

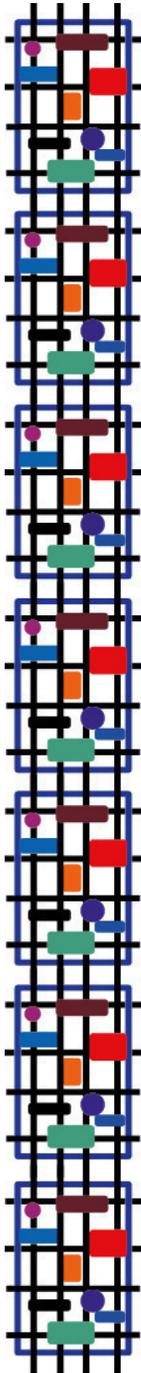


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

DES Ciencias Sociales y Humanidades

Dirección General de Investigación y Posgrado

Doctorado en Estudios Regionales



Los empresarios cafetaleros del Soconusco, Chiapas, frente a la globalización

TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
Doctor en Estudios Regionales

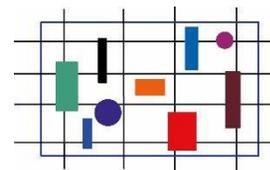
PRESENTA

Manuel Iván Espinosa Gallegos

DIRECTOR DE TESIS

Dr. Jorge Alberto López Arévalo

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS
MARZO DE 2018



Doctorado en
Estudios
Regionales



**DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
DES CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DOCTORADO EN ESTUDIOS REGIONALES
ÁREA DE TITULACIÓN
AUTORIZACIÓN/IMPRESIÓN DE TESIS**



F-FHCIP-TD-016

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, a 25 de septiembre de 2017.

Oficio No. TDER/244/17.

C. MANUEL IVAN ESPINOSA GALLEGOS

Promoción: **PRIMERA**

Matrícula: **09162002**

Sede: **TUXTLA GUTIERREZ, CHIAPAS.**

Presente.

Por medio del presente, informo a Usted que una vez recibido los votos aprobatorios de los miembros del **JURADO** para el examen de grado del Programa de Doctorado en Estudios Regionales, para la defensa de la tesis intitulada:

LOS EMPRESARIOS CAFETALEROS DEL SOCONUSCO, CHIAPAS, FRENTE A LA GLOBALIZACION.

Se le **autoriza la impresión de seis ejemplares impresos y cuatro electrónicos (CDs)**, los cuales deberá entregar:

- Un CD: Dirección de Desarrollo Bibliotecario de la Universidad Autónoma de Chiapas.
- Un CD: Biblioteca de la Facultad de Humanidades C-VI.
- Seis tesis y dos CD: Área de Titulación de la Coordinación de Investigación y Posgrado de la Facultad de Humanidades C-VI, para ser entregados a los Sinodales y a la Coordinación del Doctorado en Estudios Regionales.

Sin otro particular, reciba un cordial saludo.

Atentamente

"Por la Conciencia de la Necesidad de Servir"

MTRO. GONZALO ESTEBAN GIRON AGUIAR

Director de la Facultad de Humanidades CAMPUS VI

DIRECCIÓN
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas

DR. APOLINAR OLIVA VELAZ

Coordinador del Doctorado en Estudios Regionales



C.c.p.- Expediente/Minutario.
GEGA/AOV/mcmd*

La realización de esta investigación fue posible gracias a la beca otorgada por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), con número 49285, durante **dos** años de mis estudios de Doctorado en Estudios Regionales en la Universidad Autónoma de Chiapas (Unach).

A mis Padres, Manuel Iván Espinosa González (QEPD) y Ma. de la Luz Gallegos Esparza

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
Relevancia del problema de estudio	9
Estrategia de investigación	9
Estructura del documento	19
CAPÍTULO 1. CONDICIONES HISTÓRICOESTRUCTURALES DEL MERCADO GLOBAL DEL CAFÉ	21
1.1 Globalización. Discusión, proceso e implicaciones económicas y políticas	21
1.1.1 Orígenes de la globalización	23
1.1.2 Definiciones de globalización	24
1.1.3 Líderes de la globalización	26
1.1.4 Papel del Estado en la globalización	27
1.1.5 Propuestas para estudiar el proceso de globalización	28
1.1.6 Cambios y tendencias económicas y políticas en el marco de la globalización	30
1.2 Mercado mundial del café: condiciones estructurales, actores globales y tendencias del mercado	34
1.2.1 Importancia del café como mercancía global	35
1.2.2 Mercado global del café	45
1.2.3 Concentración del mercado en pocas manos	52
1.2.4 Nueva oferta y demanda en el mercado internacional del café	57
1.2.5 Efectos de los criterios de calidad y estandarización en el mercado internacional del café	60
1.2.6 Emergencia del mercado de los cafés especiales	62
1.3 La construcción histórica del mercado global del café	63
1.3.1 Historia previa al periodo de regulación del mercado internacional del café	63
1.3.2 Los acuerdos internacionales de regulación y el retorno al libre comercio del café	66
CAPÍTULO 2. CONSTRUCCIÓN, TRANSFORMACIÓN Y ACTUALIDAD DE LA REGIÓN CAFETALERA DEL SOCONUSCO, CHIAPAS	71
2.1 Antecedentes	72
2.2 Construcción histórica de la cafecultura en el Soconusco, Chiapas	73
2.2.1 Condiciones previas al desarrollo de la cafecultura en el Soconusco, Chiapas	74
2.2.2 Comienzo del cultivo y desarrollo de la cafecultura en el Soconusco: 1880-1910	76
2.2.3 Participación de los inmigrantes alemanes	78
2.2.4 Cambios en el Soconusco, Chiapas	81
2.2.5 Medios y relaciones en la producción de café	83
2.2.6 Las fincas cafetaleras del Soconusco durante la Revolución Mexicana y la Primera Guerra Mundial: 1910-1920	89
2.3 Condiciones socioeconómicas del Soconusco, Chiapas	92
2.4 Situación de la cafecultura en Chiapas y en la región del Soconusco	97
CAPÍTULO 3. SISTEMAS GLOBALES AGROALIMENTARIOS Y EMPRESARIOS. PERSPECTIVAS TEÓRICAS Y ENFOQUES PARA SU ANÁLISIS	109
3.1 Corrientes teóricas para estudiar a los sistemas agroalimentarios	109
3.1.1 Cadenas globales de valor	113
3.1.2 Análisis de la competitividad y el ascenso o la mejora en las cadenas de valor	120
3.2 Las respuestas de los actores con perspectivas de análisis	126

3.2.1	Análisis del mercado, de los sistemas de producción y de la cadena	126
3.2.2	Análisis centrado en los actores	129
3.2.3	Análisis dialéctico organización económica-actores	130
3.3	Enfoque teórico para el análisis del empresario agrícola	132
3.3.1	Acción del empresario en la economía	133
3.3.2	Definición del actor empresario	135
3.3.3	Elementos para una tipología del empresario	137
3.3.4	Funciones del empresario	138
3.3.5	Caracterización del empresario agrícola	139
3.3.6	Acerca de las empresas agrícolas	140
CAPÍTULO 4. ACTORES DE LA CADENA GLOBAL DEL CAFÉ EN EL SOCONUSCO.		
CARACTERÍSTICAS, CAPACIDADES Y RETOS		143
4.1	Empresas cafetaleras locales	145
4.1.1	Finca Argovia: apuesta por la diversificación económica	151
4.1.2	Finca Hamburgo: un eficiente sistema convencional de producción con atractivos histórico y turístico	161
4.1.3	Finca Irlanda: “una propuesta ecológicamente sana, económicamente viable y socialmente justa”	172
4.1.4	Rancho Alegre: mercado local para sobrevivir a la crisis del café	180
4.1.5	Fincas Helda y San Francisco: de la cafecultura al portafolio de negocios diversificados	184
4.1.6	Finca Perú-Paris: transición al sistema orgánico y alianzas como estrategias de sobrevivencia	188
4.1.7	Finca Chapultepec: el reflejo de los cambios del mercado internacional	193
4.2	Empresas transnacionales con presencia en la región	196
4.2.1	Neumann Kaffee Gruppe (NKG)	197
4.2.2	Ecom Agroindustrial Corporation Ltd.	203
4.2.3	Nestlé Group	209
4.2.4	Rogers Family Company Inc. Un torrefactor en busca de la diferenciación	210
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE LA CADENA GLOBAL DE CAFÉ DEL SOCONUSCO		219
5.1	Conexiones históricas, diversas y transterritoriales	220
5.1.1	El rastro que dejan las notificaciones de embarque	224
5.1.2	La relación de las fincas con sus clientes	226
5.2	La cadena global de café del Soconusco	229
5.2.1	Características de entradas y salidas	229
5.2.2	Los mecanismos de coordinación de la cadena	233
CAPÍTULO 6. EFECTOS DE LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN DE LAS TRASNACIONALES Y ESTRATEGIAS DE LOS EMPRESARIOS CAFETALEROS EN EL TERRITORIO		239
6.1	Respuestas, adaptación y reconversión productiva	239
6.1.1	Algunas respuestas de los empresarios cafetaleros	240
6.1.2	El supuesto requisito de las certificaciones	242
6.1.3	Reconversión productiva	244
6.2	Mecanismos de coordinación emergentes	244
6.2.1	Control sobre propiedades	245
6.2.2	Los proyectos sociales y otras acciones de responsabilidad social	246

6.2.3	Acompañamiento a los productores	251
6.3	Efectos en el territorio	252
6.3.1	Abandono de la cafecultura	252
6.3.2	Nuevos dueños de un sistema productivo desarraigado	254
	CONCLUSIONES	255
	ANEXOS	260
	BIBLIOGRAFÍA	289

FIGURAS

0.1. Localización de la Región del Soconusco en el mundo	5
0.2. Localización de Chiapas al sureste de la República Mexicana	6
0.3. Localización de la región administrativa del Soconusco con municipios que la integran	6
0.4. Vista satelital de la región del Soconusco, Chiapas	7
2.1. Vista aérea de la infraestructura portuaria disponible en Puerto Chiapas	93
2.2. Vista aérea de las instalaciones en el puerto pesquero de Puerto Chiapas	94
2.3. Ubicación de las regiones productoras de café en México	97
4.1. Esquema del conjunto de fincas cafetaleras del Soconusco con caminos	146
4.2. Planta de tratamiento de aguas residuales en Argovia	153
4.3. Vista aérea de alberca, salón y cabañas de la finca Argovia	158
4.4. Área de producción y empaqueo de flores en Argovia	160
4.5. Diagrama del proceso de beneficio en la finca Hamburgo.	165
4.6. Maquina separadora y despulpadora de granos de café.	166
4.7. Personal realizando trabajos de trabajos de mecánica y soldadura	167
4.8. Tablero en las oficinas del Grupo Peters con elementos corporativos	173
4.9. Camino a la finca Irlanda con cunetas cubiertas por arbustos y árboles con bejucos	175
4.10. Invernaderos de la empresa Chiapas Flower en la finca Helda	185
4.11. Equipos para riego y fertilización automatizada	186
4.12. Empaques para anturios	187
4.13. Familia Bracamontes Reinschlüssel, cuarta y quinta generación de cafeticultores	188
4.14. Placa de agradecimiento al Pete Rogers por obras sociales en la finca Perú-Paris	191
4.15. Señalamiento de zona de conservación en la finca Perú-Paris	192
4.16. Vista de uno de los patios de secado y el techo del beneficio en finca Chapultepec	193
4.17. Maquinaria del beneficio húmedo	194
4.18. Vista del otro patio de secado con café extendido de diferentes calidades	195
4.19. Centro de compra de AMSA ubicado en Tapachula, Chiapas	207
4.20. Centro de compra de Nestlé ubicado en Tapachula, Chiapas	209
4.21. Trayecto de la exportación, torrefacción y distribución de café en la cadena fincas de Soconusco-Compañía Rogers-Comercializadores.	211
5.1. Ubicación de las compañías importadoras y torrefactoras europeas a las que venden su café las fincas del Soconusco, Chiapas	225
5.2. Ubicación de las compañías importadoras y torrefactoras estadounidenses clientes de las fincas del	225
5.3. Cadena global de valor en la que participan los empresarios cafetaleros del Soconusco	231
6.1. Plantaciones de anturios de la empresa Chiapas Flower en la finca Helda	240
6.2. Ubicación de los proyectos de ayuda comunitaria de la Compañía Rogers en Centroamérica, 2010	247
6.3. Ubicación de los proyectos de ayuda comunitaria de la Compañía Rogers en África e Indonesia,	248
6.4. Cocina comunitaria en finca Génova	249
6.5. Dormitorios para trabajadores (galleras) en finca Génova	250
6.6. Dormitorios para trabajadores (galleras) en finca Helda	250
6.7. Casillas para almacenar temporalmente el grano del café	253

GRÁFICAS

0.1. Distribución de los productores por municipio de acuerdo con las hectáreas sembradas con café, 2008	13
1.1. Principales productos exportados por México 1971-2006 (millones de dólares)	42
1.2. Producción de café en México 1990-2016	43
1.3. Precio internacional del café, especies árabe y robusta (centavos de dólar por kg) 1960-2011	44
1.4. Precio internacional del café Arábica a pesos corrientes (2010=100) 1960-2010	45
1.5. Producción de café por continentes en miles de sacos 2016-2017	46
1.6. Exportaciones de café verde de los 11 primeros países productores 1990-2017 (miles de sacos)	47
1.7. Producción de Brasil versus la mundial en miles de sacos 1990-2016	47
1.8. Evolución en la importación de café verde en los primeros 10 países consumidores 1990-2013 (miles de sacos)	49
1.9. Evolución en el consumo doméstico en los primeros 10 países 1990-2015 (miles de sacos)	50
1.10. Consumo doméstico de los 10 primeros países en 2015 en miles de sacos	51
4.1. Empresas del grupo Neumann Kaffee por país	197
4.2. Empresas del grupo Neumann Kaffee por tipo	198
4.3. Empresas subsidiarias de ECOM Agroindustrial Corp. Ltd por actividad	205

CUADROS

0.1. Fincas cafetaleras de Tapachula con altitud superior a los 800 metros sobre el nivel del mar y más de 25 hectáreas	15
1.1. Principales productos de ganadería y cultivos exportados mundialmente en 2013 (miles de dólares)	36
1.2. Principales productos de ganadería y cultivos exportados por los países del continente americano en 2013 (miles de dólares)	37
1.3. Principales productos de ganadería y cultivos exportados por los países del continente americano sin América del Norte en 2013 (miles de dólares)	39
1.4. Principales productos de ganadería y cultivos exportados por México en 2013 (miles de dólares)	40
1.5. Importación de café en miles de sacos por regiones	48
1.6 Fases de la cadena global de valor del café	51
1.7. Evolución en la concentración comercial de café en las principales compañías trasnacionales (millones de bolsas vendidas)	52
1.8. Concentración de las principales compañías torrefactoras	53
2.1. Población del Soconusco por municipio	96
2.2. Principales productos agrícolas de Chiapas, 2009 (toneladas)	98
2.3. Hectáreas sembradas de café en Chiapas por región, 2008	98
2.4. Superficie sembrada por sistema de producción y variedad de café en Chiapas (hectáreas).	99
2.5. Productores de café en Chiapas por región, 2008	100
2.6. Hectáreas sembradas de café en el Soconusco por municipio, 2008	100
2.7. Superficie sembrada por sistema de producción de café en Soconusco (hectáreas)	101
2.8. Productores de café en el Soconusco por municipio, 2008	101
2.9. Relación entre las hectáreas que poseen los productores de café en el municipio de Tapachula y el resto del estado, 2008	102
2.10. Distribución de recursos ejercidos del Programa de Fomento al Café en los estados, 2005-2009	105
2.11. Programas de la Sagarpa en Chiapas por montos asignados	106
4.1. Variedades cultivadas en los predios Hamburgo, Sonora y Chiripa.	164

4.2. Producción y rendimiento en la finca Hamburgo por predio, ciclo 2009/2010	164
4.3. Distribución porcentual de la comercialización de la finca Hamburgo	168
4.4. Productos que ofrece PRONATMAYA bajo la línea Oro Maya	179
4.5. Línea de tiempo de la empresa Gramlich	182
4.6. Variedad de marcas de cafés especiales (en oro) que ofrece Neumann Kaffee Gruppe mediante Comercializadora de Café California	200
4.7. Empresas subsidiarias de ECOM Agroindustrial Corp. Ltd por país	204
4.8. Clientes de CAFESCA	208
4.9. Certificaciones de los productos CAFESCA	208
5.1. Certificaciones y clientes de las fincas cafetaleras visitadas en trabajo de campo	222
5.2. Relación establecida por las fincas cafetaleras con su principal cliente	227
6.1. Certificaciones 2006 y 2016 de las fincas proveedoras de la Compañía Rogers	242
6.2. Empresas con certificado Rainforest Alliance cancelado	243
6.3. Mecanismos de coordinación emergentes de las ETN	245

MAPAS

4.1. Localización georreferenciada de las fincas cafetaleras del Soconusco por superficie sembrada a	148
4.2. Localización georreferenciada de las fincas cafetaleras del Soconusco por superficie sembrada b	149
4.3. Localización georreferenciada de las fincas cafetaleras del Soconusco por superficie sembrada c	150

LISTA DE ABREVIATURAS

Adabi de México	Asociación Civil Apoyo al Desarrollo de Archivos y Bibliotecas de México
AIC	Acuerdos Internacionales del Café
Amecafe	Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café
AMSA	Agroindustrias Unidas de México
AMTAVE	Asociación Mexicana de Turismo de Aventura y Ecoturismo
CAFE	Coffee and Farmer Equity
Cafesca	Cafés de Especialidad de Chiapas, S. A. de C. V.
Cereti	Centro de Recursos Tecnológicos Inclusivos
CGM	Cadenas Globales de Mercancías
CGV	Cadena Global de Valor
Comcafe	Comisión para el Desarrollo y Fomento del Café de Chiapas
Comcafe	Consejo Mexicano del Café
Conafor	Comisión Nacional Forestal
Coneval	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
COPAC	Consejo de Organizaciones Productivas
DER	Doctorado en Estudios Regionales
DIT	Desarrollo e Investigaciones Turísticas
Ecosur	Colegio de la Frontera Sur
ECX	Ethiopia Commodity Exchange
ETN	Empresas transnacionales
FAOSTAT	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
Fedecafe	Federación Nacional de Cafeteros
Fedecafe	Federación de Cafetaleros de Colombia
FIRA	Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura.

Firco	Fideicomiso de Riesgo Compartido
Fondo PYME	Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
GVC	Global Value Chains
HEB	Howard Edward Butt Grocery Company
HRNS	Fundación Hanns R. Neumann Stiftung
IBC	Instituto Brasileño del Café
Icafe	Instituto del Café de Costa Rica.
ICP	Socios del Café Internacionales
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática
Inmecafe	Instituto Mexicano del Café
Ismam	Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla
IVA	Impuesto al Valor Agregado
JAS	Japanese Agricultural Standard
MNC	Empresas Multinacionales
NKG	Neumann Kaffee Gruppe
NOP	Programa orgánico nacional
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OCIA	Organic Crop Improvement Association
OIC	Organización Internacional del Café
ONG	Organización No Gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas
Paja	Programa de Atención a Jornaleros Agrícolas
PAJA	Programa de Atención a Jornaleros Agrícolas
Pronatmaya	Productos Naturales de la Región Maya de Chiapas, S. A. de C. V.
RAG	Regiones de Atención Jornalera

RGP	Redes Globales de Producción
Sagarpa	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SCAA	Specialty Coffee Association of America
Sedesol	Secretaría de Desarrollo Social
Semarnat	Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
SIAP	Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera
SICN	Sistema Informático de la Cafecultura Nacional
SMBC	el Centro de Aves Migratorias del Instituto Smithsonian
SNI	Sistema Nacional de Innovación
UNCTAD	La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
UPS	United Parcel Service
USDA- EU	Departamento de Agricultura de los Estados Unidos

INTRODUCCIÓN

Esta tesis trata acerca de las estrategias de los empresarios cafetaleros de una región al sur de México frente a la globalización. El interés se centra en la interacción entre ellos y otros actores de la cadena global de valor (CGV) ubicados en las fases de industrialización y distribución de la producción pero con presencia en la región estudiada, donde participan otros actores y elementos que configuran una región específica del conjunto de regiones de donde se abastecen de café las empresas transnacionales (ETN) que comercian café a nivel global. De manera particular, la investigación buscó identificar y analizar cómo los empresarios cafetaleros del Soconusco, Chiapas, adoptan, aceptan, se oponen, se resisten o negocian las condiciones de participación en la CGV del café.

Se observa arraigo en los empresarios hacia la cafecultura —en parte por su historia, pero también por ser un negocio rentable si se lleva bien—, de tal manera que se niegan a desaparecer, a pesar de las variables en contra. El espíritu emprendedor que la mayoría heredaron se sobrepone o lucha por salir adelante.

Para ser competitivos, los empresarios implementan una diversidad de estrategias relacionadas con el proceso productivo, con el cumplimiento de estándares de gestión administrativa y ambiental en la búsqueda de certificaciones o con la atención de condiciones adecuadas para los trabajadores. Algunos están buscando ir más allá de un certificado y desean establecer una diferenciación que luego puede ser reconocida por el mercado.

Los rubros en los que se pueden clasificar las estrategias observadas son el tema agrícola —mejora de variedades cultivadas por ejemplo—; el proceso productivo —cuidado en la calidad del grano—; el sistema de producción —convencional, orgánico o biodinámico—; la responsabilidad social y la relación con los clientes —alianzas o sociedades—.

Algunas de las estrategias han replanteado su participación en la cadena del café, como su incorporación al negocio del tostado, molido y empacado para distribución a niveles local, regional y nacional o la apertura de sus propias cafeterías. Así mismo, han emprendido, como otra de sus maniobras empresariales, la diversificación de sus actividades económicas hacia los servicios turísticos y la producción y la comercialización de flores o la transformación de

otros productos agrícolas (procesado y envasado de chocolate, mermeladas, entre otros), con lo que mantienen de manera directa cierta relación con el negocio original de la producción del aromático. Sin embargo, algunos han ampliado sus actividades a otros sectores económicos, ya sea manteniendo la cafecultura como una segunda o tercera actividad o dejándola definitivamente.

El documento da cuenta de los cambios a escala mundial en el mercado del café desde 1989,¹ cuando fueron cancelados los acuerdos internacionales de la OIC, pero la discusión se centra en la reestructuración económica local, en particular respecto a los empresarios propietarios de las fincas cafetaleras del Soconusco, Chiapas y sus actividades productivas.

Estudios respecto a las consecuencias de las crisis en los precios del café han abordado, desde una perspectiva macro, el análisis de las condiciones de los sistemas productivos o, genéricamente, de los productores de un país (Forero, 2010; Narayana, 2004; Molina, 2010; Pérez-Akaki, 2010; Renard, 2010; Samper, 2010 y Watson, 2008) o de un conjunto de países productores (Ponte, 2001; Daviron y Ponte, 2005 y Varangis *et al.*, 2003), pero hacen falta análisis desde un enfoque regional, que permitan identificar y valorar el éxito de las respuestas ofrecidas, a título individual o colectivo, por los actores en la fase de producción de café.

Algunos trabajos analizan las formas en que los productores se convierten en “simples peones del gran juego de los actores empresariales y condenados a la subordinación, al capital y el Estado” (Tan, 2000:56) —por lo regular se refieren a los pequeños—; se organizan en cooperativas para tener las condiciones de organización y escala que les exige el mercado (Martínez, 1995; Raynolds *et al.*, 2004; Salgado, 2006; Bacon, 2010 y Tulet, 2010); modifican o administran sus medios de vida —desde la perspectiva del *livelihood analysis* por ejemplo— (Díaz *et al.*, 2009 y Eakin, 2006); optan por reconvertir sus cultivos (López, 2002); pasan a formar parte de las estadísticas de migración (Mestries, 2003) o sobreviven

¹ Fitter (2001) y Gibbon (2005 citado por Molina, 2010) argumentan que después de la cancelación de los acuerdos de la OIC se intensificó la concentración de la comercialización de café en pocas compañías. Luttinger y Dicum (2006) y Ponte (2001) dan cuenta de la concentración de la industria torrefactora. López (2007) se refiere a las cadenas de supermercados que distribuyen y venden la mayor parte del café tostado, molido y empacado en Estados Unidos. Todos estos procesos de reestructuración a escala mundial son estrategias de las empresas transnacionales para lograr un mayor margen de mercado.

mediante una combinación de las opciones anteriores o con apoyos del gobierno (Ramírez y Juárez, 2008).

El análisis de las estrategias de los empresarios para mantenerse y mejorar su posición en la cadena global de café puede ofrecer algunas pistas para diseñar y aplicar políticas tendentes a su acompañamiento, corregir el rumbo de algunos programas de gobierno, ayudarlos a crear nuevas estrategias y modificar/eliminar las no adecuadas o que no estén cumpliendo su propósito. Asimismo, se puede derivar políticas públicas, programas o impulsar estrategias para los pequeños productores.

Esta investigación es una modesta aportación al estudio de los sistemas agroalimentarios desde la perspectiva de las CGV asociada al análisis del empresario y su interacción con otros actores que coordinan la cadena. Al emplear el concepto de estrategia empresarial se intenta ir más allá y observar la agencia de los productores con una posición de desventaja² aparente en la cadena y que pretenden no sólo sobrevivir sino ser competitivos. Tampoco se trata de examinar características y condiciones de negociación en un sector específico de mercado (Raynolds, 2004 y Renard, 1999) —en este caso el de los cafés especiales o gourmet— porque se da cuenta de otras estrategias que reubican a los empresarios en la CGV, más allá de la atención de los requisitos de determinados nichos de mercado.

Se asume que los empresarios actúan en un contexto cambiante y por tanto es necesario revisar la conceptualización de su actividad por autores como Kirzner (1975, 2007) o Schumpeter (1944) en el marco de la globalización y, en específico, valorar las formas de su participación en las CGV. En este trabajo se busca observar dichas formas en los intercambios de los actores y sus funciones, considerando que no pueden cambiar espontáneamente hacia otra. Esto requiere un proceso gradual impulsado por la acción empresarial.

El enfoque analítico de las CGV (Gereffi y Korzeniewicz, 1994, y Gereffi, 2001) se emplea como la organización económica en que participan los empresarios. Esto permite ubicar — en las fases de la cadena y geográficamente— y caracterizar —funciones y posición respecto

² Daviron y Ponte (2007) plantean que la distribución de las ganancias es cada vez más desigual en la cadena global de café. Desde luego, quienes ganan menos son los productores no obstante que el precio del café molido y en taza en los países consumidores va en aumento. Ésta es la paradoja que exponen.

a la coordinación de la cadena— a los actores. La discusión central de la tesis es la interacción de los empresarios cafetaleros y otros actores que se ubican en etapas posteriores a la producción del café verde.

Otro enfoque mediante el cual se podría estudiar la acción empresarial en una organización económica son los distritos industriales —con sus respectivas consideraciones— o los sistemas agroalimentarios localizados, pero en este caso la decisión por las CGV se debe a la naturaleza del problema de investigación, pues no se observa procesos situados de producción con un fuerte componente de colaboración para lograr externalidades, por ejemplo. En cambio, en la región cafetalera del Soconusco hay procesos de producción que en vez de vínculos horizontales entre sí tienen contacto con procesos en otras partes del mundo. Es decir, hay menos interacción, en términos de proceso productivo, en el ámbito local y más intercambios económico-productivo transterritoriales.

En consecuencia, las cadenas globales de valor serían la herramienta analítica para observar, de manera más adecuada, la acción de los empresarios cafetaleros del Soconusco, Chiapas, históricamente vinculados con el mercado internacional.

