Productores y Exportadores de Café con domicilio en Pocolum, Tenejapa, pero en los primeros años, no ha podido posicionarse (entrevista realizada a directivo 1 de Batzil Winiketik, enero de 2018).

Por otro lado, a finales de la década de 1990 se comenzó a conformar a la actual cooperativa Batzil Winiketik, pero no surgen como procesos organizativos aislados, ya que, a partir del congreso indígena realizado en el año de 1974, generó un despertar y conciencia social en cuanto a la participación política y defensa de los derechos humanos en las comunidades indígenas.

De igual manera, durante los procesos organizativos impulsados desde el Estado con el INMECAFÉ y la creación de la COTZEPEC en el municipio de Tenejapa, hubo una importante participación de personas identificadas con corrientes ideológicas de izquierda y eran miembros del Partido Socialista de Trabajadores que impulsaron los procesos organizativos. Ante esta situación un directivo de Batzil Winiketik, menciona:

Además de impulsar la actividad cafetalera, los miembros y simpatizantes de este partido (Partido Socialista de Trabajadores) comenzaron a tener participación en la vida política del municipio de Tenejapa, aunque no pudieron llegar al poder municipal debido a que estaba controlado por el Partido Revolucionario Institucional (PRI) como en casi todo el estado de Chiapas (entrevista realizada a directivo 1 Batzil Winiketik, enero de 2018).

Por lo tanto, durante esta participación en los procesos organizativos y en actividades políticas se generaron ciertos liderazgos que fueron ocupando espacios de participación en el municipio, además de ser la oposición de los partidarios del régimen priista. Una de las personas que comenzó a liderar la oposición y movimientos sociales a finales de la década de 1990 fue Francisco Girón Luna (ya finado), con la intención de buscar mejores condiciones de vida de los pobladores del municipio, a través de manifestaciones y proposición de alternativas para mejorar la situación de pobreza y marginación que vivían los pobladores del municipio de Tenejapa.

A finales de la década de 1990 comenzaron a organizarse para mejorar la situación productiva del municipio. En este proceso organizativo se vincularon con la Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas (UNORCA). Esta organización con presencia a nivel

nacional ha tenido como objetivo principal, la búsqueda de mejores condiciones productivas en el sector rural (Bartra y Otero, 2008) como ya se vio en el capítulo anterior.

Para el caso exclusivo de la región de estudio se impulsó la producción de café, debido a que los productores ya tenían experiencias organizativas previas con la COTZEPEC e incluso con la organización Kulaktik. Los actuales miembros de la organización Batzil Winiketik se constituyeron inicialmente como una Asociación Civil a la que le denominaron Unión Democrática del Pueblo en el año 2002. Estuvieron agrupados bajo a esta figura durante un periodo de más de diez años, hasta que en el año 2016 decidieron crear la cooperativa Batzil Winiketik debido a que con esta figura jurídica podían comercializar de manera directa, sin la necesidad de intermediarios, pero los mismos productores son partícipes en ambas figuras jurídicas, pero con fines diferentes¹⁹. La Unión Democrática del Pueblo realiza labores de gestión de proyectos y participación política, mientras de la cooperativa Batzil Winiketik realiza las labores de acopio y comercialización de café.

Para cerrar este apartado, se resalta que los miembros actuales de las organizaciones Kulaktik y Batzil Winiketik fueron partícipes en estos procesos organizativos del INMECAFÉ, posteriormente participaron con la COTZEPEC en el municipio de Tenejapa. Este es el antecedente común que tienen estas organizaciones, que les generó experiencias organizativas en torno a la producción y comercialización de café. Aunque las organizaciones surgieron en épocas distintas, al pertenecer al mismo territorio han coincidido en estos procesos organizativos, pero han construido sus propias trayectorias, lo que las hace diferenciarse entre cada una de ellas.

4.2 Características de la organización Kulaktik

La organización Kulaktik, actualmente agrupa a 182 productores en los municipios de Tenejapa, San Juan Cancuc y Oxchuc. Esta organización se constituyó legalmente en el año de 1992. Actualmente cuenta con la certificación en producción orgánica a través de National Organic Program²⁰ (NOP) del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA) y Unión Europea, mediante la certificadora CERTIMEX. También cuentan con la certificación en comercio justo con FLO Cert. Su principal mercado está en Estados Unidos y Francia, para

¹⁹ Ambas figuras jurídicas tienen sus propias mesas directivas, aunque trabajan de manera coordinada.

²⁰ Esta se apega al programa de USDA organic, más información en: <https://www.ams.usda.gov/grades-standards/organic-standards>

acceder este mercado es necesario estas certificaciones, en el cuadro 18 se presentan las características principales de estas organizaciones.

Cuadro 18. Información general de la organización Kulaktik

Año de constitución	Área de influencia	Certificaciones	Actividad principal	Otras actividades
1992	Tenejapa, San Juan Cancuc y Oxchuc	NOP Unión Europea FLO Cert	Café	Milpa, hortalizas y frutales

Fuente: Elaborado con base en entrevistas a directivos (trabajo de campo realizado en Sibaniija, Tenejapa, Chiapas, enero y febrero de 2018).

En los últimos seis años, esta organización ha tenido algunas variaciones en cuanto al número de productores, esto ha impactado en la superficie producción y que acopia la organización. En el cuadro 19 se presenta información de la evolución de la situación de la organización en los últimos seis años, respecto al número de socios, superficie por organización y volumen de producción en la organización Kulaktik.

Cuadro 19. Situación productiva de organización Kulaktik

Concepto	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Productores	356	250	191	191	182	180
Superficie (ha)	376	260	203	203	234	230.21
Producción (Kg de café pergamino)	121,230	93,540	30,280	60,195	95,425	110,350

Fuente: Elaborado con base en entrevistas a directivos (trabajo de campo en la localidad de Sibaniija, Tenejapa, Chiapas, enero y febrero de 2018).

En este cuadro se puede apreciar que, en los últimos seis años han tenido un descenso en el número de socios, esto se ha reflejado en un descenso en la superficie productiva y en el volumen de producción de la organización. El descenso en número de socios se ha debido a que en el año 2012 los miembros de la organización fueron víctimas de un fraude por parte de un socio comercial de la organización, la comercializadora Más Café, ya que dejó de pagar un monto de \$5,000,000.00 y esto generó un descontento en los productores y muchos de ellos decidieron salirse de la organización. El descenso en la producción y volumen acopiado por la

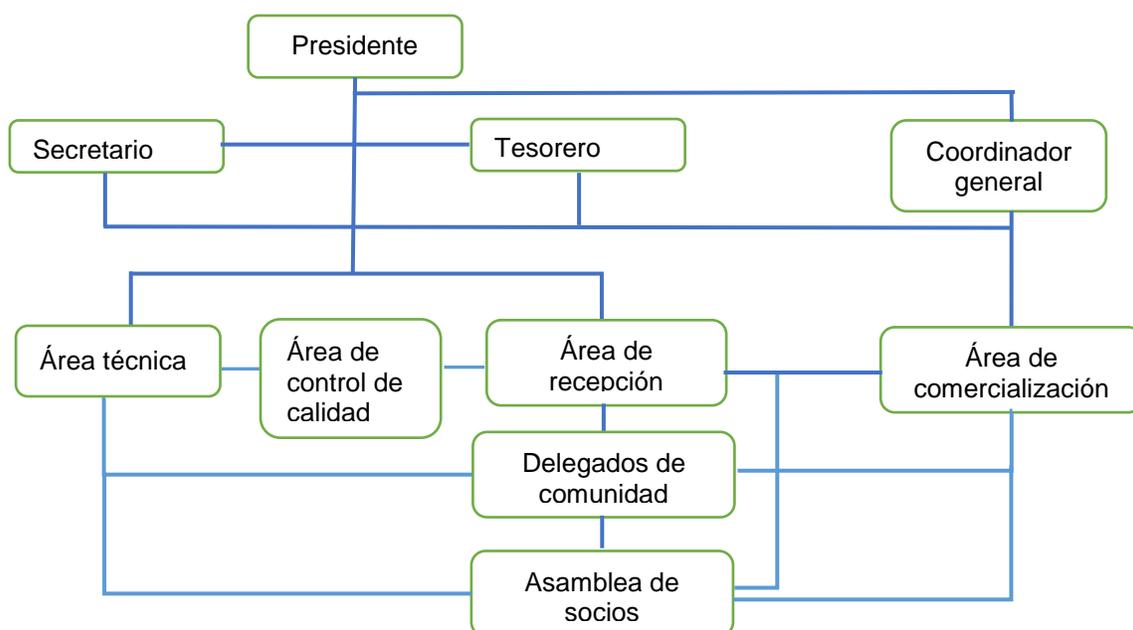
organización, también se debe a la presencia de la roya, la cual tuvo una mayor intensidad entre el ciclo productivo 2014-2015, esto afectó de manera general a todos los productores, ya que se vieron afectados por un descenso en los rendimientos por unidad de superficie.

4.2.1 Estructura organizativa y toma de decisiones

Es importante resaltar que las estructuras organizativas están presentes para generar resultados y lograr los objetivos de las organizaciones, también para minimizar o regular la influencia de las diferencias individuales sobre la organización y, por último, las estructuras organizativas es el medio para ejercer poder. A través de este ejercicio de poder, se toman decisiones y es la vía también para el flujo de la información. Por lo tanto, la estructura jerárquica de la organización, va más allá de la división del trabajo y la asignación de tareas u oficios. (Hall, 1983).

Considerando esto, la organización Kulaktik ha ido fortaleciendo su estructura de acuerdo al avance de los años. En la estructura formal se conforma de una mesa directiva integrada por un presidente, un secretario y un tesorero. Después de los integrantes de la mesa directiva, el cargo de mayor importancia es el del coordinador general, ya que de esta área se desprenden el área técnica, el área de recepción y el área de comercialización. Finalmente, en la estructura jerárquica se encuentran los delegados de cada comunidad y los productores, como se puede apreciar en la figura 1.

Figura 1. Estructura organizativa de Kulaktik



Fuente: Elaborado con base en entrevistas a directivos y productores (trabajo de campo, enero y febrero de 2018).

Cuando tenían la figura jurídica de Sociedad de Solidaridad Social, la mesa directiva tenía una duración de dos años. En el año 2012 se realizó el cambio de figura jurídica, ahora el cambio de la mesa directiva se realiza cada tres o cuatro años, dependiendo de la decisión de la asamblea, tomando de referencia el desempeño y la aceptación que tengan estos ante los socios.

La elección de los trabajadores para las áreas de comercialización, de recepción y área técnica también se realiza en la asamblea de socios, quienes son los que realizan las propuestas. Los candidatos son votados en asamblea y ocupa el puesto quien logre el mayor número de votos. No hay un periodo de tiempo establecido para la duración de los trabajadores en el cargo, esto es variable de acuerdo con el desempeño de los mismos. Tal como es el caso del coordinador general, quien lleva trabajando aproximadamente 25 años dentro de la organización., desempeñando varios cargos hasta llegar a ser coordinador. El actual presidente y el responsable del área técnica también llevan aproximadamente 20 años trabajando en la organización y el resto de los trabajadores tienen entre 3 a 5 años colaborando en la organización.

Estas experiencias han contribuido a definir la estructura dentro de la organización, definida lo que hace las personas que ahí laboren tengan tareas específicas. Esto le da cierta ventaja, porque puede haber especialización en un área y seguir mejorando en esa actividad, además de generación de capacidades organizativas que se podrá analizar de mejor manera más adelante.

La estructura jerárquica y la toma de decisiones están muy relacionados Hall (1983), debido a que la persona que esté en el nivel más alto jerárquicamente tendría mayor poder de decisión; sin embargo, en Kulaktik al ser una organización de productores, la mayoría de las decisiones se toman en la asamblea de los socios.

Cuando se toman decisiones en consenso en la asamblea, como nombramiento de los integrantes de la mesa directiva y trabajadores o fijación de precios, las propuestas se someten a votación, los miembros de la asamblea respaldan la decisión, pero también es respaldada por las personas mayores dentro del grupo, caso contrario a lo que señala López (1996) en sus estudios sobre organización tradicional y de productores en el municipio de Tenejapa, quien resalta que para poder tomar una decisión era necesario tener el respaldo y el aval de una autoridad tradicional. Para el caso de Kulaktik, participan personas mayores, pero no siempre funcionan como una autoridad tradicional.

Pero esto no significa que los miembros de la mesa directiva no puedan tomar decisiones sin ser consensuadas por los socios. La perspectiva de Hall (1983) al considerar que la estructura sirve como un elemento de toma de decisiones en una organización formal, en la organización Kulaktik, se puede apreciar una situación diferente, ya que los integrantes de la mesa directiva comparten responsabilidades y toma de decisiones, aunque ellos consideren que el presidente es quien tiene la mayor responsabilidad dentro de la organización.

De igual manera, el coordinador general está facultado para tomar decisiones en momentos importantes, especialmente en el trato con los compradores para la definir volúmenes de venta, fijación de políticas de pago, logística de comercialización²¹, entre otros, aunque esta posición está por debajo de la mesa directiva dentro de la estructura formal. Sin duda esta labor es una de las más importantes y cruciales para la organización, debido a que él es el responsable de la parte comercial, y de esta depende el ingreso de los productores. De esta manera el

²¹ Las labores previas a la comercialización incluyen envío al proceso de beneficio seco, envío de muestras al comprador, firma de contratos de compra-venta y embarque del producto final.

coordinador general se convierte en un actor clave dentro de la organización, sin esta participación se complicarían varias de las actividades que se realizan.

Siendo así, en términos de toma de decisiones en momentos específicos no siempre se llega a cumplir con la estructura formal de la organización, aunque los trabajadores si tienen responsabilidades específicas acordes a las necesidades de cada área, las labores entre los miembros de la mesa directiva y coordinador general suelen ser compartidas o realizadas mayoritariamente por el coordinador general. Esto se justifica por los años experiencia que lleva trabajando en la organización, que lo han llevado a generar mayores habilidades, entre estas, habilidades comunicativas²².

En este sentido, se puede resaltar que además de una estructura formal en el organigrama de la organización, también existen mecanismos informales que no siempre consideran la estructura formal en momentos específicos, pero esto también es una cuestión importante que hacen funcionar a la organización.

Para cerrar el apartado, se considera importante resaltar que existen varias formas de toma de decisiones en la organización, la primera forma a través de la decisión consensuada en la asamblea, la segunda forma con las decisiones que se toman entre los miembros de la mesa directiva sin consultar a la asamblea, la tercera se llega a dar cuando coordinador general toma decisiones sin el consenso de la asamblea y la cuarta se presenta cuando en la asamblea se generan las propuestas.

Esta situación puede conducir a dos vertientes; por un lado, se pueden adelantar algunos procesos con la toma de decisión no consensuada, que puede ser clave en momentos cruciales para la organización y, por otro lado, al tener a pocas personas con la responsabilidad de tomar decisiones importantes, puede conducir a que no se consoliden los procesos organizativos al haber poca participación de los socios en este proceso. Esta situación puede deberse a las particularidades de la organización, ya que están inmersos en un contexto con ciertas limitantes desde el idioma hasta la baja escolaridad, cómo se vio en el capítulo dos de esta tesis.

²² Considerando que los socios y miembros de la mesa directiva se comunican mayoritariamente en Tzeltal, el coordinador general tiene mayores conocimientos del español.

Pero los productores generan mecanismos de participación y relación en otros ámbitos, principalmente en el productivo a través del fortalecimiento de los vínculos y redes de reciprocidad que a largo plazo pueden generar un mayor capital social en la organización, como se verá en el siguiente apartado.

4.2.2 Formas de participación para la generación de redes de cooperación

En este apartado se describen las formas de colaboración entre los socios y los directivos de la organización. Se considera importante esta forma de participación debido a que puede mejorar la cohesión entre los miembros. Aunque se debe resaltar que esto no siempre se logra debido a que existen tensiones como en cualquier grupo social.

La colaboración en una organización forma parte del capital social de las organizaciones, considerando el capital social como una forma de capital relacional puesto que es a través de ellas como se puede aumentar el sentido de confianza y responsabilidad entre los actores con presencia activa en los distintos ámbitos, constituyendo una base importante para la acción colectiva que puede influir decisivamente en los procesos de desarrollo. La proximidad, no sólo territorial sino también social y cultural, cobra así un renovado interés puesto que puede propiciar la formación de redes de cooperación que constituyen una base para la acción colectiva y la innovación (Caravaca y González, 2009).

En este sentido, la organización Kulaktik existen redes de reciprocidad entre los socios, en primera instancia sucede cuando se apoyan para realizar las labores del cultivo, estas redes de colaboración se dan principalmente para el control de malezas y en la cosecha, cómo nos señala un productor de Majosik:

Nosotros ocupamos más personas para el control de la maleza y para la cosecha, para el control de maleza se nos complica, porque todo lo hacemos de forma manual con azadón y machete. Para la cosecha, también requerimos el apoyo de otras personas, antes de la roya yo llegaba a contratar hasta 15 personas en un día, pero entre familiares y compañeros que están en la cooperativa...nos apoyamos...esto nos reduce el costo de mano de obra, sólo tenemos que ir a trabajar nosotros cuando ellos nos requieren también (entrevista realizado a productor 3, enero de 2018).

Por lo tanto, con estos mecanismos de colaboración entre familiares y socios de la organización, se requieren de pocos días para terminar las labores del cultivo, lo cual permite reforzar también las relaciones al ser un medio para el intercambio de saberes y discusión sobre posibles áreas de mejora en el cultivo.

En otra actividad que se utiliza esta forma de colaboración es en la cosecha del café. Retomando lo que dice don Jeremías respecto al número de jornales, este suele tener costos elevados. En un año productivo, normalmente se realizan tres cortes, siendo el segundo corte que demanda mayor atención, por lo tanto, mayor mano de obra por el volumen que se llega a cosechar. Es por eso que, en esta actividad la mano de obra familiar suele no ser suficiente; por esta razón, se llegan a formar redes de colaboración con otras familias para realizar esta actividad. Pero la mayoría de los productores, optan por contratar mano de obra local para terminar esta actividad en el momento adecuado; ya que, por las particularidades del cultivo, el corte se debe realizar oportunamente para no tener pérdidas en la producción.

Se debe resaltar que se ve una importante colaboración entre los socios, incluso más allá de las propias comunidades, en el municipio de Tenejapa se facilita estas prácticas por la cercanía que existe entre las comunidades, pero en las comunidades del municipio de Oxchuc, que también participan la organización se llegan a apoyar los socios, aunque no sean de la misma comunidad.

Las redes de colaboración y reciprocidad que realizan los productores llevan; por un lado, al intercambio de saberes y, por otro lado, el fortalecimiento del capital social de los productores. En las labores culturales del cultivo, favorece el flujo de información entre los productores tales como experiencias compartidas o experiencias propias favorecen el dialogo y la reflexión que pueden servir para la solución de ciertos problemas, pero también se genera una mayor cohesión entre ellos, que puede utilizarse para detonar procesos de desarrollo.

En el plano organizativo también se llegan a dar otras formas de colaboración, los delegados de comunidad al fungir como líderes sirven de portavoces para representar los intereses de los socios frente a los miembros de la mesa directiva. Aunque esto sea parte de sus funciones, los delegados llegan a ser tener importante su labor debido a la relación que se puede generar con el resto de los socios, debido al liderazgo que tienen en la comunidad. Su papel toma importancia por ser el primer eslabón de la información, además de que también manejan la

documentación de los socios y llegan a manejar dinero producto de la cooperación de los socios de la comunidad o pagos por pago de la producción. Por lo tanto, la persona que tiene este encargo tiene que ser de la confianza de los socios, porque representa sus intereses frente a los tomadores de decisiones de la organización. Se considera entonces que la confianza es un elemento importante que fortalece el capital social de la organización.

La participación de los delegados de cada comunidad, al servir de portavoces de los socios ante la parte directiva de la organización, fortalecen las prácticas organizativas debido a que los delegados de las comunidades tienen mayor contacto con los miembros de la mesa directiva, los productores se sienten representados respaldados, como dice don Pedro que es delegado de una “los socios nos dieron la confianza al nombrarnos delegados” al estar desempeñar esta función representa una forma de autoridad, pero también representa la confianza de los socios en esa persona.

Por otro lado, para el caso de los directivos y trabajadores, también realizan otras formas de colaboración y participación entre ellos. Para esto un directivo de la organización comenta “nosotros como mesa directiva y trabajadores de la organización nos reunimos cada lunes para planear las actividades de la semana” (entrevista realizada a directivo 1, enero de 2018). De acuerdo con la observación participante realizada durante el trabajo de campo, en esta reunión es cuando se planea las actividades de la semana, se asignan tareas específicas para los miembros de la mesa directiva y es cuando se plantean las posibles salidas ya sea a campo o a realizar trámites administrativos fuera de la localidad.

Bajo este entendimiento, cuando uno de los directivos tiene otras actividades que realizar fuera de las instalaciones de la organización, el liderazgo lo toma el siguiente de la estructura jerárquica. Esto es normal que se dé entre los miembros de la mesa directiva, pero la responsabilidad también puede recaer en el coordinador general. Por lo tanto, el compartir responsabilidades y tareas específicas para ciertos cargos es una forma de colaboración que realizan los directivos y los trabajadores, pero también es una cuestión de confianza por el compromiso que esto implica.

Además de esto, los directivos y trabajadores se ayudan entre sí en diferentes situaciones, una de estas se da cuando uno de los miembros llega a necesitar un día para realizar otras actividades y requiere faltar en el trabajo. Los directivos son flexibles en ese sentido, pero

tiene que ser con previo aviso. De igual manera, algunos trabajadores piden adelantar el pago de salario cuando se presenta alguna emergencia y los directivos también acceden a esto. Estas acciones, podría considerarse como una forma de construcción de redes de confianza y reciprocidad que fortalecen los vínculos dentro de la organización.

4.2.3 Institucionalidad en la organización.

Las instituciones son parte fundamental para el buen funcionamiento de las organizaciones, ya que tiene ciertas enmarcaciones respecto a las creencias, normas y reglas (Scott, 1995; en Appendini y Nuijten, 2002). Estas fortalecen las estructuras dentro de la organización y son diferentes en cada grupo social, por la diversidad de actores que ahí participan.

Para la organización Kulaktik se identifica la institucionalidad en tres niveles. Estos niveles están en el proceso productivo, organizativo y en el acopio del grano. En el aspecto de la producción, los productores tienen establecidos ciertos acuerdos específicos. De acuerdo con la mesa directa actual, se resalta que uno de los acuerdos que implementaron los socios desde el inicio, es el compromiso para trabajar la producción de manera orgánica. Es decir, en esta organización, sólo admiten socios que estén comprometidos a con la producción orgánica, ya que sólo por esta vía se puede conservar la naturaleza, para esto un directivo menciona:

El uso de agroquímicos aparte de contaminar la tierra nos provoca enfermedades, para nosotros y nuestros hijos, pero la gente de nuestro pueblo no sabe del daño que ocasiona y lo siguen haciendo, pero como nosotros tenemos esa idea de conservar la naturaleza, tenemos la obligación de decirle a los demás (entrevista realizada a directivo 2, enero de 2018).

En este sentido, los productores asociados a la organización no sólo se comprometen en la producción orgánica, sino también son mediadores y transmisores de información hacia los productores que no pertenecen a este grupo.