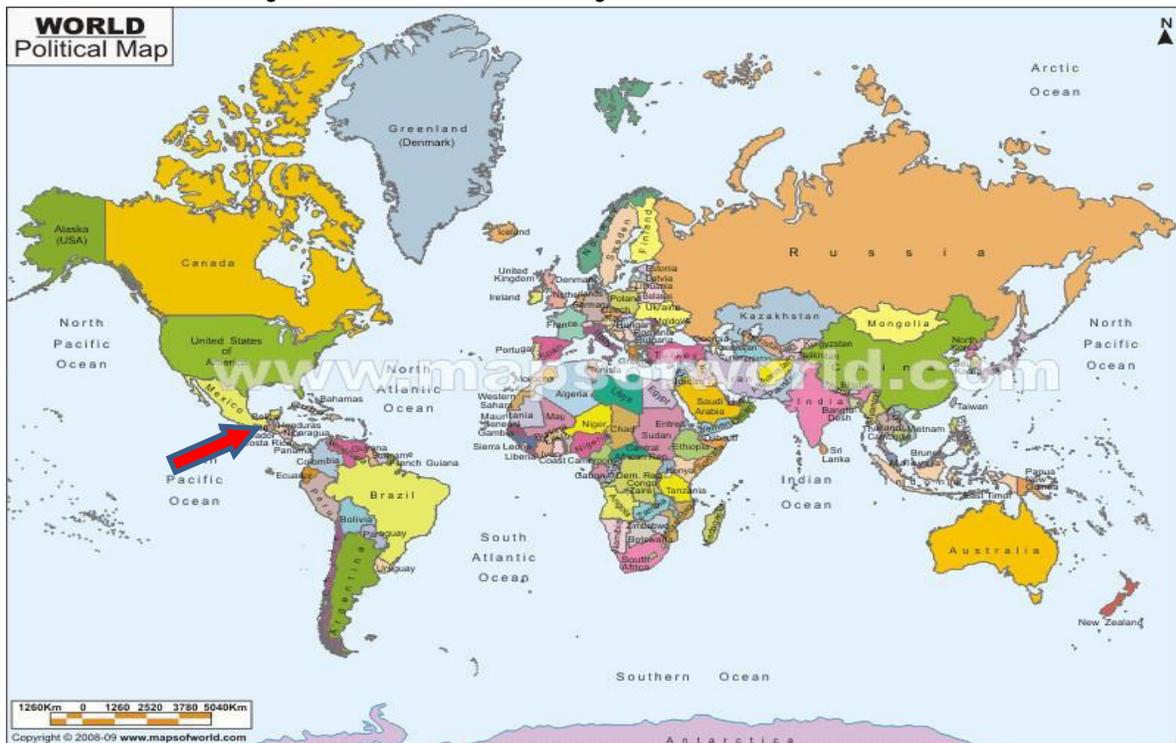
Muchos de los trabajos acerca del efecto reestructurador de la globalización en las actividades económicas de los actores locales y las respuestas de éstos lo hacen desde los presupuestos de que provoca una derrama económica, un encadenamiento o una aglomeración de empresas (McMichael, 2000; Friedland, 2010). Aunque según algunos estudios esa interrelación global-local-global promueve la inserción de empresas a los circuitos económicos globalizados y que son motor de la innovación en sectores económicos, no se puede inscribir esta investigación en alguna de estas perspectivas porque el problema a estudiar tiene un interés distinto a buscar un efecto casi mecánico de la globalización en el territorio. Sobre todo porque el grupo de empresas bajo análisis en esta investigación ya se encuentran inscritas en una cadena global de valor con características históricas — como se verá en el segundo capítulo de esta tesis— y pertenecen a un sistema productivo diverso y para nada homogéneo.

En cuanto a la localización de la región de estudio, no hay trabajos acerca de los empresarios del sureste mexicano, pues la mayoría de los contemporáneos aborda las problemáticas de

norte, bajío y centro del país (Almaraz, 2007a y 2007b; Bracamonte y Contreras, 2008, Pureco, 2010, y Rojas, 2009)³. Asimismo, los grupos empresariales más atractivos para el análisis han sido los de la industria de la transformación, con sus excepciones como el de González (1994), referente a los empresarios⁴ hortofrutícolas del estado de Jalisco y Grammont (1999) sobre las de Sinaloa.

La investigación se ubica en la región del Soconusco, Chiapas, un territorio localizado en el sureste mexicano, entre la frontera con Guatemala y la región Istmo-Costa del estado. Los 16 municipios comprendidos en esta región zona forman un corredor entre la Sierra Madre y las costas del Océano Pacífico y abarcan 4,648 km² de superficie.

Figura 0.1. Localización de la Región del Soconusco en el mundo



Fuente: <http://www.mapsofworld.com/world-political-map-enlarge-view.html> [consulta: 12 de octubre de 2011].

³ El enfoque de varias de las investigaciones es el análisis histórico de la conformación y desarrollo de los grupos empresariales.

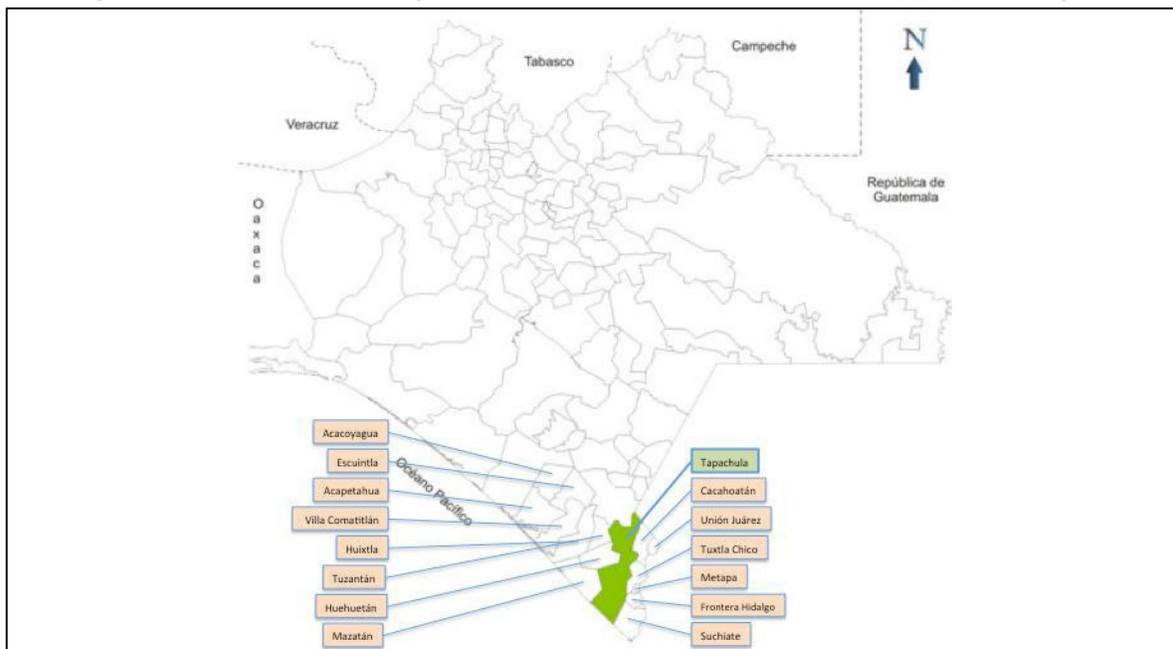
⁴ Basave (2006) y Basave y Hernández (2007) han revisado puntualmente lo hecho en el campo de los estudios sobre los empresarios en México y hacen interesantes sugerencias para futuros análisis con base en la perspectiva de las cadenas globales de valor; el análisis de competitividad; la teoría evolucionista y la perspectiva institucionalista.

Figura 0.2. Localización de Chiapas al sureste de la República Mexicana



Fuente: www.puertochiapasmexico.com. Consulta 5 mayo 2012.

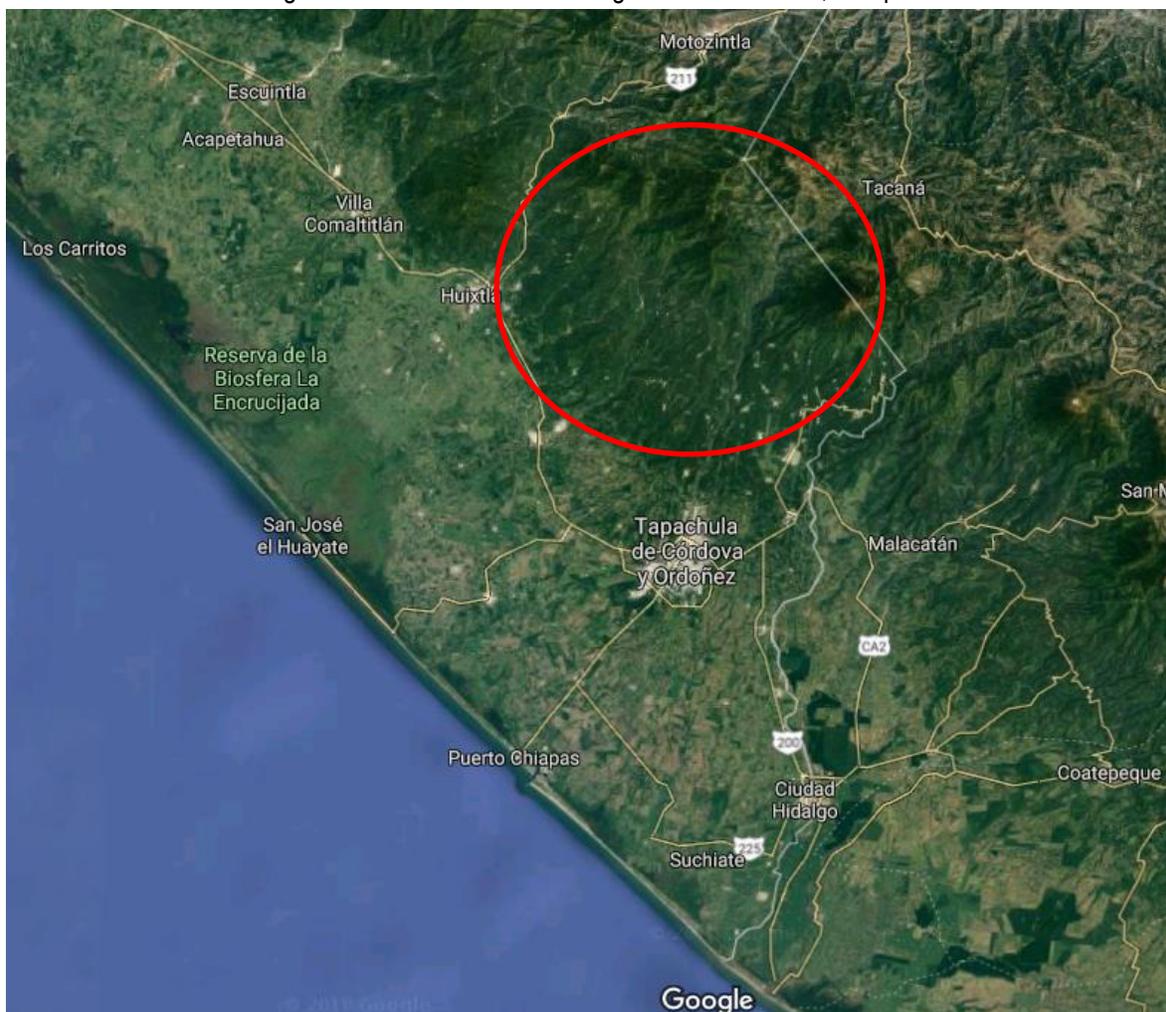
Figura 0.3. Localización de la región administrativa del Soconusco con municipios que la integran



Elaboración propia.

Los empresarios cafetaleros poseen fincas con extensiones desde 25 a 300 hectáreas al norte de la ciudad de Tapachula y en los municipios cercanos como Escuintla, Huixtla, Cacahoatán y Unión Juárez. El territorio que ocupan en conjunto es de aproximadamente 150 kilómetros cuadrados. En la figura siguiente se señala con un círculo rojo el área citada, sólo para referencia.

Figura 0.4. Vista satelital de la región del Soconusco, Chiapas



Fuente: Google Earth. Consulta 5 mayo 2012.

Durante la última etapa del siglo XIX esa región fue escenario de conflicto fronterizo entre México y Guatemala al tiempo que objetivo de la expansión agrícola y ganadera impulsada por el gobierno federal mediante una política económica basada en la colonización y la introducción de productos orientados al mercado internacional.

La llegada de inmigrantes de España, Estados Unidos, Alemania y, en menor medida, Italia y China, cambió tanto la geografía como la composición social y económica del Soconusco. A la presencia mayoritaria de ganaderos e indígenas poblando la región, se agregaron los finqueros cafetaleros, quienes transformaron el paisaje de la Sierra con sus plantaciones de café y sus casas, y otros inversionistas que abrieron negocios en Tapachula. Su población aumentó de 11,218 en 1838 a 28,907 en 1895 y 36,000 a principios del siglo (Spenser, 1988).

Además de la cafecultura, el Soconusco vivió otros procesos socioeconómicos que influyeron en su transformación, como la reforma agraria, el funcionamiento del ferrocarril, la puesta en operaciones de Puerto Madero, el desarrollo de plantaciones de algodón y plátano, el impulso a la urbanización y la construcción de la carretera costera que comunica a Tapachula con otros centros de población y, recientemente, la migración (Villafuerte, 2004).

El papel histórico del Soconusco en producción y exportación de café a niveles estatal y nacional puede ser analizado mediante autores como Pohlenz (1995), Renard (1993) y Villafuerte (2000). Su importancia se conserva, ya que de las 15 regiones del estado de Chiapas, para 2015, reportó el mayor número de hectáreas sembradas de café (70 mil 58), alcanzando el 26.8% de la superficie total en el estado y el mayor número de hectáreas cosechadas (64 mil 60), que equivalen al 26.1 del total registradas a nivel estatal; de éstas, el municipio de Tapachula posee el 40% de las sembradas, que equivalen a 27 mil 704 y el 43 de cosechadas (27 mil 704), según el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP-Sagarpa).

Durante la historia de las fincas sus dueños se han enfrentado a retos y problemas de producción y comercialización relacionados con la escasez de la fuerza laboral —al principio porque no existía mano de obra disponible en la región y recientemente por la migración—, el agotamiento de las tierras y, actualmente, los efectos del cambio climático, la incertidumbre en los precios del café, el incremento en el precio de los insumos y las exigencias del mercado mundial, que se traducen en calidad, y más recientemente la tendencia hacia el consumo de café producido en condiciones amigables con el medio ambiente y socialmente responsable. Éstas condiciones han significado fluctuaciones en las ganancias de la venta del aromático.

Relevancia del problema de estudio

El café es uno de los productos de exportación más importante de México y para Chiapas significa la entreda de divisas obtenidas con el comercio del aromático. Hay estudios enfocados en los pequeños productores, pero no de los empresarios. Así, esta investigación permitirá saber un poco más de ellos; qué hacen para continuar exportando y qué dificultades tienen para hacerlo.

El análisis de la cadena global del café del Soconusco ayudará a explicar los aspectos positivos y negativos de la participación de los productores en un mercado internacional como el del aromático; a definir políticas para permitir a los productores y al sistema productivo de café de la región Soconusco y de otras regiones del país a incrementar su participación en dicha cadena global de valor.

Esta breve aportación a los estudios de cadenas globales de valor también permitirá desmitificar la idea de que los productores son y serán siempre los perdedores de la globalización y aportar datos empíricos sobre el desarrollo de capacidades por parte de éstos para hacer frente a las condiciones de otros actores de la cadena de valor en esa tensión generda a partir de la búsqueda del control de la cadena.

También puede aportar elementos para refutar la política neoliberal que propició el retiro del Estado del mercado. Tal vez la propuesta no se oriente al regreso del Estado como rector de actividades económicas como esta, pero sí como impulsor de capacidades y acompañamiento de los actores económicos, poniendo especial cuidado de distinguir políticas y programas orientados tanto a los pequeños productores como a los empresarios. Incluso distinguirlos por sus capacidades y su mercado objetivo.

Estrategia de investigación

Justificación

Para el comienzo de esta pesquisa la diversificación económica de las fincas cafetaleras del Soconusco resultó atractiva, así que la primera propuesta de protocolo tenía ese interés. Sin embargo, a la par de las primeras entrevistas y la búsqueda en Internet, se identificó a las que no presentan esa característica y se apreció que el número de las diversificadas alcanzaría únicamente para estudios de caso, quizá valiosos, pero no reunirían los elementos necesarios

en cantidad y profundidad para un análisis regional. Incluso me percaté de que iba a ser muy difícil identificar un patrón en ese proceso de reestructuración. El común denominador es que no hay tal; los empresarios han optado por estrategias distintas sin seguir una ruta en especial. Así se cotejó que lo buscado es no parecerse al otro en sus actividades alternas.

Entonces esa vertiente de investigación rindió sus frutos con un par de textos que sirvieron para ejercitar la pluma y redirigir la mirada hacia otros intereses, permaneciendo el objeto de estudio, los empresarios cafetaleros del Soconusco, Chiapas, y sus estrategias.

No obstante descartar la diversificación económica de las fincas cafetaleras de aquella región, para propósitos de esta tesis, los empresarios continuaron en el centro de la investigación por su relevancia histórica e importancia económica. El tamaño de las que poseen —sobre todo en cuanto a las hectáreas sembradas de café—, su producción anual, los procesos de beneficio que los diferencian de otros productores y su condición de exportadores, así como emplear trabajadores,⁵ los caracterizan como actores importantes en la región, el estado y el país.

Esta tesis adopta el enfoque de la cadena global de valor, complementado con literatura referente al estudio de los empresarios con la idea de observar la forma en que los encargados de la producción agrícola cafetalera interactúan con los actores situados en la industrialización y la comercialización del café verde.

Pregunta y objetivos de la investigación

La cuestión principal de esta indagación fue: ¿Cómo enfrentan los empresarios cafetaleros del Soconusco, Chiapas, las condiciones establecidas en la cadena global de valor desde la liberalización del mercado internacional en 1989?

Para responder se busca determinar cómo y por qué han adoptado, rechazado o negociado los mecanismos de coordinación de los actores situados en las fases de comercialización de café verde y torrefacción. La información empírica recopilada muestra particularidades que sugieren pistas para abundar en la diversificación productiva de las empresas cafetaleras o el análisis de la competitividad de la región Soconusco, Chiapas.

⁵ A diferencia de los pequeños productores, cuya actividad económica es netamente familiar, los empresarios cafetaleros contratan personal para las etapas de producción del café verde.

El presupuesto fue que los empresarios no sólo han lidiado con esos mecanismos de coordinación sino cambiado su forma de liderar y concebir sus compañías para lograr la sustentabilidad, tanto productiva como económica, y con más énfasis, recientemente, en los rubros ambiental y social. Estos cambios fueron posibles por sus características empresariales, resultantes de la mezcla de sus antecedentes históricos y su exposición a las empresas transnacionales.

El objetivo principal de la investigación es explicar cómo los empresarios cafetaleros del Soconusco se adaptaron a estrategias y mecanismos de coordinación de otros actores en la cadena global de valor durante el periodo 1989-2015.

Los objetivos específicos son:

- Analizar cómo está integrada la cadena global en la cual participan los empresarios cafetaleros del Soconusco, Chiapas, identificando actores, capacidades, relaciones, estrategias y mecanismos de coordinación.
- Reconocer las estrategias que implementan en respuesta a los mecanismos de coordinación de exportadores, importadores y torrefactores: cambios e innovaciones en las etapas de producción, comercialización, desarrollo de nuevos productos o servicios, reorganización de la empresa o comienzo de nuevas actividades económicas.
- Identificar los efectos de la interacción de los mecanismos de coordinación de exportadores, importadores y torrefactores y las estrategias de los empresarios cafetaleros en el territorio.

Unidades de observación

La investigación está centrada en un tipo específico de productores cafetaleros, los empresarios. Para efectos de selección de los sujetos de estudio se reconoce cinco ámbitos entre los grandes propietarios y los pequeños productores: 1) la relación capital-trabajo, en la cual mientras los finqueros incorporan el trabajo asalariado como elemento del proceso de producción el pequeño productor emplea el de tipo familiar, no asalariado; 2) la magnitud de los recursos para la producción, valorando la propiedad y la cantidad de la tierra, lo que en el caso del empresario son decenas de extensiones privadas, mientras los pequeños productores cuentan con pequeños predios y su propiedad es ejidal; 3) las dimensiones del

capital fijo en función de la infraestructura productiva para obtener mejor calidad en el producto y mayores rendimientos, en el caso empresarial instalaciones y maquinaria que componen los beneficios húmedo y seco, otro tipo como oficinas, cocina, dormitorios, baños y vehículos, en tanto los pequeños productores pueden tener algunos de los elementos descritos, pero de manera colectiva; 4) el volumen de producción (más que la productividad porque existen unidades pequeñas con mejor rendimiento por los cuidados en la plantación), en el caso de los empresarios mayor de lo alcanzado por los pequeños productores, quienes se asocian para contar con las cantidades de producto requeridas, y 5) los ingresos, que en el caso de los segundos son para subsistencia de la familia y en los primeros permiten la acumulación de capital (Villafuerte, 2000).

La selección de los empresarios de café del Soconusco a ser entrevistados no fue fácil. Por un lado, hasta donde se indagó, no existe un censo de los de la región y, por otro, la identificación de este tipo de productores en las bases de datos oficiales, mezclados con los pequeños, se dificulta porque los listados disponibles no permiten diferenciarlos.

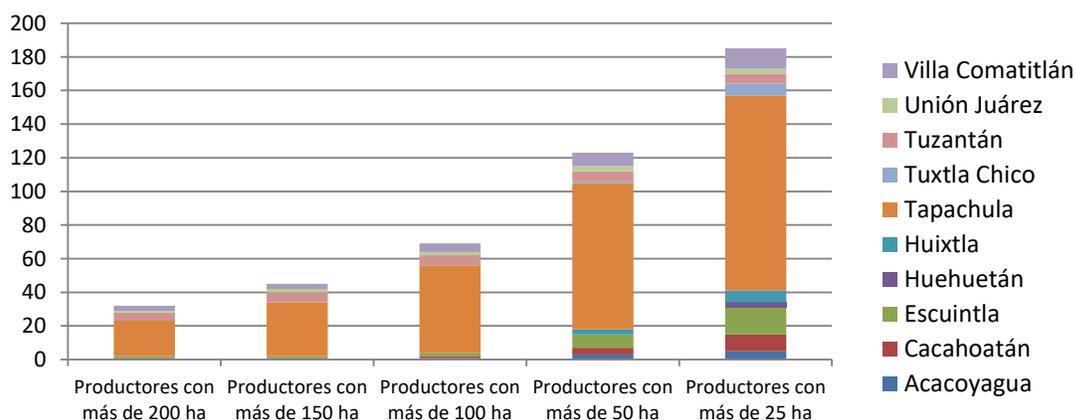
En cuanto al censo, se preguntó acerca de su existencia en las instancias oficiales que podrían tener la responsabilidad de elaborarlo: la Comisión para el Desarrollo y Fomento del Café de Chiapas (Comcafe), la Delegación en Chiapas de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa) y la Secretaría de Economía del Estado de Chiapas. De estas dependencias se obtuvo listados de fincas y propietarios elaborados con propósitos diferentes a contar con una base de datos que permita diferenciar a los pequeños productores de acuerdo con los criterios similares a los expresados en esta investigación, o no identifican en los registros el tipo de cultivo (arábica o robusta, convencional u orgánico, gourmet o especialidad), volumen de producción, forma de comercialización (café en verde, pergamino, cereza) y mercado de destino (nacional o exportación). En realidad, la información proporcionada eran listas de contactos o agendas con teléfonos, direcciones, correos electrónicos, nombres de fincas o empresas, pero no contenían datos para formular una clasificación y seleccionar la muestra de actores a entrevistar.

En las dependencias mencionadas se hizo referencia al padrón de cafetaleros que integran la Sagarpa y la Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café (Amcafe)⁶ como posible salida al asunto de la selección de los informantes clave, pero tal registro se compone del total de productores y no hace alguna distinción explícita entre empresarios y pequeños productores. Los datos son básicos: nombre y hectáreas registradas, organizados por región, municipio y localidad. Así, la información que podría ser útil para identificarlos es la extensión de las propiedades.

Se tuvo acceso al padrón de cafetaleros de Chiapas de 2008. Para tener una idea de sus dimensiones se puede mencionar que en el Soconusco se registró a 34,357 productores, el 10.59 por ciento del total en el estado (324,379). De los municipios que integran la región, Tapachula concentra la mayor cantidad (10,455), con alrededor del 30 y el 3.22 por ciento estatal.

En un ejercicio para seleccionar una muestra de productores de acuerdo con el número de hectáreas sembradas con café se ubicó a 185 que tienen entre 25 y 300, 123 que poseen entre 50 y 300, 69 que sembraron entre 100 y 300, 45 con 150 y 300 y 32 entre 200 y 300 (Anexo 4). La siguiente gráfica muestra esa estratificación, identificando su municipio.

Gráfica 0.1. Distribución de los productores por municipio de acuerdo con las hectáreas sembradas con café, 2008



Nota: Se contempla a quienes tienen registradas entre 25 y 300 ha.
Fuente: Padrón cafetalero (Sagarpa, 2008).

⁶ El primer Padrón Nacional Cafetalero fue levantado en 2001 en atención a lo dispuesto en la Ley de Desarrollo Sustentable y el Reglamento Interior de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa) respecto a planeación y programación anual de los apoyos a la producción cafetalera, así como en la elaboración de los pronósticos de cosecha. El propósito es que sea fuente de información en esas tareas. http://www.spcafe.org.mx/wb3/wb/spc/spc_pnc [Consulta: 15 de julio de 2011].

Tapachula es el municipio con la mayor cantidad de grandes empresas cafetaleras en todos los estratos. Es decir, por lo menos merece una ponderación en la muestra que se obtenga. Sin embargo, en el supuesto de considerar a los 32 productores identificados como los propietarios de mayor cantidad de hectáreas en Tapachula, el padrón presenta dificultades con esa selección.

Por un lado, al preguntar con cuántas hectáreas se puede lograr un volumen de producción para exportar y establecer o mejorar la infraestructura de la finca, algunos informantes coincidieron en que con 25 se alcanza rentas susceptibles de capitalizar a la empresa. Por este razonamiento se consideró no restringir la selección a los grandes propietarios, pues hay que dar cuenta de las estrategias de los medianos porque eso no los limita en su desempeño empresarial.

Por otro, al considerar a los 32 productores que aparentemente tienen más hectáreas, podrían haber quedado fuera quienes administran más de una finca, pues algunas familias tienen dos o tres registradas a nombre de otros de sus integrantes, pero en realidad con una misma dirección. Con estas condiciones se consideró que quien coordina la operación de más de una incluso podría revelar estrategias interesantes para esta investigación. Es decir, aunque propósito y procedimiento son para empadronar a los productores, de hecho, se registra a las posesiones —en el caso de los grandes propietarios—.

Asimismo, algunas de las fincas ubicadas en el rango de 200 a 300 hectáreas aparecen como propiedad de compañías con las cuales no fue posible lograr una entrevista. Sin embargo, se intentó recuperar información mediante otros mecanismos, como la consulta de documentos públicos donde se identificó la perspectiva y las formas de operación de algunas de esas empresas fueron identificadas.

Otro criterio de selección viable con base en la información disponible fue la altitud de las ubicaciones de las fincas según los datos registrados en el padrón cafetalero de 2008. Se consideró atender el criterio de la Norma Oficial Mexicana 169-SCFI-2007 relativa a las especificaciones del café de Chiapas con denominación de origen que determina como una

de sus características que sea cultivado a más de los 800 metros sobre el nivel del mar (se refiere también a la especie *Coffea arabica* en sus variedades).⁷

A continuación, aparece la lista de las 37 fincas del municipio de Tapachula que se encuentran a mayores altitudes (entre 800 y 1,262 metros sobre el nivel del mar), organizadas según el número de hectáreas sembradas con café (de 28 a 312).

Cuadro 0.1. Fincas cafetaleras de Tapachula con altitud superior a los 800 metros sobre el nivel del mar y más de 25 hectáreas

Finca	Altura	Nombre del productor	Hectáreas sembradas
Finca La Gloria	1313	Moisés Sesma Sarita Margot	127
La Gloria Zaju	1304	Agroindustrias Unidas de México, S. A. de C. V.	105
Rancho Cuilco	1292	Gramlich Ramírez Armando	31
Finca Guadalupe Zaju	1262	Cafetalera Guadalupe Zaju, S. A. de C. V.	312.9
Finca San Antonio Chicharras	1247	Zapata Pérez Martha Noemí	177
Finca Hamburgo	1228	Edelmann Blass Tomas	297
La Joya	1178	Armbruster Bernstorff Juan Eugenio	56
Ejido El Naranjo	1169	Barrios Bravo Próspero Fausto	28
Finca Irlanda	1140	Peters Straub Bernd Walter	261
Finca Las Chicharras	1135	Agroforestal Chicharras, S. de R. L. de C. V.	200
Finca San Carlos	1126	Klein Moeller Alfredo Enrique	135
Rancho Cuilco	1118	Gramlich Ramírez Armando	68
Finca Sonora	1086	Edelmann Blass Marion	220
Finca Alta Vista	1078	Armbruster Bernstorff Juan Eugenio	56
Finca Hidalgo Acapulco I	1051	Bernstorff Pérez Tekla Dolores Alma	91.72
Finca Mexiquito	1044	Bernstorff Pérez Ally	90
Finca La Patria	1031	Von Lehe de Hey Hille Anna Margarete	284
Santa Fe Chinince	990	Robles González de Cosío Luz	285
Finca El Final (Mexiquito)	979	Bernstorff Pérez Elly	272
Finca París	975	Bracamontes Gris Eduardo	128
Rancho Alegre	960	Gramlich Bado Adolfo	79.32
Finca San Nicolás	940	San Nicolás, S. P. R. de R. I.	250
Finca Santa Teresa	940	Sonnemann Maret Elsa Linda	95
Finca Génova	920	Luttmann Fox Carlos Antonio	281.9
Finca Santa Anita	917	Hoffmann Heinsohn Edith Emilia	213.4
Pequeñas propiedades	898	Bueno Portigo María de Las Mercedes	90
Finca Chiripa	893	Toriello Elorza María Amalia Guadalupe	296
Finca Guanajuato	890	Bernstorff Pérez María Guadalupe	45
Finca San Juan	883	Bernstorff Pérez Ally	45
Pequeñas propiedades	879	García Laflor Abelarda	115.3

⁷ La Declaración General de Protección de la Denominación de Origen “Café Chiapas” fue publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 27 de agosto de 2003 y la Norma Oficial Mexicana mencionada el lunes 26 de marzo de 2007.

Finca Guanajuato	869	Bernstorff Pérez María Guadalupe	194
Finca Mexiquito	865	Bernstorff Pérez Ally	133
Finca Santa Lucía	850	Serrano y Castillejos Sergio Manuel	135
Finca San Carlos	844	Armbruster Bernstorff Juan Eugenio	78
Finca Guanajuato	834	Bernstorff Pérez María Guadalupe	45
Finca Perú	826	Bracamontes Gris Eduardo	128
Finca El Retiro	820	Giesemann Shlettwein Roberto	170

Fuente: Padrón Cafetalero (Sagarpa, 2008).

Esta investigación empleó principalmente métodos cualitativos como las entrevistas semiestructuradas y observación durante visitas a las fincas y oficinas de las empresas productoras.

Debido a las dificultades planteadas por González (1994) respecto a conseguir entrevistar a empresarios, éstas fueron logradas poco a poco. Algunos las concedieron extensas, otros, argumentando tener poco tiempo, durante algunos minutos e incluso por teléfono y unos ni siquiera aceptaron.

Se practicó entrevistas a profundidad con los actores de la cadena, en específico con los involucrados en la producción y la comercialización (exportación) del café verde. Asimismo, se recabó información de fuentes secundarias, en bases de datos, literatura especializada, Internet (páginas electrónicas y redes sociales como Facebook).

En total, mediante 21 entrevistas se trató de abarcar las etapas de la cadena global de café: producción, comercialización y torrefacción, así como actores locales relacionados con la cafecultura en el Soconusco (Anexo 2). La información recolectada en éstas y las visitas a campo permitió respaldar los cuestionamientos a la recabada por otros medios como las páginas *web* de los actores, los datos oficiales que proporcionaron las instancias de gobierno y lo planteado en la literatura especializada en la cadena global del café.

Se entrevistó a actores de la cadena global: empresarios cafeticultores (10), comercializadores (3, JBR Gourmet Foods, Cafés California y Egos), torrefactores (2, JBR Gourmet Foods y Cafesca), líderes del gremio cafeticultor (1, Unión Tacaná), ejecutivo de la banca (1, gerente de entidad financiera rural) y funcionarios de gobierno relacionados con el sector (2, Delegación de Comcafe en Soconusco y subdelegado de Planeación y Desarrollo Rural de la Sagarpa).

Los empresarios cafetaleros siempre están ocupados. Acordar una entrevista es muy difícil y cuando la conceden aprovechan el tiempo para atender “en segundo plano” otros asuntos, por lo cual se requiere valorar si es conveniente seguir el orden del guión o dejar que el entrevistado aborde temas e ir verificando los elementos relevantes.

Unos atienden llamadas o reciben a otras personas mientras transcurre la entrevista. Dependiendo del tema, algunos pedían que apagara la grabadora cuando alguien llegaba o al contestar su teléfono.

En cuanto a la veracidad de la información se requiere considerar cierto sesgo porque, por la condición de negociantes, pocas veces admitirán un fracaso, hacer las cosas mal o que su producto no es el mejor, como cuando preguntaba a los comercializadores-exportadores por los requerimientos de calidad del café que compran; según la mayoría, siempre adquieren “los mejores”, pero otro informante comentó que cuando hay desabasto “donde haya” y no siempre de calidad. Asimismo, los productores evitan hablar de la producción del café verde que se retira antes del despulpado y afecta la calidad de los frutos con la madurez adecuada, lo cual se evidencia, entre otras características, con el color rojo.

Ante la imposibilidad de entrevistar a importadores, torrefactores —en los países consumidores— y distribuidores, se consultó información de la *web* que permitió la identificación de sus requerimientos y las estrategias para cubrirlos.

Se consultó documentos, algunos físicamente porque se tuvo acceso, como el plan de manejo de plantación que compartió un empresario, y otros en formato electrónico, aprovechando su disponibilidad en la Internet.

Mediante visitas de campo se verificó datos de la consulta a documentos y las entrevistas, como mejoras en las condiciones de producción tanto en plantaciones (para cultivo orgánico o amistoso con los pájaros) como en la etapa de beneficio (limpieza de los tanques de fermentación, por ejemplo).

La información de campo fue recopilada de octubre de 2010 a agosto de 2012. Se comenzó con una práctica en el marco del Seminario de Metodología de la Investigación, visitando tres fincas (Argovia, Hamburgo e Irlanda). Se elaboró una guía de trabajo y al finalizar se

preparó un reporte por cada una con los siguientes apartados: historia, distribución de la finca y diversificación de actividades económicas. Este último tema era uno de los principales intereses al comenzar la indagación, pero luego se determinó que era una, entre las respuestas de los empresarios a la fluctuación de los precios, y se decidió ampliar un poco el panorama para tratar el tema *a posteriori*.

Durante la visita de campo se platicó con los gerentes de Argovia y Hamburgo y con Walters Peters, padre del actual dueño de Irlanda. Las preguntas estaban orientadas a entender de manera general las actividades, su sistema de producción y sus perspectivas. Se identificó temas como su incorporación a la prestación de servicios turísticos con el apoyo del gobierno estatal en el proyecto marco La Ruta del Café, pero sobre todo se confirmó el interés por continuar exportando su producto.

Entonces la estrategia fue orientada a identificar un primer grupo de productores que cumplieran con las características y al entrevistarlos se les pidió referencia de otros con rasgos empresariales. Mediante los propietarios de las fincas Argovia, Hamburgo e Irlanda se estableció contacto con más informantes clave.

Se entrevistó a productores (dueños y trabajadores de las fincas) y comercializadores, en el caso de estos últimos a representantes en el Soconusco, compradores o trabajadores de esas empresas (Exportadora de Granos y Oleaginosas del Sureste, S. A. de C. V., Beneficio Bajareque Norte, filial de la compañía Rogers, y Cafés de Especialidad de Chiapas, S. A. de C. V., operadora de la planta liofilizadora recién inaugurada en ese entonces). También se obtuvo los puntos de vista de otros actores en el sector como la Unión Agrícola Regional de Productores de Café Tacaná, la Comisión para el Desarrollo y Fomento del Café de Chiapas (Comcafe), la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa) y una entidad financiera rural.

Se consultó las páginas de las empresas cafecultoras del Soconusco, de la Unión Tacaná (de donde se obtuvo un catálogo de productos de sus agremiados) y de las compañías transnacionales comercializadoras de café verde y las torrefactoras. Muchas explican las formas de coordinación que implementan en la cadena, aunque no hay una lista exhaustiva

de quiénes son sus socios. Algunas informan de sus proyectos sociales y ambientales, con lo que se pudo establecer una relación hipotética después corroborada en campo.

La base de datos del padrón cafetalero fue útil para dimensionar lo amplio y complejo del universo de fincas en el Soconusco. Aunque desde la perspectiva de esta investigación hacen falta campos para distinguir las diferencias entre los tipos de productores en la región y diseñar políticas diferenciadas, esto facilitó el conteo en general de los registrados y el tamaño de sus propiedades.

Las entrevistas proporcionaron posiciones y opiniones de actores representativos. De manera adicional se obtuvo datos oficiales cuantitativos del desempeño de la cafecultura en Chiapas, de la región del Soconusco y el municipio de Tapachula.

Estructura del documento

Esta tesis está dividida en tres secciones. La primera comprende una breve historia del mercado del café en los ámbitos internacional y local a partir del siglo XIX. Aparentemente, con la misma lógica, países productores exportan a los consumidores desde entonces, pero el proceso de globalización —en el marco del neoliberalismo— ha modificado la organización del intercambio comercial. En particular, los cambios son analizados, en primera instancia entre países, y en segunda al de sistemas productivos —distinguiendo algunas veces al tipo de productor— y tercero particularizando por el interés en el tipo de mercado, siendo el justo —*fair trade*— el más abordado. La segunda es la discusión teórica referente al análisis de los sistemas agroalimentarios y sobre los enfoques para el estudio de la interacción entre sus elementos —pueden ser países, regiones productoras o individuos—. La tercera es el resultado de la investigación.

En el primer capítulo se discute acerca del proceso de globalización y la reestructuración del sistema agroalimentario y del mercado global del café. En el segundo se presenta la descripción histórica de cómo Soconusco se convirtió en región exportadora, con especial énfasis en las condiciones enfrentadas por los cafecultores.

El tercer apartado trata teorías y enfoques mediante los cuales han sido estudiadas las respuestas de los actores al proceso de globalización, en particular se distingue los análisis

de los sistemas de producción nacional, los de una zona cafetalera determinada y luego unidades más específicas como cooperativas y familias hasta el nivel de productores-actores. Se pondera las ventajas del enfoque de las cadenas globales de valor para entender las estructuras de relaciones entre actores en la elaboración de un producto y se vincula ese marco analítico con aportaciones teóricas para observar las acciones de los locales en relación con quienes se encuentran en las fases de torrefacción y distribución del aromático, mediante los mecanismos de coordinación de la cadena.

En el cuarto capítulo, con base en la información recabada en campo y la revisión documental, se identifica a las empresas locales y las transnacionales que participan en la producción y la comercialización del café en el Soconusco desde una perspectiva territorial. De las primeras se describe capacidades y estrategias para ser competitivos o sobrevivir a las condiciones del mercado internacional y de las segundas sus mecanismos para coordinar la cadena global.

En la quinta parte se trata la historicidad, la diversidad y la transterritorialidad de la actividad cafeticultora del Soconusco y con el enfoque de Cadena Global de Valor (Gereffi y Korzeniewicz, 1994 y Gereffi 2001) se analiza las formas en que los actores encargados de la producción agrícola interactúan con los dedicados a comercialización, industrialización y distribución.

En el sexto se identifica los efectos de los mecanismos de coordinación de las transnacionales y las estrategias de los empresarios en el territorio. Se cuestiona acerca de la viabilidad de éstas y si permitirán a los empresarios continuar con su actividad productiva y se describe las tendencias de la cafeticultura en la región del Soconusco, Chiapas, basadas en los hallazgos en el desarrollo de esta investigación.

La última parte de este documento expone las conclusiones.

Para una mejor comprensión de la tesis es pertinente revisar en qué consiste la producción de café, abarcando sus etapas de producción, comercialización, transformación y distribución. Se puede consultar el Anexo 1, en el cual se explica a grandes rasgos el proceso agroindustrial referido.

CAPÍTULO 1. CONDICIONES HISTÓRICOESTRUCTURALES DEL MERCADO GLOBAL DEL CAFÉ

Este capítulo tiene como propósito exponer, para contexto de este trabajo, tres asuntos que están relacionados: la discusión sobre la globalización; los aspectos históricos del mercado internacional del café y sus condiciones actuales.

Para abordar el primero, se revisa las posturas teóricas acerca de la globalización con el propósito de establecer el contexto en el que se dieron los cambios históricos y las tendencias económicas y políticas que han presentado los sistemas agroalimentarios en general y el mercado global del café en particular.

En el segundo se analiza en particular las condiciones estructurales y tendencias del mercado global del café y se identifica a las empresas transnacionales (ETN) como torrefactoras y distribuidoras del café como producto final.

El tercero aborda históricamente los cambios en el mercado global de café, la liberación de los precios internacionales y el retiro del Estado como entidad reguladora de los mercados locales, donde se ubica a los empresarios cafetaleros del Soconusco, Chiapas.

Se sostiene que hay una relación en los temas porque las condiciones actuales del mercado son una consecuencia de los cambios históricos que sufrió. Por ejemplo, la posición actual de algunos países que han ascendido en la lista de los que tienen mayor de producción — como Vietnam— se debe a la liberación de los Acuerdos Internacionales del Café (AIC). Asimismo, dicha liberación de los AIC tiene que ver con el proceso de globalización neoliberal.

1.1 Globalización. Discusión, proceso e implicaciones económicas y políticas

Se comenzó a utilizar el concepto en el ambiente de los negocios para referirse a la visión de algunas compañías de alcance mundial. Una de las primeras referencias académicas en este sentido es la ofrecida por Levitt (1983), quien propuso que las empresas deberían operar como si el mundo fuera un gran mercado, ignorando las diferencias “superficiales” nacionales y regionales. En las ciencias sociales se empezó a discutir en la década de los noventa y desde entonces hay propuestas parciales, divergentes y algunas veces

contradictorias respecto a su significado⁸. Es decir, no existe un consenso en su definición y por tanto es un *concepto esencialmente debatido* entre autores (Robinson, 2007).

Se discute su relación con el capitalismo y la modernidad, si es una condición o un proceso en curso, un fenómeno que comenzó hace unas décadas y por tanto en discontinuidad con otras épocas como marca de un cambio nunca antes visto o un proceso histórico⁹, continuación de otros de gran duración, un asunto económico, político, cultural o una combinación de estos campos, si las condiciones que genera son en beneficio de la sociedad o perjudican a la mayoría de personas que aunque no lo quieran se ven involucradas, si hay manera de contrarrestarla y manejarla o es algo inevitable e incontrolable.

En esta investigación se concibe a la globalización como un proceso que alcanza incluso aquellas regiones que al parecer están fuera de su alcance porque se encuentran fuera de los circuitos productivos o comerciales. De una u otra forma, esa región percibirá las consecuencias de encontrarse fuera de esos flujos. Esto pareciera una postura asociada a lo ineludible de sus efectos, pero, por el contrario, se reconoce el alcance del proceso mundializador, pero no la homogeneidad de sus efectos. Depende en gran medida del territorio del que se trate y de su resiliencia.

Son evidentes la transformación y los cambios sociales cada vez más acelerados en todo el mundo como efecto del proceso de la globalización. Los más patentes son la existencia de conexiones entre los territorios de escalas (localidades, regiones y países) en rubros como los flujos de personas (migrantes, refugiados, turistas, trabajadores que se movilizan de manera individual o colectiva, temporal o permanentemente, voluntaria o involuntariamente), tecnológicos (movilización de maquinaria e información, de baja y alta tecnología, incluidos los conocimientos técnicos), financieros (de dinero o capital, tanto legítima como ilícitamente, mediante los mercados de valores y el lavado de dinero), de información mediática (imágenes y "textos" con distintos significados en función de donde se les

⁸ La contradicción más relevante ha sido considerar que es un proceso homogeneizador o bien un fenómeno que provoca asimetrías. Aparentemente se homogeneizan algunos aspectos con la transferencia cultural o de bienes, pero también está provocando disparidades entre territorios y economías. Éste trabajo se inscribe en esta última consideración.

⁹ La relación comercial entre las fincas cafetaleras del Soconusco y los países consumidores del aromático — la cual data de 1880— presenta un tipo de comercio internacional que se transforma y ahora muestra rasgos particulares derivados de la globalización.

consume) y los de ideologías (como la democracia, la libertad, los derechos humanos, etcétera) (Appadurai, 1990, citado por Bell, 2007).

Con el propósito de profundizar en el debate acerca del proceso de globalización, se discute en este texto posiciones y propuestas de William Robinson (2007), Immanuel Wallerstein (1979, 1988 y 2006) y Michael Hardt y Antonio Negri (2002 y 2005) con base en algunos elementos clave respecto al origen, la definición, los participantes, el papel del Estado en el nuevo escenario creado y las estrategias propuestas por estos autores para su estudio.

1.1.1 Orígenes de la globalización

De acuerdo con Wallerstein (2006), se originó en el siglo dieciséis, cuando el sistema-mundo —concepto que proponen para el análisis de la globalización¹⁰— estaba localizado en un territorio específico, principalmente en Europa y América, y se expandió hacia todo el mundo. La característica de esa dinámica fue la “mercantilización generalizada de unos procesos —no sólo los de intercambio sino los de producción, distribución e inversión—” (Wallerstein, 1988:4). Así, destaca como un cambio significativo en el modelo económico que el capital comenzó a ser empleado con el propósito de su expansión.

Hardt y Negri (2005) sitúan el origen del proceso en el ocaso de la soberanía moderna, fincada en el Estado-nación. Para ellos la globalización (el imperio) es ruptura del modelo de producción capitalista y las relaciones globales de poder. Ésta transformación, argumentan, hace posible y evidente que el modelo global capitalista reúna los poderes económico y político en un nuevo orden mundial. Reconocen una continuidad propuesta por los otros autores, pero desestiman que, por ejemplo, actualmente exista una competencia entre las potencias imperialistas por un poder global y destacan el surgimiento de un dominio único que determina a todas mediante una estructura basada en la noción común acerca de democracia, justicia y soberanía en un nuevo paradigma poscolonial o posimperialista (Hardt y Negri, 2002).

¹⁰ Wallerstein (2006:3) advierte que se había hablado de “la globalización desde mucho antes de que el término fuera inventado (no, empero, como de algo nuevo sino como de algo que había sido un elemento básico para el sistema-mundo moderno desde que éste comenzara en el siglo XVI)”.

Robinson (2007) reconoce que la expansión del capitalismo comenzó hace 500 años, cuando pasó de la “acumulación primitiva” o “precapitalista” a un modelo basado en el mercantilismo. Su semilla fue el patrón feudal observado en Europa y expandido hacia sus colonias. Entonces el autor se sitúa en la opinión de que la globalización es un proceso de larga duración en la línea del desarrollo del sistema global capitalista de producción. Refiere que la actual, es la cuarta etapa en su proceso histórico.

1.1.2 Definiciones de globalización

Según Robinson (2007), es parte de un largo proceso de siglos de expansión mundial del modelo capitalista de producción que trae consigo una nueva forma de relaciones entre las personas en las esferas social, cultural y política. Es la dinámica estructural del siglo veintiuno que impulsa procesos ideológicos, políticos, sociales, económicos y culturales a nivel mundial, expresados en nuestra vida diaria, individual y colectiva. Considerando la vinculación entre estructura global e individualidades el autor plantea que son campo de la “imaginación sociológica”.

Este asunto de considerar los ámbitos de actuación de las personas coincide con la propuesta de Wallerstein respecto a la concepción del sistema-mundo como “una zona espacio-temporal que atraviesa múltiples unidades políticas y culturales” (2006:15). Para él, entre las modificaciones de la globalización a nuestra realidad social se encuentra que ya no vivimos y somos ciudadanos únicamente de un Estado-nación, sino algo mayor, a lo cual ha llamado sistema-mundo, expresado en los terrenos económico, político e ideológico-cultural (Wallerstein, 1988: VIII).

Un sistema mundial es ante todo una creación social con historia y orígenes y mecanismos a los que se puede identificar y con un tiempo de vida durante el cual se experimenta crisis objeto de análisis y advertencias (Wallerstein, 2006), con “límites, estructuras, grupos, miembros, reglas de legitimación y coherencia”. Su existencia es resultado de las fuerzas que cuando entran en conflicto lo mantienen unido por tensión, pero también lo transforman en la medida en que buscan eternamente remodelarlo para su beneficio. Durante su tiempo de vida, sus características cambian en algunos aspectos y permanecen estables en otros (Wallerstein, 1979).

Respecto a la caracterización del sistema-mundo contemporáneo, Wallerstein (2006:3) afirma:

ha contado con muchas instituciones —estados y sistemas interestatales, compañías de producción, marcas, clases, grupos de identificación de todo tipo—que forman una matriz que permite al sistema operar, pero al mismo tiempo estimula tanto los conflictos como las contradicciones (...).

Como parte de su argumento, Wallerstein (2006) propone los conceptos *economía-mundo* y *capitalismo histórico*. La primera “es una gran zona geográfica dentro de la cual existe una división del trabajo y por lo tanto un intercambio significativo de bienes básicos o esenciales, así como un flujo de capital y trabajo” entre estados del centro y áreas periféricas (Wallerstein, 1979:492), no necesariamente limitada por una estructura política única, pero la cual puede contener muchas unidades políticas vinculadas entre sí a modo de un sistema interestatal. Asimismo, puede comprender muchas culturas y grupos practicando religiones, hablando idiomas y con prácticas sociales diferentes.

El concepto de capitalismo histórico se refiere al modo de producción en cuanto a su historia larga y su realidad concreta y única donde el capital pasó a ser usado de forma especial en su autoexpansión mediante el proceso conformado por “reserva acumulada en forma monetaria, fuerza de trabajo destinada a ser utilizada por el productor, red de distribuidores, consumidores que fueran compradores” (Wallerstein, 1988:3). Para observar esa larga trayectoria histórica, propone los llamados ciclos de capital.

Hardt y Negri (2005:159) sugieren “el concepto de Imperio para designar el dispositivo global contemporáneo”. El argumento central es que el imperialismo dejó de existir y en su lugar se erigió el imperio global, o sea el nuevo orden mundial instituido por el capitalismo pero que junto con el modelo de producción se modifica en lo político y lo cultural porque se encuentran interrelacionados. Este nuevo orden no es comandado exclusivamente por un Estado-nación, como en el imperialismo, cuya forma de dominación era la colonización de otro territorio; así, aunque se observe a Estados Unidos como el “autoerigido líder mundial”, en realidad su autoridad no tiene bandera, ni fronteras formales, y se sustenta en los nuevos procesos de producción y acumulación de capital que se hacen más efectivos con la administración de la información y menos en los procesos de transformación material.

Argumentan el arribo de una nueva geografía imperialista mundial y la consolidación del mercado mundial en el marco de un modo capitalista de producción. Para ellos no hay un centro de poder y una periferia dependiente sino tres mundos que pueden estar mezclados con nuevos y complejos regímenes de diferenciación, homogeneización, desterritorialización y reterritorialización.

Hardt y Negri (2005) califican a la época como posmoderna, con una economía global que crea riqueza mediante un esquema de producción biopolítica, donde se produce la vida social y existe un proceso en el cual se superpone lo económico, lo político y lo cultural.

1.1.3 Líderes de la globalización

Robinson (2007) argumenta el surgimiento de la clase capitalista transnacional o global que es dueña de los mayores recursos productivos del mundo. Aunque no se trata de un grupo unificado, tiene conciencia de su transnacionalidad. Está vinculada mediante circuitos globalizados de producción, distribución y finanzas desterritorializados y sin identidad nacional, en particular porque sus intereses van más allá de la acumulación capitalista local o nacional.

Esta clase no está restringida por los límites del Estado-nación, pues se sitúa en la escala global, desde donde tiene la propiedad o el control del capital transnacional y por tanto es el alto mando de la economía, la que impone la dirección general y el carácter a la producción al tiempo de condicionar el carácter social, político y cultural de la sociedad capitalista mundial.

Sin embargo, advierte que esta clase no se encuentra sola en la conducción de la sociedad, pues representa una fracción determinada. Existe otro segmento de liderazgo en los núcleos de grupos dominantes locales que son fracciones acumuladoras de capital a ese nivel mediante regulaciones y protecciones nacionales, mientras que lo global tiene sus intereses en conflicto con los de ellos.

Este autor se opone a la afirmación de que la globalización tenga fuerzas impersonales, destacando que las clases capitalista nacional y transnacionales o global tienen agencia y ejercen un poder relativo sobre la mano de obra, por ejemplo.

Para Wallerstein (2006) el liderazgo es ostentado por los estados fuertes en contraposición a los periféricos. Según él hay una constante rivalidad entre estos países por el poder internacional no dado, y constantemente consiguen cuotas de poder en la búsqueda de la hegemonía. Así, explica que durante los recientes 500 años han existido intentos por crear un imperio-mundo en donde sólo exista una autoridad, pero no han fructificado porque un poder único se contrapone a los intereses de las empresas mayores, ligadas al poder hegemónico para imponer las reglas del sistema: dominar la economía-mundo en los ámbitos de producción, comercio y finanzas, lograr sus objetivos políticos sin o con el uso de su fuerza militar y formular el lenguaje cultural mundial. Por un breve tiempo esta hegemonía ha sido lograda por los Países Bajos, a mediados del siglo diecisiete, el Reino Unido a mediados del diecinueve y Estados Unidos a mediados del veinte.

Para Hardt y Negri (2005) el imperio es liderado por los procesos de acumulación capitalista globalizados, otorgando mayor peso a los relacionados con la administración de la información –el conocimiento—y menor a los de transformación o producción de bienes o mercancías. Asimismo, su argumento es en contra de que algún Estado-nación (como Estados Unidos, según algunos autores) o una entidad supranacional encabecen el imperio.

En analogía con el imperialismo, advierten la existencia de tres elementos de gobierno: monarquía, aristocracia y democracia, las que combinadas resultan una soberanía unificada. La primera es ejercida por instituciones que dominan en asuntos globales (Organización Mundial del Comercio, Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional, etcétera); la segunda es representada por una élite de actores, sobre todo los estados dominantes que gobiernan la economía global y controlan los flujos culturales, y se presenta la democracia en ámbitos y ejercicios de participación como en la ONU.

1.1.4 Papel del Estado en la globalización

Para Robinson (2007) la postura del enfoque de sistema mundo acerca del Estado no se mantiene, pues, aunque es una forma específica de organización social histórica, ha sido rebasada por la globalización y se requiere considerar una desterritorialización de la relación capital-Estado. Considera que el Estado-nación está siendo transformado, no sustituido o cancelado, como la monarquía en Inglaterra, donde la figura se mantiene, pero con funciones

distintas a las que tenía en las estructuras monárquicofeudales. Así, conserva algunas pero pierde otras a la luz de las transformaciones.

Para Wallerstein (1979:491) el capitalismo histórico absorbe el poder que, sobre el ámbito económico, pierden las entidades políticas, para repartir las ganancias entre los actores privados. Los factores económicos maniobran en “una arena mayor de lo que cualquier entidad política puede controlar totalmente”. De esta manera los capitalistas tienen un margen de operación mayor debido a que cuentan con una base estructural. Esto ha hecho posible “la expansión económica constante del sistema mundial, aunque con una distribución muy desigual de sus frutos”.

Para Hardt y Negri (2005) el imperio no desapareció al Estado-nación, pero está por encima de éste no en un nivel superior como los organismos supranacionales sino en los aspectos económicos, políticos y culturales, donde el Estado ahora tiene menos poder.

1.1.5 Propuestas para estudiar el proceso de globalización

Robinson (2007) sugiere dividir la historia del capitalismo en periodos que le permitan identificar los cambios clave en ese sistema de producción desde su origen, el cual sitúa hace cinco siglos. Esa división se convierte en una herramienta analítica para su estudio y determinar que la globalización sólo es un cambio de época del mismo.

Cuando Robinson (2007) define a la globalización como una dinámica estructural que subyace en los procesos ideológicos, políticos, sociales, económicos y culturales aporta una pista de lo que se debe observar al intentar caracterizarla. Asimismo, cuando establece que está vinculada a nuestras biografías individuales y de grupo destaca que esa caracterización debe contemplar la expresión a un nivel local. Incluso sugiere a la sociología como la disciplina encargada de su estudio.

Por su lado, al proponer una estrategia de análisis de la globalización, Wallerstein (1988:VII) establece la tarea de “describir esta realidad, de delinear con precisión lo que siempre ha estado cambiando y lo que nunca ha cambiado (de tal forma que podríamos denominar la realidad entera bajo un solo nombre)”. Es decir, la propuesta es ver al proceso como un

trayecto continuo de un sistema que vive ciertos cambios, pero conservando algunas características.

En cuanto a los ámbitos a considerar, Wallerstein (1988:VIII) coincide con Robinson porque propone observar una “realidad global integrada, tratando sucesivamente su expresión en los terrenos económico, político e ideológico-cultural”. Así mismo, propone “describir cómo ha sido realmente el capitalismo en la práctica, cómo ha funcionado en cuanto sistema, por qué se ha desarrollado de la manera en que lo ha hecho y a dónde conduce en la actualidad.” (1988:1).

Wallerstein (2006:3) advierte:

No hemos sido capaces de comprender el significado de estos fenómenos, sus orígenes, su trayectoria y, más importante aún, cuál es su lugar en el orden mayor de las cosas. Solemos ignorar su historia. Somos incapaces de juntar las piezas del rompecabezas y nos sorprendemos constantemente de que no se cumplan nuestras expectativas a corto plazo.

También propone una mirada holística al asunto: “...hemos estudiado estos fenómenos en compartimientos estancos a los que hemos dado nombres especiales —política, economía, estructura social, cultura— sin advertir que dichos compartimientos eran construcciones de nuestra imaginación más que de la realidad” y “estaban tan estrechamente entrelazados que cada uno presupone al otro, cada uno afectaba al otro y cada uno era incomprensible sin tener en consideración a los demás compartimientos” (Wallerstein 2006:3).