Dentro de este mismo ámbito, existe una un acuerdo general sobre el respeto y seguimiento puntual a las normas de producción orgánica de CERTIMEX²³. Los productores deben aplicar estas normas, debido a que son monitoreados constantemente por los inspectores de control

²³ Para revisar toda la normativa de producción orgánica consultar en: <https://www.certimexsc.com/docs/Normas%20CERTIMEX%20actualizadas%202009.pdf>. Estas normas se apegan a la norma de USDA organic, para mayor información revisar en: <https://www.ams.usda.gov/grades-standards/organic-standards>

interno, puesto que realizan visitas a todas las unidades de producción, siendo esta actividad, parte de las tareas que le corresponde a los técnicos.

En el aspecto organizativo, dentro de los acuerdos que se encuentran vigentes está el tener un delegado por comunidad debido a que son los mediadores de la información y son los que representan en primera instancia a los socios. Estos delegados tienen la obligación de asistir a la asamblea de delegados que se realiza cada mes en las instalaciones de la organización.

Los socios tienen la obligación de participar en las reuniones generales, que normalmente se realiza de 3 a 5 reuniones al año, de acuerdo a los requerimientos que se vayan presentando durante el año. Esta participación en las reuniones generales, toma la característica de ser obligatoria debido a que, en la asamblea se toman las decisiones más importantes, cómo la fecha de inicio del acopio, fijación de precios iniciales, programas y planes de capacitación anual, actividades de seguimiento y control de las unidades de producción, informes de actividades de avance e informes finales. Es por eso que en estas reuniones son importantes ya que se toman decisiones que involucran a todos los miembros de la organización.

Otra de las actividades que se realiza en asamblea es la elección de la mesa directiva. Para esta actividad, se realiza mediante votación en la asamblea general los socios, quienes son los que generan propuestas de los candidatos, se realiza la votación y de acuerdo a los resultados en número de votos se nombran a los integrantes, quedando como presidente quien logre el mayor número de votos, como secretario y tesorero, los candidatos que le siguen. En los años que tuvieron como figura jurídica la Sociedad de Solidaridad Social, los cargos duraban 2 años, pero en el año 2012 cambiaron de figura jurídica a Sociedad Cooperativa y por acuerdo general, la duración de los cargos se extendió de 3 o 4 años, dependiendo de la decisión consensada y el desempeño de los miembros de la mesa directiva.

La elección de los trabajadores²⁴ que laboran en la organización, desde el coordinador general hasta el personal que laboran en las diferentes áreas, también se realiza a través de una votación en la asamblea de los socios. Pero a diferencia de los integrantes de la mesa directiva, los trabajadores pueden quedarse en el cargo por más de tres o cuatro años, cómo es el caso del coordinador general, quien comenta que lleva alrededor de 25 años en la organización.

²⁴ Se utiliza este término debido a la traducción de la palabra *at'etetik* en Tseltal, ya que no se consideran como empleados o personal de la organización, porque son nombrados en asamblea. Cabe resaltar que un trabajador de la organización debe ser socio de la misma.

En la fase de acopio de la producción, los acuerdos principales que tienen establecido corresponde una responsabilidad para los productores y el personal de acopio. El primer acuerdo que tienen establecido en esta fase, recae la responsabilidad en los productores, ya que se exige que el café que se entregue esté seco y limpio de impurezas. El producto, es verificado por el personal de acopio para que cumpla las características deseadas para que pueda ser recibido. Los principales criterios de calidad que se requieren son principalmente la humedad, ya que no debe rebasar el 12 por ciento, debido a que es el límite de humedad permitido por los compradores de café. Cuando el café rebasa este porcentaje de humedad, el personal de acopio sugiere a los productores esperar que pase más tiempo para que el producto se seque o recibirlo, pero se llega a descontar del peso total entre uno a cinco kilos dependiendo del grado de humedad del café.

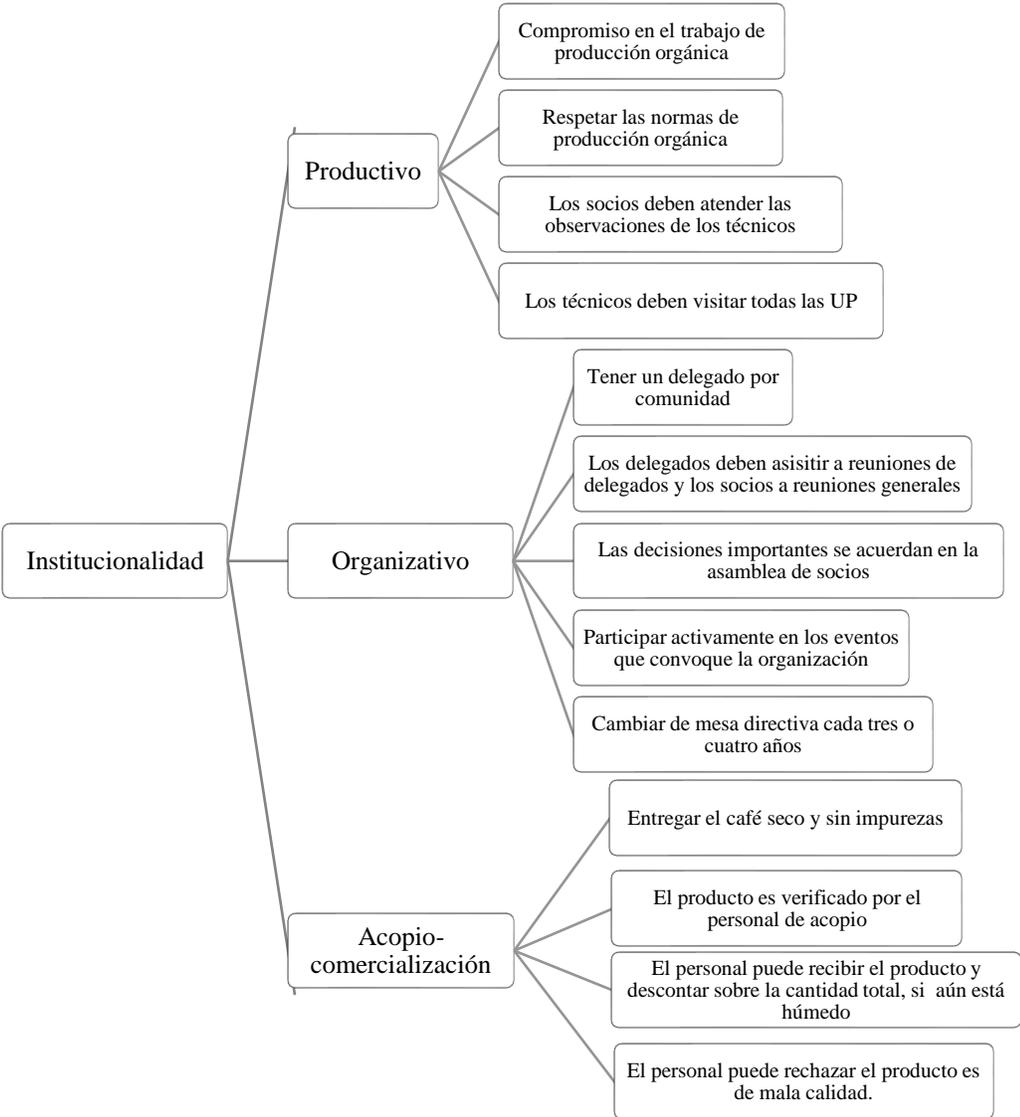
En ocasiones se llega a rechazar el café de los productores, debido a que no cumplen con los criterios de calidad establecidos por la organización, estos problemas llegan a darse cuando el café se contamina por exceso de humedad y se genera una proliferación de hongos o cuando seca el café más de lo necesario. De acuerdo al personal de acopio, señala lo siguiente:

Rechazamos el café cuando se vea una contaminación por hongos, eso pasa cuando llueve mucho, pero cuando hay mucho calor, también hay exceso de sol se quema el café y los compradores no nos lo acepta (entrevista realizada a personal de acopio 1, febrero 2018).

Para la fijación de los precios al inicio del acopio, se realiza en la asamblea de socios tomando de referencia el precio que pagan los intermediarios de la región, pero se les paga un diferencial de precios al terminar el ciclo productivo, después de descontar todos los gastos que se generan en la organización. Los socios ya están acostumbrados a que cuando llevan su producto a la bodega, es por eso que recurren a los créditos al no tener solvencia económica en cada inicio del ciclo productivo.

En la figura 2 se presenta de manera esquemática los principales acuerdos que han establecido los miembros de la organización.

Figura 2. Institucionalidad dentro de la organización de productores Kulaktik



Fuente: Elaborado con base en entrevistas a directivos y productores (trabajo de campo, enero y febrero de 2018).

Los acuerdos establecidos en esta organización han marcado la pauta, ya que han podido consolidar reglas claras, las cuales han facilitado muchas de las prácticas organizativas, que han hecho que funcione la organización como lo señalan (Guillermo y Angulo; 2006) que las instituciones que se establecen dentro de la organización soportan a la misma. Por lo tanto, se puede considerar que tienen una organización más consolidada.

4.2.4 Actores del territorio vinculados a la organización para el desarrollo de capacidades e innovaciones

La experiencia que adquirieron los jornaleros agrícolas en las fincas cafetaleras de la región soconusco de Chiapas, fue importante ya que a través de esta actividad se comenzó a introducir el café en la región de estudio. Retomando los planteamientos de Parra y Moguel (1998) mencionan que había presencia del cultivo desde el año de 1952, pero este no tenía la suficiente importancia económica y social. Fue hasta que el INMECAFÉ comenzó a intervenir en el año de 1974 para que este cultivo tomara la importancia que hasta hoy aún mantiene.

En los municipios de Tenejapa, Oxchuc y San Juan Cancuc tuvo una participación importante y actualmente es el área de influencia de la organización Kulaktik. Siendo así, el cultivo de café en estos municipios, fue una de las principales innovaciones en el territorio a partir de que los jornaleros de las fincas comenzaron a introducir este cultivo en pequeñas cantidades, pero se generalizó su cultivo con la promoción que realizó el INMECAFÉ.

En este sentido, la introducción del café en el territorio fue una innovación de producto. Schumpeter (1911) señala como innovación cualquier bien que se introduce como nuevo dentro de un sistema productivo. Retomando al Manual Oslo (2005) correspondería a una innovación de producto, debido a que en el territorio fue un cultivo nuevo y con la importancia económica para la mayoría de los productores. Considerando ambas fuentes, la introducción del cultivo de café en el sistema productivo del territorio corresponde a una innovación radical.

Este cultivo generó beneficios económicos en la población, Muñoz *et al.*, (2007) señala que una innovación debe generar beneficios para la gente; por lo tanto, este cultivo favoreció el incremento de los ingresos de las familias productoras.

Los cambios estructurales acontecidos en la década de los 1980, impactó de manera negativa en el campo mexicano. Para el caso de los pequeños productores dedicados al café, se vieron afectados con la retirada del Instituto Mexicano del Café (INMECAFE), ya que este organismo, tenía una función importante en la fijación de los precios y en la regulación de la producción que beneficiaba directamente a los productores al tener una estructura establecida en las regiones productoras.

Posterior a la desaparición del INMECAFÉ, los productores de las localidades cafetaleras del municipio de Tenejapa, comenzaron los procesos organizativos con apoyo de la iglesia católica, aunque ya tenían experiencias organizativas previas por la participación que tuvieron en el congreso indígena en el año de 1974, fueron partícipes en los procesos organizativos de la organización COTZEPEC²⁵, además de tener experiencia en la organización comunitaria indígena, estas experiencias fortalecieron las capacidades organizativas. Sin embargo, en la con la ausencia de un agente articulador en los procesos de producción y comercialización como solía realizar el INMECAFÉ ocasionada una incertidumbre en la comercialización. Por lo tanto, la falta de mercado era la principal necesidad compartida y esta fue la motivación principal para organizarse.

A través de la iglesia católica y con el apoyo del obispo Samuel Ruiz García realizaron el vínculo con el asesor de la organización Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (UCIRI), el párroco Frans Van der Hoff²⁶. Esta organización se localiza en Tapanatepec, Oaxaca. Esto fue con la intención de fortalecer los procesos organizativos iniciales, además de aprovechar la experiencia que ya habían formado en producción orgánica. La UCIRI fue la primera que logró consolidarse en el mercado de la producción orgánica (Sánchez, 2015), por lo tanto, ya tenían experiencia en la comercialización y ellos fungieron como promotores y capacitadores en la producción orgánica con los socios de la organización naciente.

El Párroco de Tenejapa en ese entonces Juan Meléndez, fue quien también le dio seguimiento puntual a este proceso. De hecho, todos los que comenzaron las labores organizativas prestaban sus servicios en la iglesia, ante este proceso el coordinador de la organización comenta:

Cuando empezamos, había una participación importante de la iglesia, al finalizar la reunión del primer viernes²⁷ de los representantes de cada comunidad, se quedaban en reunión los que producen café para informar sobre los avances de la legalización (entrevista realizada a coordinador general, febrero de 2018).

²⁵ Se salieron de esta organización por inconsistencias en el pago y poca rendición de cuentas (entrevista realizada con directivo 1 en el mes de enero de 2018).

²⁶ También fue uno de los promotores del comercio justo en México

²⁷ Es una reunión que realizan los representantes de la iglesia en cada comunidad para establecer acuerdos sobre las actividades a realizarse en el mes.

El papel de la iglesia fue clave en este proceso, a través del acompañamiento del obispo de la Diócesis de San Cristóbal de las Casas. Por lo tanto, la iglesia fungió como un actor que jugó un papel determinante, propio de un actor social que se involucró en los procesos de la creación de la organización. Ajustándose a lo que Arocena (2010) resalta sobre la importancia del actor, la iglesia se involucró en los procesos de desarrollo en el municipio al acompañar en la creación de la organización Kulaktik en el año de 1992 bajo la figura jurídica de Sociedad de Solidaridad Social, que se caracteriza por agrupar individuos con libre albedrío, sin tener la obligación de registrarse bajo alguna forma corporativa de organización.

Debido a la lejanía entre la UCIRI y Kulaktik se complicó el trabajo conjunto, pero de igual manera la iglesia católica acompañó para que pudieran realizar el vínculo con la Unión de Ejidos de la Selva en el año de 1992 y con esta alianza pudieron comercializar el café de los socios. A través de esta organización buscaron la certificación orgánica con la entidad certificadora alemana NATURLAND, logrando ésta en el año de 1994.

Por lo tanto, al incursionar en el proceso organizativo también incursionaron en la producción orgánica. Si bien ya tenían la experiencia en la producción de café, hubo la necesidad de transición a la producción orgánica, lo cual implicó cambios en las formas de producción. Ante esta situación un directivo comenta:

Cuando vinieron los de UCIRI la primera vez, acompañados de la Unión de la Selva, nos hablaron de la forma de trabajo en la producción orgánica. Esto consistía en construcción de terrazas, elaboración de abonos orgánicos y regulación de sombra principalmente, pero lo más importante es no usar agroquímicos (entrevista realizada a directivo 1 en el mes de febrero de 2018).

Retomando a Schumpeter (1911) al realizar la transición a la producción orgánica, se materializó en una innovación de producto y proceso, ya que los productores tuvieron que ajustarse a las normas de producción orgánica, esto implicaba cambios en el proceso productivo, como señala el directivo de la organización, para lograr un producto de calidad.

Por seis años estuvieron comercializando de manera conjunta con la Unión de Ejidos de la Selva, pero en el año de 1998 un grupo de religiosos procedentes de una parroquia de Milwaukee, Wisconsin de Estados Unidos se contactaron con la diócesis de San Cristóbal, para conocer los modos de vida de las comunidades indígenas del estado de Chiapas. En una

ocasión visitaron comunidades del municipio de Tenejapa, quienes fueron recibidos por las autoridades eclesiales que también eran miembros de la organización Kulaktik. Con el apoyo del párroco de la iglesia Juan Meléndez, comenzaron a ver la posibilidad de exportar el café de los socios de la organización hacia la ciudad de origen de los religiosos. Los religiosos se pusieron en contacto con una empresa local, Colectivo Coffee que tenía pocos años de haber comenzado a operar en Wisconsin Estados Unidos. En el año de 1998 comenzaron su relación comercial y es el comprador más importante que tiene la cooperativa actualmente.

Esta situación conllevó a la salida de Kulaktik de la Unión de Ejidos de la Selva debido a que ésta ya tenía clientes establecidos y no era posible comprometerse a comercialización con un cliente nuevo, por las labores de logística que implicaba.

En el año de 1999 se desvincularon de la Unión de Ejidos de la Selva y se integran con un grupo de técnicos y asesores que conforman una consultoría para brindar asesoría técnica a productores de café que le denominaron Kaffé²⁸. Posteriormente en el año 2001, estos mismos técnicos conformaron la Comercializadora Más Café con la intención de realizar la exportación conjunta de organizaciones de pequeños productores²⁹. A través de esta alianza lograron incursionar en el mercado europeo, teniendo una importante mejoría en los precios. El comprador más constante que han establecido a partir de esta alianza es Alter Eco³⁰ ubicado en Francia, empezando una buena relación con la cooperativa, siendo uno de los clientes más importantes hasta ahora.

Con el rompimiento de la alianza con Más Café se generaron ciertos problemas como la salida de socios de la organización. Esto impactó en la disminución del volumen acopiado por la organización; además, de los socios que decidieron quedarse desconfiaban para comercializar su café con la organización.

Ante esta situación comenzaron a buscar ciertas estrategias, entre estas fue el cambio de figura jurídica de Sociedad de Solidaridad Social a Sociedad Cooperativa de Capital Variable. Con la figura jurídica anterior solían complicarse algunos trámites ante las instancias

²⁸ Esta consultoría brindaba asesoría para la comercialización, ayudaban en los procesos de certificación y llevaban un plan de capacitaciones (entrevista realizada a directivo 1 en el mes de enero de 2018).

²⁹ Además de Kulaktik, estaban Tiemelonla Nich K'lum, Unión de Ejidos Juan Sabines Guerrero y posteriormente se integraron Flor de Cafetal y Unión de Productores Tzajalchen (entrevista realizada a directivo 1 en el mes de enero de 2018).

³⁰ Es una organización comercial alternativa con sede en Francia, fundada en 1998 por Tristan Lecomte, que se especializa en la importación y distribución de productos Fairtrade.

gubernamentales, por una disposición oficial esta figura jurídica se consideraba obsoleta. Revisando un documento emitido por la SAGARPA en el año 2009 se puntualiza lo siguiente:

No se recomienda constituir nuevas Sociedades de Solidaridad Social (S.S.S.), ya que, al no contar con capital mínimo, ni régimen de responsabilidad, las limita en sus relaciones comerciales y en otros apoyos como el crédito. Más bien, con algunas excepciones, se les considera organizaciones de servicios no orientadas a la producción. Por las razones anteriores no se recomiendan como figuras jurídicas para organizaciones económicas de productores, sólo en caso de proyectos ecológicos, de educación, de mejoramiento de la salud y de rescate de patrimonio cultural del medio rural, serían figuras adecuadas (SAGARPA, 2009).

Por lo tanto, para la organización tuvieron cierta apertura en algunas instancias gubernamentales al realizar el cambio de figura jurídica, sobre todo para solicitar créditos ante las instancias financieras como Financiado el Desarrollo del Campo (FINDECA)³¹ y Financiera Nacional para el Desarrollo (antes Financiera Rural) y Root Capital³², para amortiguar el déficit financiero y de esta manera realizar el pago del anticipo a los productores en el momento del acopio.

Bajo este mecanismo, desde el año 2013 realizan la comercialización por su cuenta y han ido aprendiendo todo lo que implica la logística de exportación, entre estos requisitos tramitaron el permiso para exportación para no recurrir a terceros para exportar el producto y sobre todo recuperaron los clientes más importantes que tenían “Colectivo coffee y Alter Eco”.

En el mismo año (2013) en colaboración con su socio comercial más importante “Colectivo coffee” comenzaron un proceso de capacitación para mejorar la calidad del café. Con el premio social que se esta empresa le entrega a la organización, se construyó un laboratorio de catación de café y se formaron dos catadores que actualmente ya no pertenecen a la organización, esta situación hizo que se suspendiera el proyecto. Este proyecto se retomó en el año 2017 con la capacitación para seis personas para que de ahí se formen dos catadores y dos técnicos. Para esto, el presidente de la organización comenta “esto es una exigencia del

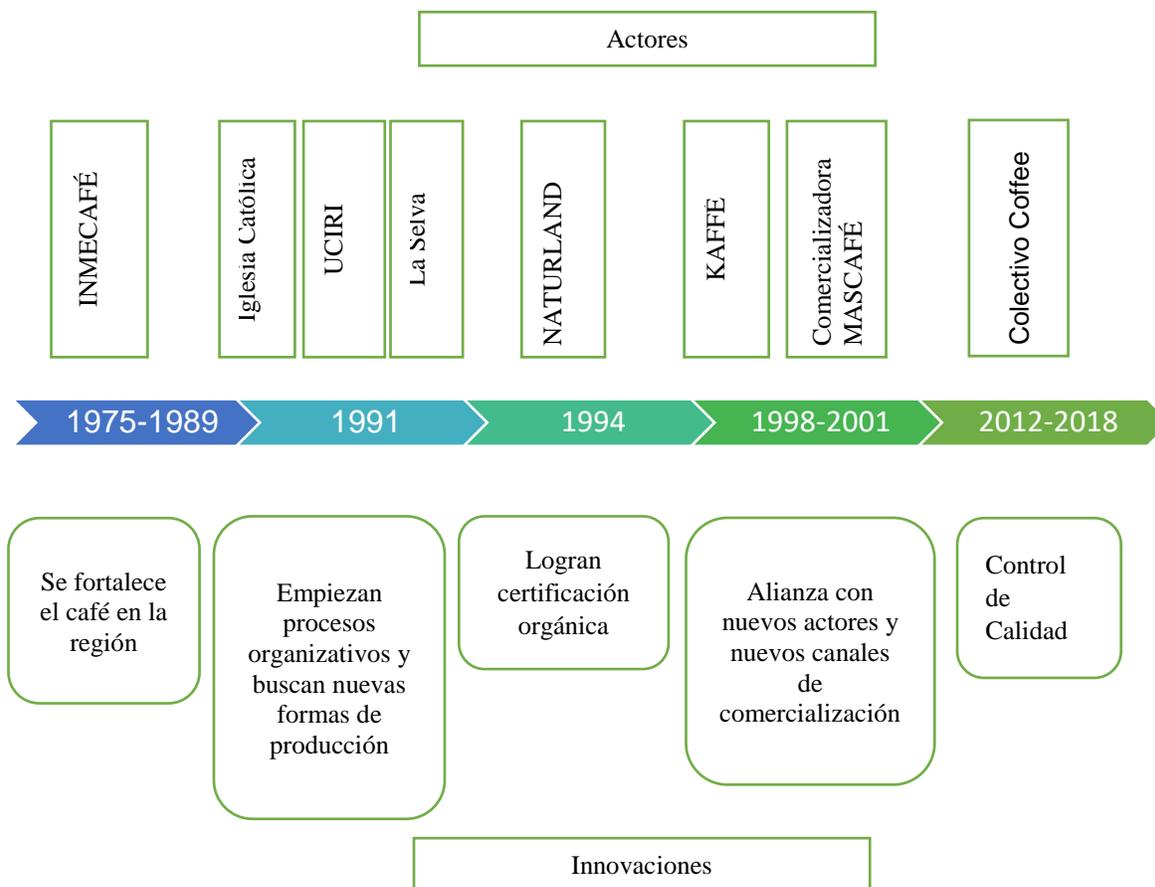
³¹ Es una sociedad financiera del sector social constituida legalmente en el año 2007 con domicilio fiscal en la Ciudad de Oaxaca, Oaxaca.