Para Wallerstein (2006:15) “el análisis de los sistemas-mundo significó antes que nada la sustitución de una unidad de análisis llamada ‘sistema-mundo’ en vez de la unidad estándar de análisis, que había sido el Estado nacional”.

Así mismo, “Los analistas de sistema-mundo insisten que más que reducir situaciones complejas a variables más simples, el esfuerzo debería dirigirse a complejizar y contextualizar todas las denominadas variables más sencillas a fin de entender situaciones sociales reales” (Wallerstein, 2006:17).

1.1.6 Cambios y tendencias económicas y políticas en el marco de la globalización

Lo ocurrido en los recientes 20 años en la economía mundial repercute en el funcionamiento de las sociedades, lo cual ha despertado interés de distintas disciplinas entre las que destacan economía, sociología, antropología e historia, y por subdisciplinas como economía internacional, economía de la empresa y sociología económica, entre otras.

Algunos temas de estudio surgidos de estos cambios son: desarrollo cultural a nivel mundial, integración y homogenización de la sociedad global, interdependencia-dependencia de los territorios, creación de instituciones y redes globales, razonamiento global, resistencia local a los procesos globales y relaciones sociales globales (Bonnano y Constance, 2008).

Todos estos temas se refieren a un fenómeno más amplio y complejo llamado globalización, el cual representa un momento histórico y político del capitalismo. En su dinámica se puede identificar actores participantes, corporaciones transnacionales, grupos que se resisten a dicha dinámica y al Estado como un actor cuya participación ha sido debate permanente entre las posturas que abogan por su intervención en la economía y el neoliberalismo que promueve el libre mercado.

Como preámbulo de la globalización, el fordismo tuvo su época dorada. La forma socioeconómica del capitalismo que emergió a principios del siglo veinte y alcanzó su auge en las dos décadas después de la Segunda Guerra Mundial, significó una forma de capitalismo caracterizada por la producción en masa (prioritariamente mecanizada y especializada), la integración vertical de las empresas (burocratizadas, con una exhaustiva planeación y control de arriba hacia abajo) y el consumo masivo, pero también se refiere a una nueva cultura y nuevos arreglos políticos.

El papel del Estado en el sistema fordista era intervenir en el mercado por medio de avanzadas políticas keynesianas orientadas al control fiscal, regulación planeada de los ámbitos socioeconómicos y la salud, la educación y el bienestar. Por tanto, la clase media creció sustancialmente y disfrutó una mejor calidad de vida.

Los orígenes de la globalización se encuentran en la crisis del fordismo, cuando las políticas de intervención estatales fueron calificadas como las causas de la contracción económica.

Algunas de las principales características que adquirió el sistema capitalista después del fordismo son: incremento de la flexibilidad a escala global, movilidad del capital, libre colonización y mercantilización de cualquier esfera, recomposición de las fronteras espacial y temporal y descentralización de la producción.

La producción está mucho más extendida pero no exclusivamente desagregada en unidades y subprocesos de empresas dispersas con formas divergentes, organizaciones de trabajo, administración y finanzas que bien pueden seguir prácticas y costumbres locales tradicionales.

Bonanno y Constance (2008) definen a la globalización como un proceso complejo de transnacionalización de relaciones sociales centradas en el establecimiento de condiciones que favorecen y están caracterizadas por el crecimiento y concentración de las corporaciones transnacionales, las políticas orientadas al libre comercio que promueven su crecimiento y la variada y multifacética resistencia que genera su expansión.

En esta definición está presente un elemento que origina la discusión respecto a quien capitanea la globalización. Una posición es que las corporaciones transnacionales lo hacen a partir de la flexibilización y descentralización de la producción económica y el control de las CGV. Ante esta situación, los demás actores tienen una menor influencia (para algunos autores ninguna) en la dinámica económica global. Esta posición argumenta por ejemplo que la toma de decisiones de las empresas transnacionales (ETN¹¹) no considera a consumidores y productores.

La apreciación desde este punto de vista es que la globalización es un proceso homogéneo, irreversible y omniabarcador liderado por las ETN, las cuales gobiernan un mundo sin fronteras. Se cuestiona la pérdida de importancia del Estado-nación y la reducción de su capacidad para tomar decisiones ante la internacionalización de la economía y el poder adquirido por las transnacionales (Munck, 2002).

¹¹ “Son empresas que operan en varios países a través de filiales que pueden ser jurídicamente independientes. Su organización es de tipo global, por lo que tienden a maximizar sus beneficios, o a cumplir cualquier otro objetivo, bajo una perspectiva de grupo, y no en cada una de sus unidades jurídicas aisladas”. http://www.franklintempleton.com/es/es_ES/investor/investor-education/glossary#E [Consulta: 31 de septiembre de 2016]

Se puede estar totalmente de acuerdo en que la globalización es un proceso en curso al cual ya no se puede entender específicamente a partir de los modelos centro-periferia y “existen temas transnacionales como los derechos humanos, el cuidado del ambiente o la seguridad que replantean el papel de los estados nación” (Munck, 2002:83). En particular, el asunto del ambiente se está convirtiendo en un movimiento transnacional, en el que participan las ETN, los productores y los consumidores.

En el ámbito de la cultura el análisis se ha dado en términos de la existencia de una homogenización, globalización o estandarización a nivel mundial. Sin embargo, es convincente el argumento de “la interdependencia y la mezcla de lógicas globales, distantes y locales, cuyo resultado es una mayor hibridación y porosidad de la vida social, económica y política” (Amin, 1997:133 citado por Munck, 2008:85).

Así, los sistemas productivos complejos no pueden tener como única base los mecanismos impersonales del mercado, pues requieren de la confianza individual y social; mientras que la especialización flexible exige la coordinación y la cooperación entre actores económicos.

En este marco, el rol de la agricultura y los alimentos en la construcción de ese nuevo orden capitalista global es estratégico. Además, la agroindustria es uno de los sectores más globalizados. La producción y el consumo de los productos agroalimentarios es en verdad un asunto transnacional. Asimismo, es evidente, a partir de los vínculos observados, el nivel de globalización del sector agroalimentario es un hecho, más allá de los datos estadísticos (Bonnano y Constance, 2008).

Morgan *et al.* (2006) plantean la existencia de dos tipos de sistemas agroalimentarios, uno convencional y otro alternativo. El primero está relacionado con la homogeneización de los hábitos de consumo a nivel mundial, pero el segundo se da cuando esos hábitos son diferentes tanto entre los países como a su interior, en parte porque existen contrastes entre los grupos de personas con posibilidades de consumir alimentos saludables, por ejemplo, y quienes no las tienen.

Los sistemas convencionales están orientados a la acumulación capitalista, con un enfoque productivista, en tanto que los alternativos producen alimentos orgánicos para mercados locales. Los primeros, que antes sólo buscaban satisfacer a un mercado que consumía

productos baratos, ahora abastecen mercancías orgánicas, por lo cual ya no es tarea fácil diferenciar entre un sistema y otro. Además, los segundos se han vuelto muy eficientes y cada vez abarcan más mercado.

Los sistemas convencionales se les asocia con perspectiva productivista de la agricultura. Esta modalidad busca una producción amplia para el consumo masivo mediante economías de escala para abaratar precios y liberar a la agricultura y el abasto de la naturaleza y sus estaciones. Ahora sabemos que éstos producen altas rentas para los involucrados directamente, pero generan otro tipo de costos ambientales y de salud. Incluso, además de lo relativo a la producción como la degradación de suelos y la contaminación del agua, se considera los provocados por los medios de transporte por el consumo de combustible, por ejemplo.

Asimismo, aparecen costos derivados de las afectaciones a la salud de la población. La obesidad es una condición humana que tiene un alto precio para la sociedad. Es decir, los sistemas agroalimentarios convencionales producen altas rentas, por un lado, pero representan costes absorbidos incluso por grupos no relacionados con dichas ganancias.

Esta discusión genera otra en la que se advierte la existencia de ciertos consumidores a quienes les preocupa dónde y cómo fueron producidos (e incluso transportados) sus alimentos. La procedencia y el lugar de donde se proveen la comida es ahora importante para ese segmento del mercado, asumiendo importancia los atributos de calidad, autenticidad y trazabilidad de los productos. Algunas de estas iniciativas ya están siendo acompañadas por gobiernos, sobre todo los países desarrollados en Europa y Estados Unidos. La batalla, según se aprecia, se está dando en la arena técnica del etiquetado de mercancías.

Cualquier forma de coordinación en la vida económica, política y social, como la existente en cualquier cadena o red, requiere algún acuerdo entre los participantes, en contraposición con las posturas que suponen la imposición simple de relaciones de poder dominante. Muchas veces esos acuerdos no son visibles porque tienen un carácter histórico y se fueron dando durante las interacciones repetitivas de los actores en la búsqueda de algún objetivo. Es decir, el supuesto actor dominante tuvo que ir acordando sus expectativas con el actor subordinado;

es decir, adquiriendo el dominio de alguna manera. Sin embargo, cada vez que las situaciones o los contextos son modificados, las expectativas de ambos actores evolucionan.

La propuesta de Morgan *et al.* (2006) acerca de la economía moral y la gobernanza multinivel se opone al razonamiento de que la localización de las cadenas alimenticias sea un problema local; su análisis, argumentan necesita ser soportado en distintos niveles desde donde, políticamente, se gobierna nuestras vidas diarias. Es decir, al tiempo de estudiarlas como interrelaciones locales, es necesario observarlas a la luz de los procesos globales.¹²

Finalmente, Morgan *et al.* (2006) aportan al análisis de los sistemas agroalimentarios los conceptos de poder duro y suave, donde el primero se refiere al empleado para promover sistemas agroalimentarios convencionales y presume la existencia de relaciones asimétricas entre actores y el desarrollo de prácticas no sustentables. Por el contrario, el segundo se trata de la capacidad de conseguir, inspirar y persuadir mediante argumentos intelectuales y éticos a los otros participantes de la cadena en una configuración de la nueva economía moral, por cierto, referida como un campo que puede enriquecer la literatura agroalimentaria en un área poco teorizado, pero en expansión.

Esta investigación muestra elementos para comprobación de estas propuestas conceptuales porque se reconoce un cambio en las preferencias de consumo en los territorios a donde se exporta el café del Soconusco y la necesidad de observar las relaciones entre empresarios cafeticultores y transnacionales con mayor detenimiento, sin la postura mecanicista de la coordinación.

1.2 Mercado mundial del café: condiciones estructurales, actores globales y tendencias del mercado

Como parte del sistema agroalimentario mundial, el café es una de las principales mercancías. En orden de importancia comercial, se ubica entre los primeros 20 productos de ganadería y cultivos exportados. Además, vincula a países en vías de desarrollo (productores) y

¹² Para el análisis de la cadena global de valor de café es importante esta noción porque, en efecto, el consumo de determinado producto en un país consumidor, afecta directamente al territorio donde se produce. Es decir, de manera simplificada, las opciones podrían ser: privilegiar —financiar— un sistema de producción convencional o uno orgánico; una plantación sin sombra o una con sello Bird Friendly o, una finca donde trabajan menores o una libre de trabajo infantil.

desarrollados (consumidores). En los territorios donde se cultiva el grano subsisten poblaciones con el menor índice de desarrollo humano y en particular los salarios más bajos.

Este apartado establece las condiciones generales del mercado global del café, primero a nivel de los países y luego al de las empresas que actúan a tal escala. La participación de los países es explicada desde la oferta y la demanda de café que generan sus economías, en tanto que la dinámica de las empresas partícipes del mercado del aromático a escala mundial mediante los procesos de organización y concentración económica. Finalmente se expone las tendencias relacionadas con calidad y estandarización y el surgimiento del segmento de especialidades.

1.2.1 Importancia del café como mercancía global

Es una de las mercancías de consumo más exportadas en el mundo. Quizá no ocupa el lugar que alguna vez le adjudicó erróneamente Pendergrast (1999) al considerarla la segunda más importante a nivel mundial después del petróleo, pero sí tiene un papel destacado en los ámbitos social y económico por la cantidad de empleos e ingresos que genera en el medio rural (Pendergrast, 2010). Se calcula que más de 25 millones de personas trabajan en la producción del aromático en 5 millones de plantaciones (Fitter y Kaplinsky, 2001). En México, de acuerdo con López (2002), es fuente de ingresos para 700 mil familias.

Según cifras de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAOSTAT, por su sigla en inglés), el café verde¹³ ocupó en 2013 el lugar 18 entre los principales productos de ganadería y cultivos exportados en el mundo de acuerdo con su valor de mercado (Cuadro 1.1). Si sólo se considera las mercancías agrícolas, el aromático se ubicaría entre los primeros 10 productos más exportados a nivel mundial, después de la soya, el trigo, el maíz, el aceite de palma y el arroz. Además del café verde, entre los 50 productos más importantes de exportación se encuentran el tostado y los extractos del grano, en las posiciones 38 y 48, respectivamente.

¹³ También llamado “oro”, es el grano antes de la etapa de tostado. Ver anexo 1 para mayor información sobre el proceso de producción del aromático.

Cuadro 1.1. Principales productos de ganadería y cultivos exportados mundialmente en 2013 (miles de dólares)

Posición	Producto	Toneladas	Valor\$
1	Alimentos preparados para consumo humano nep	15'810,794	57'704,270
2	Soja	106'389,922	57'511,130
3	Productos orgánicos en bruto nep	0	55'622,672
4	Trigo	162'800,459	49'385,895
5	Maíz	124'299,733	34'979,858
6	Vino	10'319,472	34'942,158
7	Aceite de palma	41'661,793	33'765,104
8	Torta de soja	63'269,920	32'598,678
9	Bebidas alcohólicas destiladas	4'845,277	31'794,394
10	Carne de vacuno deshuesada	5'489,823	29'811,675
11	Queso de leche entera de vaca	5'522,123	28'632,681
12	Chocolate (productos de) nep	5'422,541	26'178,592
13	Pastelería	8'326,202	25'679,135
14	Arroz-total (elaborado equivalente)	37'593,476	24'497,745
15	Carne de pollo	13'413,858	23'963,085
16	Cigarrillos	1'246,068	22'147,640
17	Caucho natural (seco)	7'665,120	19'939,325
18	Café verde	7'039,293	19'146,509
19	Algodón en fibra	9'672,705	18'606,777
20	Bebidas no alcohólicas	18'650,782	18'543,337
21	Azúcar Cent Nr	37'262,698	17'097,080
22	Carne de cerdo preparada	4'878,742	16'778,450
23	Fruta preparada, nep	8'743,544	16'104,449
24	Azúcar refinada	24'820,011	15'436,796
25	Carne de cerdo	5'660,331	14'342,715
26	Cerveza de cebada	14'242,146	13'545,812
27	Tabaco bruto	2'797,363	13'338,843
28	Colza	21'215,918	12'523,935
29	Leche entera de vaca en polvo	2'791,201	12'357,326
30	Alimentos para animales de compañía	6'482,508	12'293,325
31	Azúcar, dulces, confitería	3'642,869	11'907,812
32	Alimentos (desechos)	13'600,033	11'907,049
33	Aceite de soja	10'542,212	10'748,670
34	Carne de pollo en conserva	2'419,777	10'108,865
35	Aceite de girasol	8'481,468	10'027,334
36	Bananos	20'123,305	9'710,274
37	Leche desnatada de vaca en polvo	2'503,547	9'601,592
38	Café tostado	918,911	9'406,558
39	Hortalizas conservadas nep	5'176,176	9'126,051

40	Manzanas	9'619,720	9'105,937
41	Té	2'383,545	8'889,509
42	Tomates frescos	7'864,153	8'887,813
43	Cebada	31'103,007	8'653,097
44	Aceite de colza	7'183,846	8'595,698
45	Carne de ganado vacuno	1'779,002	8'556,257
46	Uvas	4'512,970	8'443,463
47	Alimentos infantiles	1'053,975	7'567,759
48	Café (extractos)	950,329	7'005,190
49	Cacao en grano	2'725,951	6'856,120
50	Alimentos preparados de harina, sémola o extracto de malta	2'690,524	6'853,013

Nota 1: Puede incluir datos oficiales, semioficiales o estimados.
Fuente: FAOSTAT.

A nivel del continente americano el café verde se ubica en el lugar nueve entre los productos de ganadería y cultivos más exportados, como se puede observar en el siguiente cuadro (1.2) elaborado con datos de la FAOSTAT. Los extractos de café y el café tostado se encuentran en las posiciones 42 y 52, respectivamente. Es decir, mientras que el verde se posiciona como una de las 10 mercancías de exportación más importantes, el tostado pierde importancia porque, menos Estados Unidos y Brasil, el resto de los países —incluido México— son esencialmente exportadores de café verde y no procesado.

Cuadro 1.2. Principales productos de ganadería y cultivos exportados por los países del continente americano en 2013
(miles de dólares)

Posición	Producto	Toneladas	Valor \$
1	Soja	102'242,641	54'954,461
2	Torta de soja	46'446,699	23'051,416
3	Maíz	76'498,396	20'837,433
4	Trigo	58'628,599	18'841,957
5	Carne de vacuno deshuesada	2'815,499	14'750,633
6	Carne de pollo	7'725,119	12'557,598
7	Azúcar Cent Nr	27'565,953	12'138,057
8	Alimentos preparados para consumo humano nep	1'245,950	11'913,086
9	Café verde	3'408,319	10'288,087
10	Productos orgánicos en bruto nep	0	9'087,958
11	Carne de cerdo preparada	2'342,460	7'659,227
12	Aceite de soja	7'399,953	7'284,742
13	Algodón en fibra	3'460,662	6'862,985
14	Bananos	13'326,460	5'715,286
15	Tabaco bruto	942,245	5'209,025

16	Pastelería	1'623,812	4'699,982
17	Vino	1'690,554	4'492,967
18	Colza	7,268,668	4'416,988
19	Azúcar refinada	8,325,054	4'163,242
20	Bebidas alcohólicas destiladas	951,105	4'049,492
21	Arroz-total (elaborado equivalente)	6,214,575	3'830,445
22	Chocolate (productos de) nep	959,491	3'632,103
23	Uvas	1,726,156	3'431,836
24	Fruta preparada nep	1,921,627	3'382,367
25	Almendras peladas	489,501	3'276,418
26	Cerveza de cebada	3,373,390	3'115,407
27	Residuos de fabricación de cerveza	10,214,505	3'097,049
28	Aceite de colza	2,456,787	2'943,523
29	Tomates frescos	2,035,076	2'594,288
30	Leche desnatada de vaca en polvo	627,146	2'338,889
31	Azúcar, dulces, confitería	862,766	2'330,220
32	Cueros de vacuno salados y húmedos	849,267	2'250,320
33	Jugo de naranja concentrado	1,214,044	2'233,082
34	Papas congeladas	2'054,450	2'214,883
35	Manzanas	1'997,456	2'213,400
36	Alimentos para animales de compañía	1'175,752	2'150,445
37	Bebidas no alcohólicas	2'432,034	2'084,503
38	Queso de leche entera de vaca	461,206	2'026,975
39	Cereales para el desayuno	742,913	1'619,807
40	Aguacates	843,880	1'603,891
41	Leche entera de vaca en polvo	366,359	1'585,350
42	Extractos de café	177,124	1'570,332
43	Piensos compuestos nep	1'143,722	1'481,579
44	Guisantes secos	3'320,740	1'464,933
45	Despojos de comestibles para vacuno	579,317	1'459,448
46	Chiles, pimientos picantes, pimientos (verdes)	1'070,561	1'447,928
47	Carne de cerdo	695,871	1'416,259
48	Carne de ganado vacuno	237,851	1'397,128
49	Forrajes nep	4'436,629	1'390,064
50	Cebada	4'919,684	1'386,843
51	Carne de pollo en conserva	474,990	1'333,034
52	Café tostado	154,964	1'317,853

Nota 1: Puede incluir datos oficiales, semioficiales o estimados.
Fuente: FAOSTAT.

Si se deja fuera la región América del Norte del análisis del continente americano, el café verde se ubica en la quinta posición entre los productos de ganadería y cultivos más

exportados de América Central y el Caribe y América del Sur (Cuadro 1.3). Los extractos del café se posicionan en el lugar 27 y el café tostado cae hasta la posición 139 de un total de 322 productos que reportan producción en las regiones mencionadas. Evidentemente, la exportación de café tostado desde los países que se encuentran en Centroamérica, el Caribe y América del Sur es marginal y en cambio el verde se posiciona como uno de los principales productos exportados, únicamente después de la soya, la pasta de soya, el maíz y el azúcar.

Cuadro 1.3. Principales productos de ganadería y cultivos exportados por los países del continente americano sin América del Norte en 2013 (miles de dólares)

Posición	Producto	Valor \$	Toneladas
1	Soja	31'564,425	59'774,938
2	Torta de soja	18'997,330	38'794,018
3	Maíz	13'375,702	50'554,010
4	Azúcar Cent Nr	12'107,356	27'525,117
5	Café verde	10'103,844	3'357,760
6	Carne de vacuno deshuesada	9'430,907	1'906,681
7	Carne de pollo	7'926,819	4'037,340
8	Aceite de soja	6'256,043	6'482,654
9	Bananos	5'270,925	12'779,180
10	Productos orgánicos en bruto nep	4'781,200	0
11	Azúcar refinada	3'979,414	8'080,662
12	Tabaco bruto	3'871,504	747,272
13	Vino	2'879,075	1'233,918
14	Alimentos preparados para consumo humano nep	2'850,469	791,647
15	Cerveza de cebada	2'407,938	2'638,404
16	Uvas	2'346,155	1'249,567
17	Jugo de naranja concentrado	1'977,563	1'092,437
18	Fruta preparada nep	1'913,784	1'283,883
19	Carne de cerdo preparada	1'899,440	544,155
20	Tomates frescos	1'872,359	1'661,143
21	Bebidas alcohólicas destiladas	1'800,195	419,995
22	Trigo	1'750,560	5'622,293
23	Arroz-total (elaborado equivalente)	1'649,276	3'025,675
24	Aguacates	1'489,712	800,669
25	Pastelería	1'449,678	641,680
26	Leche entera de vaca en polvo	1'441,968	322,642
27	Extractos de café	1'360,932	133,070
28	Azúcar, dulces, confitería	1'299,934	544008
29	Fibra de algodón	1'273,702	671,332
30	Aceite de palma	1'134,881	1'319,117

31	Manzanas	1'065,254	1'085,067
32	Chocolate (productos de) nep	1'017,686	314,509
33	Piña tropical	965,432	2244240
34	Cebada	941,027	3463449
35	Cigarros/puros y <i>cheroots</i>	932,616	29,436
36	Chiles, pimientos picantes, pimientos (verdes)	920,202	836,351
37	Carne de pollo en conserva	804,316	260,654
38	Preparados de carnes de vaca y ternera	765,213	143,011
39	Jugo de naranja	755,708	1'254,739
40	Bebidas no alcohólicas	738,270	1'239,785
41	Cacao en grano	734,602	294,665
42	Queso de leche entera de vaca	694,745	152,396
43	Despojos comestibles de vacuno	679,787	277,676
44	Espárragos	678,691	223,184
45	Mangos, mangostán y guayaba	675,127	710,868
46	Aceite de girasol	657,695	557,064
47	Limonos y limas	657,482	965,405
48	Alimentos infantiles	628,722	110,885
49	Hortalizas conservadas nep	601,574	257,461
50	Peras	591,026	586,596

Nota 1: Puede incluir datos oficiales, semioficiales o estimados.

Fuente: FAOSTAT.

En México, de acuerdo con los datos de la FAOSTAT, en 2013 el café verde era la mercancía 13 entre los productos de la ganadería y cultivos (Cuadro 1.4). Los extractos de café ocupan el lugar 32 y el café tostado la posición 78.

Cuadro 1.4. Principales productos de ganadería y cultivos exportados por México en 2013 (miles de dólares)

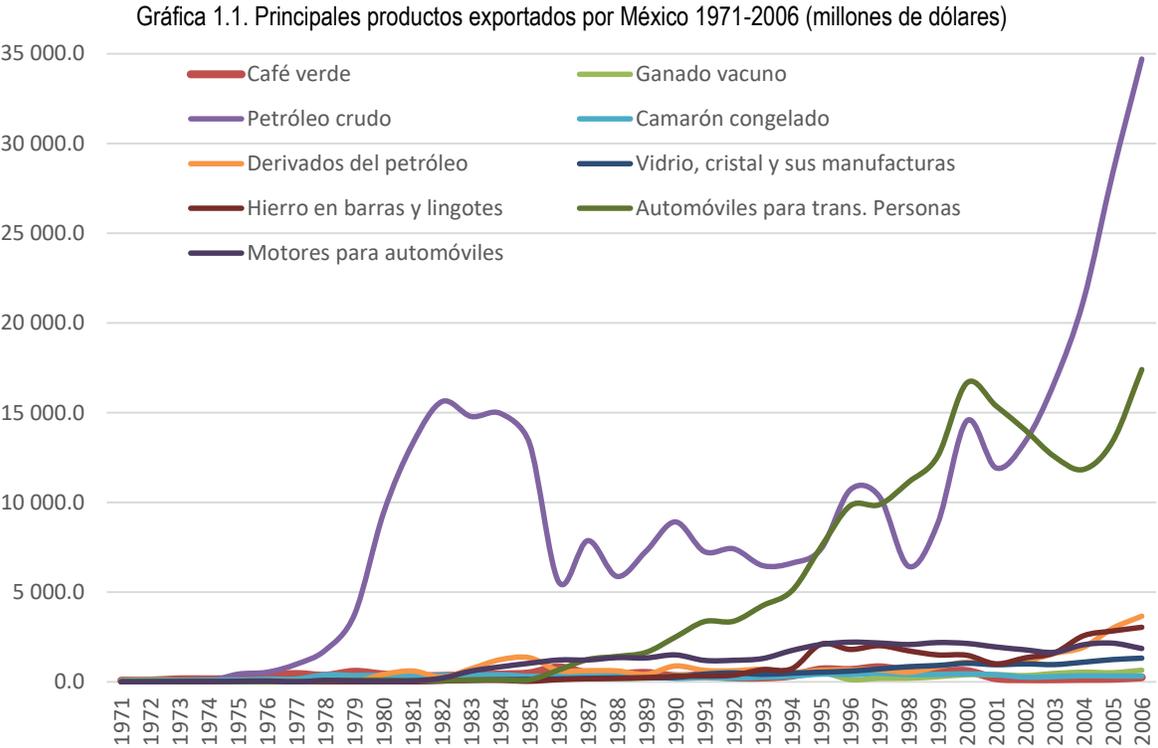
Posición	Producto	Valor \$	Toneladas
1	Cerveza de cebada	2'211,205	2'344,111
2	Tomates frescos	1'835,175	1'535,157
3	Bebidas alcohólicas destiladas	1'148,115	187,653
4	Aguacates	1'086,935	563,492
5	Chiles, pimientos picantes, pimientos (verdes)	867,659	793,501
6	Azúcar refinada	787,845	1'464,812
7	Alimentos preparados para consumo humano nep	750,829	180,785
8	Pastelería	730,360	302,012
9	Chocolate (productos de) nep	598,437	226,324
10	Azúcar, dulces, confitería	565,549	243,564
11	Azúcar Cent Nr	516,547	1'152,425
12	Frutas preparadas nep	483,239	306,374

13	Café verde	466,247	140,090
14	Carne de vacuno deshuesada	455,571	77,068
15	Carne de cerdo preparada	444,250	84,287
16	Pepino, pepinillo	440,647	584,928
17	Calabaza, zapayo, calabaza confitera	402,949	372,923
18	Hortalizas congeladas	370,910	323,661
19	Cebollas secas	363,721	378,016
20	Alimentos infantiles	353,822	53,918
21	Productos orgánicos en bruto nep	323,114	
22	Sandías	318,517	632,746
23	Mango, mangostán y guayaba	302,509	338,169
24	Jugo de naranja	288,793	128,141
25	Limón y lima	282,069	531,543
26	Bebidas no alcohólicas	281,930	377,301
27	Espárrago	265,153	97,931
28	Maíz	260,577	582,661
29	Cigarrillos	248,356	9,575
30	Trigo	246,728	732,745
31	Cereales para el desayuno	226,318	77,840
32	Extractos de café	212,690	2,007
33	Fresas	209,457	107,759
34	Hortalizas frescas nep	207,916	360,188
35	Carne de ganado vacuno	193,180	40,131
36	Banano	155,612	343,774
37	Coliflor y brécol	151,565	171,703
38	Hortalizas en vinagre	150,976	151,670
39	Uva	150,269	149,647
40	Hortalizas conservadas nep	137,945	49,977
41	Nueces peladas	137,425	19,305
42	Garbanzo	133,411	113,577
43	Miel natural	112,352	33,458
44	Melones otros (incl. cantaloupe)	99,180	145,688
45	Lechuga y achicoria	98,424	116,234
46	Algodón (fibra)	96,055	54,376
47	Aceite esencial nep	90,282	7,246
48	Fructosas, otras y otros jarabes	89,015	37,287
49	Nueces con cáscara	81,329	23,534
50	Harina, trigo	76,132	127,109

Nota1: Datos oficiales.
Fuente: FAOSTAT.