³² Financiera sin fines de lucro fundada en 1999 por Willy Foote, en América Latina, África Subsahariana y en el Sudeste de Asia, provee a empresas agrícolas capital financiero y brinda asesorías para ayudarlas a crecer (página oficial de Root Capital, disponible en: <https://rootcapital.org/es/quienes-somos/>).

cliente, debido a que requiere que se mejore la calidad del café y esto debe ser continuo” (Entrevista realizada a directivo 1 en el mes de enero de 2018).

En la figura 3 se muestra de manera esquemática la participación de los diferentes actores y las innovaciones que se han promovido, en la organización Kulaktik.

Figura 3. Participación de los actores en la generación de innovaciones en la organización Kulaktik



Fuente: Elaborado con base en entrevistas a directivos y productores (trabajo de campo, enero y febrero de 2018).

La participación de estos actores en la organización, se ha materializado en ciertos procesos de innovación en el sistema productivo. Estas innovaciones han sido en los ámbitos de la producción, acopio y comercialización.

Para cerrar el apartado se puede rescatar que esta organización se caracteriza por agrupar a pequeños productores con pequeñas superficies (no mayor a una hectárea) que se especializan a la producción de café orgánico y en menor proporción producen se dedican a la producción

de milpa, hortalizas y árboles frutales. El producto que comercializan cumple con los estándares de producción orgánica, pero esto ha sido posible por la organización que han ido fortaleciendo a través del tiempo, lo que los ha permitido desarrollar mayores capacidades e innovaciones como producto de las diferentes relaciones que han establecido con actores del territorio.

Esto se ha realizado de diversas formas, es por eso que en el siguiente apartado se revisa y se analiza cómo se han generados los conocimientos que han permitido desarrollar capacidades e innovaciones en la organización.

4.3 Generación de conocimientos, desarrollo de capacidades e innovación en la organización Kulaktik

Existen cuatro formas de creación de conocimiento, estas son: socialización, combinación, externalización e internalización Nonaka (1994). Considerando estos planteamientos, en esta organización se pueden identificar estas formas de generación de conocimientos, dentro de las más importantes ha sido a través de la socialización.

Sin duda, las experiencias adquiridas en el trabajo en fincas cafetaleras, fue la primera fuente de conocimientos para los socios de la organización que hoy se dedican a la producción de café, sobre todo los productores de la tercera edad. Nonaka (1994) resalta que se generan conocimientos a través de la observación, imitación y la práctica. Por lo tanto, los jornaleros de las fincas fueron aprendiendo conforme realizaban las diferentes tareas y estos conocimientos se fueron divulgando a través de pláticas informales entre los productores, es decir a través de la socialización. Ante esto un productor señala:

cuando nos ayudamos en nuestras actividades platicamos de que actividades nos ha funcionado para mejorar nuestro cafetal y nos sirve para comparar cómo resolvemos los problemas (entrevista realizada a productor 3, enero de 2018).

En el apartado anterior se puntualizó sobre las formas en que los productores generan redes de reciprocidad y apoyo en las diferentes labores del cultivo, por lo tanto, en estas labores surgen pláticas cotidianas que hacen que se socialice el conocimiento de los productores de manera informal, se genera conocimiento, que se materializan una vez que se pone en la práctica.

De igual forma los productores de café de esta organización han ido aprendiendo por diversos cursos que les han impartido por las diferentes relaciones con actores del territorio o ajenos a

este. Los productores consideran que las capacitaciones que han recibido les ha beneficiado para adquirir nuevos conocimientos, como menciona un productor asociado a la organización

creo que ha sido a través de las capacitaciones por diferentes instancias, consideramos que esa ha sido la fuente de conocimientos. Porque nosotros no tenemos estudios de secundaria o preparatoria, sólo hemos ido hasta nivel primaria (entrevista realizada a productor 4, enero de 2018).

Para los productores, esta parte ha sido crucial en los procesos de mejora de su cultivo, ya que aprenden nuevas formas de realizar las actividades en su cultivo. En estas actividades se generan conocimiento través de la combinación. Retomando a (Nonaka, 1994) considera que en los procedimientos educativos formales e informales generan conocimientos y estos suelen ser adaptados a las necesidades del entorno; por lo tanto, los cursos y capacitaciones son una fuente importante conocimientos en los integrantes de la organización.

Los productores consideran que han realizado procesos de dialogo y reflexión con base en sus problemas que han tenido en su parcela, esto fue principalmente cuando se empezó el problema de la roya en los años 2014 y 2015, en estos años se vieron los mayores efectos. Uno de los productores entrevistados menciona que ha platicado con otros productores sobre los problemas en su plantación.

empezamos a platicar entre nosotros sobre qué se podía hacer para resolver este problema y efectivamente, muchos de nosotros teníamos muchas plantas viejas y con mucha sombra (entrevista realizada a productor 5, enero de 2018).

Por lo tanto, al hacer este dialogo les ha permitido tener una visión de posibles alternativas a estos problemas, por lo tanto, realizan la generación de conocimientos a través de la externalización.

La internalización de los conocimientos se empieza a dar cuando los productores ponen en práctica los conocimientos que han adquirido en los diferentes espacios y en diferentes momentos. Retomando el problema ocasionado por la roya, en pláticas informales con otros productores, en grupos de trabajo y en capacitaciones se optó que la mejor forma de afrontarla era mediante la renovación de cafetales, pero también se empezó a realizar la regulación de la sombra en el cultivo. Un productor comenta al respecto:

Cuando ya vimos el efecto de la enfermedad nosotros empezamos a buscar soluciones, todos habían sufrido por el mismo problema, yo sólo coseché 100 kilos, es ahí cuando decidimos que teníamos que cambiar nuestra forma de trabajar, desde ese momento nosotros empezamos a renovar nuestras plantas de café y cada uno tenemos nuestros propios viveros, empezamos a eliminar un poco de sombra también, esto ya lo hacemos cada año (entrevista realizada a productor 5, enero de 2018).

Por lo tanto, a partir de la problemática generalizada ellos aprendieron de la situación y empezaron a tomar medidas para resolver esta situación. Es así que empezaron a interiorizar este conocimiento. Los conocimientos en los productores en las actividades del café, consideran que los han ido acumulando a través del tiempo. Es decir, los productores han ido acumulando experiencias exponencialmente, esto les ha permitido tener mejorías en su producción y superar los problemas productivos como la roya.

Otra de las fuentes importantes de los conocimientos con los que actualmente cuentan los miembros de la organización ha sido producto de la vinculación con otros actores, favoreciendo así tener mayores capacidades e innovaciones a nivel productor y organizativo.

4.3.1 Desarrollo de capacidades individuales

Las capacidades son entendidas como las habilidades que tiene una persona para dar solución a sus necesidades (Sen, 1999; Lusthaus *et al.*, 1995). En este sentido, los productores de café han desarrollado ciertas capacidades a nivel productivo.

Estas capacidades, se reflejan desde que realizan todo el proceso para la producción de plántulas para la renovación de cafetales. Esta actividad implica varias labores como la selección de semilla, preparación del semillero para la germinación, siembra de la semilla y trasplante en bolsas de polietileno. De acuerdo a la experiencia de un productor menciona:

Nosotros seleccionamos la semilla de café para el vivero, de acuerdo a ciertas características que vemos en la planta, buscamos plantas productivas y que también tengan cierta tolerancia a las plagas y enfermedades (Entrevista realizada a productor 1, enero de 2018).

Es importante mencionar que la semilla utilizada para la siembra debe provenir de la plantación del productor, seleccionado por las características deseables, como la tolerancia a la roya. En las actividades de vivero se requiere un conocimiento adecuado en el manejo de sustratos, principalmente que tenga un buen drenaje, una proporción adecuada entre tierra y material poroso como composta o tierra de monte. Las labores en la fase de vivero, incluye la regulación del sombreado, trasplante en contenedores, manejo del riego, labores de prevención de plagas y enfermedades.

A todo esto, cada productor tiene sus particularidades para establecer su vivero, pero centrándose en los principios básicos de producción orgánica. Uno de estos principios importantes, es que cada productor no debe utilizar productos químicos, debido a las exigencias de la norma en producción orgánica.

Dentro de esta norma de producción orgánica de CERTIMEX se resalta que la semilla utilizada debe ser de una variedad mejor adaptada a las condiciones ambientales de cada región, de igual forma, esta semilla debe provenir de una parcela certificada en producción agroecológica.

Con respecto al manejo de la plantación se tienen ciertas actividades importantes es respecto al control de plagas y enfermedades. Como principal plaga se identifica que es la broca del café, aunque esto ya no se ha presentado en los últimos años, como menciona un productor:

Actualmente no tenemos tantos problemas con la broca, antes si se presentaba mucho y afecta nuestra cosecha, si el café es afectado por la broca, ya no es de calidad, porque se come el grano (entrevista realizada a productor 3, enero de 2018).

Aunque la broca del café no sea una plaga que ocasione pérdidas económicas importantes, si puede llegar a mermar la calidad del grano, ya que esta plaga ataca principalmente en el grano del café. El técnico de la organización comenta:

Es importante que los productores realicen las labores para prevenir la incidencia de la broca en su cafetal, la recolección de frutos caídos durante la cosecha y control de malezas consideramos que son las actividades que pueden minimizar el efecto de la broca, nosotros hemos motivado a que los productores realicen estas labores (entrevista realizada a técnico 1 de la organización, febrero de 2018).

Ante esto los productores consideran importante tomar en cuenta las medidas preventivas que señalan los técnicos de la organización, es decir la recolección de frutos caídos durante la cosecha y control oportuna de malezas, pero de acuerdo a su experiencia también es importante la regulación de sombra dentro de la plantación, para no generar condiciones óptimas para la reproducción de la plaga.

Considerando lo que los técnicos de la organización y los productores señalan, las actividades que realizan para un manejo integrado de la plaga, son las capacidades que han desarrollado los socios de la organización para tener un manejo adecuado de esta plaga. Esto es importante debido a que no pueden utilizar productos químicos y deben ajustarse a las normas de la producción orgánica.

Por otro lado, la principal enfermedad que genera problemas en el cultivo de café es la roya³³, aunque antes del año 2012 no se había presenciado daños severos, con los socios de la organización, es por eso que antes de este año, no tomaban medidas preventivas acerca de esta enfermedad. Pero a partir de que se tuvo presencia de esta enfermedad en este año, los directivos y personal técnico de la organización, comenzaron a informar a los socios sobre algunas medidas preventivas principalmente, a través de las podas sanitarias y regulación de sombra para mitigar sustancialmente la enfermedad. Después de este acontecimiento, los miembros de la organización empezaron a buscar soluciones viables y que tengan beneficio a corto plazo. Para esta situación un productor comenta:

Lo que nos dijeron los técnicos cuando empezó la roya fue que debíamos regular la sombra para que, entre la luz del sol, también debíamos realizar podas y eliminar plantas viejas porque son las que se enferman más rápido de la roya (Entrevista realizada a productor 7, febrero de 2018).

Desde el año 2012 intensificaron estas labores e impulsaron también el establecimiento de viveros familiares, aunque algunos de los productores ya tenían sus propios viveros para el establecimiento de nuevas plantaciones o renovación de cafetales, pero fue a partir de este año cuando se empezó a implementar los viveros de manera casi generalizada con los socios de la organización. Siguiendo esta lógica, uno de los técnicos de la organización comenta:

³³ Esta enfermedad causa defoliación en las plantas evitando así el desarrollo de frutos.

La mayoría de los productores realizaron al menos una poda, además eliminaron plantas muy viejas y enfermas, porque les comentamos que estas plantas pueden seguir propagando la enfermedad (entrevista realizada a técnico 1 de la organización, febrero de 2018).

A pesar de estas labores preventivas el efecto que causó la enfermedad fue inevitable. De acuerdo al presidente de la organización en el ciclo productivo 2014-2015 fue cuando se vio mayor efecto de la enfermedad, ya que se disminuyó significativamente el volumen acopiado por la organización³⁴. las medidas preventivas que se habían comenzado a implementar en el año 2012 tuvo poco efecto, ya que algunos productores comentan que tuvieron pérdidas totales. A raíz de este problema incumplieron un contrato con su aliado comercial de Estados Unidos (Colectivo coffee) pero llegaron a un acuerdo y aún mantienen la relación comercial.

A raíz de esta enfermedad tuvieron que realizar la renovación de los cafetales en su totalidad. De acuerdo a la versión del presidente, se empezó a implementar de manera generalizada la renovación de cafetales con variedades tolerantes a la roya, que los productores fueron identificando en su parcela.

Nosotros vimos que algunas plantas no les afectaban la roya y aprovechamos para sacar semilla de ahí y actualmente ya estamos renovando con estas plantas (entrevista realizada a un productor 1, enero 2018).

Por lo tanto, algunos productores identificaron dentro del mismo cafetal algunas plantas que toleraban la roya, aprovecharon estas plantas para producir plántulas para renovar las plantaciones.

Dentro del manejo del cultivo, los productores realizan labores de conservación de suelos, a través de siembra de barreras vivas con plantas de porte bajo, también están empezando a realizar surcado y terrazas en plantaciones de alta pendiente para evitar la erosión del suelo.

Nosotros necesitamos realizar las labores como surcado, construcción de terrazas y sembrar plantas como barreras vivas para que no se pierda el suelo con la lluvia (entrevista realizada a productor 2, enero de 2018).

³⁴ En el ciclo productivo 2013-2014 se produjo 120,540 kilogramos de café en pergamino y en el ciclo 2014-2015 la producción se redujo a 45,280 kilogramos de café pergamino (De acuerdo con la información recabada en trabajo de campo).

De igual forma, para no tener problemas con los requerimientos nutricionales de la planta los productores elaboran fertilizantes orgánicos, a partir de cursos que han recibido por los técnicos de la organización. Los productores elaboran composta a partir de materia orgánica, aunque esto no lo realizan frecuentemente, desde la organización se ha impulsado que se realice anualmente con los productores.

Para el momento de la cosecha, los productores seleccionan y cosechan sólo los granos maduros, debido a que se busca una mayor uniformidad en la calidad del producto. Cosechar sólo los granos maduros, hace que se tenga un café con las suficientes propiedades que le dan un mejor sabor en el producto final. De igual manera, después de realizar la cosecha se realiza una selección por diferencia peso. Este proceso se realiza sumergiendo los granos recién cosechados en una tina con agua, los granos de menor peso (granos dañados, bofos, poco desarrollados) se quedan arriba y los granos de mayor peso se sumergen al fondo de la tina. De esta manera, los granos de mayor peso siguen el proceso de beneficio que es el despulpado, fermentado, lavado y el secado del grano.

Dentro de las labores de poscosecha del grano, los productores buscan un lugar apropiado para conservar el grano en un ambiente adecuado. Los productores conservan por un tiempo debido no mayor a una semana para llevar el café a la bodega, debido a que en la bodega de la organización existen mejores condiciones para conservar el grano.

Otra de las labores que realizan los productores en su plantación es la selección de plantas que pueden producir un grano de mayor calidad. La organización comercializa café micro-lote³⁵ con su comprador de Estados Unidos (Colectivo Coffee). Para producir este tipo de café, los productores identifican ciertas particularidades en la plantación, de acuerdo las exigencias del cliente, al inicio del ciclo productivo. Este café suele seleccionarse de acuerdo a las plantaciones ubicadas en una mayor altura sobre el nivel del mar o también por tipo de variedad o especificidades que el cliente establece. Las plantas seleccionadas para producir este café se le da un manejo especial en relación con el resto de la plantación ya sea mediante una mayor fertilización, podas más intensas o mayor o menor porcentaje de sombra. Para la

³⁵ El café micro-lote está considerado dentro de los cafés especiales, se cultiva en condiciones de micro-clima específico, tipo de variedad o características muy particulares, que generan un perfil de taza de mayor calidad. Este tipo de café se suele tratar con especial cuidado, separado del resto desde la fase productiva hasta la comercialización.

cosecha y labores de pos-cosecha se realiza de manera separada del resto de la producción. Esto implica mayor trabajo y hace que no todos los productores llegan a producir este tipo de café.

La producción orgánica es una obligación de los socios, ya que esta se diferencia en el mercado internacional. Esto hace que las labores dentro de este sistema de producción, sea una de las políticas de la organización. Todas las actividades mencionadas anteriormente son realizadas considerando las reglas de producción orgánica.

4.3.2 Desarrollo de Capacidades organizativas

Las capacidades organizativas se han fortalecido en la parte del acopio de la producción empezaron a realizar de manera informal en los primeros años de su constitución legal, hasta que concluyeron la construcción de su bodega en el año de 1996. Desde este año, se empezó a formar un grupo de personal responsable en el acopio de la producción. Para esto, también recibieron capacitación de la Unión de Ejidos de la Selva para llevar a cabo de mejor manera esta labor. En este proceso comenzaron a trabajar de acuerdo a los criterios del comprador, por lo tanto, la cooperativa se sujeta a estos criterios, sobre este criterio el responsable del acopio comenta: “los socios saben que tienen que traer su café con la calidad requerida y hemos llegado a rechazar el café si no es de la calidad que nosotros pedimos” (entrevista realizada a responsable de acopio 2).

Cuando se entrega el café en la bodega, se lleva el registro para controlar el volumen que entrega cada productor, con base en este registro se realiza el pago del diferencial de precio al final del ciclo productivo. Esto mismo les sirve para llevar el historial de cada productor para saber que productor es el que entrega un volumen mayor y para las distintas visitas ya sea de los certificadores o compradores, suelen llevarlos a las parcelas de estos productores. De esta manera, el personal de acopio son los encargados de llevar a cabo esta actividad

Después de tener el café en la bodega, los responsables principales para mantenerlo en buen estado son los encargados de acopio. En esta actividad se evita el contacto con la humedad, con roedores o pájaros, debido a que pueden contaminar el producto. Para esto, realizar monitorio constante para evitar que se demerite la calidad.

Por lo tanto, en la organización le han apostado a la calidad del producto, los socios se han enfocado para cumplir siempre con este criterio, lo cual es ha permitido permanecer en el

mercado hasta ahora. En la parte comercial, han estado persistentes en la busca de nuevos clientes. La forma en que habían establecido relaciones comerciales, eran a través de alianzas con la Unión de Ejidos de la Selva y por medio de la iglesia, establecen el vínculo con el comprador de Estados Unidos “Colectivo Coffee”, aunque siguen con este comprador, consideran que necesitan ver otros posibles compradores, ya que pronostican un incremento en la producción en los próximos años.

Por esta, razón han empezado a incursionar con compradores nacionales como una forma de prever esta situación. Esta es una labor del coordinador de comercialización quien está empezando a realizar los primeros vínculos para tener posibles clientes a futuro.

En la parte financiera, han empezado a trabajar con la ayuda de los créditos, pues vieron la necesidad, debido a que, en el año 2012, sufrieron una crisis económica por un desvío de recursos en una comercializadora en la cual venían participando. De esta manera, recurrieron al crédito como una forma de tener solvencia en los primeros meses de cada año, que son los meses cuando empiezan a realizar el acopio. Es así que desde el 2012, recurren a esquemas de créditos ofrecidos por Financiado el Desarrollo del Campo (FINDECA)³⁶ y Financiera Nacional para el Desarrollo (antes Financiera Rural).

4.3.3 El desarrollo de capacidades y su relación con los procesos de innovación

Retomando al Manual Oslo (2005) existen innovaciones de producto, proceso, nuevos métodos de comercialización o un nuevo método organizativo. En la organización se puede ver como los conocimientos y capacidades se han materializado en innovaciones en el sistema productivo.

En la organización se observan innovaciones a nivel de productor y a nivel organizativo. A nivel de productor se pueden ver innovaciones de proceso como la renovación de plantaciones, manejo integrado de plagas y enfermedades, manejo integrado del cultivo, manejo poscosecha; aunque también, se logran identificar innovaciones de producto y proceso; es decir, son innovaciones que además de generar un producto nuevo implica ciertos cambios en el proceso productivo. La producción orgánica, café micro-lote y diversificación productiva entran en este grupo de innovaciones.

³⁶ Es una sociedad financiera del sector social constituida legalmente en el año 2007 con domicilio fiscal en la Ciudad de Oaxaca, Oaxaca.

A nivel organizativo se han impulsado innovaciones de proceso como el control de calidad y logística en el acopio y relaciones con organismos certificadores y capacitadores; a partir de estas innovaciones, en la organización ha habido cambios que han fortalecido las labores organizativas. En este nivel, también se han innovado en aspectos organizativos que han influido en la vida de los socios como la gestión de créditos para el acopio ante diferentes instancias como FINDECA, Root Capital y Financiera Nacional para el Desarrollo, esto se comenzó a realizar desde el año 2012 a partir del problema acontecido con Más Café. Esta estrategia les ha servido para tener solvencia financiera para comenzar con las labores de acopio en cada ciclo productivo. Entre estos gastos se contempla el pago para los productores y los gastos que se generan en la logística de comercialización.

También realizan gestión de subsidios para la comercialización a través de la Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios (ASERCA), este subsidio se le paga directamente al productor al finalizar el ciclo productivo, de acuerdo con el volumen entregado a la organización.

En el cuadro 20 se muestra de manera resumida el conjunto de capacidades que se han desarrollado en la organización y las innovaciones que se fortalecen a partir de estas capacidades, además el tipo de innovaciones a las que corresponden.

Cuadro 20. Relación entre capacidades e innovación

Capacidades	Innovación	Tipo de innovación
Capacidades e innovaciones a nivel individual		
Identificación y selección de variedades de plantas con características deseables.	Renovación de plantaciones	Proceso
Selección y manejo de semilla		
Conocimiento sobre tipos y manejo de sustratos		
Conocimiento sobre los requerimientos para establecer viveros (infraestructura, manejo de semilleros)		
Manejo operativo del vivero		
Establecimiento en campo		
Conocimiento sobre tipos plagas y enfermedades importantes	Manejo Integrado de plagas y enfermedades	Proceso
Conocimiento sobre prevención de las plagas y enfermedades		
Conocimiento sobre medidas de control de las plagas y enfermedades		
Labores de conservación de suelos	Manejo integrado del cultivo	Proceso
Elaboración de insumos orgánicos		
Selección del grano en el campo y por diferencia de peso	Manejo pos-cosecha del grano de café	Proceso
Despulpado, fermentado, lavado y secado		
Conservación en un ambiente adecuado		
Selección de plantas de acuerdo con características de calidad	Café micro-lote	Producto-Proceso
Conocimientos sobre las labores de la producción orgánica	Producción orgánica	Producto-Proceso
Establecimiento de cultivos y actividades alternativas	Diversificación productiva	Producto
Capacidades e innovación a nivel organizativo		
Conocimiento sobre requerimientos de humedad, impurezas y granos dañados	Control de calidad y logística en el acopio	Proceso
Registro del acopio por productor		
Manejo del grano en bodega		
Alianzas con actores para llevar el proceso de producción orgánica	Relaciones con organismos certificadores y capacitadores	Proceso
Gestión de créditos	Métodos organizativos nuevos	Organizativo
Gestión de subsidios para la comercialización		
Vínculo con nuevos compradores	Nuevos canales de comercialización	Comercialización

Fuente: Elaborado con base en entrevistas a directivos y productores (trabajo de campo, enero y febrero de 2018).

Las innovaciones que se han fortalecido a nivel productor se refieren a innovaciones de proceso, aunque también se han fortalecido innovaciones de proceso y producto. Por lo tanto,

las innovaciones a nivel de productor no van más allá de la producción, debido a que las actividades que acontecen después de la fase de producción se encarga la organización.

A nivel organizativo también se realizan innovaciones de proceso, pero en éstas son relacionadas más a la logística al acopio y vínculos con otros actores. También se ha innovado a partir de la introducción de nuevos procesos organizativos y de comercialización que sin duda favorecen el quehacer de la organización.

4.4 Características de la organización Batzil Winiketik

Los productores que actualmente conforman Batzil Winiketik se consolidaron legalmente en el año de 2002 como una asociación civil y le denominaron Unión Democrática del Pueblo (UDEPAC). Debido a que con esta figura jurídica les imposibilita realizar la comercialización de manera directa³⁷, surgió la necesidad de crear la cooperativa Batzil Winiketik, pero en estas figuras jurídicas participan los mismos productores. Aunque ambas figuras son funcionales, tienen finalidades diferentes; la Unión Democrática del Pueblo, funciona para la gestión de proyectos y para realizar vínculos políticos, mientras que la cooperativa Batzil Winiketik se enfoca al acopio y comercialización de café. Pero ambas figuras jurídicas tienen sus propias mesas directivas, pero ambas trabajan de manera conjunta entre sí.

Comenzaron con las actividades de acopio y comercialización de café sin tener alguna certificación. Pero en el año de 2012 se vinculan con la organización Federación Indígena del Ecológica de Chiapas (FIECH), al estar esta organización certificada para la producción orgánica, tuvieron la necesidad de producir bajo los estándares de que exige la entidad certificadora (CERTIMEX).

En el año 2016 se desvincularon de la FIECH y para poder comercializar formaron otra figura jurídica, la Cooperativa Batzil Winiketik comenzaron a comercializar con a través de una empresa que acopia café orgánico, esta empresa está certificada a través de la empresa Control Unión³⁸. En el año 2017, comenzaron a realizar los trámites para lograr la certificación de National Organic Program (NOP) mediante CERTIMEX, en el cuadro 21 se puede ver de manera resumida las características de esta organización.

³⁷ Con figura jurídica de Asociación Civil no se puede realizar actividades con fines de lucro, como comercializar café

³⁸ Esta certificadora se ajusta a las normas NOP de USDA organic, consultar en: <https://www.ams.usda.gov/grades-standards/organic-standards>

Cuadro 21. Características de la organización Batzil Winiketik

Año de constitución	Área de influencia	Certificaciones	Actividad principal	Otras actividades
En el año 2002 se constituye como Unión Democrático del Pueblo AC y en el año 2016 forman la cooperativa Batzil Winiketik	Tenejapa	En proceso de certificación orgánica	Café	Milpa y Frutales

Fuente: Elaborado con base en entrevistas a directivos y productores (trabajo de campo, enero y febrero de 2018).

Por otro lado, la organización Batzil Winiketik también ha tenido ciertas transformaciones, pero caso contrario a la organización Kulaktik esta organización ha tenido un incremento en el número de productores y también en la superficie total de producción de la organización como se puede ver en el cuadro 22.

Cuadro 22. Situación productiva de organización Batzil Winiketik

Concepto	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015- 2016	2016-2017	2017-2018
Productores	350	420	435	440	450	475
Superficie (ha)	342.50	432.00	437.30	445.60	452.12	466.45
Producción (kg pergamino)	85,564	65,337	21,776	43,680	55,417	59,411

Fuente: Elaborado con base en entrevistas a directivos y productores (trabajo de campo, enero y febrero de 2018).

Este aumento en el número de productores y superficie total de la producción, no se refleja en un aumento en el volumen de la producción, debido a que no hay una estructura adecuada en la organización para el acopio de la producción, como se verá más adelante. Otro factor importante en este fenómeno es el efecto de la roya, ya que ocasionó un descenso en la producción en el ciclo productivo 2014-2015³⁹ en la organización.

4.4.1 Estructura organizativa y toma de decisiones

Como se mencionó anteriormente, Batzil Winiketik y Unión Democrático del Pueblo (UDEPAC) están relacionadas entre sí y trabajan de manera conjunta, aunque tengan sus

³⁹ Esta enfermedad afectó prácticamente en todas las localidades cafetaleras de Chiapas (SENASICA, 2016).

propias mesas directivas. En el año 2016 crearon la cooperativa Batzil Winiketik y actualmente comercializan a través de esta figura jurídica.

Pero la asociación civil no se deslinda completamente de las labores que realiza la cooperativa, debido a que toman decisiones de manera conjunta. La mesa directiva de la cooperativa Batzil Winiketik está conformada por un presidente, un secretario y un tesorero, quienes están desde la creación de esta figura en el año 2016.

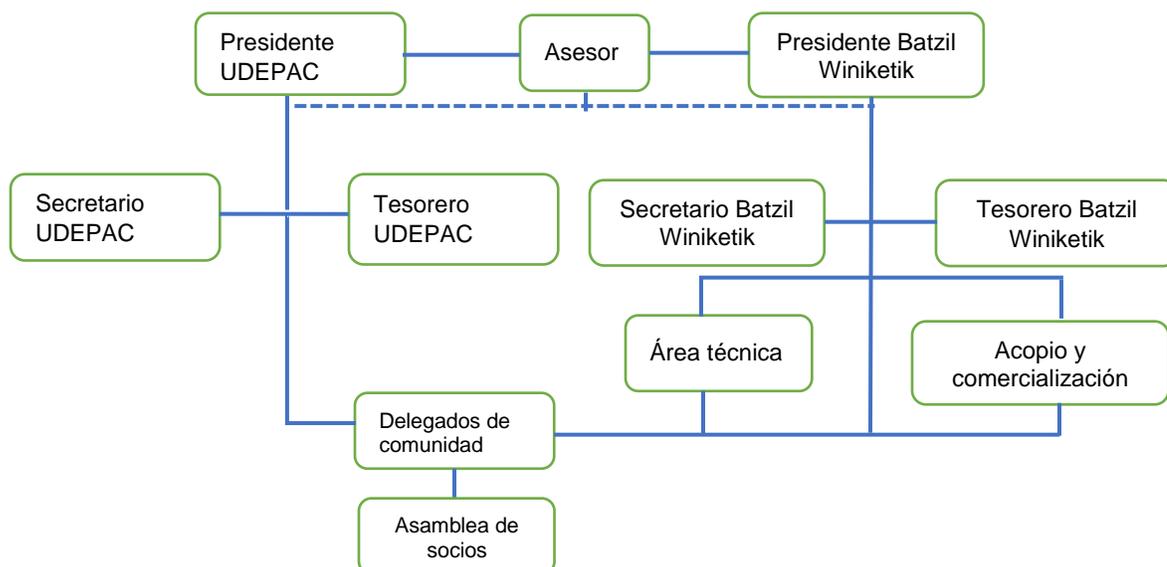
Ambas figuras jurídicas son asesoradas por un asesor externo a la organización, quien trabaja en coordinación con las dos mesas directivas y en contadas ocasiones tiene comunicación directa con los socios, en contadas ocasiones participa en las reuniones con delegados y en las asambleas generales de socios. La función principal del asesor es acompañar en la gestión de proyectos para la Asociación Civil Unión Democrático del Pueblo y búsqueda de nuevos clientes para la cooperativa Batzil Winiketik, con el apoyo de los integrantes de la mesa directiva.

De la mesa directiva de la cooperativa se desprende el área técnica. En esta área, participa un técnico externo a la organización quien lleva las labores de capacitación y asesoría técnica hacia los socios. Además de esto, es el responsable del vivero para la producción de plántulas de la organización. El salario de esta persona, se gestiona como parte de los proyectos de la asociación civil.

El área de acopio y comercialización es coordinada por el presidente de la cooperativa, aunque cada año la asamblea nombra una persona que colabore en las labores de acopio de manera coordinada con el presidente de la cooperativa, este último es el encargado de llevar la logística de comercialización y de realizar el pago hacia los productores.

Finalmente se encuentra la asamblea de delegados de cada comunidad y la asamblea de socios, siendo ésta base de la organización, debido a que ellos hacen posible todo lo que en ella acontece. En la figura 4 se puede apreciar de manera esquemática la estructura de la organización.

Figura 4. Estructura organizativa de Batzil Winiketik



Fuente: Elaborado con base en entrevistas a directivos y productores (trabajo de campo, enero y febrero de 2018).

En esta organización, en comparación con Kulaktik no tienen muy bien definidas las estructuras, ya que en cada área se va ajustando de acuerdo con las necesidades que se van presentando en la organización. Por ejemplo, para el acopio de la producción el presidente de la cooperativa es quien tiene mayor participación, aunque se nombre a una persona que colabore en las labores, el presidente la cooperativa tiene la mayor responsabilidad en esta actividad, aunque sus responsabilidades directas deberían centrarse en otras.

La falta de estructuras formales claras dentro de la organización, puede deberse a que es una organización con poca trayectoria dentro del territorio. Retomando los planteamientos de Jones (2008) resalta que las organizaciones son frágiles cuando se crean, carecen de una estructura formal que den estabilidad y seguridad a sus procesos de creación de valor; por lo tanto, se puede entender que las estructuras pueden ir fortaleciéndose a través del paso del tiempo.

Considerando que como organización llevan menos de dos décadas, además de que se han realizado algunas las transformaciones como la creación de la cooperativa en el 2016, hacen que estas estructuras aún no sean claras, ya que en ocasiones genera confusión en los

miembros de la organización, debido a que los integrantes de la mesa directiva de la asociación civil no se desligan totalmente de las labores del acopio y comercialización de café.

Hall (1983) plantea que la estructura organizativa está muy relacionada con la toma de decisiones, si bien esto es cierto no se coincide con este autor al resaltar que es un medio para ejercicio de poder ya que esto acontece en organizaciones formalmente estructuradas y con otros fines. Para el caso de la cooperativa de Batzil Winiketik adquiere otras particularidades.

Antes de tomar una decisión importante, se generan ciertas propuestas con el apoyo de la mesa directiva de la Unión Democrática del Pueblo. Estas propuestas se exponen en la asamblea, de acuerdo con lo que ellos consideren más pertinente, se puede aceptar o se rechaza la propuesta y estos a la vez pueden generar otras propuestas y ser votadas en la asamblea. Las decisiones importantes que se llegan a tomar, surgen inicialmente de las propuestas de los directivos, pero pueden ser reforzadas con los planteamientos de la asamblea de socios.

Se puede considerar entonces, que esta organización valora la opinión y la postura de sus agremiados. Pero también suelen tomarse decisiones entre las mesas directivas sin ser consensuadas en la asamblea de socios cuando éstas deben ser urgentes. De esta manera, la toma de decisiones suele darse de manera lineal.

Esta forma en la toma de decisiones puede ser efectiva al considerar la importancia y el papel de los socios, porque puede fortalecer los procesos organizativos en el largo plazo, pero también puede atrasar algunas actividades, porque en ocasiones se requiere tomar decisiones inmediatas y cuando estas son consensuadas en asamblea se requiere de mayor tiempo e incluso puede que se revoque la propuesta.

Para cerrar el apartado, la ausencia de una estructura formal sólida hace que no se tengan claras las tareas para cada área. Si bien una estructura formal no debe ser un medio de ejercicio de poder, si ayuda a que sea un medio para privilegiar el cumplimiento de los objetivos y solución de los problemas considerando la capacidad de los actores que en ella participan. Sin embargo, se coincide con Hall (1983) al mencionar que la estructura organizativa debe ser una vía para el flujo de la información, pero esta información no debe ser truncada, para que llegue de manera efectiva hasta el último eslabón.

4.4.2 Formas de participación para la generación de redes de cooperación

En este apartado de la tesis se presenta las formas en que los socios, delegados y directivos de la organización forman redes de cooperación para fortalecer la cohesión entre ellos, siendo este un elemento importante de capital social.

Retomando a Caravaca y González (2009) la formación de redes de cooperación constituye una base para la acción colectiva y la innovación. Estos elementos son importantes, ya que la acción colectiva puede ayudar para lograr objetivos comunes y, por otro lado, se comparte información y conocimientos que pueden servir de bases para generar más conocimientos que favorezcan procesos innovadores.

En la organización Batzil Winiketik, se ven indicios de colaboración entre los socios en momentos importantes en las propias comunidades, debido a que en pocas ocasiones trascienden esta, aunque si se llega a dar. Las redes de colaboración se presentan más en el momento de la cosecha, ya que es una de las labores que demanda más mano de obra y de manera constante.

Los socios de una cierta comunidad se llegan a ayudar en esta labor, para evitar contratar mano de obra, pero es más frecuente que se dé entre familiares, cómo menciona un productor de Pocolum, Tenejapa:

No todos trabajamos de manera igual, por eso es preferible trabajar con familiares, como sea nos entendemos y nos tenemos más confianza (entrevista realizada a productor 1, enero de 2018).

Por lo tanto, estas formas de colaboración se realizan de manera más frecuente cuando son familiares debido a la cercanía y la confianza que ya existe. La cooperación y colaboración entre la familia para ciertas labores culturales, es uno de los reflejos del capital social (Flores y Rello, 2001) sin duda esto fortalece la base social de la organización.

Se llega a dar otras formas de colaboración no remunerada en lo socios, aunque estas labores ya realizaban antes de pertenecer a la organización, como lo señala un productor de la localidad de Majosik Tenejapa “antes de pertenecer a la organización, nosotros nos ayudábamos para limpiar la milpa o también para el cafetal” (entrevista realizada a productor 2, enero de 2018)

Por lo tanto, estas formas de colaboración no son nuevas, pero se ha realizado de manera más frecuente desde que están participando en la organización, ya que consideran que la producción orgánica demanda más trabajo y se requiere más personas que realicen las actividades.

De igual manera, algunos productores se organizan por cada comunidad para llevar la cosecha a la bodega, esto han venido realizando desde que se apertura la bodega en el año 2011. Por lo tanto, la ausencia de transporte de la organización para trasladar la producción desde las comunidades, obliga a los socios a buscar ciertas estrategias que les permita reducir los gastos, esto también contribuye a mejorar las formas de relacionarse con otros miembros de la organización.

Por lo tanto, se coincide con los planteamientos de Flores y Rello (2001) quienes señalan que estas formas de colaboración fortalecen los lazos familiares y Durston (1999) señala que a través de estas prácticas se mejoran los niveles de cooperación a nivel comunitario, esto es un elemento importante del capital social.

Desde la parte de los directivos, se analiza el nivel de colaboración entre los directivos de la Unión Democrática del Pueblo AC y los directivos de Batzil Winiketik SC. Los directivos de ambas figuras jurídicas trabajan de manera conjunta para la generación de propuestas y planeación de las labores a realizarse en la organización.

En la mesa directiva de la Unión Democrática del Pueblo AC, los que tienen una participación más activa son el presidente y el tesorero, de acuerdo con la información proporcionada por un directivo menciona

El secretario se integró sólo al inicio de la administración, pero en el último año, ya no se ha integrado completamente en las labores (entrevista realizada a directivo 1 de la Unión Democrática del Pueblo, enero de 2018).

Esta situación hace que sólo el presidente y el tesorero sean los que lideren cualquier actividad, pero suele complicarse en ciertos momentos ya que en ocasiones requiere mucho esfuerzo para cumplir con las diferentes tareas. Por lo tanto, falta una colaboración más activa de todos los integrantes de la mesa directiva.

La mesa directiva de la cooperativa Batzil Winiketik también está en una situación similar, debido a que opera sólo cuando están en el momento de la cosecha y acopio de la producción. El presidente de la cooperativa es quien realiza la mayor parte de las actividades, pero apoya de los miembros activos de la mesa directiva de la Unión Democrática del Pueblo. El resto de la mesa directiva de la cooperativa participa de manera puntual en la organización.

En ambas mesas directivas, existe poca participación de todos los miembros, lo que impide que exista responsabilidades compartidas entre los directivos. Esto puede ser un problema para consolidar la estructura organizativa y fortalecer el capital social al interior y exterior de la organización, debido a que se puede obstaculizar los procesos organizativos al haber poca cohesión entre ellos y como tal puede afectar los procesos de desarrollo.

Pero se debe de resaltar que, a nivel de socios están en vías de consolidar una base social sólida, debido a que están en procesos de construcción de redes de cooperación y reciprocidad que se ve más tangible en las labores del cultivo. Aunque esto, se da más a nivel familiar, si se llega a trascender más allá de esta. Para el desarrollo local, es importante considerar la importancia de los diferentes capitales existentes en el territorio, el capital social es un elemento importante que se puede conjugar con los otros elementos para ser potenciado y que se construya un modelo de desarrollo. Aunque para esto, se requiere de una mayor participación de todos los directivos para conducir a la vía correcta, aprovechando que ya tiene una base social que está construyendo formas de participación que mejoran el capital social.

4.4.3 Institucionalidad en la organización.

Sin duda las instituciones son fundamentales para la vida organizativa. Varios autores como (Rodríguez y Guillermo, 2006, Arocena, 2010, Appendini y Nuijten; 2002) consideran importante un marco institucional para el funcionamiento de las organizaciones, es por eso que, en la organización Batzil Winiketik, han definido una serie de acuerdos en los ámbitos de la producción, organización y en el acopio y comercialización del grano. Esta institucionalidad ha permitido que la organización tenga cierta estabilidad.

Los socios comentan que uno de los principales acuerdos que han establecido desde que se vincularon la FIECH, ha sido respetar los procesos de producción orgánica⁴⁰, ya que esta

⁴⁰ La normativa completa de producción orgánica consultar en:
<https://www.certimexsc.com/docs/Normas%20CERTIMEX%20actualizadas%202009.pdf>

organización estaba certificada ante CERTIMEX, principalmente se refiere a los procesos de producción, para esta situación un directivo menciona:

Desde que nosotros empezamos a producir de manera orgánica, exigimos a nuestros socios que respeten estas normas (de producción orgánica), les decimos que no usen agroquímicos porque dejaríamos de ser orgánicos y ya no nos comprarían nuestro café (entrevista realizada a directivo 1, enero de 2018).

Estos acuerdos se enfocan básicamente en realizar la producción libre de productos químicos (herbicidas, plaguicidas, fungicidas y fertilizantes). Para la fertilización, recomiendan a los socios que utilicen composta, aunque la organización también ha hecho diversas gestiones para fortalecer la producción de los socios.

Aunque ya no están trabajando con la FIECH, siguen trabajando respetando las normas de producción orgánica porque comercializan con la comercializadora FECSEM⁴¹ y esta empresa exige que el producto sea orgánico. Por lo tanto, la organización monitorea que los socios cumplan con estos criterios. Si bien no comercializan de manera directa, siguen los mecanismos de producción orgánica.

La vigilancia para el seguimiento de este acuerdo es parte de las funciones que le corresponden a los delegados, siendo esto una de las labores organizativas que ha impulsado esta organización. Por lo tanto, a nivel organizativo se han establecido otros acuerdos, como asistir a las reuniones mensuales, la toma de decisiones de manera conjunta, y participación en los diferentes eventos que convoque la organización. Tomando de referencia esto, el presidente de la cooperativa señala:

Para nosotros estos acuerdos son importantes y han hecho que estemos caminando bien hasta ahora, creo que estos son importantes porque si no estuvieran planteados, los socios hacen cualquier cosa y si no las cumplen, saben que les podemos dar de baja (entrevista realizada a directivo 1, enero de 2018).

⁴¹ La empresa acopia café de pequeñas organizaciones y exporta a Estados Unidos, tiene sus oficinas en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez y opera a las distintas regiones del estado de Chiapas. La empresa se certifica a través de la certificadora Control Unión, que también se apega a la norma de USDA organic.

Retomando la afirmación del presidente, los productores se ven en la necesidad de no infringir en estos acuerdos si quiere seguir participando en la organización, esto puede verse también como un mecanismo para cumplir con los principales de acuerdos de la organización.

Otro aspecto importante en la cuestión organizativa es referente al cambio de la mesa directiva. Desde que comenzaron su vida organizativa como Unión Democrático del Pueblo, la mesa directiva permaneció la misma por un periodo de ocho años. En el año 2010, el fundador y presidente de la mesa directiva en ese entonces Francisco Girón Luna fue asesinado, fue por esta situación que obligó a la organización para realizar un cambio en la mesa directiva. La mesa directiva anterior se desintegró y se generó una incertidumbre dentro de la organización. En el año 2011, se reestructuró la organización con el nombramiento de una mesa directiva nueva mediante un consenso en la asamblea, los integrantes que fueron elegidos para ocupar cargos en la mesa directiva aún permanecen en ella desde entonces. Con la creación de la cooperativa Batzil Winiketik en el año 2016, la asamblea nombró una mesa directiva propia y aún no se ha realizado el cambio aún forman parte de ella actualmente.

Tomando de referencia estos argumentos, en la organización no existe un periodo de tiempo establecido para el cambio de la mesa directiva. Los miembros de la mesa directiva, se quedan en el cargo mientras ellos sigan teniendo la disponibilidad y si la asamblea de socios así lo decide. El cambio de mesa directiva realizado en el año 2011, fue prácticamente una situación obligada, de no haberse presentado el asesinato de su dirigente fundador, en la actualidad posiblemente estaría aún en el cargo. De esta manera, aún no tienen considerado realizar el cambio de la mesa directiva actual de la Asociación Civil, ni mucho menos de la cooperativa.

Esta situación refleja que la institucionalidad que han instaurado en términos organizativos, aún falta que se consolide, ya que muchos de los productores no se interesan en participar de manera activa en la toma de decisiones o en plantear un posible cambio de la mesa directiva en periodos de tiempo establecidos. Ante esta situación el presidente de la cooperativa menciona “el productor sólo le interesa vender su café a un buen precio y no le importa lo demás”. Este argumento, da cuenta de una situación no tan alentadora de la organización en el largo plazo, debido a la falta de interés en construir un elemento común que pueda cohesionar más a los integrantes de la organización e ir más allá la búsqueda sólo del factor precio y los apoyos para la producción.

En la parte del acopio y comercialización el responsable es el presidente de la cooperativa, debido a que es quién tiene mayor experiencia en esta actividad. Además del presidente, la asamblea nombra cada año a una persona que colabore específicamente para esta actividad y puede recaer en cualquiera de los socios.

Dentro de los acuerdos que han estipulado en la parte de acopio se refiere principalmente a la calidad del producto, de acuerdo a los requerimientos del comprador, pero se llega a aceptar el café de menos calidad con un precio inferior que el estipulado por la asamblea.

La apertura de la bodega para el acopio suele ser tardía, ya que se realiza normalmente a mediados de enero. De acuerdo con el presidente de la cooperativa señala “aperturamos la bodega cuando tengamos algún acuerdo o contrato con algún comprador”, pero considerando la versión de los productores esto no siempre les beneficia, debido a que en algunos casos empiezan a cosechar desde el mes de noviembre. Ante esta situación un productor comenta:

La bodega la abren ya muy tarde, deberían de abrir cuando nosotros comenzamos a cosechar, aparte de que no tenemos suficiente espacio para guardar, también necesitamos vender nuestro café (entrevista realizada a productor 5 en el mes de febrero de 2018).