Según datos del INEGI, se mantuvo entre los nueve principales productos exportados de acuerdo con las divisas generadas, desde los setenta hasta 2006, junto con el petróleo crudo, automóviles para transportar personas, derivados del petróleo, hierro en barras y lingotes, motores para automóviles, vidrio, cristal y sus manufacturas, ganado vacuno y camarón congelado.

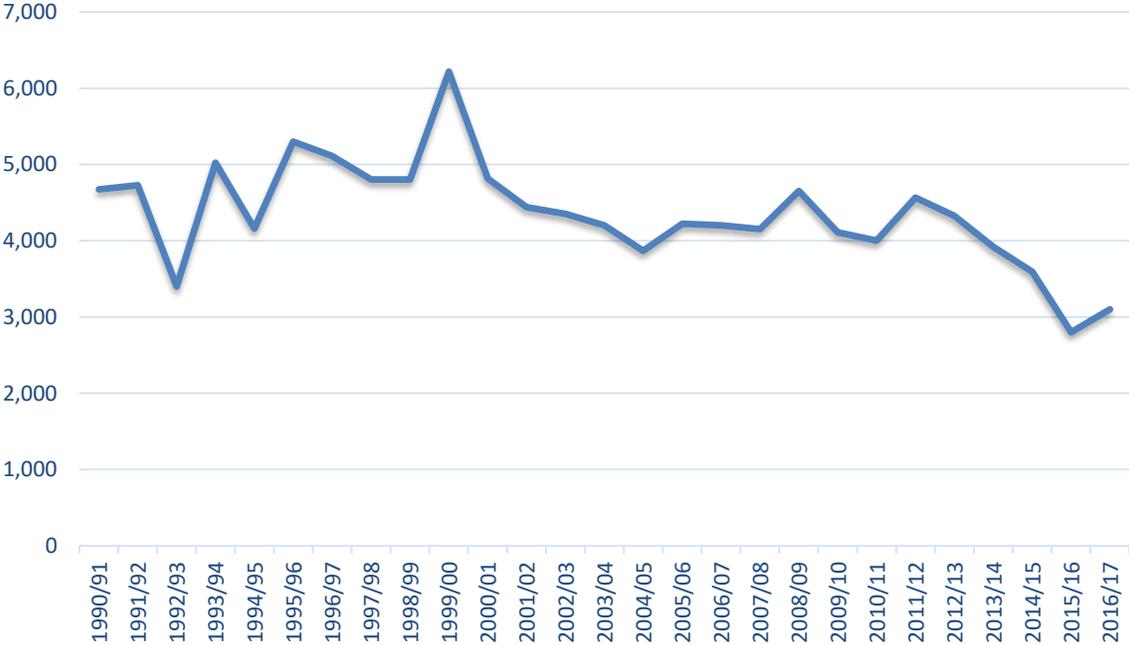
Según se observa en la Gráfica 1.1, en los setenta el café verde era un producto de exportación con mayor importancia que ahora, pero la perdió ante la incorporación de otros productos a la actividad exportadora como el camarón congelado, el vidrio, cristal y sus manufacturas, los motores para automóviles y los autos para transportar personas a principios de los años ochenta y posteriormente el hierro en barras y lingotes. Pero también se observa una baja en las divisas por la exportación del aromático en la década pasada probablemente por una disminución en la producción.



Fuente: INEGI.

También ha perdido relevancia porque la producción del grano ha venido a la baja y eso le resta importancia entre los otros productos mexicanos y también al país en el conjunto de productores de café en el mundo. Más aún que se han incorporado a la producción del aromático otros países con ventajas competitivas, como los costos de producción, entre otros factores.

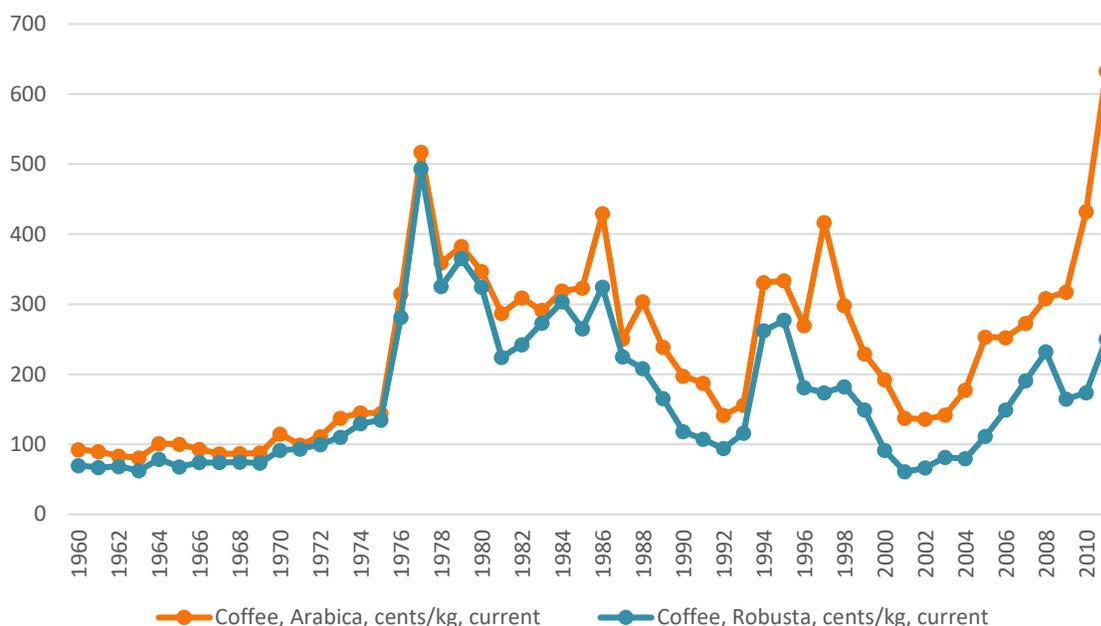
Gráfica 1.2. Producción de café en México 1990-2016



Fuente: OIC.

Otro rasgo de este mercado es que la volatilidad de los precios y los niveles de producción repercuten directamente en las ganancias de los productores y el precio pagado por los consumidores. En la gráfica siguiente se puede apreciar que el comportamiento de los precios del café ha sido variable, con altas en 1976, 1985, 1998 y 2011, mientras que ha sufrido bajas en 1980, 1992 y 2002. El alcanzado por el arábigo en el ciclo cafetalero 2010-2011 representa un máximo histórico. Nunca antes había estado tan alto.

Gráfica 1.3. Precio internacional del café, especies árabe y robusta¹⁴ (centavos de dólar por kg) 1960-2011



Fuente: Monitor Económico Global-Banco Mundial.¹⁵

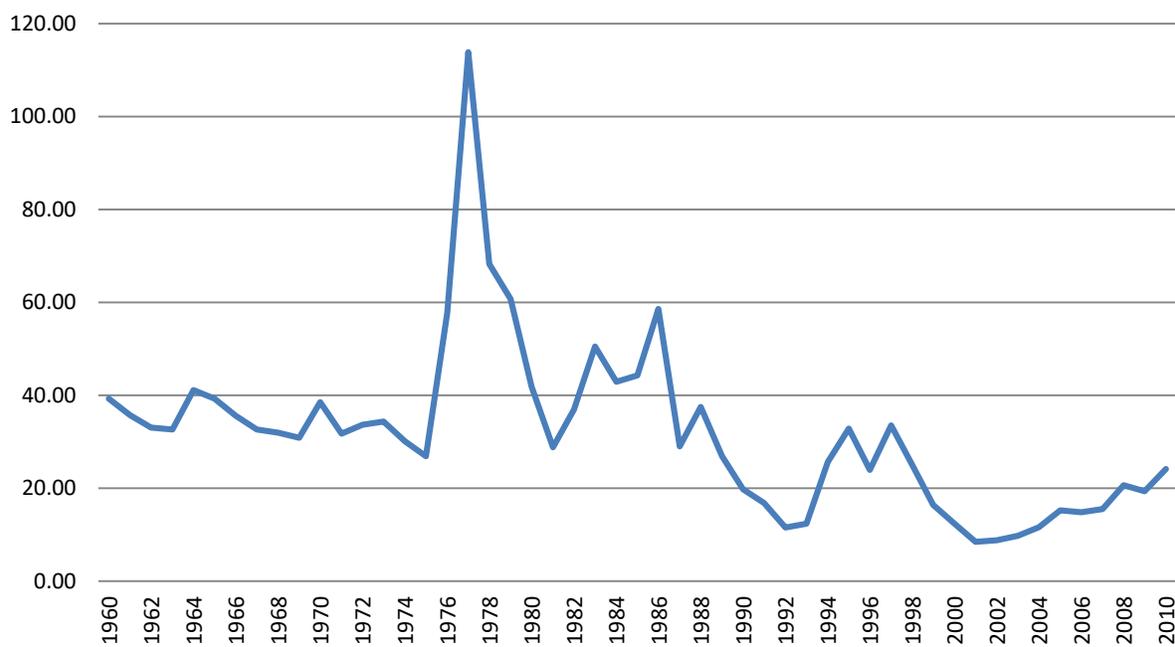
En apariencia, este comportamiento al alza del precio es en beneficio del productor, pues recibe más dólares por sus cosechas; sin embargo, la lectura de la siguiente gráfica podría aclarar el valor real de las exportaciones de café verde. Se trata también de precios de arábica en la bolsa de valores de Nueva York, específicamente del que vendieron los productores mexicanos (árabe otros suaves) a pesos corrientes (2010=100) durante el periodo 1960-2010. Es decir, es la gráfica de los pesos que reciben por sus exportaciones. Es importante mencionar el parecido con la gráfica anterior, pero hay un cambio al final de los ochenta y después al comienzo de la primera década de este siglo debido a que la cantidad de pesos que recibe un productor por la exportación de su café fue menor en esa época, destacando su nivel mínimo en 2002. El factor más influyente en esta diferencia de incremento de precios a nivel

¹⁴ *Coffea arabica* y *Coffea canephora* son las especies de mayor importancia en el mundo. La primera abarca casi tres cuartas partes de la producción mundial y se cultiva principalmente en Centro y Sudamérica desde México hasta Perú; produce un café fino y aromático, y necesita un clima fresco; su cultivo es más delicado, menos productivo y está reservado a tierras altas de montaña, entre 900 y 2000 msnm. La segunda ofrece una bebida rica en cafeína; fuerte y más ácida, usualmente se utiliza para la fabricación de café soluble o instantáneo y mezclas. El robusta se adapta a terrenos llanos, con rendimientos más elevados.

¹⁵ <http://siteresources.worldbank.org/INTDAILYPROSPECTS/Resources/GemDataEXTR.zip> [Consulta: 12 de octubre de 2011].

internacional y disminución en la ganancia de los productores en pesos es la variación en el tipo de cambio entre el dólar y el peso.

Gráfica 1.4. Precio internacional del café *Arábica* a pesos corrientes (2010=100) 1960-2010



Nota: Café *Arábica* otros suaves Nueva York ex-dock.

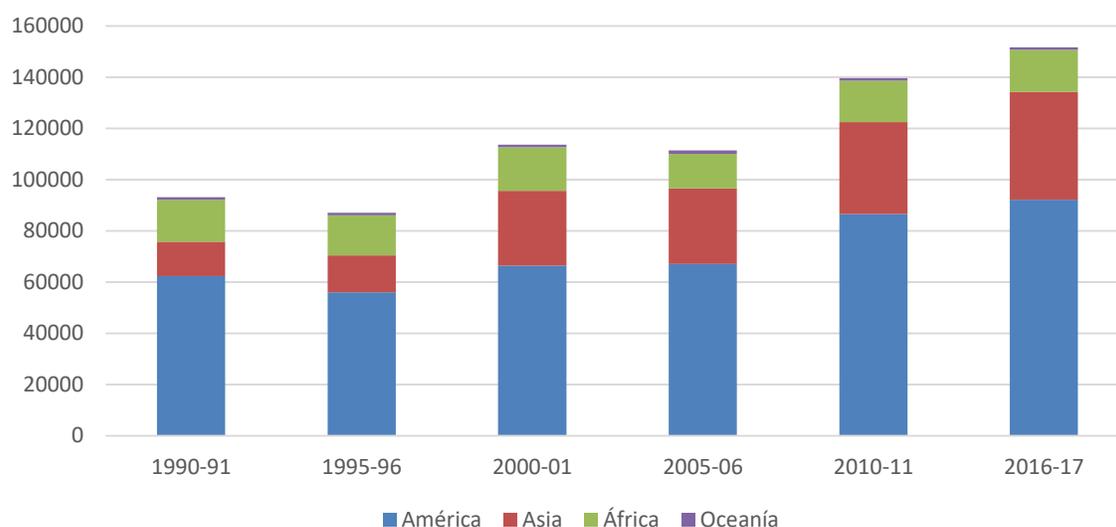
Fuente: Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD)¹⁶.

1.2.2 Mercado global del café

El café se produce tradicionalmente en los países en desarrollo, que en total son más de 50, y es importado por los desarrollados, los cuales se encargan de su transformación y comercialización por medio de empresas transnacionales que, de acuerdo con algunos autores, se valen de la especulación y el manejo de inventarios para controlar precios y, por tanto, el mercado (Mestries, 2003). Por grandes regiones, en el ciclo 2016-2017 el continente americano cosechó el 61% de la producción mundial de café (81% Sudamérica y 18% México y Centroamérica), Asia y Oceanía el 29% y África el 11% (OIC, 2017).

¹⁶ <http://unctadstat.unctad.org/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=107> [Consulta: 12 de octubre de 2011].

Gráfica 1.5. Producción de café por continentes en miles de sacos 2016-2017



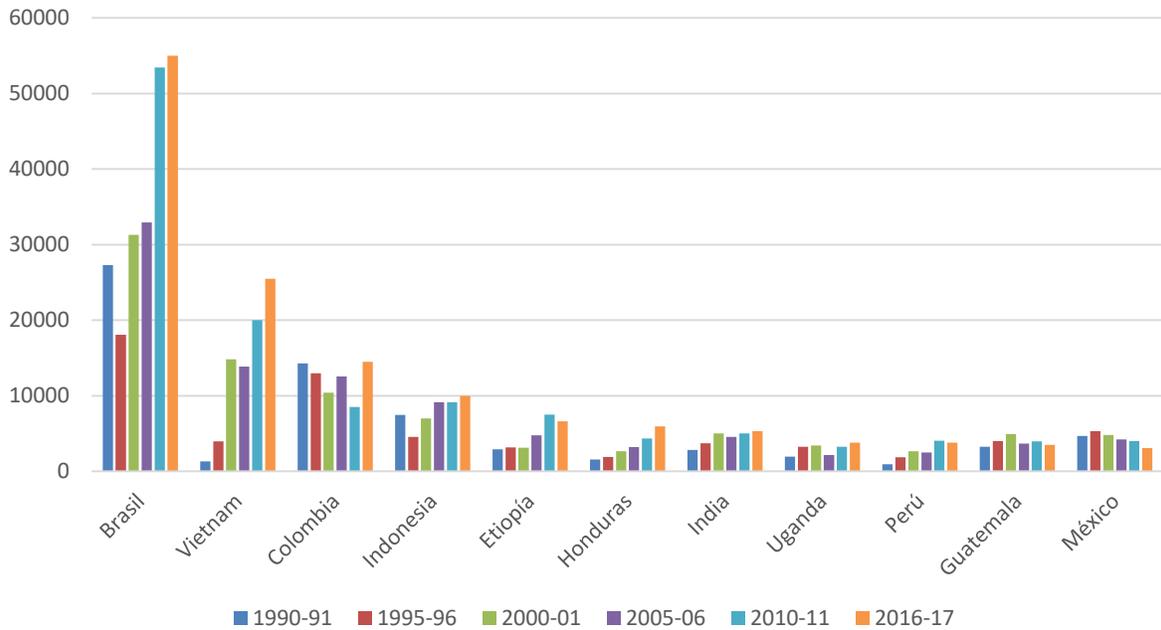
Fuente: OIC, 2017.

Por países, con datos del ciclo 2016-2017, la Organización Internacional del Café¹⁷ (OIC) registró a Brasil como el principal exportador con 36% (55'000,000 sacos) del total de bolsas de 60 kilogramos comercializados a nivel mundial (151'624,000). Le siguen Vietnam con 17% (25'500,000), Colombia con 10% (14'500,000), Indonesia con 7% (10'000,000), Etiopía (6'600,000), Honduras (5'934,000) e India (3'084,000) con 4% respectivamente; Perú (3'800,000) y Uganda (3'800,000), con 3% respectivamente; Guatemala con 2% (3'500,000) y México, en el decimoprimer lugar con 2% (3'100,000).

En la siguiente gráfica se observa el comportamiento de las exportaciones de café verde durante el periodo 1990-2016 (cortes cada cinco años) de los que, actualmente, son los principales países productores según datos de la OIC. Brasil fue el principal exportador durante todo el periodo, seguido por Vietnam, el cual ascendió a esa posición desde el ciclo cafetalero 1999-2000, y Colombia, como el tercer productor más importante, aunque en el ciclo 1986-1987 ocupó por única ocasión el primer lugar. México ha pasado del cuarto que obtuvo en 1986, 1988, 1989, 1993 e incluso la tercera posición que conquistó por única ocasión en 1995 a la decimosegunda que ocupó en 2004 o la decimoprimeramente actualmente (Anexo 4).

¹⁷ Es un organismo multinacional que funciona en el marco de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y cuya misión es “fortalecer el sector cafetero mundial y promover su expansión sostenible en un entorno basado en el mercado para beneficio de todos los participantes en el sector”. www.ico.org [Consulta: 15 de octubre de 2017]

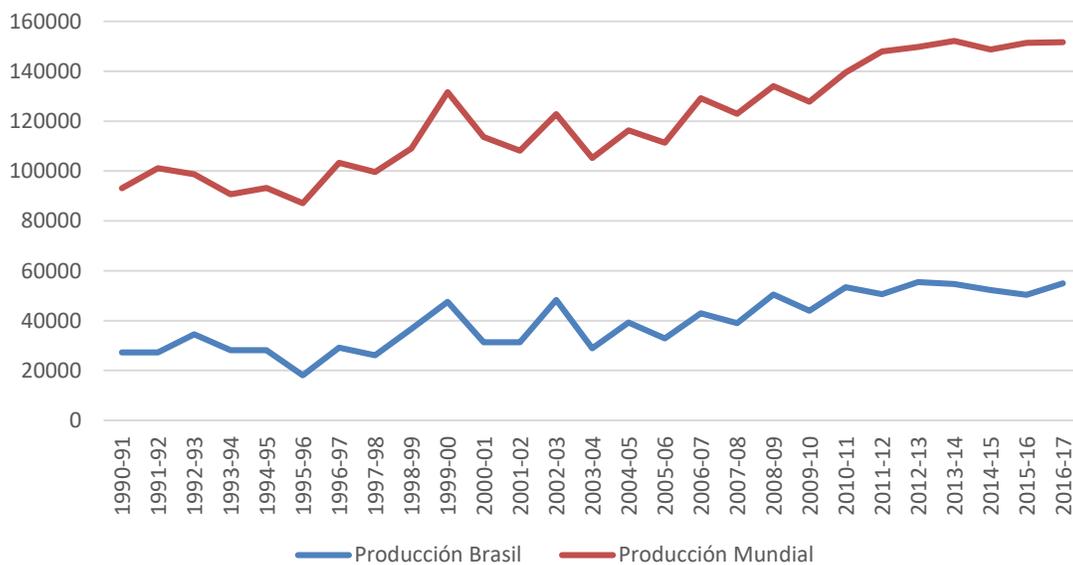
Gráfica 1.6. Exportaciones de café verde de los 11 primeros países productores 1990-2017 (miles de sacos)



Fuente: Elaboración con datos de la OIC.

Debido al peso de Brasil en el conjunto de la oferta mundial, las fluctuaciones tanto de ésta como del precio del aromático en la bolsa son aspectos sensibles a las variaciones en los volúmenes de producción de ese país. La relación entre la oferta brasileña y la global de café es mostrada así:

Gráfica 1.7. Producción de Brasil *versus* la mundial en miles de sacos 1990-2016



Elaborado con datos de la OIC.

De acuerdo con esto, el número total de países importadores de café es de 35. Treinta son del continente europeo, dos de Asia, uno de África, Rusia y Estados Unidos de América.

El total de sacos importados en 2013 fue de 116'770,000, de los cuales, Estados Unidos importó el 23% (27'016,000). Le siguen Alemania con 18% (21'174,000), Italia con 8% (8'823,000), Japón con 7% (8'381,000), Francia con 6% (6'713,000), Bélgica con 5% (5'502,000), España (5'137,000), Rusia (4'410,000) y el Reino Unido (4'206,000), con 4% respectivamente, y Holanda con el 3% como los 10 países que más importaron café en 2013, de acuerdo con la OIC.

Por regiones a nivel mundial, como se puede observar en el cuadro siguiente, Europa importa más café (64.8%). Le siguen Norteamérica (23.1%), Asia (7.9%), Rusia (3.8%) y África (0.4%). Es decir, aunque Estados Unidos es el país que más compra café en el mundo, Europa como región importa un 41.7% más y por lo tanto es hoy más importante como mercado.

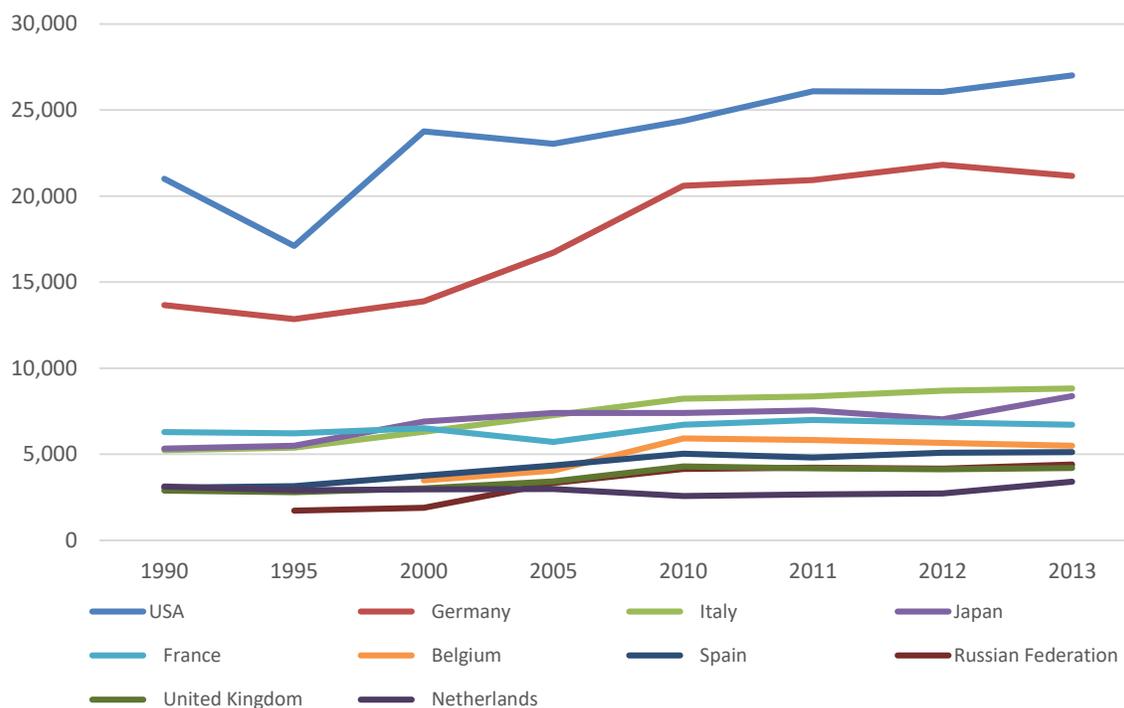
Cuadro 1.5. Importación de café en miles de sacos por regiones

Región	Número de países	Miles de sacos	%
Europa	30	75,682	64.8
Norteamérica	1	27,016	23.1
Asia	2	9,223	7.9
Rusia	1	4,410	3.8
África	1	439	0.4
	35	116,770	100

Fuente: Elaboración con datos de la OIC.

En la siguiente gráfica se observa la evolución de las importaciones por los países consumidores más importantes de café durante el periodo 1990-2013 (con cortes cada cinco años). Al igual que en el liderazgo de la producción por parte de Brasil, el del consumo lo tiene Estados Unidos. Alemania tiende a incrementar sus importaciones por expansión de su mercado interno, pero también porque es uno de los principales exportadores de café procesado.

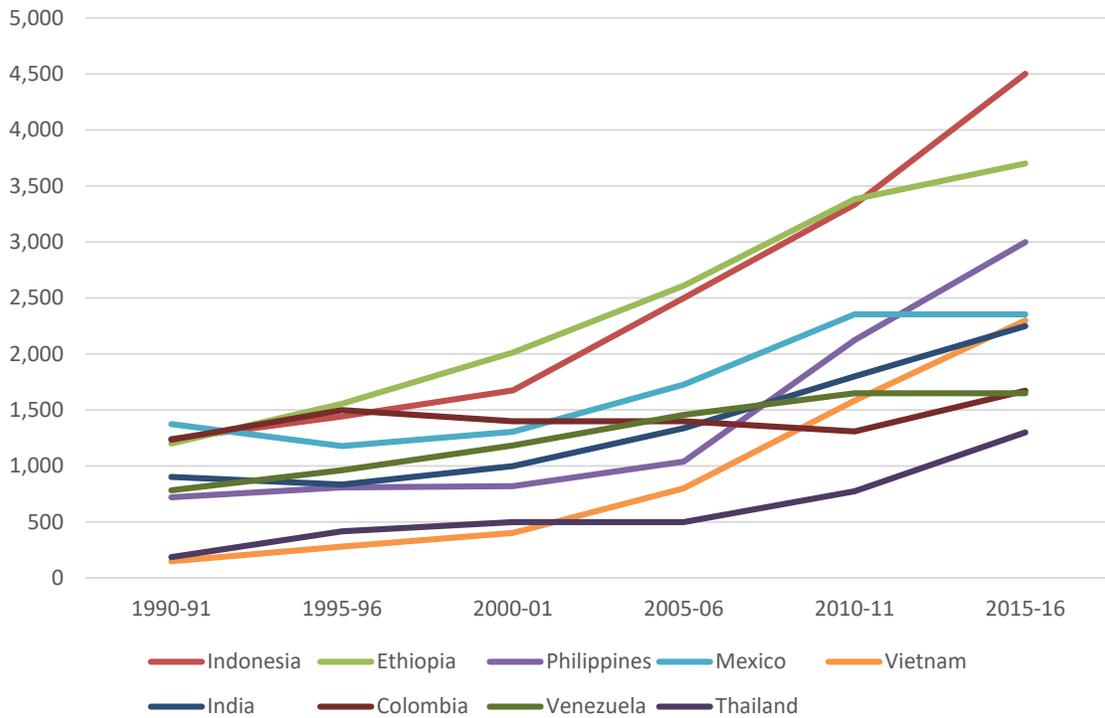
Gráfica 1.8. Evolución en la importación de café verde en los primeros 10 países consumidores 1990-2013 (miles de sacos)



Fuente: Elaboración con datos de FAOSTAT.

Como se puede observar en la gráfica siguiente, otro rubro en el que Brasil tiene indiscutiblemente el primer lugar, es el consumo de café entre los países productores. En segundo está Indonesia, en tercero Etiopía, en cuarto Filipinas y en quinto México, que no ha descendido de los primeros cinco lugares pero casi es alcanzado por Vietnam e India. Colombia se ha rezagado al pasar del cuatro que ocupaba hasta 2000 a la posición siete que ocupa actualmente. Resalta también la tendencia al incremento en el consumo que reporta Tailandia, junto con Vietnam se encontraban en las posiciones 19 y 21 respectivamente en 1990 y ahora están entre los primeros 10 países.

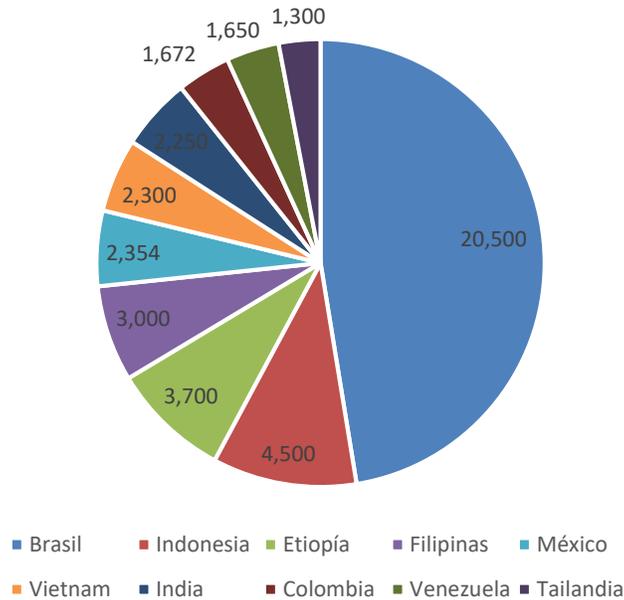
Gráfica 1.9. Evolución en el consumo doméstico en los primeros 10 países 1990-2015 (miles de sacos)



Nota: Se omite a Brasil para identificar la posición y evolución de los demás países.
Elaboración con datos de la OIC.