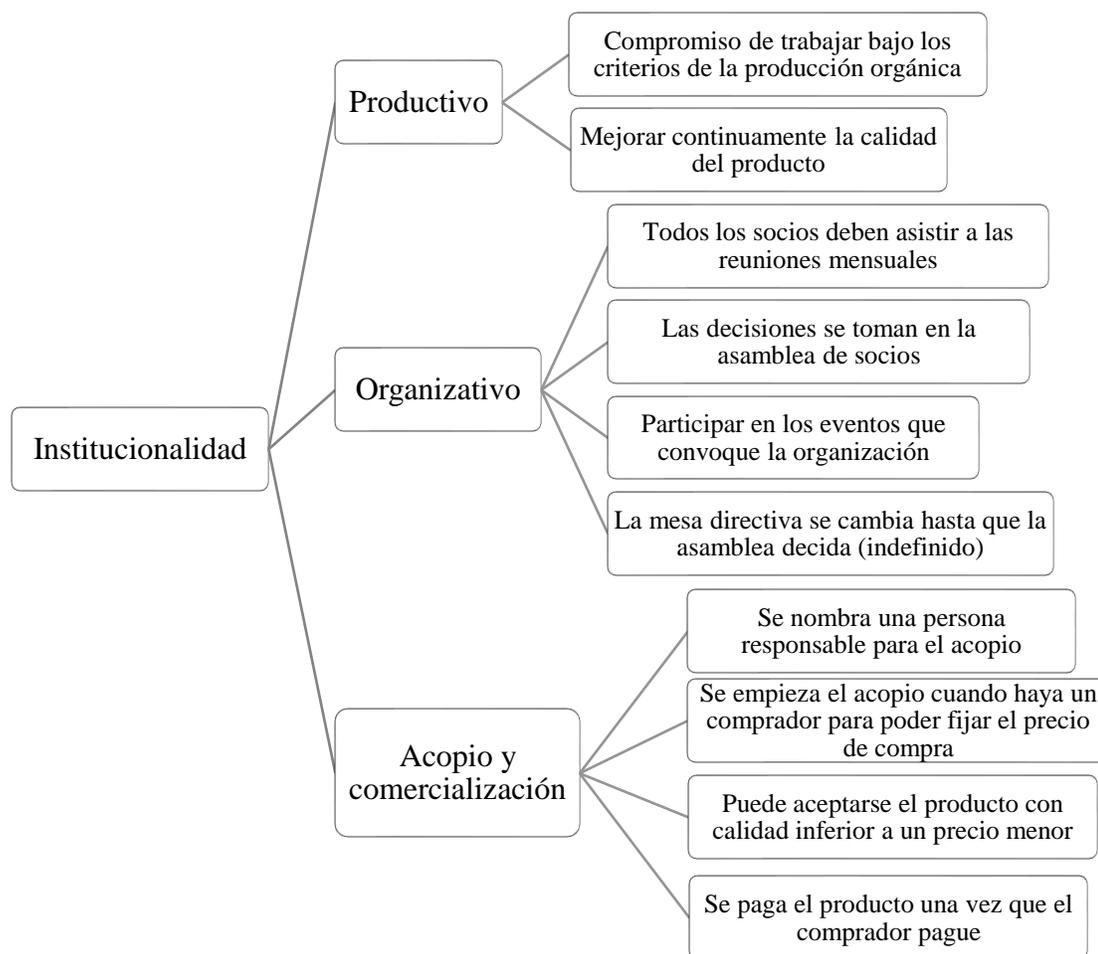
Ante la apertura tardía de la bodega, los productores optan por vender a intermediarios locales a bajos precios por la necesidad de tener ingresos económicos. Esta situación genera dos implicaciones, a nivel productor y a nivel organizativo. La primera genera un descontento en los socios ya que malbaratan su producto, pero reconocen que se logran mejores precios cuando se vende a través de la cooperativa. En el aspecto organizativo impacta en el volumen acopiado, ya que no se logra acopiar volúmenes grandes. Se podría entender que a mayor número de productores y mayor superficie paralelamente debería incrementar el volumen acopiado. Sin embargo, esto sucede y hace visible la falta de una estructura y planeación adecuada para el acopio y la comercialización.

Esto último está ligado a la falta de un mercado estable, debido a que en los últimos años no han podido establecer reglas claras con los compradores en cuanto a fechas para el inicio del acopio y criterios de establecimiento de precios.

Por lo tanto, para la fijación de precios, aunque se realiza mediante la asamblea de socios, se establecen ciertos parámetros tomando de referencia lo convenido con el comprador.

Frecuentemente el comprador tarda varias semanas en realizar el pago después de enviar el producto, lo que también genera un descontento en los socios. En la figura 5 se puede ver de manera esquemática estos acuerdos.

Figura 5. Institucionalidad dentro de la organización Batzil Winiketik



Fuente: Elaborado con base en entrevistas a directivos y productores (trabajo de campo, enero y febrero de 2018).

Por lo tanto, existen normas claras en el ámbito de la producción debido a que se ajustan a los criterios de producción orgánica, pero en el aspecto organizativo falta establecer reglas que puedan garantizar mayor participación de los miembros y de los integrantes de las mesas directivas para que se fortalezca la organización.

De igual manera, se requiere definir y fortalecer los acuerdos para la parte del acopio y comercialización, ya que aún no están muy claras. La apertura tardía de la bodega para el acopio del grano, influye en la economía de los socios ya que comienzan vendiendo a

intermediarios a bajos precios cuando inicia el ciclo de la cosecha. Además de esto, cuando comienzan a acopiar el grano, pasan varios meses (mínimo dos) para que se realice el pago hacia los productores, lo cual genera cierta incertidumbre en los socios. Por lo tanto, falta fortalecer los canales de comercialización para que se reflejen en mejores condiciones para la organización.

Es necesario retomar lo que señalan Appendini y Nuijten (2002) y Rodríguez y Guillermo (2006) un marco institucional es elemental para que la organización funcione adecuadamente, sin este no podrían lograr los objetivos de la organización; de esta manera, estos acuerdos deben ser la base de la organización.

4.4.4 Actores del territorio vinculados a la organización para el desarrollo de capacidades e innovaciones

Los miembros de la organización Batzil Winiketik, también formaron parte de los procesos organizativos que se implementaron con el INMECAFÉ, pero cuando desaparece el organismo, estuvieron trabajando de manera aislada. Esto les generaba un problema, principalmente con los precios bajos y la falta de mercado.

Es por eso que a finales de la década de 1990, los productores de café que por varios años estuvieron trabajando de manera independiente decidieron organizarse. En este proceso organizativo fueron asesorados por la Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas (UNORCA), esta organización ya tenía vasta experiencia en la conformación de organizaciones de productores rurales. En este proceso fue clave la participación de esta organización, aunque la mayoría de los productores ya habían tenido experiencias organizativas previas a través de su participación en el INMECAFÉ, en la COTZEPEC y en la organización Kulaktik. En este sentido, no fue algo nuevo para los productores organizarse en torno a un objetivo común. Para esto el presidente de la organización Unión Democrática del Pueblo comenta:

Al principio fue difícil organizarnos, pero organizándonos era la única forma para lograr mejores precios, acceder a apoyos gubernamentales y acceso a proyectos productivos, entre todos tenemos más fuerza (Entrevista a directivo 1 de la Unión Democrática del Pueblo, febrero de 2018).

En el año de 2002 se consolidaron formalmente como Unión Democrática del Pueblo Asociación Civil. Pero fue hasta el año 2005 cuando comenzaron a acopiar y comercializar el café de los socios, pero la producción se realizaba de manera convencional. El primer cliente que tuvieron fue un comprador regional ubicado en San Cristóbal de Las Casas, pero el incremento de los precios mediante ventas consolidadas era mínimo y no alcanzaban los obtenidos por el café orgánico⁴². Posteriormente comenzaron a comercializar con Café California debido que ofrecía mejores precios, además de que les mantuvieron un precio estable durante el período de cosecha.

A fin de mejorar en cuestiones productivas, en el año 2007 se vincularon con el Sistema Producto Café del Estado de Chiapas. A través de esta vinculación fueron beneficiados con insumos para la producción, asesorías técnicas y capacitaciones para mejorar la productividad de los socios.

En los primeros años de haber consolidado legalmente a la organización no contaban con infraestructura para realizar el acopio de la producción, es por eso que comenzaron a buscar alternativas. Dentro de estas alternativas fue vincularse directamente a las actividades políticas y participaron activamente para apoyar a un candidato a la presidencia municipal del municipio de Tenejapa del Partido de la Revolución Democrática (PRD) Diego Jiménez Méndez. El candidato adquirió el compromiso de gestionar recursos para la construcción de la bodega de la organización. Cuando este candidato gana en la contienda electoral, reafirmó su compromiso.

El fundador de la organización Francisco Girón Luna tuvo una participación activa, es por eso que hubo personas contrarias a los ideales del partido y de la organización. Por esta razón, lo asesinaron en la comunidad Cruz Pilar del municipio de Tenejapa, días posteriores a las elecciones. Este suceso afectó anímicamente a los miembros de la organización, pero a la vez sirvió de base para seguir trabajando en los proyectos que se venían realizando. En el año 2011 la organización sufre un proceso reestructuración y nombran una nueva mesa directiva quedando electo Manuel Meza López como presidente de la organización, Alonso Guzmán Luna como secretario y Alonso Guzmán Meza como tesorero.

⁴² De acuerdo con el presidente de la Unión Democrático del Pueblo, en esos años estuvieron pagando en la organización entre 28 y 30 pesos por kilo de café convencional en pergamino, mientras que la Unión Majomut pagaba a los socios \$38.00.

En el año 2012 se terminó a construir la bodega de acopio en la localidad de Kulaktik. Esta construcción se realizó mediante una mezcla de recursos entre el H. Ayuntamiento municipal de Tenejapa y Secretaría para el Desarrollo Sustentable de los Pueblos Indígenas (SEDESPI).

En este mismo año se vincularon con la FIECH para realizar la comercialización, ya que esta organización sirve de intermediaria con otras organizaciones para realizar la exportación. En esta organización ayudó para realizar los trámites para la certificación orgánica a través de CERTIMEX, El personal técnico de la FIECH realizaron capacitaciones con los socios en temas relacionados con la producción orgánica, para que fuera posible la transición a la producción orgánica. En el año 2013 lograron dicha certificación, pero sólo estuvieron participando por cuatro años con la FIECH, ya que en el año 2016 se salieron de esta organización por un problema sobre el pago de la producción y buscaron otras estrategias para seguir en la actividad.

Una de las estrategias realizadas fue crear otra figura jurídica, la cooperativa Batzil Winiketik, con la asesoría de la UNORCA Con el acompañamiento de este actor, fue posible consolidar la nueva figura, ratificando así, que la organización UNORCA es un actor de desarrollo local, que promueve acciones concretas para el bienestar de los productores.

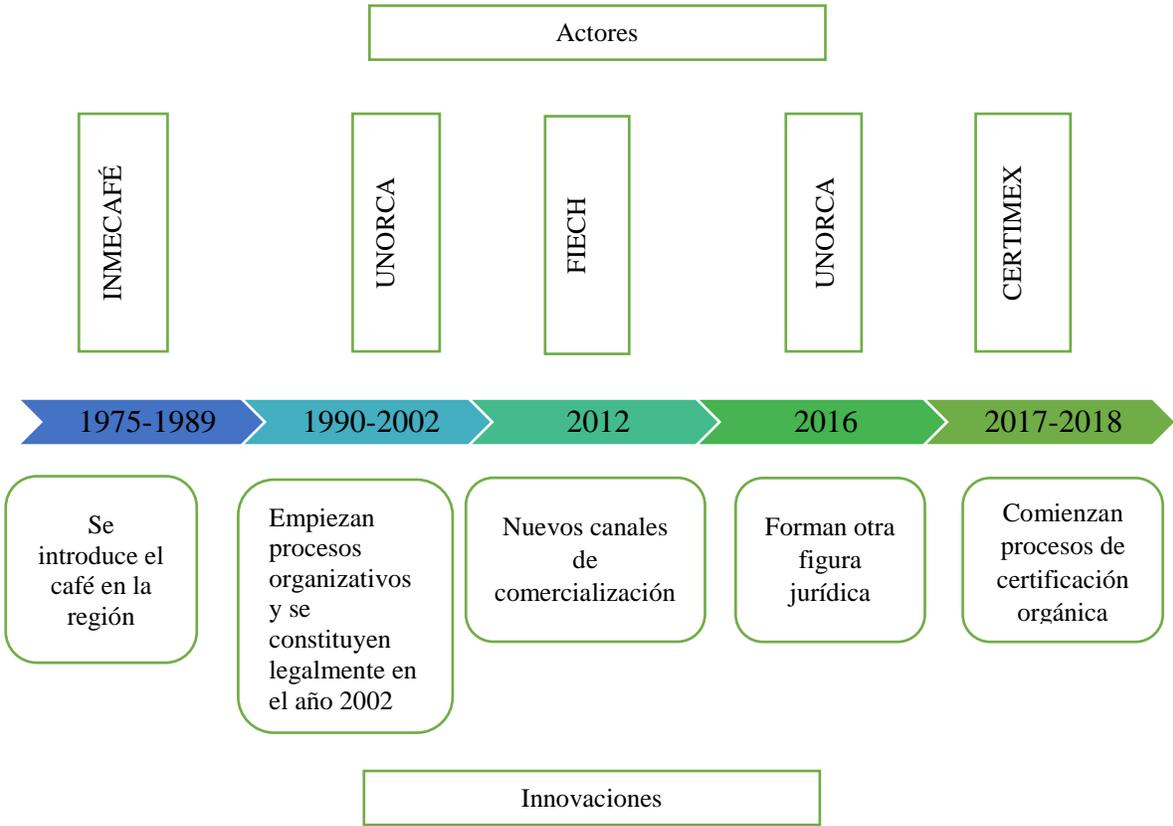
En este mismo año (2016) se contactaron con la comercializadora FECSEM⁴³. La empresa realiza las gestiones pertinentes ante la certificadora Control Unión. La certificadora verifica el origen del producto para cerciorarse de que cumple con los estándares como producto orgánico. Por lo tanto, Control Unión certifica el producto que acopia la empresa y esta extiende un certificado a la empresa y no a la organización.

Ante esta situación, en el año 2017 la organización decidió realizar la solicitud ante CERTIMEX para certificarse como productores orgánicos, para puedan realizar la exportación de manera independiente. Como previamente, ya tienen un historial con la certificadora cuando estaban asociados a la FIECH, consideran que no puede ser un proceso complicado, esto aún sigue en proceso.

En la figura 6 se presenta de forma esquemática la participación de los diferentes actores y las innovaciones que se han promovido durante la trayectoria de esta organización.

⁴³ La información con la que se cuenta sobre esta empresa es limitada, se sabe a partir de lo que los directivos mencionaron en las entrevistas

Figura 6. Participación de actores en la generación de innovaciones en la organización Batzil Winiketik



Fuente: Elaboración propia, con base a entrevistas realizadas en el mes de octubre y noviembre de 2017.

La participación de estos actores en la organización ha fortalecido algunos procesos en la organización. Las innovaciones se han fomentado más en los ámbitos de la producción, organización y comercialización. Por lo tanto, las innovaciones promovidas son de producto y proceso. Al comenzar a producir de manera orgánica, el café incrementó su calidad lo que hace diferenciarse del producto convencional, lo que también implicó cambios en el proceso productivo.

Al igual que Kulaktik, esta organización se caracteriza por agrupar a pequeños productores de café, que realizan actividades sus actividades en pequeñas superficies. Producen café orgánico, aunque no tenga certificación propia, Se especializan a la producción de café orgánico, pero también se dedican a la producción en el sistema milpa y algunos de ellos están incursionando en la producción de frutales.

Al no estar certificados directamente no han podido establecer relaciones comerciales sólidas, pero el producto que acopian cumple con los estándares de producción orgánica. Actualmente en proceso de certificación y se espera con esta mejoren las condiciones comerciales.

En el siguiente apartado se analiza las diferentes formas de generación de conocimiento que les ha permitido desarrollar capacidades e innovaciones en la organización.

4.5 Generación de conocimientos, desarrollo de capacidades e innovación en la organización Batzil Winiketik

En esta organización también se identifican las cuatro formas de creación de conocimiento planteados por Nonaka (1994) que son: socialización, combinación, externalización e internalización. Estas formas de generación de conocimiento, se revisan y analizan en este apartado.

De igual manera que los productores de Kulaktik algunos de los productores adquirieron las experiencias en las fincas cafetaleras, esto se fue fortaleciendo cuando comenzaron a cultivar en el traspatio familiar. En la organización, mantienen la idea de la idea de ayuda mutua; es decir, se apoyan en diferentes actividades en su cafetal entre familiares, conocidos y amigos. Por ejemplo, se ayudan para realizar ciertas labores culturales, como la cosecha, en estas labores culturales, se genera ciertos conocimientos a partir de un problema específico. En este compartir de experiencias con otros productores se dispersa el conocimiento y ayuda a que otros productores accedan a estos conocimientos. Siendo así la socialización es una de las fuentes de conocimientos de los productores.

Mediante las alianzas con otros actores que tiene la organización han accedido a diversos cursos y capacitaciones por personas especializadas en el tema. Entre estos actores está la FIECH y fueron los técnicos de esta organización quienes acompañaron para la conversión del sistema de producción convencional a producción orgánica, ante esto un productor comenta:

Con los técnicos que vinieron de la FIECH, nosotros empezamos a conocer un poco más de la producción orgánica, nos dieron varios cursos, creo que eso nos ayudó mucho (entrevista realizada a productor 2, enero de 2018).

Como organización fue en este proceso que los productores empezaron a tener los primeros acercamientos con la producción orgánica. Por lo tanto, se puede decir que la combinación, ha sido una de las formas de generación de conocimientos.

También por el proceso de creación de conocimiento a través de la externalización, ha sido otra de las formas en que se ha creado el conocimiento. En la organización se considera que a través del diálogo y plática con otros productores favorece la generación de nuevos conocimientos, se toma de referencia lo que comenta un productor:

Justamente cuando nosotros empezamos a trabajar en la producción orgánica venía el problema de la roya, así que nosotros empezamos a pensar cómo hacerle para que no nos afecte mucho con las personas más cercanas (entrevista realizada a productor 4, enero de 2018).

En la organización comenzaron a incursionar en la producción orgánica en el año 2012, pero cuando se vio mayor efecto de esta enfermedad en la región fue en los años de 2014 y 2015, como ya estaban recibiendo cursos con los técnicos de la organización FIECH esto les ayudó para manejar la enfermedad en su plantación; por lo tanto, han interiorizado los conocimientos de la producción orgánica permitiéndoles generar mayores capacidades.

Los productores asociados a esta organización han desarrollado ciertas capacidades en los ámbitos de la producción, acopio y comercialización, además de estar incursionando en aspectos de gestión de proyectos para los socios y vinculación con organismos financiadores de proyectores.

4.5.1 Desarrollo de capacidades individuales

Retomando a Sen, (1999); Lusthaus *et al.*, (1995) consideran que las capacidades son las habilidades que tiene una persona para dar solución a sus necesidades. Los productores, han desarrollado mayores capacidades en el ámbito productivo. Los socios de esta organización han venido desarrollando ciertas capacidades a nivel individual. Antes del año 2012 producían de manera convencional, cuando se asocian con la Federación Indígena Ecológica de Chiapas (FIECH) comienzan a tener las primeras experiencias en la producción orgánica. A partir de este vínculo realizaron un cambio en sus prácticas productivas que están realizando hasta ahora, aunque ya no estén trabajando directamente con la FIECH, en este sentido un productor comenta:

Fuimos aprendiendo de la producción orgánica con la FIECH, las capacitaciones y prácticas que hemos visto y que pusimos en práctica en nuestra parcela vimos mejoras en la producción (entrevista realizada a productor 5, enero de 2018).

Para mejorar en el proceso de producción, en el año 2016, la organización gestionó la construcción de un vivero grupal para abastecer de plántulas para la renovación de cafetales a los socios. Este vivero es manejado por integrantes de la organización con el apoyo de un técnico que colabora con la organización para llevar un mejor manejo del vivero.

Dentro de las actividades que implica la producción de plántulas está la selección de proveedores de semillas. Los que proveedores se seleccionan de acuerdo al tipo de variedad que ofrece y que estas variedades tengan cierta tolerancia a plagas y enfermedades. Dentro de estas enfermedades, la más importante es la roya, por esta razón buscan proveedores de semillas que tengan variedades con tolerancia a la roya. Cuando se adquiere la semilla se conserva en un ambiente controlado para evitar el exceso de humedad y que esto no influya en la germinación de la semilla.

Las primeras labores que se realiza para la fase de vivero es la siembra en los almácigos, esto consiste en preparar una cama de suelo y tierra de monte desinfectada con cal para realizar la siembra de la semilla, en donde permanecerá por un tiempo no mayor a un mes para después ser trasplantada en bolsas de polietileno.

El sustrato debe cumplir con las características deseables como tener un buen drenaje y estar libre de patógenos. El sustrato se envasa en bolsas de polietileno en una proporción adecuada entre tierra y material poroso como composta o tierra de monte. Una vez que se tiene los contenedores listos se realiza el trasplante de las plántulas.

En la fase de vivero las actividades importantes es importante tener el control de la sombra con maya sombra. También es importante el manejo del riego y las labores de prevención de plagas y enfermedades. En estas actividades, están involucrados algunos productores para que llevar a cabo las labores, sujetándose a los principios básicos de producción orgánica. De los más importantes, es no utilizar productos químicos, debido a las exigencias de la norma en producción orgánica.

Dentro del manejo de las plantaciones, está la labor del manejo integrado de plagas y enfermedades. La broca del café (*Hypothenemus hampei* Ferrari) ha sido una de las plagas más importantes que ha afectado el cultivo, principalmente en las partes más bajas, cómo señala un productor “ya no se ha visto tanto problema por la broca, pero en las comunidades

como Cruz Pilar⁴⁴ si se llega a presentar, tengo una pequeña parcela allá” (entrevista realizada a productor 3, enero de 2018). Tomando de referencia la versión de los socios, en años anteriores si ha generado problemas en la producción. Para prevenir este problema se realiza la regulación de sombra en la plantación y tratamientos orgánicos dentro del paquete tecnológico que les han proporcionado cuando han sido beneficiados de los programas gubernamentales.

La enfermedad que ha ocasionado más daños en los últimos años ha sido la roya (*Hemileia Vastatrix*). Cuando se presentó con mayor intensidad en el ciclo 2014 -2015 en la región, en muchos casos se vieron en la necesidad de eliminar todas las plantas y quemarlas. Esta situación obligó a realizar la renovación de las plantaciones. En las labores de prevención, realizan monitores constantes para detectar plantas enfermas y eliminarlas en caso de ser necesario; además de esto realizan labores de regulación de sombra. Además de esto han utilizado sulfato de cobre. Con estas labores han podido amortiguar la situación hasta ahora.

Para el manejo del proceso productivo algunos productores elaboran insumos orgánicos, aunque la estrategia que han impulsado desde la organización es gestionar apoyos en diferentes instancias como SAGARPA para la producción, en estos apoyos suelen entregarse insumos a base de lixiviados o ácidos húmicos para la fertilización del cultivo.

En el momento de la cosecha, los productores cosechan los granos maduros con la intención de tener un producto más uniforme. Posterior a esto, pasa al proceso beneficio húmedo que consiste en el despulpado, fermentado, lavado y el secado del grano. Posterior a secado se acondiciona un lugar para conservar el grano en un ambiente adecuado. En esta organización se tiene la particularidad de que comienzan a acopiar después de varios meses de haber comenzado la cosecha, como ya se vio en el apartado anterior. Esto obliga a los productores a vender el café a intermediarios en las primeras cosechas y comercializan con la cooperativa el resto de la producción. Son pocos los productores quienes tienen las condiciones para almacenar su producción y son los se esperan a que la organización comience a acopiar en la bodega.

Por otro lado, algunos productores se dedican también a producir otros cultivos diferentes al café como el aguacate, esto les ha aportado un ingreso extra para la familia, como una

⁴⁴ En la escuela primaria de comunidad de Cruz Pilar se encuentra a una altitud de 970 msnm y en la localidad de Kulaktik en dónde se encuentra la bodega está a una altitud de 1616 msnm.

alternativa de producción que están comenzando a utilizar los productores, para no depender completamente del café, ante esta situación un productor comenta:

Nosotros siempre hemos sembrado varios cultivos, pero no siempre era para vender, pero con la crisis que han estado aconteciendo necesitamos generar otras fuentes de ingresos. Además del café, también estoy empezando a cultivar aguacate (entrevista realizada a productor 2, enero de 2018).

Estas capacidades son resultados de la experiencia que han adquirido a través de los años, además de los vínculos que han tenido con otros actores puesto que han servido de intermediarios para que se pueda hacer trascender estos conocimientos.

4.5.2 Desarrollo de capacidades organizativas

Las capacidades organizativas se han desarrollado en mayor proporción para la cuestión del acopio de la producción, capacidades relacionales con diferentes actores, capacidades de gestión y búsqueda de nuevos compradores.

El acopio de la producción en la bodega es relativamente nuevo, comenzaron a realizar esta actividad en el 2012 de manera formal. En los años anteriores realizaban el acopio desde las comunidades por la falta de infraestructura necesaria para llevar a cabo. A través de diversas gestiones, en este año se concluyó la construcción de la bodega, desde entonces realizan el acopio en este espacio.

Esto implicó ciertos retos para los directivos, debido a que los socios tenían incertidumbre. Para esta situación, los directivos de la Unión Democrática del Pueblo tomaron un papel relevante en la concientización de los socios sobre la importancia del trabajo organizado en la comercialización de café, ante esta situación uno de los directivos comenta:

Comenzar con el acopio nos implicó mayores responsabilidades, ya que acopiábamos poca producción y tuvimos que aprender todas las labores (de acopio) para no tener problemas con la gente y los compradores (entrevista realizada a directivo 1 de Batzil Winiketik, diciembre de 2017).

Este directivo considera que fue complicado al principio manejar esta situación con los socios, como organización no habían acopiado volúmenes grandes; además, tenían que considerar los

estándares de calidad de producción orgánica, ya que en este mismo año fue que se vincularon a la FIECH y esta organización comercializa café orgánico.

Para recibir el café de los socios se ajustaron a los criterios que tenía establecido la FIECH, el café tenía que estar seleccionado (sin impurezas) y también debe de entregarse el producto seco (no debe ser superior a 12%). Esto criterios les sirvieron a los productores y a la organización porque actualmente, los productores entregan el café de esta manera. Tomando esto de referencia, un directivo de la cooperativa comenta al respecto:

Los socios ya saben que tienen que traer su café seco y sin impurezas para que podamos recibirles, aunque si no cumplen con estos criterios, les descontamos en el precio final (entrevista realizada a directivo 1 de Batzil Winiketik, enero de 2018).

Cuando se comenzó a acopiar en la bodega implicó generar ciertas capacidades organizativas, principalmente para el trabajo coordinado desde las propias comunidades con los productores y llevar toda la logística del acopio. Dentro de estas actividades está el registro de acopio por productor, para tener un control en el volumen entregado de cada uno de ellos y con esto se facilita realizar el pago para cada uno de los productores.

Una vez que el café está en bodega, los responsables del acopio realizan revisiones constantes para evitar contacto con la humedad porque afecta la calidad del producto son los encargados de llevar el control del café entregado en la bodega, para que se mantenga en buen estado mientras se envía con el comprador.

La participación de esta organización en la comercialización, ha sido cambiante desde su creación. Inicialmente se consideraban como intermediarios, un directivo de la cooperativa Batzil Winiketik comenta: “en un principio, nosotros empezamos a trabajar como intermediarios” (entrevista realizada a directivo 1 de Batzil Winiketik, diciembre de 2017).

Al haber trabajado en esta modalidad, les permitió generar ciertas experiencias que les benefició cuando comenzaron a comercializar de manera organizada, debido a que ya conocían a ciertos compradores regionales que ofrecían mejores precios que los intermediarios locales. Cuando se asociaron a la FIECH esta era la encargada en realizar toda la logística de manera directa con los compradores, aunque si generaron ciertas capacidades en la logística de la entrega del producto con esta organización.

Los compradores con los que habían trabajado previamente, realizaban los pagos de manera inmediata; por lo tanto, para los socios se les pagaba también al momento de la entrega. Al asociarse con la FIECH implicó realizar un cambio en el esquema de pagos ya que ésta organización no se les pagaba al momento, esto implicaba pagarles a los socios semanas después de la entrega del producto.

Ante esta situación un directivo de la Unión Democrática del Pueblo comenta “tratándose de dinero siempre genera problemas, ya que la gente cree que les estamos robando” (entrevista realizada a directivo 2 de la Unión Democrática del Pueblo, enero de 2018). Los directivos, tuvieron realizar una labor de concientización con los socios respecto a los pagos; de esta manera, desarrollaron capacidades organizativas que permitió generar mayor confianza en la organización.

Por lo tanto, trabajar esta parte con los socios implicó un reto importante para todos, pero les sirvió para desarrollar capacidades financieras, ya que se fortaleció sus habilidades para definir los esquemas de pago y de precios con los compradores y socios. En el año 2016 se desvincularon con la FIECH por problemas justamente en el pago de su producto, esto les obligó a buscar a otro comprador. Se resalta que el aprendizaje siempre implica ciertos obstáculos como este, pero les ha servido de experiencia para tener mayores capacidades dentro de la comercial.

En el año 2016 comenzaron a establecer relaciones comerciales con la comercializadora FECSEM. Esta empresa está certificada a través de la certificadora Control Unión, es por eso que les exige que respeten las normas de producción orgánica. Al cumplir con estos criterios, la empresa les paga un diferencial de precio comparado con el precio de café convencional que esté vigente en ese momento.

A finales del año 2017 comenzaron a realizar los trámites para la certificación orgánica a través de CERTIMEX con la intención de incursionar en el mercado de Estados Unidos, previamente se contactaron con un comprador, pero no han podido establecer lazos comerciales por la falta de certificación orgánica. Aunque ya tienen experiencia en esta forma de producción, requieren una certificación propia de cooperativa para que puedan realizar tratos con el nuevo comprador. Los directivos consideran que esto no es sencillo, pero

tampoco difícil, ya que previamente han fortalecido sus capacidades de gestión, capacidades financieras y comerciales.

En los últimos años, también han optado por buscar apoyos gubernamentales para poder llevar a cabo las prácticas productivas. Han sido beneficiados por el Programa Integral en Atención al Café (PIAC) coordinado por SAGARPA en este programa incluye la aplicación de un paquete tecnológico para cada socio que además de asesoría técnica directa al productor, incluye la dotación de material de trabajo como (bombas manuales, machetes, azadón, etc.), insumos para el control fitosanitario y para la nutrición del suelo y plantas con el uso de biofertilizantes. Para esta actividad han impulsado el uso de micorrizas⁴⁵ y microorganismos de montaña⁴⁶ para mejorar la nutrición de las plantas. Esta es una de las estrategias que han impulsado desde la organización en la fase productiva. El técnico de la organización es el encargado en llevar a cabo las capacitaciones para los socios para que funcione esta forma de nutrición.

Además de esto, han gestionado los programas de empleo temporal ante la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL). A través de este programa, los socios han aprovechado para realizar obras de conservación de suelo en sus parcelas como una forma de incentivar esta la actividad de los mismos.

Nosotros hemos gestionado algunos apoyos para nuestros socios, creo que esa es la parte que les gusta de nosotros, que bajamos proyectos como el PIAC y el Empleo Temporal de la SEDESOL, eso les beneficia a ellos y les motiva a seguir trabajando (entrevista realizada a directivo 1 de la Unión Democrática del Pueblo, enero de 2018).

Sin duda una de las motivaciones de los socios para pertenecer a esta organización es recibir apoyos para la producción, estos apoyos se entregan de manera económica o en especie. Esto hace que los socios, se vean beneficiados a partir de pertenecer a un grupo organizado. Estos

⁴⁵ Es la asociación de cierto tipo de hongos con las raíces de las plantas que facilita a la planta la adquisición y absorción de agua, fósforo y nitrógeno, principalmente, además de proporcionar protección a las raíces de agentes patógenos (Camargo et al., 2012).

⁴⁶ Los microorganismos de montaña son principalmente colonias de hongos, bacterias y levaduras benéficas que se encuentran de manera natural en diferentes ecosistemas y se está empezando a utilizar en la agricultura (Suchini, 2012).

beneficios han sido posible a partir de haber desarrollado capacidades organizativas y de gestión en diferentes instancias gubernamentales.

Durante el tiempo que lleva de vida la organización, han desarrollado capacidades comerciales, esto se refleja cuando se salieron de la FIECH y no tuvieron problemas para realizar la comercialización, aunque estas capacidades podrían mejorarse con la búsqueda de nuevos clientes, pero esto no es posible mientras no tengan la certificación orgánica.

Además de la comercialización de café, la principal fuente de capital financiero de la organización son los apoyos y programas a fondo perdido de diferentes instancias gubernamentales⁴⁷. Esta es una estrategia que han venido manejando, como una forma de mantener cierta solvencia económica en la organización. Además de esto, gestionan diferentes proyectos distintos a la producción de café, ya que algunos de los socios tienen intereses en actividades como la producción de hortalizas o elaboración de artesanías para el caso de las mujeres. En este proceso, la organización realiza esta gestión y es otra forma de colaborar con los socios para que fortalezcan sus proyectos particulares.

4.5.3 Desarrollo de capacidades y su relación con los procesos de innovación

Los conocimientos y capacidades de los miembros de la organización se han materializado en innovaciones en el sistema productivo. De acuerdo con el Manual Oslo (2005) existe innovaciones de producto, proceso, nuevos métodos organizativos y nuevas formas de comercialización.

A nivel de productor se identifican innovaciones de proceso, como la renovación de plantaciones, manejo integrado de plagas y enfermedades y manejo poscosecha. Aunque también se identifica innovación de producto, como la diversificación productiva. Las labores de producción orgánica de café se refieren a una innovación de producto y proceso, ya que el café orgánico es un producto nuevo para la organización, pero también implica un proceso productivo nuevo.

De igual manera, algunos de los productores están introduciendo nuevos cultivos como el aguacate como una alternativa de cultivo comercial, debido a que consideran que además del

⁴⁷ Han gestionado proyectos ante SAGARPA, SEDESOL, CDI y CONAFOR principalmente.

café debe haber otro cultivo que pueda aprovecharse para generar otros ingresos, por lo tanto, esto sería una innovación de producto.

A nivel organizativo han fortalecido capacidades para el control de calidad y logística en el acopio, que corresponde a una innovación de proceso. Además, con la gestión de subsidios para la producción y alianzas con ciertos actores para llevar a cabo el proceso de producción orgánica han fortalecido la innovación organizativa. De igual forma, la búsqueda de nuevos canales de comercialización, corresponde a una innovación en el aspecto de la comercialización, debido a que están en búsqueda de nuevos compradores en el mercado internacional.

En el cuadro 23, se puede ver de manera resumida las capacidades desarrolladas en la organización y la innovación que fortalece; además el tipo de innovación al que corresponde.

Cuadro 23. Relación entre capacidades e innovaciones que se han generado en la organización

Capacidades	Innovación	Tipo de innovación
Capacidades e innovación a nivel productor		
Selección de proveedores de semillas con características específicas	Renovación de plantaciones	Proceso
Manejo de semilla previo al establecimiento en el vivero		
Conocimiento sobre tipos y manejo de sustratos		
Conocimiento sobre los requerimientos para establecer viveros (infraestructura, manejo de almácigos)		
Manejo operativo del vivero		
Establecimiento en campo		
Conocimiento sobre tipos plagas y enfermedades importantes	Manejo Integrado de plagas y enfermedades	Proceso
Conocimiento sobre prevención de las plagas y enfermedades		
Conocimiento sobre medidas de control de las plagas y enfermedades		
Elaboración de insumos orgánicos	Manejo Integrado del proceso productivo	Proceso
Labores de conservación de suelos		
Selección al momento de la cosecha	Manejo pos-cosecha del grano de café	Proceso
Despulpado, fermentado, lavado y secado		
Conservación en un ambiente adecuado		
Conocimientos sobre las labores de la producción orgánica	Producción de café orgánico	Producto-Proceso
Establecimiento de cultivos alternativos	Diversificación productiva	Producto
Capacidades e innovaciones a nivel organizativo		
Conocimiento sobre requerimientos de humedad e impurezas	Control de calidad y logística en el acopio	Proceso
Registro del acopio por productor		
Manejo del grano en bodega		
Alianzas con actores para llevar el proceso de producción orgánica	Relaciones con organismos certificadores y capacitadores	Proceso
Creación de nueva figura jurídica	Nuevas formas de organización	Organizativa
Gestión de subsidios para la producción	Gestión para la producción	
Nuevos compradores	Nuevos canales de comercialización	Comercialización

Fuente: Elaborado con base en entrevistas a directivos y productores (trabajo de campo, enero y febrero de 2018). Las innovaciones que se han fortalecido más a nivel productor han sido las innovaciones de proceso, aunque también se han fortalecido innovaciones de producto e innovaciones de proceso y producto. De igual manera que la organización Kulaktik, las innovaciones fortalecidas a nivel de productor no superan la fase productiva. Esta situación quizás sea compartida con otras organizaciones, debido a que los productores difícilmente se incorporan a otras fases de la cadena productiva.

A nivel organizativo se realizan innovaciones de proceso, que se relacionan con el acopio de la producción y vínculos con otros actores para la certificación y capacitaciones. Se realiza innovaciones de tipo organizativo mediante la gestión de subsidios para la producción; además se realiza en el ámbito de la comercialización con la búsqueda de nuevos canales de comercialización.

4.6 Elementos comunes y principales diferencias en las organizaciones Kulaktik y Batzil Winiketik

De las dos organizaciones estudiadas Kulaktik es la que tiene mayor antigüedad ya que se conformó en año de 1992. Actualmente se conforma con pequeños productores de los municipios de Tenejapa, San Juan Cancuc y Oxchuc. Por su parte la organización Batzil Winiketik se conformó en el año de 2002. Inicialmente se conformó como una Asociación Civil y no se involucró directamente a las actividades del acopio y comercialización de café, sino fue a partir de una alianza con la FIECH en el año 2012 cuando comenzaron formalmente a realizar esta actividad. Actualmente está conformada por pequeños productores del municipio de Tenejapa.

La organización Kulaktik tuvo como principal promotor a la iglesia católica, al igual que otro grupo de organizaciones del estado de Chiapas como ISMAM, Unión de Ejidos de La Selva, Tiemelonla Nich K'lum, Maya Vinic, entre otros. Por lo tanto, Kulaktik surgió en un contexto de un grupo de personas vinculadas a través de la fe, debido a que eran miembros activos de la iglesia. Por otro lado, Batzil Winiketik surgió en otro contexto ya que fueron apoyados por la UNORCA con intereses más políticos y de movimiento social para la búsqueda de bienestar y justicia en las comunidades del municipio de Tenejapa. Sin embargo, los miembros de estas organizaciones fueron partícipes en los procesos organizativos del INMECAFÉ y de la Coordinadora Tzeltal de Productores y Exportadores de Café (COTZEPEC). Esta experiencia previa, sirvió de base para fortalecer las prácticas de estas organizaciones pero que han ido adquiriendo sus propias particularidades a través del tiempo.

Las estructuras de las organizaciones son similares, ya que se tienen como máxima autoridad a las mesas directivas, pero con ciertas características propias. La mesa directiva de Kulaktik se apoya de un coordinador general para las diferentes labores, mientras que Batzil Winiketik al trabajar de manera coordinada con la Unión Democrática del Pueblo y se apoyan con un asesor externo a la organización.

La toma de decisiones en cada una de las organizaciones se realiza de manera similar, aunque con algunas variantes. En ambas organizaciones se toman las decisiones más importantes en la asamblea, pero en Kulaktik se llegan a tomar decisiones sin consulta previa a los socios y suelen ser muy comunes dentro de la organización. Por otro lado, la organización Batzil Winiketik esta situación es menos frecuente porque todas las decisiones que se llegan a tomar deben ser consensuadas en la asamblea. Por lo tanto, se tiene en común que ambas organizaciones tienden a tener estructuras lineales, aunque esto es más frecuente en Kulaktik que en Batzil Winiketik.

En la parte de técnica de cada organización tiene diferencias, el área técnica de la organización Kulaktik está conformada por socios de la misma organización que han ido formándose con las capacitaciones y cursos que han recibido. Por otro lado, en Batzil Winiketik se tiene a un técnico externo a la organización quien lleva el plan de capacitaciones para los socios.

En cuanto a criterios de calidad Kulaktik tiene certificaciones en producción orgánica y comercio justo. Estas certificaciones les han permitido comercializar de manera directa en el mercado internacional, principalmente a Estados Unidos y Francia, aunque también comercializan en el mercado nacional. Mientras que Batzil Winiketik no tiene una certificación propia, aunque producen café orgánico, las certificaciones han sido a través de los agentes comercializadores con quienes tienen vínculos comerciales. Es por esta razón que aún no comercializan de manera directa y ha sido una limitante que quieren superar al buscar una certificación orgánica para poder exportar su producción.

Para la cuestión de los actores vinculados a las organizaciones que han impulsados procesos de desarrollo son diferentes, se coinciden con algunos actores gubernamentales como SAGARPA y SEDESOL, pero Kulatik tiene mayores vínculos con actores no gubernamentales como la iglesia católica y otras organizaciones de productores como UCIRI, La Selva y Majomut con quienes han compartido experiencias en la producción orgánica. Batzil Winiketik ha tenido pocos vínculos con organismos no gubernamentales, solamente con la UNORCA y la FIECH esta último ha sido un vínculo comercial, cuando estuvieron comercializando con la FIECH se comenzó con la producción orgánica.

Las organizaciones tienen relación actores privados diferentes, la organización Kulaktik ha tenido vínculos con certificadoras, comercializadoras, financiadoras y compradores en el

mercado internacional como Colectivo Coffee y Alter Eco. Batzil Winiketik tiene vínculos con compradores regionales como Café California y comercializadora FECSEM; recientemente, comenzaron a realizar los trámites ante CERTIMEX para certificarse como productores orgánicos. En el cuadro 24 se presenta de manera resumida las principales características de ambas organizaciones.

Cuadro 24. Síntesis de las principales características Kulaktik y Batzil Winiketik

Concepto	Kulaktik	Batzil Winiketik
Año de conformación	1992 inicialmente como SSS y en el año 2012 cambiar a SC	2002 inicialmente como AC y en el año 2016 conforman la SC
Área de influencia	Tenejapa, San Juan Cancuc y Oxchuc	Tenejapa
Promotores principales	Iglesia católica	UNORCA
Experiencias organizativas previas	INMECAFÉ y COTZEPEC	INMECAFÉ y COTZEPEC
Estructura organizativa	Máxima autoridad: Mesa directiva y un coordinador general.	Máxima autoridad: Mesas directivas de AC y SC apoyados por un asesor externo
Toma de decisiones	1.-consensuadas en asamblea 2.-no consensuadas en asamblea	1.-consensuadas en asamblea 3.- no consensuadas en asamblea
Área técnica	Los miembros forman parte de la organización	El técnico es externo
Certificaciones	NOP Unión Europea FLO Cert	En proceso de certificación, pero producen de manera orgánica.
Mercado	Internacional y nacional	Regional
Actores vinculados	Gubernamentales: SAGARPA, FND, SEDESOL No Gubernamental: Iglesia católica, UCIRI, La Selva, Majomut Privados: Naturland, CERTIMEX, , Consultoría Kaffee, Comercializadora Más Café, FINDECA, FND, Root Capital y Colectivo Coffee y Alter Eco	Gubernamentales: SAGARPA, SECAM, SEDESOL, SEDESPI, H. Ayuntamiento de Tenejapa No Gubernamentales: UNORCA, FIECH Privados: Café California, Comercializadora FECSEM, CERTIMEX

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas a directivos y productores (trabajo de campo enero-febrero de 2018).

En ambas organizaciones a nivel de productor se coincide que realizan ciertas innovaciones de proceso como la renovación de plantaciones, manejo integrado de plagas y enfermedades, manejo integrado del cultivo, manejo poscosecha, aunque tengan diferencias en las formas de realizar las actividades entre una organización y otra la finalidad es la misma, pero una estrategia puede ser más efectiva que otra, cómo es en el caso de la renovación de

plantaciones, en Kulaktik se ha apostado por los viveros individuales, mientras que en Batzil Winiketik se ha apostado por un vivero grupal.

Existe otras innovaciones a nivel de productor en las organizaciones que corresponden a innovaciones de proceso y producto, en este grupo entra la producción de café orgánico. Para este caso sólo Kulaktik tiene certificación propia, actualmente Batzil Winiketik le vende su producción a un tercero que cuenta con certificación orgánica, esto hace que, no se pague un mejor precio para la organización y los productores. Por lo tanto, aunque esta organización produce de manera orgánica no alcanzan los precios pagados por otras organizaciones a los socios, ya que al no tener estas certificaciones no puede exportar de manera directa. Esta es una limitante que hace que la organización no pueda avanzar en sus procesos organizativos. En la organización Kulaktik también se dedican a comercializar café micro-lote, aunque esto no es muy frecuente, pero logran obtener mejores ganancias con este tipo de producto.

En las innovaciones de producto, los socios de ambas organizaciones se dedican a producir cultivos alternativos que pueden servir como otra fuente de ingresos del productor, aunque esto no se realiza de manera generalizada, algunos productores tienen esta iniciativa para no depender totalmente de la producción de café, debido a que por problemas como la roya puede generar impactos económicos graves.

A nivel organizativo ambas organizaciones realizan innovaciones de proceso, desde que comenzaron con el acopio tuvieron que mejorar sus procesos de control de calidad y logística en el acopio, además de que han hecho vínculos con otros actores para mejorar en los procesos de producción orgánica, aunque cada organización ha realizado vínculos con actores diferentes. Para el caso de Kulaktik se han vinculado con la UCIRI y la Unión de Ejidos de la Selva, además de la comercializadora Más Café. Por el lado de la organización Batzil Winiketik la FIECH ha sido su único vínculo para fortalecer la producción orgánica.