Esto es importante para valorar la posibilidad de que los productores de café tengan una opción alterna a la exportación. Sin embargo, el estancamiento en el consumo interno o doméstico desde 2010 a la fecha para México la cancela por lo pronto. De un lado, el consumo de Brasil representa casi la mitad (47%) de lo que consumen todos los países productores; por el otro, el de México (2'354,000 sacos) se ubica entre lo que importaron Polonia (3'284,000) y Suiza (2'667,000), el decimoprimer y el decimosegundo países importadores del grano, según datos de 2013 de la OIC.

Gráfica 1.10. Consumo doméstico de los 10 primeros países en 2015 en miles de sacos



Elaboración con datos de la OIC.

Hasta aquí pareciera que el intercambio comercial es entre países, cuando no es así. En los hechos, el comercio internacional de café se lleva a cabo a través de una variedad de agentes privados: productores (pequeños y grandes), comerciantes, intermediarios, comerciantes o exportadores e importadores especializados, grandes torrefactores importadores y minoristas de países consumidores. Las grandes transacciones las efectúan empresas transnacionales en fases a lo largo de la cadena global del café, entendida como una red de procesos de producción en la cual se tiene como resultado final el café procesado, listo para su consumo (Gereffi y Korzeniewicz, 1994, y Gereffi, 2001).

De manera general, en dichos procesos se considera las siguientes actividades:

Cuadro 1.6 Fases de la cadena global de valor del café

Responsable	Fases
Cafeticultor	Producción primaria donde se obtiene el café cereza, su transformación a café verde —como se comercializa internacionalmente—
Exportador o importador	Exportación/importación de los países productores a los países consumidores
Torrefactor	Torrefacción (tostado y empacado o tostado, molido y empacado)
Cadenas de supermercados	Distribución para su consumo

Elaboración del autor.

1.2.3 Concentración del mercado en pocas manos

Algunas empresas han logrado concentrar las importaciones, como demuestra Fitter (2001). En el siguiente cuadro se puede observar los volúmenes de ventas en sacos de las principales compañías trasnacionales comercializadoras de café verde y la concentración de esos intercambios en cinco compañías, que durante el periodo 1989-1995 en promedio superaron el 40% del mercado mundial. Si a la lista se agregan las cinco compañías que siguen en volumen de ventas, se concentra el 62.2% de las transacciones de café verde en todo el mundo.

Cuadro 1.7. Evolución en la concentración comercial de café en las principales compañías trasnacionales (millones de bolsas vendidas)

Compañía	1989	1991	1993	1995
Rothfos (Neumann Kaffee Gruppe)	9	9	12	9
ED & F Man	5	4.5	6	5
Volcafe	4	4	7	6.5
Cargill	4	4	5.5	3.5
Aron (Goldman Sachs)	4	4.5	3.5	3.5
Total de las cinco empresas	26	26	34	27.5
Total mundial	71.4	70.6	72.6	66.3
% del total mundial	36%	37%	47%	41%

Fuente: Fitter (2001).

En una búsqueda de información más actual se puede observar cambios en la composición de ese grupo de empresas, pero el hecho de la concentración comercial es evidente: *ED & F Man* adquirió *Volcafe*¹⁸; *Cargill*, después de 17 años de operación, vendió a *Ecom Agroindustrial Corporation* su división dedicada a café en 2000 para “dirigir sus recursos en áreas más rentables”¹⁹, y ésta última trasnacional absorbió a la compañía inglesa *Armajaro*

¹⁸ Esto en 2004. Con esta acción ED & F Man se reafirma como uno de los comerciantes de café más importantes del mundo tanto de arábica y robusta convencionales como gourmet de especialidades de 16 países en Latinoamérica, África y Asia y oficinas de ventas en Norteamérica, Europa, Japón y Australia. <http://www.edfman.com/coffee.php?cs=coffee&ss=bd> [Consulta: 22 de jul. de 2011].

¹⁹ Tea & coffee (2000), Vol. 172, número 8. <http://www.teaandcoffee.net/0800/world.htm> [Consulta: 22 de jul. de 2011]. Kaplinsky (2005) advierte que, con esta adquisición, Ecom alcanzó el 12% del comercio mundial del café.

Trading Ltd más tarde (2013) para situarse en la cima de las comercializadoras de cacao y café²⁰.

Otros autores incluyen a Esteve (una compañía brasileña subsidiaria de Ecom), Dreyfus y Mitsubishi para completar una lista de ocho trasnacionales que controlan el 59% del comercio de café a nivel mundial (Gibbon, 2005, citado por Molina, 2010). Estos autores enlistan las cinco compañías torrefactoras más grandes (Philip Morris, Nestlé, Sara Lee, Procter & Gamble y Tchibo), que controlaban el 69% de la torrefacción en el mundo. Una búsqueda de datos recientes arroja que esas trasnacionales aún concentran el 44% del volumen mundial de torrefacción

Tienen empresas filiales y marcas mediante las cuales comercializan sus productos, en diferentes presentaciones, mezclas, modos de preparación e incluso sabores cuyo mercadeo es acompañado de una publicidad que no determina de manera precisa el origen del café (algunas veces se menciona el país de procedencia) y se enfoca en el sabor, la conveniencia y elementos relacionados con la práctica y los valores sociales referentes al consumo de un café producto determinado. En el cuadro siguiente se muestra las compañías y las marcas afiliadas a las mencionadas.

Cuadro 1.8. Concentración de las principales compañías torrefactoras

Principal	Afiliadas o marcas
Philip Morris	Kraft Foods, Jacob Suchard, Maxwell House, Splendid, Grand Mère, Carte Noir, Lyons, Birds, Brim, Gevalia, Maxim
Nestlé	Taster's Choice, Nescafé, Hills Brothers, Lite, Sarks, MJB
Sara Lee	Douwe Egberts, Merrild, La Maison du Café', Marcilla, Soley
P&G (Procter & Gamble)	Folgers, Millstone, High Point
Tchibo	Eduscho

Fuente: Ponte (2001).

²⁰ Terazono, E. (12 de noviembre de 2013) Ecom enters cocoa and coffee top league. Financial Times. Recuperado de <https://www.ft.com/content/17dc0c8c-4b02-11e3-8c4c-00144feabdc0>

Estas compañías se desarrollaron durante el periodo 1950-1990, cuando la homogeneización y la industrialización del café tuvieron su auge (Luttinger y Dicum, 2006). El desarrollo de la industria torrefactora se caracterizó por la búsqueda por ofrecer un producto consistente y empacado de manera conveniente para su consumo en casa. Asimismo, junto con su expansión algunas empresas optaron por innovar para distinguirse en su empaque, su mercadotecnia (publicidad, eslóganes, imagen, sondeo de preferencias, etcétera) o su capacidad de distribución. Durante este periodo la calidad del café era valorada mediante otros criterios (sobre todo el de la conveniencia²¹) que propiciaron, junto con las posibilidades derivadas de la ciencia y la tecnificación, la creación del café instantáneo y la tecnificación de los sistemas de producción intensivos.

En Estados Unidos el desarrollo de esas compañías comenzó con el ascenso de empresas regionales que lograron presencia nacional, dejando atrás a competidores pequeños, aunque luego fueron absorbidas o establecieron alianzas con grandes corporativos. Por ejemplo, en 1928 *General Foods* compró *Maxwell House*, *Procter y Gamble* (P&G) compró *Folgers* en 1963, *Nestlé* adquirió *Hills Brothers* y *MJB* en 1985 y *Sara Lee* le compró en 1999 esas dos empresas a *Nestlé* y adquirió *Chock*, *O Nuts* y *Chase & Sanborn* (Luttinger y Dicum, 2006). La historia de *Nestlé*, quien mantiene más del 10% del mercado, es un claro ejemplo de que las fusiones y adquisiciones tenían como fin expandir su escala de operación. Recientemente otras empresas han desplegado sus estrategias en búsqueda de contar con mayor participación en el mercado como la operación que realizó la trasnacional *Mondelez* en 2014, al combinar su división de café con la compañía *D.E. Master Blenders* para crear *Jacobs Douwe Egberts* y ganarle a *Nestlé* en volumen, aunque en ingresos ésta última seguirá siendo líder.²²

Es así como tecnología y estrategias corporativas lograron, en el caso de *Nestlé* por ejemplo, la creación de una marca de café instantáneo: *Nescafé* (hasta ahora su producto insignia²³),

²¹ La conveniencia del café instantáneo o soluble radica en: la rapidez de su preparación, pues se disuelve instantáneamente en agua caliente; la cantidad de producto que se requiere para preparar una bebida, ya que con una o dos cucharadas se prepara una taza, y la mayor vida de anaquel que puede alcanzar.

²² Nisen, M. (8 de mayo de 2014) Meet the family behind the world's biggest new coffee Company. Quartz. Recuperado de: <https://qz.com/207122/meet-the-family-behind-the-worlds-biggest-new-coffee-company/>

²³ Aunque la misma empresa no augura buen futuro a la marca *Nescafé* porque obtiene mejores rendimientos por la venta de agua embotellada que ya logró el 9 por ciento de las ventas de la compañía, al igual que lo obtenido por la venta de café soluble (Luttinger y Dicum, 2006).

que continua siendo la marca más importante a nivel mundial y una de las marcas de bebidas más importante, sólo después de Coca-Cola y Pepsi. Nestlé estima que cada segundo se consume en el mundo 3,600 tazas de *Nescafé* (Luttinger y Dicum, 2006).

Sin embargo, al fin de este periodo (en 1990) resurgió el gusto por otros tipos de café, los de especialidad,²⁴ tostado y molido pero con características que lo diferencian del café empleado de manera industrial. Luttinger y Dicum (2006) sostienen que el gusto por el café tostado²⁵ se conservó en algunas ciudades de Estados Unidos como la Pequeña Italia en Nueva York por la existencia de algunos grupos de habitantes con ciertas características y preferencias.

En el ámbito de la distribución también se presentan rasgos de concentración. A nivel global, la mayor parte del café que se consume es comprado en supermercados (Ponte, 2001). Sobre todo, en Estados Unidos, Reino Unido y norte de Europa, las cadenas de éstos ejercen gran dominio en la comercialización del aromático. López (2007) refiere la existencia de 30 vendedores que operan el 33% de la distribución y la venta de café al por menor en el mundo: Wal-Mart, Carrefour, Ahold, Metro Group, Target, Tesco, Costco, Albertsons, Rewe, Aldi, JCPenney, Safeway, ITM, Kmart, Walgreens, Ito-Yocado, Edeka, Auchan, Sainsbury's, Aeon, Tengelmann, CVS, Leclerc, Schwartz Group, Casino, Delhaize Group, Daiei, Publix y Rite Aid. Tan sólo Wal-Mart realizó el 10 por ciento del total de las ventas de café al por menor en Estados Unidos en 2004, según Luttinger y Dicum (2006).

La otra gran vía de distribución son las cadenas de cafeterías. Starbucks, como gran empresa transnacional, representa esta vertiente de concentración y tiene como característica vender el grano empacado como en los supermercados, pero también la venta en taza, obteniendo una mejor renta por el valor agregado de la bebida servida para tomar en un ambiente confortable y con características que lo hacen atractivo, llamándolo el “tercer lugar”, entre el trabajo y el hogar, con Internet, espacios para conversar, tomar algún postre o alimento y otro tipo de bebidas para quienes no gustan del café pero quieren compartir el momento con sus

²⁴ El término surge en 1974, cuando Erna Knutsen lo utilizó en la revista *Tea & Coffee Trade Journal* para referirse a unos granos de café exclusivos que habían sido cultivados en unas condiciones climatológicas idóneas y resaltaban por su aroma y sabor únicos. De acuerdo con las normas de la *Speciality Coffee Association of America (SCAA)*, un café que recibe una puntuación de 80 puntos o más en una escala de 100 es considerado un café de especialidad. <http://www.mocay.com/blog/que-es-el-cafe-de-especialidad/> [Consulta: 15 de octubre de 2017].

²⁵ Se refiere al café en grano, que no es procesado como los instantáneos —solubles— o liofilizados.

acompañantes. Este tipo de establecimientos además ha multiplicado las posibilidades de nuevas bebidas al consumidor a base de café, como el *frapuchino* que gusta tanto a los jóvenes; además de ser la forma más común en que los jóvenes consumen café.

Starbucks es una compañía que empezó en Seattle, Estados Unidos, en 1971, y logró su expansión en los ochenta. Hoy cuenta con más de 25 mil tiendas en 50 países en el continente americano, China, Europa, Medio Oriente y África. Tan sólo en Estados Unidos cuenta con más de 12,521, unas 5 mil operadas por la compañía y alrededor de 3 mil franquicias (Donnet, 2007), cifras muy lejanas a las 322 tiendas que tiene la segunda más grande en ese país, Caribou Coffee. Las que siguen son: Tim Horton's con 292, Coffee Bean & Tea Leaf con 213, Coffee Beanery con 200, Seattle's Best con 160 (subsidiaria de Starbucks), Peet's Coffee con 120, Tully's con 110, Dunn Bros. Coffee con 85 y Port City Java con 55.²⁶

En Reino Unido la cadena de cafeterías más grande es *Costa Coffee*, con 1,735 dentro de ese país y otras 1,648 distribuidas en 28 países de Europa del Este y Oriente. Estos números la posicionan como la segunda del mundo.²⁷

Con las posibilidades de las tecnologías de la información, existe otra forma de distribución directa desde los torrefactores hacia los consumidores mediante los portales de venta en línea vía Internet.

Estas características estructurales en el mercado global del café tienen implicaciones en la vida cotidiana de los productores a las cuales deben hacer frente, pues variables como el precio o las especificaciones del producto están lejos de su control y, en lugar de fijar precios, su margen de maniobra estará en los costos de producción o en vez de determinar las especificaciones del producto —en cuanto a los parámetros de calidad por ejemplo— atenderá requerimientos de sus compradores.

Las respuestas de los productores varían según sus características y posibilidades ambientales, sociales, económicas, políticas y hasta ideológicas. La diversificación ha sido

²⁶ Reporte anual de la compañía *Starbucks*. <http://investor.starbucks.com/financial-information/annual-reports/default.aspx> [Consulta: 26 de abril de 2017].

²⁷ Reporte anual de la compañía *Whitbread*, controladora de la cadena de cafeterías *Costa Coffee*, https://www.whitbread.co.uk/content/dam/whitbread/pdfs/investors/reports-and-presentations/annual-reports/2015-16/Annual_Report_and_Accounts_2015_16.pdf [Consulta: 26 de abril de 2017].

una manera recurrente de hacer frente a los riesgos que generan una baja en los precios en las regiones cafetaleras de México.

Es importante comprender el peso y el impacto que las presiones externas han generado en la producción de café mexicano como lo hacen muchos estudios, pero también es importante entender las respuestas de los productores de café a estas presiones (González-Jácome, 2004).

1.2.4 Nueva oferta y demanda en el mercado internacional del café

De acuerdo con Ponte (2001:7), “el mercado internacional del café está caracterizado por su relativamente bajo valor de elasticidad de la oferta y la demanda.” Por el lado de la oferta tenemos que si los productores quisieran incrementar el volumen de producción necesitarían esperar los años suficientes para que las nuevas plantaciones, por ejemplo, comiencen a producir —de dos a cuatro años—. Así, un incremento en la oferta necesitaría ser definido a largo plazo a diferencia de otros productos agrícolas que pueden variar su oferta de acuerdo con el incremento obtenido en su ciclo de producción, como el maíz o el trigo, sembrados y cosechados en un año. Por el contrario, el volumen de oferta en el corto plazo puede disminuir —situación no deseada por los productores— en los casos de afectaciones a las cosechas por fenómenos naturales, plagas u hongos.

Por el lado de la demanda, Ponte (2001) argumenta que, entre la tipología del ciclo de vida de los mercados, al del café se le considera un mercado “maduro”, en primer lugar por los años de existencia, pues no es un producto que apenas se esté dando a conocer. Su demanda fue creada en la época de expansión capitalista o mucho antes, y desde entonces existen vínculos comerciales entre los países consumidores y sus colonias productoras, de ésta y otras mercancías. Así, África oriental continúa comerciando con Alemania y Reino Unido, y los países francófonos de ese continente con Francia. Asimismo, existen preferencias arraigadas en las naciones consumidoras —probablemente también como una herencia histórica—: en Alemania y los países escandinavos prefieren las mezclas suaves, en Francia e Italia emplean robusta para expreso o capuchino y en Estados Unidos e Inglaterra prefieren del tipo más ligero y con amplia variedad de cualidades.

Los bajos niveles de crecimiento del consumo y la competencia con las *soft drinks* (como los refrescos con gas y otros derivados de jugos, bebidas energéticas, etcétera),

han llevado a los tostadores y los minoristas a invertir, por una parte, en la innovación de productos y la segmentación con el fin de aumentar el valor añadido, y, por otra parte, en los esfuerzos para “cultivar” los mercados donde el potencial de crecimiento del consumo es más prometedor (sobre todo Europa del Este y los países de Asia que tradicionalmente consumen té) (Ponte, 2001:7).

Así, para “sacar jugo” a nuevos hábitos alimenticios altamente diferenciados y tener una demanda cada vez más variada, la industria torrefactora ha intensificado su competencia multiplicando los procesos y las presentaciones del café que ofrece al consumidor final. Primero fueron abiertos los segmentos de los solubles²⁸ y los descafeinados²⁹, ahora ya bien establecidos. Posteriormente las industrias de transformación han desarrollado productos específicos para grupos de consumidores delimitados. Renard (1999) nos ofrece como ejemplos la gama de productos de la empresa KJS en Francia con ocho marcas, cada una con su versión descafeinada, ocho productos solubles, un capuchino y una malteada en sobres individuales; las 15 variedades de café —del más suave hasta el más fuerte— de la transnacional Nescafé y las 11 marcas de tostado que ofrece la cadena de supermercados Delhaize en Bélgica. Además, existen en los estantes cafés sin etiqueta que son más baratos, pero de menor calidad, y otras opciones innovadoras que facilitan su preparación como una presentación de un café-filtro.

Renard (1999:169) juzga:

Los consumidores pueden comprar, de acuerdo con sus medios económicos, su capital cultural y sus preferencias, desde los cafés *primeros precios* (robustas) hasta los *premiums* (arábigos finos), más caros, y que integran una imagen de distinción o se relacionan con una calidad específica: orígenes puros, alta calidad, orgánicos [amigables con el ambiente, sociales], etcétera.

Aquellos industriales que consideran la calidad de su producto relacionada con el origen han implementado estrategias algunas veces coincidentes con las iniciativas a nivel de los países

²⁸ Este segmento de mercado tiene sus ramificaciones, pues entre los cafés solubles existen: los liofilizados (que son de un valor superior, producidos particularmente por Nestlé y KJS y con una alta demanda en Estados Unidos y Japón), los solubilizados que se vende como café granulado y los pulverizados de precio menor, utilizando mezclas baratas.

²⁹ Este segmento no tiene ramificaciones pero ha provocado algunas innovaciones en atención a los consumidores preocupados por el empleo de químicos en su producción. Asimismo, algunas firmas como Douwe Egberts atienden un mercado de cafés más digeribles o *light* para personas con problemas gástricos.

productores como las denominaciones de origen o las etiquetas que identifican al producto elaborado a partir de mezclas de cafés de determinadas regiones. En particular Colombia y Costa Rica, en el caso de Latinoamérica, se han mantenido altamente cotizados en el mercado internacional. Esta preferencia está directamente relacionada con el hecho de que en esos lugares se produce los arábicos lavados más ligeros y con un menor contenido de cafeína que las mezclas cuya base es el robusta.

Entre las nuevas tendencias se cuenta con los cafés *premiums* y *gourmets*, los primeros basados en la garantía de ser 100% arábicos y estrategias mercadológicas agresivas (campañas publicitarias, etiquetas, presentación y exhibición preferencial) y los segundos en una buena selección pero sin la mercadotecnia; al contrario, lo convincente es que se les prueba de manera artesanal a la vista del comprador en pequeñas tiendas donde cuentan con un lote pequeño de café verde seleccionado, incluso ganador de algún premio o distintivo.

A todas estas opciones “generadas” por las empresas en atención a los gustos y preferencias de los consumidores se les llama *café de especialidades*, básicamente son todas aquellas mezclas no tradicionales ya sea por su alta calidad, su sabor, su empaque o el ambiente en que se les consume. Respecto a este último punto de la forma o el lugar Daviron y Ponte (2007) nos advierten acerca de otra tendencia relacionada con el consumo no en casa ni en el trabajo sino en cafeterías con una atmósfera donde los consumidores pueden “pasar el rato” tomando una taza de café de su elección.

Existen también tendencias del consumo hacia los productos sanos sin residuos químicos y que respetan al ambiente o con una causa social. Su especificidad radica no solamente en la calidad sino en nuevas condiciones y métodos de producción, como el café orgánico, sin aplicación de insumos agroquímicos como fertilizantes, plaguicidas o pesticidas. Algunas veces esta tendencia está asociada a la pequeña escala y con aquellos productores que además requieren evitar los altos costos generados por la compra de agroquímicos; sin embargo, es necesaria una fuerte inversión en la asimilación de las técnicas, la certificación y el uso de mano de obra intensiva utilizada en la limpieza manual de los cafetos, así como preparación y aplicación de abonos orgánicos. En este segmento también se encuentra el café que se abastece al mercado donde se ubican consumidores “convencidos de la necesidad de pagar a los cafecultores campesinos un precio remunerador por su trabajo” (Renard, 1999:178) y

que es llamado equitativo o comercio justo. En ambos casos, tanto para el mercado orgánico como el del *comercio justo*, es necesaria una garantía o certificación de la condición orgánica, para el primero, o del procedimiento que demuestre que el sobreprecio pagado por un café del tipo *comercio justo* llegará efectivamente al productor.

1.2.5 *Efectos de los criterios de calidad y estandarización en el mercado internacional del café*

Respecto al concepto de calidad, Daviron y Ponte (2007) sostienen una discusión interesante acerca de la forma en que se determina y cómo ha influido en los cambios ocurridos en las interrelaciones de los actores involucrados en la cadena de producción y comercialización del café a nivel mundial. Se apoyan en las aportaciones conceptuales de Boltanski y Thévenot para determinar que no hay una acepción universal del término y que es evaluada dependiendo de para qué es la evaluación. Así, puede haber una evaluación de la calidad a nivel *doméstico* resuelta mediante la confianza, derivada de las relaciones de largo tiempo entre los actores, en la valoración del origen o la procedencia geográfica de la mercancía para otorgarle una reputación. A nivel *industrial*, donde la valoración tiene que ser resuelta a partir de entidades externas, las cuales determinan normas comunes o estándares que los remiten a realizar pruebas, inspecciones y certificaciones. Finalmente, hay un nivel *civil* que representa o donde se puede incluir los intereses de muchos consumidores por calificar un producto preocupado por el bienestar de las personas o relacionado con acciones benéficas para el ambiente.

No se debe olvidar que la postura clásica acerca del análisis de la calidad supone que los agentes tienen una idea objetiva al respecto que atiende las preferencias de —una masa homogénea— de consumidores. De acuerdo con esto, los atributos de calidad deberían ser medibles y clasificados en: *tangibles*, aquellos verificables en el momento de la compra; *experenciabiles*, que se les puede palpar o degustar al consumirlos; y *acreditables*, no pueden ser verificados por uno mismo por el nivel de complejidad pero si mediante una certificación. Existen atributos asociados directamente con las apariencias del producto como la limpieza, la ausencia de defectos, etcétera, o los métodos de producción como la autenticidad del origen o el uso de pesticidas y finalmente los relacionados con las condiciones socioeconómicas y ambientales.

Tal parece que, del lado opuesto del movimiento por la calidad y la diferenciación de los cafés, se encuentra la estandarización. Ésta se refiere a los mecanismos empleados en la industria de torrefacción para ofrecer al consumidor un producto uniforme aunque sus mezclas utilicen insumos (cafés) de diferentes orígenes. Técnicamente, esto nos remite a las necesidades de los torrefactores de abastecerse, de acuerdo con sus intereses, de los diferentes proveedores, orígenes, tipos y precios del café “sin afectar la calidad del producto” que ofrecen. A contraparte del movimiento de diferenciación (el origen puede contar como una de las principales características del café especialidad) la estandarización implica el anonimato de los productores o el origen del café que subyace detrás de una marca, un empaque llamativo, publicidad, y sobre todo queda únicamente en los registros de compra de la compañía trasnacional.

Lo principal en la estandarización, nos dicen Daviron y Ponte (2007:36)

es la adopción y la difusión de las mismas reglas para definir la identidad de los productos antes de las transacciones de mercado. La existencia de un estándar público para los productos agrícolas está basada en el logro de cuando menos cuatro acuerdos: 1) una lista limitada de atributos medibles; 2) una forma de medir esos atributos; 3) un sistema de clasificación por grados basado en los diferentes atributos con límites claros hacia arriba y hacia abajo entre los grados, y 4) el nombre con los que se darán a conocer los diferentes grados de clasificación.

La idea de que sean las mismas reglas para valorar la producción de determinada región también contraviene a la de diferenciación, pues tales estándares son acordados a niveles nacional e internacional sin considerar las particularidades de los cafés según las regiones en que se les produce. Además, por lo regular los estándares internacionales se basan en las normas de los países productores dominantes, por lo que no hay margen para que aquellos con una producción marginal tengan injerencia o aporten significativamente en su construcción.

Daviron y Ponte (2007) advierten: “...los criterios de verificación de los productos suelen ser en varios estándares demasiado o extremadamente genéricos.” La presencia de elementos extraños, la limpieza y los daños por insectos son las variables principales consideradas de las mercancías agrícolas. Los grados de calificación son definidos de acuerdo con la cantidad

de impurezas presentadas en una muestra. Asimismo, estos criterios únicamente requieren métodos simples de verificación y aceptación del producto. Normalmente, las inspecciones son visuales y su desempeño se basa principalmente en el *saber hacer* de la persona que desarrolla la inspección visual y no requiere un equipo especial.

1.2.6 Emergencia del mercado de los cafés especiales

Hasta aquí se ha dado los elementos para entender que en el mercado mundial existen actores con niveles de influencia en el mercado global del café, países productores y consumidores, empresas comercializadoras, torrefactores y productores. Las tendencias globales al parecer apuntan en el sentido hacia donde se mueven los actores más poderosos, pero existen tendencias como las que surgen de cambios en los gustos del consumidor y en las estrategias de otros actores como los torrefactores medianos y los productores. Porque, a pesar de que el del café es un mercado maduro, es decir, la oferta y la demanda no varían mucho en el tiempo (no surgirá un mercado como el chino, con una preferencia súbita por el café para incrementar exponencialmente la demanda), y para que la oferta se incremente deben transcurrir muchos años (pues las plantaciones de café nuevas o resembradas necesitan unos cinco años para producir), las tendencias suaves³⁰ (no las que representan las estadísticas, algunas veces observadas como irrefutables) pueden influir incluso en las prácticas de las grandes corporaciones, más cuando tengan motivos originados en las preocupaciones de las personas como la salud y el consumo responsable.

Es así como el mercado vive cambios desde hace algunos años en ese sentido³¹. Los segmentos de especialidades y producidos bajo sistemas amigables con el ambiente y con los productores siguen ganando mercado. Hay países productores que se enfocan en abastecerlo, tal es el caso de Costa Rica, México y otros países de Centroamérica. Perez-Akaki (2010) da cuenta de las respuestas a las tendencias del mercado y argumenta desde una perspectiva de

³⁰ Las que no representan un diferencial amplio, ya sea a la baja o a la alza. La demanda por los cafés de especialidad por ejemplo, no se está dando de manera drástica sino prudente.

³¹ La formalización de los requisitos que provocan esos cambios coincide con las fechas en que fueron emitidas las normas nacionales relativas a la calidad del café: Brasil en 2003, Colombia en 2002, Costa Rica en 2007, Cuba en 2010, Ecuador en 2006, Indonesia en 2008 y México en 2008 (<http://www.ico.org/documents/cy2012-13/pm-29c-quality-standards.pdf> [Consulta: 11 de febrero de 2017]).

la geografía la integración de espacios cafetaleros propios para la cafeticultura orgánica y las otras modalidades de producción del grano.