Desde el año 2016 que se desvincularon de la FIECH esta organización han buscado fortalecer su actividad mediante gestiones ante las instancias gubernamentales como SAGARPA y Secretaria del Campo para obtener subsidios para la producción. Mientras que Kulaktik pocas veces llega a gestionar subsidios para la producción, sin embargo, si realiza diversas gestiones para obtener créditos para comenzar el acopio en cada ciclo productivo, además realiza gestiones de subsidios para la comercialización. Por lo tanto, las estrategias que utiliza cada

organización para mejorar la situación de sus socios son diferentes, Kulaktik se preocupa más para obtener subsidios para la comercialización, mientras que Batzil Winiketik gestiona subsidios para la producción.

En la parte comercial ambas organizaciones están en búsqueda de nuevos clientes, pero acontece una situación curiosa, Kulaktik tiene como principal mercado el internacional y Batzil Winiketik comercializa con una empresa regional, aunque está buscando comercializar en el mercado internacional, es por eso que están en proceso de certificación orgánica. La organización Kulaktik por su parte está buscando clientes nacionales, además de nuevos clientes en el mercado internacional. En el cuadro 25, se puede ver las principales innovaciones que han impulsado cada organización, además del tipo de innovación al que corresponde.

Cuadro 25. Principales innovaciones en Kulaktik y Batzil Winiketik

Nivel	Kulaktik		Batzil Winiketik	
	Innovación	Tipo de innovación	Innovación	Tipo de innovación
Productor	Renovación de plantaciones	Proceso	Renovación de plantaciones	Proceso
	Manejo integrado de plagas y enfermedades		Manejo integrado de plagas y enfermedades	
	Manejo integrado del cultivo		Manejo integrado del cultivo	
	Manejo poscosecha del grano		Manejo poscosecha del grano	
	Café Micro-lote	Producto-Proceso	Producción orgánica	Producto-proceso
	Producción orgánica		Diversificación productiva	Producto
	Diversificación productiva	Producto		
Organización	Control de calidad y logística de acopio	Proceso	Control de calidad y logística de acopio	Proceso
	Relación con otros actores		Relación con otros actores	
	Métodos organizativos nuevos	Organizativa	Nuevas formas de organización	Organizativa
	Gestión de créditos y subsidios para la comercialización		Gestión de subsidios para la producción	
	Nuevos canales de comercialización	Comercial	Nuevos canales de comercialización	Comercial

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas a directivos y productores (trabajo de campo enero-febrero de 2018).

Para cerrar este capítulo de resultados se puede resaltar que de las dos organizaciones estudiadas Kulaktik es la que presenta mejores condiciones en diferentes ámbitos. Esta organización tiene mayor antigüedad que Batzil Winiketik, esto puede influir para tenga una estructura organizativa más sólida, la cual se ha podido visualizar en los diferentes problemas que han podido resolver, que habla de una organización con cierta cohesión entre sus miembros. Otra situación aspecto importante ha sido el destino de la producción, Kulaktik comercializa con un acopiador regional, mientras que Batzil Winiketik realiza la exportación de manera directa, esto ha sido posible por las certificaciones en producción orgánica y comercio justo con las que cuenta la organización.

La organización Kulaktik tiene poca relación con organismos gubernamentales ya que sólo recurren a estas instancias para gestionar subsidios para para la comercialización, mientras que Batzil Winiketik tiene relación con diferentes instancias con las que realiza la gestión de diversos proyectos, entre estos proyectos está la gestión de subsidios para la producción y otros proyectos diferentes al cultivo de café para los socios.

A pesar de los problemas que han acontecido en Kulaktik, la organización sigue estando activa y han logrado superar estos problemas, esto puede deberse a que los actores con los que se han relacionado ha fortalecido de cierta forma a la organización, el hecho de tener una certificación propia les permite comercializar de manera directa con los compradores en el mercado internacional que impacta de manera positiva en los productores. Por otro lado, Batzil Winiketik le falta fortalecer sus lazos con actores claves que puedan fortalecer a la organización, es posible que cuando tengan una certificación propia puedan mejorar esta situación.

Las capacidades y las innovaciones que se han fortalecido en las organizaciones son similares, pero Kulaktik ha materializado mejor estos procesos, ya que ha podido tener mejor participación en el mercado y esto ha sido visible en cada uno de sus socios. Por lo tanto, aunque las prácticas sean similares, una estrategia puede ser más efectiva que otra. Pero también influye la experiencia que acumula cada organización en el transcurso de los años, ya que esto puede mejorar las condiciones para llevar a cabo las diferentes actividades en las organizaciones.

CONCLUSIONES

En esta investigación se plantearon tres objetivos, los cuales sirvieron de referencia en el cuerpo de la investigación. El primer objetivo consistió en analizar los antecedentes de la actividad cafetalera y la trayectoria organizativa del territorio. Se resalta que los pequeños productores presentes en el territorio no comenzaron con la producción de café a partir de la intervención del INMECAFÉ, puesto que ya tenían conocimientos adquiridos desde que laboraban como jornaleros agrícolas en las fincas cafetaleras de la región soconusco y selva del estado de Chiapas. Sin embargo, con la intervención del IMNECAFE se fortaleció la actividad, ya que se entregaban subsidios para la producción, paquete tecnológico, asesoría técnica, entre otros beneficios. Después de la desaparición de este organismo se intentaron consolidar algunos procesos organizativos como una alternativa a la falta de mercado, pero no tuvieron mucho éxito, pero sirvió de experiencia para que se consolidar a las organizaciones Kulaktik y Batzil Winiketik.

Destaca que ambas organizaciones tienen antecedentes comunes en el territorio, ya que fueron partícipes en los procesos organizativos del INMECAFÉ y la COTZEPEC principalmente. Estas experiencias son un referente en el territorio, pero para consolidar los procesos organizativos de Kulaktik se vinculó con ciertos actores como la iglesia católica y Batzil Winiketik se vinculó con la UNORCA, sin duda estos actores son claves y han fortalecido la actividad organizativa.

En el objetivo dos se planteó el análisis de las estructuras y características de ambas organizaciones para tener una idea clara del funcionamiento de las organizaciones. En estas organizaciones tienen estructuras que tienden a ser lineal, ya que los niveles jerárquicos más altos se traducen en mayores responsabilidades, esta situación hace que la asamblea de socios esté en el nivel más bajo de la estructura jerárquica. Sin embargo, para el funcionamiento de la organización Kulaktik tiene procedimientos más formales y consolidados que Batzil Winiketik, aunque en ambas organizaciones han acontecido una serie de reestructuraciones, en Batzil Winiketik es más evidente ya que al trabajar de manera coordinada con la Unión Democrática del Pueblo hace que no sea tan visible la división de cargos y responsabilidades entre ambas figuras.

En ambas organizaciones existen procesos de participación de los socios, a nivel organizativo participan en la toma de decisiones, pero tienen mayor participación en la generación de redes de colaboración a nivel de productores, ya que se apoyan en las diferentes labores del cultivo y en otras actividades ajenas a este. Esto es un elemento importante para las organizaciones porque en estos mecanismos de convivencia y participación se discuten y se comparten saberes, experiencias y conocimientos relacionados a la actividad productiva. Esto fortalece los conocimientos y puede detonarse en un mayor desarrollo de capacidades.

Existe una similitud en la institucionalidad de ambas organizaciones, las cuales están enfocadas al aspecto productivo, organizativo y acopio-comercialización. En el aspecto productivo se basan en los criterios de agricultura orgánica, en el aspecto organizativo se resaltan los mecanismos de participación para la toma de decisiones en reuniones y en el aspecto de acopio-comercialización, establecen los criterios de calidad y los mecanismos de fijación de precios. Aunque sean similares los acuerdos establecidos por estas organizaciones, tienen sus propias particularidades ya que en Kulaktik los acuerdos son más rígidos. Esta misma situación hace que se tenga una mayor participación de los socios en las diversas actividades como reuniones, cursos y capacitaciones que realiza la organización.

Las organizaciones han generado ciertas relaciones con otros actores de acuerdo a los intereses que persiguen. Kulaktik mantiene fuertes vínculos con la iglesia y con otras organizaciones de café para fortalecer sus capacidades y Batzil Winiketik tiene mayores vínculos con el gobierno, debido a que se han visto beneficiados con diferentes proyectos. Sin embargo, Kulaktik tiene relaciones con actores sociales con mayor poder y experiencia como UCIRI y actores privados como Colectivo Coffee y han sido beneficiados con estas alianzas mediante transmisión de conocimientos y beneficios en especie (mediante un subsidio recibido por Colectivo Coffe se construyó el laboratorio de catación para mejorar la calidad en taza).

En el objetivo tres se contempló el análisis de los procesos de desarrollo de capacidades e innovaciones en estas organizaciones. Los resultados evidenciaron que existe desarrollo de capacidades e innovaciones a nivel de productor. Se coincide en ambas organizaciones que este proceso es más evidente en el nivel productivo, ya que en ambas organizaciones han modificados sus formas de producción. En Kulaktik se comenzó a producir de manera orgánica desde la creación de la organización el año de 1992 y en Batzil Winiketik esta

actividad es reciente, ya que comenzaron en el año de 2012. En esta forma de producción la renovación de cafetales, manejo integrado de plagas y enfermedades, manejo del cultivo, manejo poscosecha se realiza respetando las reglas de producción orgánica. Por lo tanto, a nivel de productor se tienen innovaciones de proceso, producto y proceso-producto.

En la parte organizativa la mejoría de las actividades se enfoca a la parte de acopio, gestión de recursos ya sea mediante subsidios o créditos, búsqueda de nuevas formas de organización y nuevos clientes. Estas nuevas prácticas fortalecen las innovaciones de proceso, organizativa y comercial.

Aunque existan similitudes en estas prácticas, en Kulaktik es más tangible este desarrollo debido a que tienen certificaciones propias, permisos de exportación y clientes estables; además, están buscando consolidar relaciones comerciales en el mercado nacional. Caso contrario, Batzil Winiketik depende de terceros para comercializar, debido a la ausencia de certificaciones propias y permisos de exportación. Aunque ya están en proceso de certificación orgánica porque tienen el interés de exportar su producción.

Los planteamientos teóricos realizados por diferentes autores coinciden que los pequeños productores tienen baja capacidad económica, que utilizan principalmente mano de obra familiar, con baja capacidad tecnológica. Los autores también plantean que la producción es destinada mayoritariamente para la producción de subsistencia o el mercado doméstico, sin el uso de técnicas de producción estandarizadas que avalen la calidad de sus productos mediante certificaciones y con poca organización (Tsakoumagkos, 2009; Hernández y Urriola, 1993; FAO, 2013; Yúnez *et al.*, 2000; Macías, 2013; Avendaño, 2012).

Sin embargo, esta investigación permitió evidenciar que los pequeños productores en el contexto de la unidad de estudio presentan ciertas particularidades que difieren de la caracterización de los autores antes mencionados. Los pequeños productores de esta región acceden a mercados internacionales al establecer relaciones comerciales directas con los compradores o indirectas a través de comercializadoras, además de esto trabajan bajo estándares de calidad orgánica avaladas por certificadoras como CERTIMEX que les permite comercializar en estos nichos de mercado. Para lograr esto, es importante la organización, ya que sin esta sería imposible realizar vínculos con otros actores que fortalezcan la actividad productiva.

Además, en contraste con lo planteado por Hernández y Urriola (1993) quienes señalan que los pequeños productores tienen dificultades en introducir innovaciones tecnológicas en su cultivo, es posible la introducción de innovaciones en el sistema productivo, ya que los pequeños productores son capaces de reestructurar los procesos de producción. Por ejemplo, el transitar de producción convencional a producción orgánica hizo posible el mejoramiento de la situación productiva, esto se reflejó en una mejoría en la situación de los productores para realizar la comercialización y que impactó positivamente en el ingreso. De acuerdo con lo que señalan Núñez y Díaz (2006), en el sector agropecuario se tienen serias dificultades para desarrollar nuevos esquemas de producción y que han sido renuentes a la innovación. Sin embargo, en estas organizaciones se puede apreciar que no es así, aunque este proceso sea complicado es posible realizar cambios en los procesos de producción.

Por lo tanto, los pequeños productores tienen gran capacidad de aprendizaje, pero estos procesos de aprendizaje en las organizaciones suelen tener costos altos. Para el caso la organización Kulaktik, cuando se vincularon a la Comercializadora Más Café pudieron acceder al mercado europeo al comercializar con Alter Eco y Batzil Winiketik logró exportar su producción al vincularse con la FIECH. En ambos casos impactó en la mejoría en los precios para los productores, además fueron beneficiados por las capacitaciones recibidas que se tradujeron en mayores capacidades que condujeron a ciertas innovaciones en el sistema productivo. Pero a partir de que estos socios comerciales comenzaron a priorizar intereses particulares ocasionaron graves problemas financieros en las organizaciones. Aunque los productores fueron beneficiados con esta alianza, también fueron perjudicados con pérdidas en el ingreso, que también afectó en la cohesión de los productores de la organización. Se puede decir entonces, que a partir de estas relaciones se generan efectos positivos y negativos.

Estas organizaciones han jugado un papel fundamental ya que han sido un medio para comercializar el café de los pequeños productores asociados a éstas después de la desaparición del INMECAFE. Los pequeños productores han fortalecido sus capacidades en la producción orgánica como una alternativa para obtener mayores ingresos que en la producción convencional.

Las certificaciones como comercio justo y de producción orgánica representan para los productores un beneficio económico adicional al precio del producto, ya que otorgan

incentivos como el “premio social”, aunque este sea mínimo se refleja en la economía de cada productor. Por lo tanto, este tipo de gestiones, es decir, certificaciones a través de las organizaciones puede traducirse en una mejoría sustancial en la calidad de vida de estas familias.

Aunado a lo anterior, es preciso mencionar que los pequeños productores ajenos a estas organizaciones no pueden gozar de los beneficios económicos. Estos siguen estando en una situación desventajosa como lo señala (Macías, 2013). En el mercado se ven poco favorecidos por los bajos precios y difícilmente pueden controlar este fenómeno.

Ambas organizaciones coincidieron que los intermediarios comienzan a acopiar con precios bajos, pero cuando las organizaciones comienzan a acopiar pagan a los socios precios que están por arriba de los que manejan los intermediarios. Por lo tanto, los intermediarios se ven presionados para que también incrementen sus precios. Así, los productores que no pertenecen a estas organizaciones también se benefician, aunque este incremento de precios de los intermediarios no supera a los de las organizaciones.

Otro de los efectos que han generado las organizaciones en el territorio es la difusión de las labores de producción orgánica, ya que mantienen un discurso sobre el respeto del medio ambiente y sin duda esto ha generado efectos en la población, ya que muchos de los productores que actualmente son considerados convencionales realizan sus labores sin el uso de productos químicos, que es en sí uno de los principios básicos de la agricultura orgánica, pero estos difícilmente pueden llegar a certificarse para obtener este diferencial de precios y no tienen más alternativa que recurrir a los intermediarios, a menos que se integren a las organizaciones.

Una forma importante de la difusión de conocimientos e innovaciones es a través de las relaciones de solidaridad que se han mantenido en ambas organizaciones, ya que existen procesos de construcción de relaciones de confianza entre los productores, principalmente en las labores culturales, esto puede ser una fortaleza que se puede aprovechar a nivel territorial para generar mayores impactos sobre los nuevos conocimientos, capacidades e innovaciones generadas en las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

Avendaño Ruiz, Belem D., Myriam L. Hernández Alcántara, y Iliana Enriqueta Montaña Méndez (2012). Impacto de las innovaciones tecnológicas: el sector hortícola del noroeste de México; En: Héctor Enrique Gaxiola Carrasco, Rita Elise Schwentesius Rindermann, Manuel Ángel Gómez Cruz, Belem Dolores Avendaño Ruiz y Juan de Dios Trujillo Félix (coord.); Competencia y dinámicas de ajuste en la horticultura, pp. 211-230. México: Universidad Autónoma de Sinaloa/Servicios editoriales once ríos.

Albuquerque, Francisco (1999). Cambio estructural, desarrollo económico local y reforma de la gestión pública En: Marsiglia, Javier (coord). Desarrollo Local en la Globalización. CLAEH Montevideo, Uruguay.

Appendini, Kirsten; Nuijten, Monique (2002). El papel de las instituciones en contexto local. Revista de la CEPAL, No 76. (Pp. 71-88).

Appendini, Kirsten y Quijada, Guadalupe (2013). La crisis alimentaria y su impacto en México: el maíz, En: Rubio, B. (coord) La crisis alimentaria mundial. Impacto sobre el campo mexicano, UNAM, IIS, Miguel Ángel Porrúa, México, p. 119-149.

Arias, Pérez José y Aristizábal Botero, Carlos Andres. (2008). Influencia de la estructura organizacional en la creación de conocimiento, estudio de caso EPM Medellín, Semestre Económico, Vol. 11, Num. 22 Pp. 161-184, Universidad de Medellín, Colombia.

Arocena, José (2002). El desarrollo local un desafío contemporáneo. Universidad Católica de Uruguay, Editorial Taurus. Segunda Edición, Montevideo, Uruguay.

Arocena, José (2010). Las organizaciones humanas, de la racionalidad mecánica a la inteligencia organizacional. Montevideo Uruguay: Universidad Católica y Grupo Magro editores.

Bartra, Armando y Gerardo Otero (2008). Movimientos indígenas campesinos en México: La lucha por la tierra, la autonomía y la democracia. En: Sam Moyo y Paris Yeros (coord.), Recuperando la tierra. El resurgimiento de movimientos rurales en África, Asia y América Latina. Buenos Aires: CLACSO.

Berrios, N. M.P. y León, L.P. (2012). Territorialidad y políticas públicas, México.

Bourdieu, Pierre (1977). La ilusión biográfica. Razones prácticas, Colecciones Argumentos, España.

Bueno Campos, Eduardo (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. Madrid: Boletín de Estudios Económicos, Vol. 53, No 164, p. 207-229.

Camargo, Ricalde Sara Lucía, Montaña, Noé Manuel, De la Rosa Mera Claudia Janette y Montaña Arias Susana Adriana (2012). Micorrizas: Una gran unión debajo del suelo. Revista Digital Universitaria, Volúmen 13, Número 7, ISSN: 1067-6079.

Camas Pascacio Alicia del Carmen (2010). Reunir esfuerzos para el desarrollo local: La organización de productores de café Tiemelonla Nich K'lum S. de SSS y su participación en los mercados alternativos orgánico y justo, Tesis de Maestría, El Colegio de la Frontera Norte, México.

Caravaca, Barroso Inmaculada y González Romero Gema (2009). Las redes de colaboración como base del desarrollo territorial, Scripta Nova, Revista electrónica de geografía y ciencias sociales, Universidad de Barcelona, Vol. XIII, núm. 289.

Cedeño Sánchez Roberto y Ponce González Miguel (2009). Organización e integración empresarial de productores rurales, Estudios Agrarios, México.

CEPAL (1982). Economía campesina y agricultura empresarial: Tipología de productores en el agro mexicano, México, siglo XXI editores.

Chayanov, Aleksander Vasílievich (1966). The Theory of Peasant Economy, Editado por D. Thorner, B. Kerblay y R.E.F. Smith, The American Economic Association, Illinois, EUA.

Costamagna, Pablo y Larrea, Mirea (2017). Actores facilitadores del desarrollo territorial, una aproximación desde la construcción social. Orkesta-Instituto Vasco de Competitividad. Fundación Deusto, Bilbao España.

COTEC (2010). La Innovación en sentido amplio: Un modelo empresarial, Análisis Conceptual y Empírico, Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica, Madrid, España. 61 p.

De Gramont, Hubert Carton (2004). La nueva ruralidad en América Latina, Revista Mexicana de Sociología, año 66, núm. especial, México, D.F., pp 279-300.

De Gramont, Hubert Carton y Mackinlay, Horacio (2006). Las organizaciones sociales campesinas e indígenas frente a los partidos políticos y el Estado, México 1938-2006. Revista Mexicana de Sociología 68, núm. 4 México, D. F.

De Gramont, Hubert Carton (2014). Prólogo. Acción colectiva y organizaciones rurales en México, Primera edición, ediciones Lirio, Universidad Autónoma Metropolitana, México D.F.

Deschamps Solorzano, Leticia y Escamilla Caamal, Gabriela (2010). Hacia la Consolidación de un Sistema Mexicano de Innovación Agroalimentaria. IICA, México. 464 p.

Domínguez Martín, Rafael (1993). Caracterizando al campesinado y a la economía campesina. Agricultura y Sociedad, ISSN 0211-8394, (66): 97-136.

Doppler, Flurina y González, Alma Amalia (2007). El comercio justo: Entre la institucionalización y la confianza. Problemas del desarrollo, Revista Latinoamericana de Economía, Vol. 38, Número 149, abril-junio, pp.181-202.

Durston John (1999). Construyendo el capital social comunitario, Revista CEPAL 69.

Estrada Saavedra, Marco Antonio (2006). Entre utopía y realidad: historia de la Unión de ejidos de la Selva LiminaR. Estudios Sociales y Humanísticos, vol. IV, núm. 1, junio, 2006, pp. 112-135.

Flores, Margarita y Rello, Fernando (2001). Capital social: Virtudes y limitaciones, Ponencia presentada en la Conferencia Regional sobre Capital Social y Pobreza, CEPAL y Universidad del Estado de Michigan, Santiago de Chile.

Friedmann, Harriet (1980). Household Production and the National Economy: Concepts for the Analysis of Agrarian Formations, The Journal of Peasant Studies, 7:2, 158-184 pp.

Fitting, Elizabeth (2014). Importar maíz, exportar obra: régimen neoliberal del maíz, cultivos transgénicos y erosión de la biodiversidad en México en: Otero (coord). La dieta neoliberal, Globalización y biotecnología agrícola en las Américas, Simon Frase University, UAM-X, M.A. Porrúa, p. 151-170.

Fontalvo, José Tomas, Quejada, Raúl y Puello, Joaquín Guillermo. (2011). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento, Dimensión Empresarial, Vol. 9 No. 1, enero-junio, 80-87 pp.

FAO (2013). Agricultores Pequeños y Familiares, revisado el 20-11-2016, disponible en: <http://www.fao.org/docrep/018/ar588s/ar588s.pdf>

García Sánchez, Edgar Iván, Aguilar Ávila, Jorge y Bernal Muñoz, Roberto (2011). La Agricultura Protegida en Tlaxcala, Méjico: La Adopción de Innovaciones y el Nivel de Equipamiento como Factores para su Categorización. TeukenBidikay. Pp. 193-212.

Gómez Oliver, Luis (1996). El papel de la agricultura en el desarrollo de México. Revista de Estudios Agrarios, Núm. 3, abril-junio, Procuraduría Agraria, México.

Gómez Cruz, Manuel Ángel, Schwentesius Rindermann, Rita, Ortigoza Rufino, Javier, Gómez Tovar, Laura (2009). Agricultura, Apicultura y Ganadería Orgánicas de México-2009. Estado actual, retos y tendencias, Universidad Autónoma Chapingo, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias para el Desarrollo Rural Integral (CIIDRI), Texcoco, México.

González, Humberto (2013). Especialización productiva y vulnerabilidad agroalimentaria en México, Revista Comercio Exterior Vol. 63, Núm. 2, marzo y abril, p. 21-36

Guillermo Peón, Sylvia y Angulo Palmero, Jesús (2006). ¿Por qué fracasan las instituciones? En Rodríguez, Korn Fabio y Guillermo Peón Sylvia (Coords.). Aplicaciones del neoinstitucionalismo a problemas públicos locales en México. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. México. pp. 43-75.

Hall, Richard (1983). Organizaciones, estructuras y procesos. Madrid, España, 3° Ed. Dossat, pp. 1-371.

Hernández, Carmen y Urriola, Rafael (1993). Los pequeños productores agropecuarios y la apertura comercial. Ecuador, IICA e ILDIS.

Hernández Estrada, María Isabel (2000). Una tipología de los productores agropecuario. En Antonio Yúnez-Naude (comp.), Los pequeños productores rurales en México. Las reformas y las opciones, México, El Colegio de México.

Hernández, Sampieri Roberto, Fernández Collado, Carlos, Baptista Lucio, Pilar (2003). Metodología de la investigación, 5ª Edición, Mc Graw Hill Interamérica, México.

Hewitt de Alcántara, Cinthya (1984). La modernización de la agricultura mexicana 1940-1970. Cuarta edición. Siglo Veintiuno Editores S.A. México.

Ianni, Octavio (2002). La dialéctica de la globalización, teorías de la globalización, Siglo XXI, UNAM, P. 11-134.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2003) Actores sociales en el desarrollo rural territorial, Sinopsis, Número 8. Pp. 1-8

Jones, Gareth (2008). Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones, 5ª edición, México.

Klerkx, Laurens, Hall, Leeuwis y Cees, Andy (2009). Strengthening agricultural innovation capacity: are innovation brokers the answer? (Fortalecimiento de la capacidad de innovación agrícola: ¿los gestores sistémicos de innovación son la respuesta?), *Int. J. Agricultural Resources, Governance and Ecology*, Vol. 8, Nos. 5/6. Pp.409–438.

Le Coq, Jean Francois, Sáenz Segura, Fernando y Faure Guy (2014). Introducción. En: *Globalización y desafíos para la pequeña agricultura en Costa Rica: experiencia de organización y generación de servicios para el acceso a mercados*, 1 ed. EUNA, Heredia, Costa Rica, 416 p.

Lerna Rodríguez, Enriqueta (2015). La pastoral de la madre tierra en Chiapas. Panorámica de la lucha persistente de un credo político-religioso, *Revista Iberoamericana de Teología*, Vol. XI, Num. 21, pp 65-88, ISSN 1870-316X, México.

López Meza Antonio (1996) Organización tradicional y asociación de productores en Tenejapa, Universidad Autónoma Chapingo, tesis de la Maestría en Desarrollo Rural Regional, Chiapas, México.

Lusthaus Charles, Anderson, Gary y Murphy, Elaine (1995). Institutional Assessment: A framework strengthening organizational capacity for IDRC's Research partners, International Development Research Centre, ISBN 0-88936-771-X, Canada.

Macías Macías, Alejandro (2013). Los pequeños agrícolas de México, *Carta Económica Regional*, núm. 111-112, Universidad de Guadalajara, México.

Macías Macías, Alejandro (2015). El modelo neoliberal y la transnacionalización de la agricultura de exportación, En: *La agroindustria del aguacate en el sur de Jalisco*, Ed. Universitaria, Universidad de Guadalajara, Guadalajara, México.

Manual Oslo (2005). Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, Tercera edición, Eurostar, OECD.

Martínez Saldaña, Tomás (1995). De la antropología del campesino a la antropología del desarrollo. *Revista Nueva Antropología* Vol. XIV, número 48. México.

Mittelman, James (2002). Introducción y La dinámica de la globalización, en: *El síndrome de la globalización. Transformaciones y resistencia*, Siglo XXI editores, México, p.15-51.

Menser, Michael (2014). The territory of Self- Determination: Social Reproduction, Agroecology and the Role of State

Montañez Gómez, Gustavo y Delgado Mahecha, Ovidio (1998). Espacio, territorio y región: Conceptos básicos para un proyecto nacional, Cuadernos de geografía, Vol. II, Núm. 1-2.

Morales Hernández, Jaime (2011). La agricultura sustentable y la agroecología, en: Morales Hernández, Jaime (coord.) La agroecología en la construcción de alternativas hacia la sustentabilidad rural. ITESO, Siglo XXI.

Muñoz Rodríguez, Manrubio, Altamirano Cárdenas, José Reyes, Aguilar Ávila, Jorge (2007). Innovación: Motor de competitividad agroalimentaria, Políticas y estrategias para que en México ocurra. Ed. UACH-CIESTAAM/SAGARPA/Fundación Produce Michoacán, México. 318 pp.

Nigh Nielsen, Ronald (2002). Acción colectiva, capital social y recursos naturales: Las organizaciones agroecológicas de Chiapas, en: Vargas Cetina Gabriela (coord.) De lo privado a lo público: Las organizaciones en Chiapas. CIESAS, Miguel Ángel Porrúa, México.

Nonaka, Ikujiro (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, February, pp. 14-37.

Nonaka, Ikujiro, Byosiere, Philippe, Chester, Borucki y Noboru, Konno (1995). Organizational Knowledge Creation Theory: A First Comprehensive Test, *International Business Review*, Vol. 3, No. 4, pp 337-341.

Núñez Ramírez, Ismael y Díaz Tepepa, María Guadalupe (2006). Innovación en la Comunidad y Economía Campesina. Ponencia presentada en el Primer Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación CTS + I, Palacio de Minería, México.

Ocampo Guzmán, María Guadalupe y Urbina López, Juan Salomón (2017). Estrategias para garantizar la seguridad alimentaria en la región Altos de Chiapas, en: Cavallotti y keilbach, N. (Coord) Seguridad Alimentaria, Tomo III, AMER, UAN, UACH, UAM-A, México, p.13-37.

Otero, Gerardo (2004). ¿Adiós al campesinado? Democracia y formación política de las clases en el México rural, (Primera edición) México D.F. Miguel Ángel Porrúa, Universidad de Zacatecas, Simon Fraser University.

Otero, Gerardo (2014). El régimen alimentario neoliberal y su crisis: Estado, Agroempresas multinacionales y biotecnología, en: Otero, G. (Coord). La dieta neoliberal, globalización y biotecnología agrícola en las Américas, Simon Fraser University, UAM-X, M.A. Porrúa, p. 15-42.

Parra Vázquez, Manuel Roberto y Moguel Viveros, Reyna María Cristina, (1998). La emergencia de organizaciones no gubernamentales de cafecultores indígenas en Chiapas. Estrategias frente a

las políticas agrícolas; en: Organizaciones civiles y políticas públicas en México y Centroamérica, José Luis Méndez (coordinador) Miguel Angel Porrúa, Academia Mexicana de Investigación en Políticas Públicas. p. 321-367. ISBN: 968-842-778-0.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2009). Desarrollo de Capacidades. Texto básico del PNUD, EEUU.

Pichardo González, Beatriz (2006). Revolución Verde en México, AGRÁRIA, São Paulo, N° 4, pp. 40-68.

Polanyi, Michael (1966). The Tacit Dimension, London: Routledge & Kegan Paul.

Ramos Pérez, Pedro Pablo, Parra Vázquez, Manuel Roberto, Hernández Deumas, Salvador, Herrera Hernández, Abeimar Balente y Nahed Toral, José (2009). Estrategias de vida, sistemas agrícolas e innovación en el municipio de Oxchuc, Chiapas, Revista de Geografía Agrícola, Número 42, enero-junio, pp. 83-103, UACH, Texcoco, México.

Renard, Marie Christine (1999). Los intersticios de la globalización: Un laber “Max Havelaar” para los pequeños productores de café. Centro de estudios mexicanos y centroamericanos, 340 p.

Renard, Marie Christine (2005). Quality certification and power in fair trade, Journal of Rural Studies, Número 4, Vol. 21, pp.419-431.

Rodríguez Korn, Fabio y Guillermo Peón, Silvia (2006). Introducción, En: Rodríguez Korn, Fabio y Guillermo Peón Silvia (Coords). Aplicaciones del neoinstitucionalismo a problemas públicos locales en México. Benemérita Universidad de Puebla, H. Ayuntamiento del Municipio de Puebla, Instituto de Administración Pública y Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Puebla. México.

Robinson, William (2015). Cambio de época en el capitalismo mundial, América Latina y el capitalismo global. Una perspectiva crítica de la globalización. Siglo XXI, p.23-69.

Rogers, Everett (1971). Diffusion of innovations, Communication of innovations, 2da Edición.

Sánchez Albarrán, Armando (2014). Movimiento campesino transnacional. El caso de la vía campesina – México. En: Lutz Bruno y Chávez Becker Carlos (Coords), Acción Colectiva y organizaciones rurales en México, UNAM-FCP y S, UAM, EDICIONES DEL LIRIO, México, pp. 353-405.

Sánchez Juárez, Gladis Karina (2015). Los pequeños cafeticultores de Chiapas, organización y resistencia frente al mercado. Colección Thesis, número 4. CESMECA, UNICACH Primera edición: 2015

Santoyo Cortés, Vinicio Horacio, Díaz Cárdenas, Salvador, Rodríguez Padrón, Benigno, Pérez Pérez, Juan Ramón (1994). Sistema Agroindustrial Café en México, diagnóstico, problemática y alternativas, CIESTAAM, UACH, SARH, Primera edición, México.

Schejtman, Alexander (1980). Economía campesina: Lógica interna, articulación y persistencia, en: Revista CEPAL Num. 11, Santiago de Chile.

Schumpeter, Joseph (1911). Teoría del desenvolvimiento económico. Fondo de Cultura Económica. México.

Scott, Richard (2005). Organizaciones: Características duraderas y cambiantes. En revista: Gestión y Política Pública. Volumen XIV. Número 3. II Semestre de 2005. Pp. 439-463.

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (2009) Las organizaciones económicas del Sector Rural: Principios y bases jurídicas.

Sen, Amartya (1993) Capability and Well-being, en: Nussbaum y Sen (eds) The Quality of life, Oxford, Clarendon Press.

Sen, Amartya (1998). Capital humano y capacidad humana, Cuadernos de economía XVII, Num. 29, Bogotá, Colombia.

Sen, Amartya (1999). Development as freedom, Oxford, Oxford University Press.

Suchini Ramírez, José Gabriel (2012). Innovaciones agroecológicas para la producción agropecuaria sostenible en la región del Trifino. Serie Técnica, Manual técnico CATIE No. 104, Primera Edición, ISBN: 978-9977-57-559-9, Costa Rica.

Tsakoumagkos (2009). Las explotaciones agropecuarias familiares en la República Argentina. Un análisis a partir de los datos del Censo Nacional Agropecuario 2002, Buenos Aires, MAGyP-PROINDER-IICA.

Urquijo Angarita, Martín (2014). La teoría de las capacidades en Amartya Sen. Edetania 46, 63-80 pp, ISSN: 0214-8560. Colombia.

Van der ploeg, Jan Douwe (2010). Nuevos campesinos, campesinos e imperios alimentarios, Icaria editorial, Barcelona, España.

Vargas Castro, José Alejandro y Mochi Alemán, Prucencio Oscar (2008). Estrategias que favorecen u obstaculizan el desarrollo local en el marco de globalización. Economía, Sociedad y Territorio, Vol. VIII, Número 26, pp. 381-413. El Colegio Mexiquense AC, México.

Vázquez Barquero, Antonio (2008). Sobre el concepto de desarrollo endógeno: ¿Diversidad de interpretaciones o complejidad del concepto? En: Girardo, C. (Ed.), El desarrollo local en México: aportes teóricos y empíricos para el debate. UNAM; Centro Peninsular en Humanidades y Ciencias Sociales; Mérida Yucatán: Universidad Autónoma de Yucatán. México Pp. 69–104.

Villafuerte Solís, Daniel, García Aguilar, María del Carmen (2014). Tres ciclos migratorios en Chiapas: Interno, regional e internacional, Migración y Desarrollo, Vol. 12, enero-junio, pp.3-37, Zacatecas, México.

Waters, Malcom (1996). Globalization. Londres y Nueva York: Routledge.

Wolf, Eric (1966). Los campesinos, Editorial Labor, Barcelona España.

Yúnez-Naude, Antonio, Edward, Taylor y Becerril, Javier (2000). Los pequeños productores rurales: características y análisis de impactos. En: Antonio Yúnez Naude (comp.), Los pequeños productores rurales en México. Las reformas y las opciones, México: El Colegio de México.

Zamora Lomelí, Carla Beatriz (2003). Xnix Cajbe (flor de café). El proceso organizativo de las abejas y Maya Vinic, y su impacto en el espacio social regional en los altos de Chiapas. Tesis de maestría, Instituto de Investigaciones Doctor José María Luis Mora, México.

Zamora Lomelí, Carla Beatriz (2016). *Sa'el jun ontosal*, la búsqueda del bienestar, la autonomía y la paz desde Las Abejas de Acteal, POLIS, Revista Latinoamericana, vol. 15, núm. 43, 2016, pp. 1-14 Universidad de Los Lagos Santiago, Chile

FUENTES ELECTRÓNICAS

http://infosiap.siap.gob.mx:8080/agricola_siap_gobmx/AvanceNacionalSinPrograma.do;
revisado el 20-05-2018.

<http://unctad.org/en/Pages/Home.aspx>; revisado el 07-07-2018.

<https://rootcapital.org/es/quienes-somos/>; revisado el 08-07-2018.

<https://www.ams.usda.gov/grades-standards/organic-standards>; revisado el 08-08-2018.

<https://www.certimexsc.com/docs/Normas%20CERTIMEX%20actualizadas%202009.pdf>;
revisado el 06-06-2018.

<https://www.coneval.org.mx/Paginas/principal.aspx>; revisado el 02-02-2018.

https://www.economiasolidaria.org/comercio_justo; revisado el 20-07-2018.

<https://www.gob.mx/conapo>; revisado el 25-03-2018.

<https://www.gob.mx/siap>; revisado el 06-04-2018.

http://www.ico.org/ES/about_statistics.asp?section=Estad%EDstica; revisado el 16-07-2018.

<https://www.ifoam.bio/es/our-library/annual-reports>; revisado el 25-08-2018.

<http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM07chiapas/municipios/07064a.html>;
revisado el 27-03-2018.

<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/estadistica/>; revisado el 08-03-2018.

http://www.nuestrocafe.com/opcion/torrefactores_19_83.php; revisado el 18-07-2018.

<http://www.undp.org/content/undp/es/home/librarypage/hdr.html>; revisado el 12-02-2018.

ANEXOS

Guion de entrevista semiestructurada a los integrantes de la mesa directiva

- 1.- ¿Cómo era la situación de los productores antes de la creación de la organización?
- 2.- ¿Se organizaban para realizar algunas actividades en conjunto?
- 3.- ¿Alguna vez implementaron algún proyecto? ¿Qué experiencia tuvieron?
- 4.- ¿Algunos de los miembros habían participado en algún tipo de organización?
- 5.- ¿Cuándo fue y porqué se formó la organización? ¿Qué les motivó a crear la organización?
¿Cuál es su objetivo?
- 6.- ¿Quiénes fueron los fundadores de la organización? ¿Aún siguen en la organización?
- 7.- ¿De quienes se apoyaron o se asesoraron para conformar la organización?
 - organismo gubernamental
 - empresa
 - Organización civil
 - otro
- 8.- ¿De qué forma apoyaron?
- 9.- ¿Qué dificultades tuvieron? ¿Cómo lo solucionaron?
- 10.- ¿Cuál fue el objetivo inicial de la organización?
- 11.- ¿Cómo se conformó la mesa directiva en ese entonces?
- 12.- ¿Cada cuando cambian de mesa directiva? ¿Quiénes la han conformado?
- 13.- ¿Quiénes conforman la mesa directiva actual?
- 14.- ¿Cuál es el organigrama de la organización? ¿Cómo funciona? ¿Cada quién sabe su papel o rol dentro de la organización?
- 15.- ¿Cómo es su relación con ellos? ¿Se apoyan entre todos? ¿En qué forma? ¿Han tenido algún problema entre ustedes?
- 16.- ¿Quién tiene mayor responsabilidad dentro de la mesa directiva? ¿Cómo participan los demás miembros?
- 17.- ¿Cómo es el proceso para que un nuevo socio se incorpore a la organización?

- 18.- ¿Qué requisitos deben cumplir los posibles socios para pertenecer a la organización?
- 19.- ¿Cuáles han sido los principales problemas y como lo han solucionado?
- 20.- Desde su punto de vista, ¿Cuáles han sido los principales logros obtenidos por la organización desde su creación?
- 21.- ¿De quienes se han apoyado para solucionar estos problemas o en el logro de los principales proyectos de la organización?
- 22.- ¿Se apoyan de alguna forma los productores para realizar sus actividades? ¿En qué forma?
- 23.- ¿Cómo han adquirido los conocimientos los productores en la producción de café?
- 24.- ¿Han recibido alguna capacitación de alguna instancia? ¿Quiénes la han impartido?
- 25.- En base a los problemas que se presentan en la producción, ¿Cómo las ha solucionado?
- 26.- ¿Cómo fue la participación de la organización en la transición a la producción orgánica?
- 27.- ¿Qué efectos ha tenido esto en la organización? ¿Qué ha pasado con los que no se involucran en la producción orgánica? ¿se salen?
- 28.- ¿Qué proceso le realizan al producto que venden? ¿Cómo lo realizan?
- 29.- ¿Con quienes venden su producto? ¿Cómo realizan la comercialización? ¿Con quienes se vinculan para realizar esta actividad?

30. ¿Cuáles han sido los principales problemas acontecidos en la región?
31. ¿Aún hay problemas vigentes?
- 32.- ¿Cómo ha influido en la organización?
- 33.- Algunos comentarios finales.

Guion de entrevista semiestructurada a los fundadores de la organización

Nombre: _____ Cargo: _____
 Edad: _____ Escolaridad: _____ Lugar de origen: _____

- 1.- ¿Que antecedió y que motivó la creación de la organización?
 ¿Cómo fue? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Por qué?
- 2.- ¿Cómo era la situación de los productores antes de la creación de la organización?
- 3.- Antes de la creación de la organización, ¿Se organizaban para realizar algunas actividades en conjunto?
- 4.- ¿Alguna vez implementaron algún proyecto? ¿Qué experiencia tuvieron?
- 5.- ¿Algunos de los miembros habían participado en algún tipo de organización?
- 6.- ¿Con quienes se apoyaron para conformar la organización?
 - organismo gubernamental
 - empresa
 - Organización civil
 - otro
- 7.- ¿De qué forma apoyaron?
- 8.- ¿Cuál fue el objetivo inicial de la organización?
- 9.- ¿Cómo se conformó la mesa directiva en ese entonces?
- 10.- ¿Cuáles han sido los principales problemas y como se han solucionado?
- 11.- ¿Qué cambios considera usted que han sido los más importantes?
- 13.- ¿De quienes se han apoyado para solucionar los problemas?
- 14.- ¿De quienes se han apoyado para poder lograr los principales cambios que se han realizado en la organización?
- 12.- ¿Cuáles han sido los principales problemas acontecidos en la región?
- 13.- ¿Hay algún problema vigente? ¿Cómo podría afectar en la organización?
- 14.- ¿Considera usted que se han cumplido los objetivos? Si/No ¿Por qué?
- 15.- ¿Cómo ve usted el futuro de la organización?
- 16.- Actualmente, ¿Tiene alguna participación en la organización?
- 17.- Comentarios finales.

Guion de entrevista semiestructurada a los productores miembros de la organización.

- 1.- ¿Cuánto tiempo tiene usted en la producción de café?
- 2.- ¿Cuánto tiempo lleva participando en la organización?
- 3.- ¿Cómo realizaba sus actividades antes de pertenecer a la organización?
- 4.- Antes de pertenecer a esta organización, ¿usted ya había estado en alguna otra?
- 5.- ¿había participado en algún proyecto o actividad en conjunto previamente?
- 6.- ¿Qué problemas tenían antes de pertenecer a la organización?
- 7.- ¿Qué beneficios esperaba al entrar a la organización?
- 8.- ¿Qué tipo de producción realiza?

- 9.- Si realiza producción orgánica, ¿Qué lo motivó a ser productor orgánico? ¿Fue su propia decisión o condicionado?
- 10.- ¿Qué superficie tiene usted de café?
- 11.- ¿Contrata mano de obra?
- 12.- ¿Cómo ha adquirido los conocimientos para la producción de café?
- 13.- ¿Ha recibido alguna capacitación entorno a la producción de café? ¿Quién le ha proporcionado?
- 14.- ¿Cómo han resuelto los problemas que se le han presentado en su cultivo?
- 15.- ¿Cuáles son los principales cambios que ha realizado en su cafetal?
- 16.- ¿Cómo se apoyan con otros productores para realizar las actividades que realiza?
- 17.- Desde su punto de vista, ¿la forma en que se toman las decisiones son las más adecuadas?
- 13.- ¿Considera usted que ha tenido beneficios por pertenecer a esta organización?
- 14.- Algunos comentarios finales.

Guion de entrevista semiestructurada para actores clave que han tenido participación con la organización.

- 1.- ¿Tienen ustedes alguna razón social? ¿cuándo se constituyeron?
- 2.- ¿Cuál es su actividad fundamental? ¿A que se dedican principalmente?
- 3.- ¿Qué tipo de proyectos tienen entorno a la producción de café?
- 4.- ¿Con que otros organismos tienen vinculación para realizar estos proyectos?
- 5.- ¿Cómo ha sido el proceso de vinculación/trabajo con las organizaciones de productores en la región?
- 6.- ¿Desde cuándo ha colaborado con la organización Kulaktik/Batsil winiketik?
- 7.- ¿En qué forma ha participado con ellos?
- 8.- ¿Qué problemas identifica entorno a las actividades del café?
- 9.- ¿Qué medidas están tomando para resolver estos problemas?
- 10.- ¿Qué alcance tiene en esta actividad?
- 11.- ¿Cómo ha sido la aceptación por parte de los miembros de la organización?
- 12.- A través de la colaboración ¿Qué ventajas ha obtenido la organización?
- 10.- ¿Qué ventajas han obtenido ustedes al participar en este proceso?
- 11.- ¿Siguen colaborando con ellos?
- 12.- Desde su perspectiva ¿cuáles son los principales logros que ha tenido la organización kulaktik/Batsil winiketik?
- 13.- ¿Cuáles podrían ser las principales limitantes que pueden obstaculizar su posible crecimiento?

Guion de entrevista semiestructurada para actores del sector público.

1. ¿Qué programas de manejan en este organismo que estén orientado a la producción café?
2. ¿En qué consisten cada uno de los programas?
- 3.- ¿Cuáles son los principales problemas que enfrentan los productores de café?
- 4.- ¿Qué estrategias están implementando para hacer frente a las problemáticas?
- 5.- ¿Han implementado algún programa para para enfrentar estas problemáticas?
- 5.- ¿Se han logrado los objetivos propuestos en estos programas?
- 7.- ¿Cómo ha sido la aceptación por parte de los productores?
- 8.- ¿Cómo ve el futuro de la producción de café en Chiapas?

9.- ¿Qué papel deben jugar las organizaciones de productores?

10.- ¿Qué estrategias se deberían implementar para fortalecer la participación entre organismos gubernamentales y organizaciones de productores?