El sector del mercado internacional que presenta una tendencia de crecimiento sostenido es el café de especialidades, el cual se distingue por la calidad de los granos usados para su elaboración (Donnet, 2007). Contrariamente a las tendencias que siguen las transnacionales, caracterizadas por la producción masiva y estandarizada, las empresas que participan en este segmento procuran más calidad, menos cantidad. Es un producto diferenciado y con una calidad compleja y variable que involucra elementos de valoración más allá del precio fijado en la bolsa de valores como los cafés convencionales.

Como mencionamos, durante el periodo previo al surgimiento del mercado de los cafés especiales la industria tenía por referente absoluto para el establecimiento de precios los índices de las mercancías en la bolsa de valores de Nueva York y Londres, pero ahora tanto comerciantes como consumidores consideran cada vez más el origen y la variedad, así como los aspectos ambientales y de bienestar de los trabajadores detrás del producto.

Éste es uno de los cambios en la estructura del mercado mundial del café que, aunque no abarca todo el mercado, es un segmento en expansión. En Estados Unidos se estima que las ventas aumentan 20% al año y que ya se encuentran cerca del 8 por ciento de las ventas totales que representan 18 billones de dólares en el mercado estadounidense.

1.3 La construcción histórica del mercado global del café

En la primera parte de este capítulo (1.1) se discutió acerca del concepto y otros elementos de la globalización, como contexto del análisis histórico de este apartado acerca del mercado global del café, en el cual se reflejan las etapas del capitalismo global. Primero se describirá las características de un mercado desregulado, pero con disputas entre los países líderes por el control de los precios, después el periodo de regulación impulsado por los estados-nación y la etapa de total libre comercio en que se encuentra actualmente el mercado del café.

1.3.1 Historia previa al periodo de regulación del mercado internacional del café

Al finalizar el siglo XIX era dominado por los comerciantes europeos y estadounidenses. Éstos, por un lado, tenían acceso a los capitales financieros y, además, estaban situados entre

los productores, los intermediarios medianos y las pequeñas unidades que entonces comprendían la industria del tostado de café en Europa y Estados Unidos. De acuerdo con Holloway (1978, citado por Daviron y Ponte, 2007), aunque Brasil participaba con más de tres cuartos de la producción global, 10 empresas comercializadoras controlaban el 71% de las exportaciones de ese país. Hasta ese momento tales casas comerciales jugaban un rol importante en la determinación internacional de los precios del café debido a su capacidad para acumular reservas.

La política de “valorización” (más tarde llamada “defensa permanente del café”) implementada por el gobierno brasileño en 1906 puso final a ese control. Durante el periodo comprendido entre 1906 y 1927 el gobierno del estado de Sao Paulo implementó progresivamente una serie de medidas de control de inventarios de café. Primero, con ayuda financiera del extranjero, se almacenaba los excedentes de café en los puertos de los países importadores cuando el precio era bajo y se les comercializaba cuando era favorable; luego, sin el apoyo de las casas comercializadoras el almacenamiento de excedentes se hacía dentro del país, y finalmente por medio de un control estricto de volúmenes de exportación (Daviron y Ponte, 2007:84, y Renard, 1999:85-87).

Con esta última estrategia se adoptaron acciones drásticas como la destrucción del excedente de sacos, estimada en 78 millones entre 1930 y 1941, y la prohibición de plantar nuevos cafetos (Renard, 1999). Se puede decir que Brasil implementó, a partir del control de las existencias, el primer mecanismo para controlar la oferta de café a nivel internacional, compitiendo con compañías comercializadoras y bancos extranjeros que participaban en el mercado.

Los resultados de esta intervención en la regulación de los precios del café fueron los siguientes: por un lado, durante el periodo 1906-1941 Brasil logró influencia en los precios, pero disminuyó su participación en el mercado. Mientras que intencionalmente regulaba su oferta, Colombia incrementó sus plantaciones sin restricciones y se posicionó desde 1910 como el segundo productor mundial y algunos países europeos comenzaron a producir en sus

colonias africanas para garantizar su abasto y no depender tanto de Brasil³². Estos hechos hicieron que éste perdiera su poder monopólico en la oferta mundial del aromático.

Asimismo, las restricciones de producción y exportación en Brasil hicieron que las compañías comercializadoras buscaran diversificar sus fuentes de abastecimiento y Colombia atendió parte de estas necesidades, con la diferencia de que su producción se daba principalmente en pequeñas y medianas explotaciones campesinas y no en las grandes plantaciones como las brasileñas.

En cuanto a la comercialización, primero el café colombiano era exportado mediante sociedades nacionales que a veces trabajaban con financiamientos alemán y estadounidense. Posteriormente, a consecuencia de la crisis de 1929, las comercializadoras extranjeras ingresaron al mercado colombiano y desplazaron a sus intermediarios, de tal suerte que el gobierno adoptó una estrategia corporativista y por iniciativa de productores y exportadores nacionales se creó la Federación Nacional de Cafeteros (Fedecafe), constituida como “una estructura de apoyo a los productores organizados en comités municipales, departamentales y nacionales para brindarles asistencia técnica y créditos” y cuyo propósito era hacerle competencia a las comercializadoras extranjeras mediante “una estructura comercial que ofreciera a los productores la garantía de compra y una remuneración estable” (Renard, 1999:88).

Como medida adicional, la Fedecafe abrió oficinas en capitales europeas y “obtuvo del gobierno colombiano la prerrogativa de administrar los fondos públicos procedentes del impuesto sobre las exportaciones del café” (Renard, 1999:89). Fue entonces cuando incipientemente los dos principales productores pretendieron colaborar para regular el mercado y defender el precio del café.

El poco éxito de la alianza Brasil-Colombia causó que el primero se desistiera de su política de apoyo a los precios y en 1937 liberó sus exportaciones de café (Renard, 1999:89) y se concentró en la búsqueda de nuevos mercados. La respuesta del resto de países productores fue la organización de dos conferencias en 1936 (Colombia) y 1937 (Cuba), en las cuales se

³² Daviron y Ponte (2007) agrega que entonces las colonias británicas: Uganda y Kenia fueron los primeros territorios africanos incorporados al mercado mundial del café y que las colonias francófonas se incorporaron después de la Segunda Guerra Mundial (entre 1950 y 1965).

acordó controlar el comercio del producto por medio del Buró Panamericano del Café, pero el acuerdo no fue operado en principio por la falta de organización entre los países productores, y el comienzo de la Segunda Guerra Mundial, que imposibilitó el comercio hacia Europa y provocó la caída del precio a niveles muy bajos (Pérez-Akaki, 2007:112).

En 1940, con la Tercera Conferencia del Café en Nueva York, se logró la firma del Convenio Interamericano del Café, en el cual participaban 14 países latinoamericanos y Estados Unidos como consumidor con el propósito de regular el comercio hacia ese país para ofrecer seguridad en los precios del grano (Pérez-Akaki, 2007:112). Éste fue entonces el primer acuerdo con un país consumidor que buscaba el balance entre oferta y demanda del comercio cafetalero, sobre todo para evitar la inflación.

La Segunda Guerra Mundial propició un cambio en el mercado cafetalero mundial con la desaparición de las sociedades alemanas, la pérdida del control de Brasil sobre el mercado y la firma del Convenio Interamericano del Café, colocando a Estados Unidos como el principal consumidor a nivel mundial. Los capitales alemanes fueron confiscados en este país y México; las vías comerciales hacia Europa fueron cerradas, y Estados Unidos se convirtió en el único comprador del café latinoamericano. Al poseer el monopolio comercial, se vio obligado a organizar los intercambios comerciales (Renard, 1999:90).

1.3.2 Los acuerdos internacionales de regulación y el retorno al libre comercio del café

El periodo de regulación del mercado comienza con la firma del primer Acuerdo Internacional del Café por 36 países productores y 13 consumidores en 1962 con el propósito de equilibrar la oferta y la demanda en los mercados mundiales y lograr estabilidad en los precios³³. Con este acuerdo también se creó la Organización Internacional del Café (OIC), con el auspicio de las Naciones Unidas.

La intención de los países productores era mantener los mercados para comercializar su producto a precios convenientes, en tanto que los consumidores pretendían garantizar el abasto de materia prima a los industriales a precios equitativos. El mecanismo en apariencia era sencillo: distribuir cuotas de exportaciones entre los productores. Pero, de acuerdo con

³³ Los países participantes en ese primer acuerdo representaban el 94% de las exportaciones y el 92% de las importaciones, de acuerdo con Pérez (2007:114).

las reglas, se favorecía a los países con una mayor producción como Brasil y Colombia que lograban producciones superiores a la cuota base de 45.6 millones de sacos de café (Pérez-Akaki, 2007:114) y se asimilaba a los atributos de un cartel en cuanto a la posibilidad de eliminar competencia al momento de repartir el mercado bajo esas circunstancias (Santoyo *et al.*, 1994).

Después de su firma, el acuerdo fue renovado tres veces. Una en 1968, cuando se agregaron acuerdos para promover la diversificación productiva y establecer un fondo para estabilizar los precios del grano; otra en 1976, cuando se adicionó un acuerdo para establecer un fondo para la investigación sobre el café, y en 1983, cuando se establecieron las clases de café, tal y como ahora se conocen: colombianos, otros suaves, brasileños y robustas. En ese período, el número de países involucrados aumentó gradualmente hasta llegar a los 46 productores y 25 consumidores. Asimismo, las reglas para establecer las cuotas tuvieron algunas modificaciones y, debido a problemas climáticos en Brasil, las cuotas fueron inoperantes en 1979, 1980 y de 1985 hasta 1989, año en el que se debía renovar el acuerdo (Pérez-Akaki, 2007:115-116).

El 3 de julio de 1989, después de un período de negociaciones, mediadas por situaciones más allá de las condiciones existentes en la oferta y consumo del café, y relacionadas con la creciente política internacional de liberación de los mercados de consumo y el proceso de industrialización y de tercerización del sector agro-alimentario, los miembros de la OIC resuelven no renovar el Acuerdo Internacional del Café y por consiguiente terminar con el sistema de cuotas (Pérez-Akaki, 2007:117). Con esto se establece la participación de los productores, torrefactores y comercializadores en un mercado ahora mediado por las fuerzas de la oferta y la demanda.

Una valoración general de la aplicación del Acuerdo Internacional del Café en el periodo 1962-1989 arroja como saldo positivo el sostenimiento de los precios a niveles aceptables para los productores, el aseguramiento del abasto a los industriales y la limitación a la especulación en el mercado a partir de la estabilización de los precios. Sin embargo, como aspectos negativos de la práctica del acuerdo en los países productores se destaca la promoción de una sobreproducción mundial, generando un aumento en los inventarios en esos países, la posibilidad de que éstos se negaran a intervenir en los momentos de alza de precios y de que

sólo actuaran cuando estaban a la baja y el desarrollo de la corrupción y el enriquecimiento ilícito de los funcionarios en las estructuras gubernamentales de los países productores; por el contrario, el acuerdo no impulsó mejoras en la calidad del grano y la productividad de los sistemas productivos o en las estrategias de comercialización y mercadotecnia, imagen de marca, etcétera, pues estos temas no eran de interés para los productores al ver sus volúmenes de venta “seguros” o garantizados (Santoyo *et al.*, 1994:12-13).

En otras revisiones de los resultados del sistema de cuotas surgen críticas hacia la inflexibilidad en la distribución de las asignaciones entre las naciones productoras, la generación de un mercado negro cafetalero donde se vendía producto a los países no miembros de la OIC, la inequitativa distribución de las ganancias entre productores y el resto de los actores en la comercialización del producto y la dispareja asignación de cuotas entre los países productores, pues mientras se beneficiaba a unos (Brasil y Colombia) se perjudicaba a otros como Indonesia (Pérez-Akaki, 2007:116-117).

Los puntos positivos del desempeño del acuerdo son de carácter general (lo conseguido era un beneficio aparentemente para todos los involucrados), pero la trascendencia era de corto plazo, es decir, los logros poco ayudaron a mejorar la estructura del mercado mundial del café; por el contrario, los aspectos negativos son en gran medida causa de las crisis que sobrevinieron al rompimiento del acuerdo y del desajuste estructural que todavía sufren sistemas productivos como el de México, donde “con el retiro de y posterior desaparición del Instituto Mexicano del Café (Inmecafe), la mayoría de los pequeños productores, por dificultades organizativas, quedaron a merced de los intermediarios en plena crisis del grano” (Santoyo *et al.*, 1994:29).

Los gobiernos de los países productores, principalmente de Latinoamérica, creían que, como consecuencia de la liberalización de los mercados, entre los cuales se encontraba el del café, las inversiones privadas del extranjero incrementarían la producción, crearían empleo y generarían ingresos por exportaciones (Watson & Achinelli, 2008:225). La premisa de esta nueva política económica mundial era que los sectores agrícolas de los países productores tendrían una oportunidad al reducir la participación del gobierno y aprovechar algunas ventajas como la mano de obra barata, las condiciones climáticas y la apertura de mercados como el de Estados Unidos.

Para garantizar el libre mercado del sector cafetalero los países productores comenzaron el debilitamiento o la desaparición de las instituciones públicas orientadas a fortalecer al sector cafetalero creadas en el periodo de regulación e incluso antes, como el Instituto Brasileño del Café (IBC) —fundado en los veinte y desaparecido en 1990— y la Federación de Cafetaleros de Colombia (Fedecafe) —creada en 1927 y debilitada en funciones a partir del rompimiento de los acuerdos— (Pérez-Akaki, 2007:119-120). En el caso de México, junto con la cancelación del sistema de cuotas, se emprendió la liquidación del Instituto Mexicano del Café (Inmecafe) —creado en 1958— y concluyó en 1993, una vez creado el Consejo Mexicano del Café (Comcafe) que funciona hasta la fecha con propósitos más reducidos que el Inmecafe y relacionados con aplicar instrumentos y mecanismos de política cafetalera y promover la participación de todos los actores involucrados en la economía cafetalera nacional (Martínez, 1998:87).

Lejos de que los países del sur se beneficiaran con la liberación del mercado cafetalero, resultaron afectados con la caída de precios, estimada en un 40%, a consecuencia de la liberación de las reservas en los países productores y la disminución de la demanda por su acumulación en los países consumidores. Hubo cambios profundos en el mercado global del café, al pasar de un intercambio “equilibrado” entre productores y consumidores mediante las políticas establecidas por el acuerdo a un mercado donde dominan los países consumidores sobre los productores, los comerciantes locales y los gobiernos de los países productores (Ponte, 2001:11).

Esto se vigorizó con los efectos de la reestructuración de la agricultura mundial, es decir, la creciente industrialización y la tercerización del sector agrícola hicieron que se incrementaran los costos de los insumos como los agroquímicos y disminuyeran los ingresos de los productores. Así, los menos afectados eran los grandes, que disponían de los elementos tierra, capital, estructura organizacional y acceso a los mercados, en tanto que los más afectados fueron los pequeños, que no pudieron hacer frente a la exigencia de abaratar costos, enfrentar el aumento en los insumos y la desorganización (Watson & Achinelli, 2008:225).

La globalización no es un proceso nuevo en tanto que los flujos de mercancías y las actividades de comercio internacionales ya existían desde hace mucho tiempo, pero no se puede negar que esta fase de globalización —neoliberal— tiene características distintas al

comercio que se desarrollaba antes. Para comenzar, en la negociación no se incluían variables que ahora intervienen de manera determinante como la certificación de un producto, por ejemplo.

Esta tesis se inscribe en la idea de que la globalización no puede afectar —positiva o negativamente— de manera homogénea a los territorios, eso depende de los elementos que lo componen y la capacidad de respuesta que tengan estos a los mecanismos y actores que materialicen ese proceso en sus estrategias y acciones. En este caso, los actores son las empresas transnacionales y los mecanismos los que se analizarán bajo el enfoque de las Cadenas Globales de Valor.

La cancelación de los Acuerdos Internacionales del Café (AIC) en 1989, fue el resultado de la interpretación neoliberal de lo que debe ser la globalización. Es decir, en la idea liberar el comercio mundial de barreras comerciales y sacar del juego a los estados, se tomó el acuerdo de eliminar las restricciones que entre las naciones habían acordado fijar para no saturar el mercado de mercancía resultado de la sobre producción. Con eso, las transnacionales comenzaron a tomar el control a través de otros mecanismos que serán analizados en los capítulos subsecuentes.

Como resultado de esos cambios históricos en el mercado internacional del café, hay países perdedores y países ganadores entre los mayores productores del grano. Se entiende que los ganadores aprovecharon las nuevas condiciones y las usaron a su favor para ascender en dicha clasificación. Los perdedores como México resultaron afectados por la falta de capacidad de respuesta a las nuevas condiciones del mercado.

En la actualidad, son las empresas transnacionales las que tienen la posibilidad de fijar precios, incluso al interior de los mercados nacionales, donde desde el año de la cancelación de los AIC, compran el producto sin que haya una intervención del gobierno o de asociaciones de productores o agencias públicas intermediarias.

Al parecer la única salida planteada desde la academia que hay son los intersticios planteados por Renard (1999) en trabajo sobre pequeños productores de café que identifica nichos de mercado orientados a favorecer un comercio justo.

CAPÍTULO 2. CONSTRUCCIÓN, TRANSFORMACIÓN Y ACTUALIDAD DE LA REGIÓN CAFETALERA DEL SOCONUSCO, CHIAPAS

En el primer capítulo se hace un análisis del mercado internacional del café porque es una mercancía que por su propia naturaleza se comercializa en ese ámbito. Por esa razón se considera pertinente fijar ese marco de contextualización.

En este apartado se contextualiza, histórica y socioeconómicamente el territorio donde se sitúan los empresarios cafetaleros.

Ambos capítulos abonan a la comprensión amplia de la cafecultura en el Soconusco. En primer lugar, la historicidad del tema y la condición estructural en el que se inscribe la actividad de los empresarios cafetaleros de la región objeto de estudio.

La globalización y la evolución histórica del mercado internacional del café han incidido en los cambios que se identifican en la construcción, transformación y actualidad de la región cafetalera del Soconusco.

Este capítulo contiene los aspectos históricos y las condiciones actuales del Soconusco, Chiapas como región productora y exportadora de café. Primero se hace un largo recorrido desde las condiciones previas a la llegada de los primeros cafecultores, pasando por los inicios del cultivo en 1880, hasta lo ocurrido durante la revolución mexicana y la primera guerra mundial (1910-1920). Después se describen las características actuales del Soconusco en cuanto a su producción y comercialización cafetalera.

En mi opinión, para concluir este capítulo es necesario: 1) Compactar la descripción histórica del surgimiento y transformaciones de la región cafetalera del Soconusco (acabo de trabajar en esto por aparte y procederé a modificar contenido en la tesis) y 2) Eliminar lo que no sea útil para el objetivo de la tesis, y 3) Presentar y cerrar el capítulo con reflexiones.

2.1 Antecedentes

El Soconusco es una región económica localizada en el sureste mexicano, entre la frontera con Guatemala y la región Istmo-Costa del estado de Chiapas. Los 15 municipios³⁴ comprendidos administrativamente ese territorio forman un corredor entre la Sierra Madre y las costas del Océano Pacífico y abarcan 4,389.9 kilómetros cuadrados de superficie.

Durante la última etapa del siglo XIX fue motivo de conflicto fronterizo entre México y Guatemala al tiempo que fue objetivo de la expansión agrícola y ganadera impulsada por el gobierno federal a través de una política económica basada en la colonización y la introducción de productos agrícolas orientados al mercado internacional.

Con la llegada de inmigrantes de España, Estados Unidos, Alemania y, en menor medida, Italia y China, se desarrolló un cambio tanto en la geografía como en la composición social y económica del Soconusco. A la presencia mayoritaria de ganaderos e indígenas poblando la región se agregaron los finqueros cafetaleros, quienes cambiaron el paisaje de la sierra con sus plantaciones de café y sus casas, y otros inversionistas que abrieron negocios en Tapachula. La población regional aumentó de 11,218 en 1838 a 28,907 en 1895 y 36,000 a principios del siglo (Spenser, 1988).

Además de la cafecultura, el Soconusco vivió otros procesos socioeconómicos que influyeron en su transformación, como la reforma agraria, el funcionamiento del ferrocarril, la puesta en operaciones de Puerto Madero, el desarrollo de plantaciones de plátano y algodón, el impulso a la urbanización y la construcción de la carretera costera que comunica a Tapachula con otros centros de población, y, más recientemente, la migración³⁵ (Villafuerte, 2004).

La importancia que históricamente ha tenido el Soconusco en la producción y la exportación de café a niveles estatal y nacional ha quedado manifiesta por algunos autores (Pohlenz,

³⁴ En 2011, el Gobierno del Estado de Chiapas llevó a cabo una recomposición de sus regiones económicas. Las modificaciones se formalizaron en la reforma al artículo 24 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Chiapas. De acuerdo con las modificaciones, el Soconusco quedó integrado por 15 municipios al quitar Mapastepec, el cual quedó incorporado a la región Istmo-Costa.

³⁵ En los noventas, la región comenzó a experimentar el proceso de expulsión de población hacia los Estados Unidos. Uno de los factores de esa migración fue la crisis cafetalera derivada de la cancelación del Acuerdo Internacional del Café en 1989.

1995, Renard, 1993 y Villafuerte, 2000, entre otros). Su relevancia como región productora de café se conserva, ya que, según datos del ciclo 2015-2016 del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP-Sagarpa), mantiene la posición número uno de superficie cultivada con café en el estado con el 26.8% (70,058 hectáreas) y aporta el 17.5% (66,913 toneladas de café cereza) de la producción estatal.

Asimismo, el Soconusco ha sido protagonista en otros temas como la formación de sindicatos y partidos políticos, el reparto de tierras en el periodo cardenista y otros procesos socioeconómicos que han dado forma a esa región, pero uno de los principales procesos, el de más larga data, será descrito a continuación, referente a la constitución de esa región en un enclave agroexportador de café donde, a pesar del paso del tiempo y las adversidades, persisten empresarios —muchos de ascendencia alemana— que mantienen una tradición centenaria y buscan por distintos medios mantener esas fincas acerca de las cuales se puede leer y escuchar historias interesantes.

2.2 Construcción histórica de la cafecultura en el Soconusco, Chiapas

A principios del siglo XIX México logró su independencia política, pero comercialmente continuaba dependiendo del continente europeo. Mientras exportaba abundantes materias primas como metales preciosos y productos agrícolas, la clase acomodada demandaba artículos terminados de Europa, lo que propició un incremento en el intercambio comercial con ese continente, ahora sin la tutela obligatoria de España, pero sometido a las condiciones mercantilistas de otros países.

Alemania y Estados Unidos comenzaron a interesarse por desarrollar el comercio con países latinoamericanos, donde la competencia sería principalmente con Gran Bretaña y Francia. Atrás quedaron España y Portugal por su rezago económico.

Las condiciones locales que favorecieron este proceso estaban relacionadas con la estructura económica incipiente y dependientista de México, una élite de acaudalados que consumían bienes importados y una población rural que producía alimentos para su propio consumo, sin ningún interés mercantilista como el manifestado por los inmigrantes que llegaron con el afán de hacer negocios con sus compatriotas.

En ese sentido, naturalistas europeos viajaron en las primeras décadas del siglo XIX por el mundo e informaron acerca de “los vírgenes y abundantes recursos naturales de América Latina” y alentaron la opinión de gobiernos y capitalistas de que “con el apoyo de la tecnología y de los capitales extranjeros se estimularía el desarrollo de los países latinoamericanos y se lograría deshacerse al mismo tiempo de las instituciones, actitudes y valores que constituían la herencia colonial” (Gudiño, 1999:22).

2.2.1 Condiciones previas al desarrollo de la cafecultura en el Soconusco, Chiapas

Antes de la conquista española los mames que habitaban la región del Soconusco eran proveedores de cacao al Imperio azteca. Con la colonización española, además de ese grano, se extraían palos de tinte y de moral³⁶, y se extraía maderas preciosas que se destinaba a los grandes centros comerciales de Europa.

Después de que México se independizara, la región se encontraba aislada y no resultaba atractiva por la falta de vías de comunicación y escasa población (los colonizadores trajeron enfermedades que la disminuyeron). Tenía fama por sus frecuentes conflictos fronterizos con Guatemala.

De hecho “la independencia fue aprovechada por los soconusquenses para rechazar tanto la dominación económica de Guatemala como la dominación política de Chiapas; entre 1824 y 1842 [el] Soconusco se declaró autónomo e independiente” (Spenser, 1988:62). Esta región fue la última en añadirse a la República Mexicana, cuando “el presidente Antonio López de Santa Anna tomó la región por la fuerza y la declaró un departamento del estado de Chiapas” (Spenser, 1988:63).

La población se dedicaba tanto a la ganadería como al cultivo de la caña y el maíz en las zonas bajas, en haciendas cuyos propietarios formaban parte de una “vieja aristocracia” que además era dueña de comercios, terrenos y casas, “posteriormente hoteles en Tapachula”

³⁶ Tabién conocido como mora, palo de mora, moral amarillo, mora lisa, tzit-zig, tsitsil, palo amarillo (en Jalisco) o mora de clavo (en Tabasco) es un árbol con el que se produce un colorante amarillo llamado maclurina que, hasta antes de los tintes artificiales, se utilizaba para teñir fibras textiles en tonos café, amarillo, beige o verde, según el método utilizado. Aunque el más conocido es el color caqui o khaki que vestían soldados y policías de aquella época (<http://www.elmundoforestal.com/elcorazon/mora/mora.html> [Consulta: 2 de septiembre de 2017]).

(Renard, 1993:15). A partir de la llegada de los extranjeros la dominación en el Soconusco se vio modificada.³⁷

Estos hacendados no se interesaban por explotar las tierras altas de la Sierra Madre, por lo que permanecían sin producir, de ahí que una de las condiciones que propició la llegada de extranjeros para aprovecharlas fue que eran baratas. “Una caballería, decía [Matías Romero]³⁸, costaba en Soconusco 32 pesos, mientras que en Guatemala había que pagar de 500 a 1,000 pesos por la misma extensión” (Spenser, 1988:63).

La iglesia y los pueblos indios también figuraban como poseedores de tierras, sólo que las pertenecientes a estos últimos solían ser las más escabrosas y de limitadas posibilidades económicas (Spenser, 1988). Ésta es una condición que perdura en nuestros tiempos.

Los viajeros que iban a la región observaban la riqueza de las tierras y su gran variedad de productos agrícolas, pero también notaban la falta de caminos y mano de obra para explotarlas. Aunque esta última condición se compensaba con el bajo costo de los jornales, tomando en consideración que mientras el pago de los jornales era bajo, si se toma en consideración que mientras en Costa Rica valía un peso, en el Soconusco se pagaba dos reales³⁹ por jornal, (Spenser, 1988:63).

Otros inconvenientes para invertir en la región eran la inestabilidad en cuanto a los límites fronterizos, pues Guatemala seguía reclamando la pertenencia del Soconusco; además de las prácticas de hostigamiento de los caciques, quienes con el apoyo de las autoridades mandaban destruir plantaciones o encerrar a los peones. Como ya se mencionó, destacaba la figura de Sebastián Escobar, quien además de tener una fuerte influencia política en la región estaba aliado al dictador guatemalteco Rufino Barrios.

³⁷ A nivel estatal, la ubicación de los caciques regionales permitía identificar que el territorio estaba dividido en cuatro partes: la depresión central, dominada por Julián Grajales; los Altos, donde Miguel Utrilla tenía presencia; Comitán y sus alrededores, con la familia Domínguez, y el Soconusco, con Sebastián Escobar como el principal cacique (Gudiño, 1999).

³⁸ Matías Romero, además de haber sido secretario de Hacienda del gobierno de Juárez y después representante de México en Washington, fue un impulsor de la cafecultura en el Soconusco.

³⁹ El real fue la denominación de moneda en México que se mantuvo vigente hasta 1897 con una tasa de cambio de 8 reales = 1 peso. http://es.wikipedia.org/wiki/Real_mexicano [consultado el 27 de marzo de 2017].

Esas prácticas caciquiles eran una forma del dominio regional de los hacendados que más adelante se mostrarían temerosos a causa del modelo de producción de los colonos basado en la interacción con los mercados extranjeros, algo a lo que no estaba acostumbrada la clase dominante del Soconusco y de otras partes del estado.

2.2.2 Comienzo del cultivo y desarrollo de la cafecultura en el Soconusco: 1880-1910

Los primeros inmigrantes (desde la independencia) que probaron suerte con la caña de azúcar, el maíz y la crianza de ganado fueron pequeños comerciantes nacionales y de otras partes del estado que se situaron en Tapachula o en la planicie costera. Provenían de los estados de Veracruz, Baja California, Guanajuato, Michoacán, Zacatecas y Oaxaca, y los otros de las localidades de Comitán, San Cristóbal y Tuxtla.

A principios de la década posterior a 1880, con la promulgación de la ley sobre las compañías deslindadoras en México (en 1875 por Sebastián Lerdo de Tejada) y el convenio firmado por el gobierno de Porfirio Díaz con la Mexican Land and Colonization de San Francisco⁴⁰, llegaron grupos de estadounidenses y franceses. Los primeros se situaron en las faldas de la Sierra Madre al norte de Tapachula. "...californianos en su mayoría, los colonos no disponían de mucho capital, pero estaban imbuidos del espíritu emprendedor en condiciones desconocidas" (Spenser, 1988:68). Los franceses fundaron o adquirieron por lo menos seis fincas (citadas por Renard, 1993:20).

Los términos del convenio mencionado en el párrafo anterior eran ambiciosos, pues la compañía deslindadora se comprometía "a mejorar el puerto de San Benito y construir un ferrocarril que lo conectaría con Tapachula" (Renard, 1993:18). Estos dos proyectos eran hasta cierto punto convenientes para la región, pero más para los comerciantes e inversionistas que tendrían un medio de comunicación más competitivo con los mercados internacionales. Para dar una idea de lo ambicioso de los proyectos, aun con las inversiones posteriores, "el muelle que se pensaba construir en el puerto San Benito nunca llegó a existir" (Spenser, 1988:80) y "el ferrocarril costero empezó a ser construido en 1901 y se inauguró en 1908" (Renard, 1993:27).

⁴⁰ Cuando Gudiño (1999) relata lo relacionado a la llegada de la colonia estadounidense nombra a esta compañía deslindadora como: Eduardo Clay Wise y Socios.

Resulta interesante el papel que desempeñó el español Bruno García Mijares, quien mediante financiamiento de la casa Elorza y Cía. de Mazatlán no sólo compró tierras como los demás, sino adquirió un beneficio de café, comercios, la primera planta eléctrica de Tapachula e instaló un sistema de embarque para subir la carga a los barcos que atracaban en altamar ante la falta de un muelle y demás condiciones necesarias para que se acercaran a tierra (Renard, 1993).

Algunos de los inversionistas nacionales probaron suerte con el café, asociándose con los estadounidenses o bien por su cuenta. Renard (1993) reporta por lo menos 11 fincas de dueños mexicanos y cinco pertenecientes a los de Estados Unidos. Cabe aclarar que esos inmigrantes no fueron los primeros en establecer una plantación formal de café. Ésta fue establecida en la finca La Chácara por un italiano de nombre Jerónimo Manchinelli (o Manchinelly) con 1,500 plantas de Bourbon traídas del Departamento de Quezaltenango en la Costa Cuca de Guatemala (Helbig, 1964).

Aparentemente la colonia estadounidense subsistía explotando la caña y otros cultivos anuales en tanto los cafetos producían, pero su desarrollo no les alcanzó para competir con el capital que destinó la compañía inglesa The Rosing Brothers, representada por el señor McGee, a la compra de tierras y siembra de 400 hectáreas de la finca San Juan Chicharras, además de construir edificios, comprar maquinaria para el beneficio del café y contratar personal disponible en la región (no sólo jornaleros sino administradores, ingenieros, carpinteros, mayordomos y caporales).

La diferencia era que mientras los estadounidenses sembraban una hectárea tras otra, McGee sembró las 400 en un año y cuando determinó que no había mano de obra suficiente para mantenerlas, con el respectivo permiso del gobierno, se las arregló para mandar traer 300 nativos (kanakas) de las islas de Gilbert en Polinesia (Spenser, 1988:69).

Algunos de los colonos estadounidenses se enrolaron como trabajadores de McGee, quien buscó aprovechar la experiencia de éstos, y poco a poco se retiraron de la producción cafetalera propia. Muchos volvieron a Estados Unidos mientras que otros invirtieron en plantaciones de hule cerca de Escuintla o establecieron comercios en Tapachula. Otros, de acuerdo con Spenser (1998:70), “emprendieron el viaje hacia tierras desconocidas”.

Otra de las razones del retiro de algunos estadounidenses fue el fracaso de la *Mexican Land and Colonization* en la legalización de las tierras deslindadas. Asimismo, la compañía incumplió con los compromisos hechos con el gobierno mexicano y éste le quitó la concesión para otorgársela a la compañía inglesa *Chiapas Land and Colonization Company Ltd.*, la cual dio mayor impulso a la colonización.

2.2.3 Participación de los inmigrantes alemanes

Aunque a México llegaron algunos comerciantes alemanes desde 1820, no fueron quienes llegaron al Soconusco con la idea de emprender el cultivo del café. Fueron otros previamente establecidos en Guatemala que tenían varias razones para establecerse en la región. Además de las expuestas, hubieron otros elementos de peso: no quedaban tierras disponibles en la Costa Cuca de aquel país, a donde llegaron en los setenta del siglo dieciocho, y consideraban que las tierras del Soconusco eran propicias para la cafecultura.

Otras condiciones por las que el grupo de alemanes situados en Guatemala consideró oportuno invertir en el Soconusco fueron: la firma, en 1882, del tratado de límites que resolvió el problema de la frontera entre los dos países, el aumento del precio del café en el mercado internacional (ocasionado por la revolución en Brasil) y la disminución de la cosecha en la Costa Cuca de Guatemala (Spenser, 1988, y Renard, 1993).

Además de los alemanes, en Guatemala⁴¹ producían café franceses, belgas y los mismos guatemaltecos que ya tenían décadas de explotar el cultivo del grano. Sin embargo, Spenser (1998) argumenta que los alemanes contribuyeron en gran medida al desarrollo de la cafecultura porque eran dueños o intermediarios de grandes capitales. Algunos “eran comerciantes y banqueros en Hamburgo con plantaciones de café en Guatemala, donde su dinero sirvió no sólo para ensanchar negocios propios sino para prestar a intereses a fin de que otros pudieran hacer lo mismo, aunque a menor escala” (Spenser, 1998:71). Para estos inversionistas el negocio rendía frutos no sólo con la producción de su café, pues al poseer

⁴¹ Este párrafo y los dos siguientes describen características de los empresarios cafetaleros alemanes en Guatemala que les permitieron establecer su negocio en el Soconusco de mejor manera que los otros colonizadores.

las plantas de procesamiento y el contacto con las casas comerciales en Europa recibían ganancias por la transformación y la comercialización de la producción de los otros.

Otra manera en que se distinguía la participación de los alemanes en el desarrollo de la producción cafetalera era el uso de los adelantos científicos en la agricultura. Enviaban a Alemania muestras de suelos para análisis químicos y usaban fertilizantes todavía fuera del alcance de los productores en menor escala. Asimismo, se les atribuye el traer los métodos de procesamiento de café de Costa Rica y maquinaria de Estados Unidos o Europa y promover la mejora de la calidad del grano y la reducción del tiempo de procesamiento (Spenser, 1998).

Los empresarios alemanes, además de que eran los financiadores (y productores), desarrollaban y adaptaban innovaciones y eran difusores de elementos técnicos que propiciaron el desarrollo del sector cafetalero de Guatemala. Como ejemplo se puede citar lo expuesto por Spenser (1998) respecto al estímulo que representaron métodos y requisitos de calidad para los mecánicos alemanes, suizos y españoles, quienes buscaban copiar y mejorar los avances para ofrecer maquinaria a menor precio.

Para cuando llegaron al Soconusco, a finales de los ochenta y durante los noventa del siglo diecinueve, condiciones nacionales y locales importantes estaban dadas (política procolonialista, instrumentos legales que regulaban colonización y problemas como límites con Guatemala resueltos), y los empresarios alemanes ya contaban con la experiencia, la tecnología, el respaldo financiero y las conexiones con los mercados internacionales para arrancar con éxito la colonización del Soconusco.

Destacan entre los inmigrantes con esas características Adolfo Giesemann y Juan Luttman, quienes eran empleados de casas comerciales de Hamburgo y vieron la posibilidad de volverse propietarios independientes, adquiriendo fincas primero en Guatemala y después en el Soconusco, con el respaldo financiero de sus respectivas casas comerciales, a las cuales también les convenía la instalación de los empresarios cafeticultores, pues el compromiso era entregar su producción de café para comercializarla en Europa.

Otra característica de estos cafetaleros alemanes era la posibilidad de asociarse con otros capitalistas y consolidar fuertes sumas de dinero para invertir y conjuntar sus capacidades de

producción y comercialización. Tal fue el caso de la sociedad que formó Giesemann con Wilhelm Stucken en 1902, el primero aportando su finca equipada con cafetales en producción, potreros, caballeriza, almacenes, maquinaria para beneficio del café, un trapiche⁴² fabricado en Nueva York, sirvientes, 45 acasillados endeudados, ganado vacuno y un caballo, que en total sumaban la cantidad de \$77,500.00, y el segundo aportó un capital de 110 mil pesos (Spenser, 1988). En otras palabras, estos empresarios encontraban las formas no sólo de mantenerse en la industria sino de aumentar el capital invertido en un negocio a todas luces rentable.

Además de las sociedades, los capitales alemanes tenían otra vía de aplicación, pues las casas comerciales en Hamburgo, Bremen y Lübeck, o por intermedio de sus representantes en Guatemala y México, otorgaban financiamientos a intereses relativamente bajos y sin plazos fijos para su devolución. En menor medida, esta vía también fue aprovechada por capitalistas españoles, ingleses y estadounidenses, pero en nada se comparaban con el capital alemán en cuanto a su cuantía y costo.

Si antes ya se había dicho que los primeros alemanes en México no habían sido los pioneros en el Soconusco, sí fueron éstos los que lograron establecer vínculos comerciales con quienes vinieron de Guatemala a colonizarlo. Como ya contaban con un negocio próspero, el interés no era la producción del grano, sino servir de intermediarios entre los cafecultores y los mercados europeos y estadounidenses. Se dedicaban a la importación de seda, lino, ropa, herramientas para la minería y aperos, armas, muebles y mercería, al tiempo que algunos otorgaban financiamientos y servían de intermediarios en la comercialización de café, sobre todo hacia Norteamérica. Algunas de estas casas llegaron a conservar y administrar fincas porque sus deudores no pudieron pagar los créditos.

Otra característica de estos empresarios, a diferencia de aquel inglés a quien se había hecho referencia (McGee), era que traían a su personal de confianza de Alemania y en algunos casos de Guatemala. Por lo regular las fincas eran administradas por sus compatriotas, quienes se convertían en socios industriales, en muy pocas ocasiones socios capitalistas, pero que, con el sueldo, a la larga lograban reunir el capital suficiente para adquirir su propia finca. Según

⁴² Molino utilizado a fin de extraer el jugo de determinados frutos de la tierra, como la aceituna o la caña de azúcar. <http://es.wikipedia.org/wiki/Trapiche> [Consultado el 27 de marzo de 2017].

Tovar (2000), por la importancia de los negocios alemanes el gobierno de ese país nombró agentes consulares en el Soconusco.

2.2.4 *Cambios en el Soconusco, Chiapas*

De acuerdo con Spenser (1988), con la llegada del capital extranjero a la prometedora región cafetalera del Soconusco ésta cambió tanto física como estructuralmente. Ya no había sólo ganaderos e indígenas poblando el territorio, ahora estaban los inmigrantes extranjeros que abrieron negocios en Tapachula y cambiaron el paisaje de la sierra con sus plantaciones de café y sus casas.

Por principio de cuentas, Spenser (1988:77) advierte un cambio de singular importancia: la población aumentó de 11,218 habitantes en 1838 a 28,907 en 1895 y 36,000 a principios del siglo.

Al referirse a la clase social dominante antes de la colonización, Renard (1993:26) narra: “...parte de la vieja burguesía de la región vino a menos y tuvo que dedicarse a la compra de café o asociarse con los extranjeros, o las dos cosas a la vez.”

En cuanto a las comunidades indias del Soconusco, Gudiño (1999) argumenta que su situación respecto a la posesión de sus tierras se agravó más con la llegada de las compañías extranjeras (1881), pues los trabajos de deslinde en los *terrenos baldíos* de la región contaban con el apoyo incondicional del gobierno mexicano e “incluyeron con frecuencia las tierras comunales de los indígenas, quienes en clara desventaja para poder demostrar su posesión vieron seriamente amenazado el derecho a permanecer en sus comunidades” (Gudiño, 1999:59). Sin embargo, Renard (1993:27) refiere que “el despojo no fue generalizado”.

Un elemento de peso permite identificar que sin duda hubo despojos de tierras hacia las comunidades mames: el despoblamiento de la región cuando los colonizadores llegaron a fundar sus fincas, pues aunque se creaba la necesidad de mano de obra, la fuerza laboral era cada vez más escasa, al grado de que algunos finqueros comenzaron a traer indígenas del altiplano de Guatemala que al tiempo escapaban de condiciones laborales peores a las del Soconusco. Sin embargo, estos trabajadores, junto con quienes provenían del vecino Departamento de Mariscal y los mames que quedaban, eran insuficientes para la demanda

generada por las fincas cafetaleras en las temporadas de cosecha. Es decir, la población indígena fue disminuyendo a consecuencia de su desplazamiento al ser ocupadas sus tierras por los colonizadores.

Asimismo, atraídos por la bonanza al Soconusco, se constituye una numerosa colonia de chinos dedicados principalmente al comercio y los restaurantes. Muchos provenían de San Francisco, California, lo cual no significaba que sus mercancías no fueran procedentes de China. Vendían telas, porcelana y abarrotes de Estados Unidos y Europa que surtían a pueblos más pequeños o directamente a las fincas. Algunos también se dedicaron en algún momento a los empréstitos de dinero.

En cuanto a la ocupación territorial, ya habíamos dicho que la colonización no era total y por cuestiones legales la concesión a *Chiapas Land and Colonization Company Ltd.* no abarcaba la zona fronteriza, por lo cual se pudiera pensar que esa franja limítrofe no tendría colonos. Sin embargo, ésta fue ocupada por mexicanos y guatemaltecos. Destacan los hermanos Enrique y Fernando Braun, quienes a su llegada se dedicaban al comercio y posteriormente tuvieron éxito en la cafecultura (Renard, 1993), de tal suerte que esas tierras ubicadas en la frontera no quedaron exentas de los cambios ocurridos en el Soconusco y también fueron colonizadas.

Surgieron pequeñas industrias como una fábrica de hielo, aguas gaseosas, nieve y otra de luz eléctrica. Para 1910 había en Tapachula al menos cinco bancos: el Nacional de México, el de Chiapas, el Central Mexicano, el de Londres y el de México. Asimismo, existió la Caja de Préstamos con opciones para invertir en obras de irrigación y fomento de agricultura y la Casa Henkel, que además de dedicarse en menor medida a otorgar préstamos, pagar giros de sus clientes y vender suscripciones de periódicos extranjeros comerciaba artículos como enseres domésticos, armas, alimentos, mercería, maquinaria para el beneficio de café y demás aperos agrícolas.

Finalmente, un elemento que a todas luces significó una palanca del cambio fue la aparición del ferrocarril costero, cuyas vías se comenzó a construir en 1901, emprendiendo su servicio en 1908. Esto sin lugar a dudas dio un nuevo impulso a la comercialización (exportación) del café del Soconusco, resolviendo el problema que se tenía del transporte del producto, pues,

como ya se mencionó, debía ser llevado a puertos guatemaltecos, y desde entonces el ferrocarril llevó la carga hacia los puertos de Coatzacoalcos y Veracruz en particular, para de ahí conectar a los del Atlántico, pero también trajo oleadas de migrantes desde otras partes de la república y otros países atraídos por la noticia de la pujante prosperidad de la región. Asimismo, era útil tanto en la importación de mercancías como de noticias e ideas que provenían del centro del país y otras regiones del mundo. Tovar (2001) argumenta que la migración de chinos hacia el Soconusco respondió a la necesidad de mano de obra para los tendidos de rieles de las vías del ferrocarril.

2.2.5 Medios y relaciones en la producción de café

Como ya se ha expuesto, se logró el desarrollo de la cafecultura en el Soconusco en la medida en que coincidieron dos iniciativas: la expansión capitalista del imperio alemán y el proyecto de desarrollo económico del gobierno de México basado en la colonización para fomentar las actividades productivas, particularmente las enfocadas a la exportación.

Como parte del proceso de implantación del capitalismo dependiente en el Soconusco hubo otros dos procesos: la inversión de fuertes capitales en el establecimiento de las fincas cafetaleras y la necesidad de contar con abundante mano de obra de la cual se obtuviera la transferencia de valor agregado a la producción del café.

Pohlenz (1995) refiere la aparición de dos clases sociales por el desarrollo de la cafecultura en el Soconusco. De un lado, la burguesía, representada por los propietarios de las fincas cafetaleras, incluyendo medios de producción y los contactos necesarios para conseguir más mercados y mejor financiamiento que nadie, y por otro una especie de proletariado representada por toda aquella persona que aporta su fuerza de trabajo en el proceso de acumulación de capital.

El término proletariado no es utilizado en su acepción común debido a que la clase trabajadora en su mayoría eran indígenas y mestizos no asalariados en esa etapa del desarrollo de la cafecultura y, por el contrario, trabajaban en las fincas por medidas coercitivas utilizadas por el gobierno y los finqueros. Muchos de sus trabajadores eran pequeños propietarios que laboraban en las fincas para complementar sus ingresos, pero poseedores de tierras que cultivaban para su subsistencia.

El proceso del establecimiento de estas dos clases fue históricamente largo y complejo. Los primeros inmigrantes fueron auténticos pioneros que llegaron al Soconusco con poco capital y una vaga o nula idea de la cafecultura. Con la llegada de los alemanes y en las condiciones ya planteadas comenzó el establecimiento de esta clase social, la cual da continuidad a los hacendados establecidos en la región desde la colonia, aunque, a diferencia de éstos, los finqueros implantaron un proceso de producción y comercialización del café totalmente capitalista. Además de que los primeros estaban dedicados a comercializar productos de consumo local y nacional y los los cafecultores a uno de exportación.

Los hacendados no requerían mayor inversión que las extensas tierras que de por sí poseían en la planicie costera del Soconusco, donde tenían algunas plantaciones y sobre todo criaban ganado. En cambio, los finqueros cafecultores necesitaban instalaciones para los beneficios húmedo y seco, así como las rancherías de los mozos, los potreros, los almacenes y un lugar específico para la maquinaria, además de las tierras donde se ubicaban las plantaciones. Es por esto que requerían de grandes capitales para invertir en estos medios de producción y por lo cual fue importante el respaldo de las casas comerciales y los bancos.

Precisamente por los requerimientos del beneficio de café “las instalaciones de las fincas se situaron sobre los cursos de numerosos ríos que surcan las montañas de la región, ya que necesitaban del agua para lavar, despulpar y transportar el café dentro de los beneficios húmedos, lo cual se hacía y se hace todavía con la fuerza de la corriente” (Renard, 1993:24).

Los alemanes tenían ventajas ante otros colonizadores debido al vasto financiamiento con que contaban, pues tenían acceso a capitales y créditos por medio de sus casas comerciales, a diferencia de los demás que debían buscar entre comerciantes, usureros u otros finqueros que les pudieran otorgar financiamiento. Los préstamos iban desde un 24% de interés anual y comprometían su cosecha a precios determinados por los prestamistas. En cambio, las tasas anuales de los financiamientos contratados por los alemanes se ubicaban entre el 6 y 8 por ciento, y en algunos casos no tenían plazos fijos para la devolución del capital.

No obstante la facilidad con que los alemanes podían conseguir préstamos, los mecanismos de financiamiento eran claros y regulados, pues el empleo del capital se encontraba estrictamente enmarcado en los rubros derivados del trabajo del campo: administración,

salarios, amortización, pago de intereses y fondos de reserva para seis meses. En el caso de un contrato de sociedad, se estipulaba incluso la remuneración del trabajo del socio industrial, que consistía entre 2,000 a 2,500 pesos anuales, por lo que, como se ha dicho, muchos socios se convertían, al paso de los años y con sus ahorros, en propietarios de la finca que administraban o adquirirían otra. La condición absoluta en todos los casos era que la mejor producción debía ser enviada a la casa comercial (financiadora) correspondiente, con la opción de que la de menor calidad podía ser vendida en otros destinos internacionales, como Estados Unidos o el mercado nacional.

Uno de los requisitos con que no cumplía el Soconusco para el proyecto de expansión cafetalera estaba relacionado con el traslado de la producción hacia el mercado final, ubicado en Europa principalmente. Era el acceso a puertos con capacidad de traslado trasatlánticos. El más cercano a la región era el de San Benito, el cual no estaba habilitado para que atracaran los barcos cargueros, ni disponía de depósitos para almacenar el café hasta su transportación. Asimismo, el acceso de las fincas hacia el ancladero era complicado, pues “el café se transportaba en recuas de mulas de las fincas al puerto... y, dependiendo de la distancia entre el puerto y la finca, el viaje podía durar entre dos y seis días” (Renard, 1993:79).

La alternativa más viable ante el problema de traslado de la producción, hasta antes de la llegada del ferrocarril, era llevar las cosechas a los puertos guatemaltecos de Ocos, San José o Champerico, “donde los grandes buques de las compañías navieras alemanas y estadounidenses anclaban regularmente” (Renard, 1993:79). Otro factor por el cual los cafeticultores del Soconusco preferían la ruta del vecino país era que algunos empresarios guatemaltecos, buscando hacer más negocios, construyeron depósitos en la frontera para almacenar el café y otros productos a costos relativamente bajos.

Al paso del tiempo la llegada del ferrocarril resolvió el acceso a los puertos trasatlánticos. Se comenzó a construir sus vías en 1901 y ofreció sus servicios desde 1908. Con esta infraestructura se logró unir la costa chiapaneca con el Istmo de Tehuantepec y el Golfo de México para trasladar con mucha más facilidad el café del Soconusco a los puertos de Coatzacoalcos, Veracruz y Salina Cruz (equipados para el transporte trasatlántico), donde era embarcado hacia Europa y Estados Unidos.

Un asunto no menor era que conforme las plantaciones aumentaban se fue agudizando la escasez de mano de obra para el trabajo en los cafetales. Después de ocupar a los pocos pobladores mames de la región y otros trabajadores provenientes del departamento de Mariscal, los finqueros se vieron en la necesidad de implementar estrategias para cubrir los requerimientos de mano de obra. Ya hemos abordado el caso de la importación de trabajadores de otros lugares del mundo sin éxito, en menor medida de otros lugares del país e incluso del vecino Guatemala. Así llegaron al punto en que determinaron “traer y atraer a los robustos indios chamulas, por las buenas o por las malas, a la región” (Renard, 1993:29).

Sin embargo, los finqueros se enfrentaron a un problema, los indígenas de los Altos no permanecían en las fincas. Éstos, según Renard (1993:29), “regresaban regularmente a sus lugares de origen para cultivar sus milpas y cumplir con sus obligaciones religiosas en sus comunidades”. Al respecto, Jan Rus (2005:256) postula que, aunque los colonos habían previsto la posibilidad de traer mano de obra de los Altos de Chiapas desde el comienzo de las plantaciones de café (antes de que la necesidad creciera con las primeras cosechas después de tres o cuatro años), quienes proponían como buena opción esta estrategia malinterpretaron “el estatus de la gran cantidad de población indígena de los altos”, pues concluyeron erróneamente que las comunidades herméticamente organizadas (con costumbres, lenguas e indumentarias propias) eran gente primitiva, desocupada y sobre todo autónoma, de tal suerte que se necesitaba únicamente “sacar a los indígenas de sus espacios supuestamente aislados e introducirlos en la economía monetaria” para aprovechar toda su fuerza de trabajo. En realidad, argumenta Rus, dichas comunidades eran manejadas por las élites mestizas locales, las cuales las tenían como reserva de mano de obra de acuerdo con prácticas arraigadas desde el periodo colonial.

Los finqueros reprodujeron lo que ya era una institución en Guatemala, un sistema de peonaje basado en el endeudamiento y el contrato forzoso, consistente en reclutar a los indígenas desde sus comunidades para llevarlos a trabajar a las fincas a base de engaños, anticipos en efectivo o con la entrega de bienes de consumo (incluso aguardiente) que nunca terminaban de pagar con su trabajo en las plantaciones. Gudiño (1999:55) argumenta que además eran objeto de amenazas y violencia física y la deuda aumentaba porque los gastos de su traslado

eran cubiertos por ellos mismos. “Nació entonces una nueva profesión, la de enganchador o habilitador” (Renard, 1999:29).

El endeudamiento del trabajador continuaba en la tienda de raya al adquirir alimentos y ropa con precios establecidos por el finquero, además de tener control de los registros del endeudamiento de los trabajadores, por lo cual algunos autores hablan de precios elevados y manipulación de las deudas como estrategias para asegurar la permanencia del trabajador en la finca con base en sus deudas. En algunos casos se prolongaban hasta su muerte y se les trasladaba como herencia a hijos o familiares cercanos. Lo que se buscaba era asegurar la mano de obra, preferentemente barata.

Algunas fincas utilizaban sus propias monedas, conocidas como *fichas*, para el pago de los peones, en las cuales figuraban los nombres de la finca y el dueño. Renard (1999: 31) plantea que la estrategia obedecía a que no existía una de denominación tan baja como los salarios de los trabajadores. Éstas, además, eran útiles únicamente en las tiendas de la plantación.

Muchas veces los trabajadores buscaban huir de sus deudas dejando la finca y escondiéndose, pero, según Renard (1999:30):

Era[n] perseguido[s] por las guardias blancas de las fincas o por los guardias estatales siempre dispuestos a ayudar a los finqueros y traído[s] de regreso a la finca, viendo su deuda aumentada por los gastos en los que se había incurrido para su captura. Si un peón deseaba ir a trabajar a otra finca, el dueño de ésta tenía que pagar el monto de su deuda acumulada a su antiguo patrón.

En las fincas había dos clases de trabajadores, acasillados y eventuales. La diferencia era que los primeros prácticamente vivían en las fincas y eran dotados de una fracción de tierra para que la cultivaran. Los segundos eran la fuerza de trabajo requerida en tiempos de cosecha que a veces permanecían periodos cortos, entre dos y tres meses, o bien toda la cosecha, que podía durar hasta seis meses. Estos trabajadores por lo regular sufrían condiciones de hacinamiento y falta de higiene, pues “familias de seis a nueve miembros vivían en cuarteles divididos en cuartos diminutos, con divisiones de madera” (Nolan-Ferrell, 2005:308), donde en época de lluvia goteaba y todo el piso se transformaba en lodo.

Los trabajadores eventuales se trasladaban a las fincas con sus familias, quienes les ayudaban a completar la tarea diaria para recibir el pago de un día entero. Nolan-Ferrell (2005) describe la diferencia en las funciones de trabajo con los acasillados. Los primeros cuidaban de los cafetos y las procesadoras o trabajaban en otras cosechas dentro de la finca, mientras que los eventuales escogían las cerezas, las ordenaban y ayudaban con el proceso.

A pesar de estas condiciones difíciles, los trabajadores continuaron emigrando a las plantaciones por las necesidades económicas generadas intencionalmente desde el gobierno mediante disposiciones legales que obligaban a los campesinos, quienes subsistían con la producción de sus parcelas, a conseguir dinero. Como ejemplos se puede citar tanto la Ley de Capitación, que establecía que todo varón de 16 años en adelante debía pagar mensualmente 12 centavos, como la de Impuesto a Beneficio de la Instrucción Pública, la cual obligaba al segmento de población referido a pagar un peso anual para el fomento de la instrucción pública (Pohlenz, 1995).

Todas estas condiciones de los trabajadores en las plantaciones generaron una serie de denuncias y críticas expresadas por la prensa nacional que motivaron al entonces gobernador del estado, Francisco León, a organizar un Congreso Agrario en 1896, “con el objeto de discutir la pertinencia del sistema de peonaje por deudas” (Renard, 1993:31). Por un lado, los finqueros manifestaron que gastaban una enorme cantidad de dinero en los anticipos otorgados a los trabajadores y que éste era improductivo, más cuando el peón huía sin liquidar su deuda, pero al mismo tiempo no veían otra alternativa ante la poca o nula motivación de los indios hacia el trabajo y su poco interés por ganar más dinero⁴³. Al finalizar el Congreso en 1897 se promulgó una nueva ley mediante la cual se obligaba a los patrones a registrar sus peones y sus deudas, pero no se cambió radicalmente el sistema. Por el contrario, el presidente Porfirio Díaz llamó la atención al gobernador León acusándolo de hacer disparates y exigiéndole no reincidir.

⁴³ La queja de los finqueros iba más allá de los gastos efectuados en los enganches, aunque, argumentaban, “éstos aumentaban de un 50 a 100% debido a que cada habilitado ganaba un salario mensual de \$100, sus ayudantes de \$15 a \$20, más los alimentos” (Spenser, 1998:86), y se refería a que el pago de salarios era elevado porque representaba el 60% del costo de producción. Además, argumentaban que el trabajador podía ganar más si quisiera, pues el pago por tarea le permitía ganar más que por jornal cuando hiciera más de una tarea del día, con un esfuerzo individual o la ayuda de su mujer y sus hijos.

Al correr de los años y a partir de que algunos finqueros y el gobernador Francisco León se mostraban dispuestos a cambiar el sistema de peonaje por trabajo asalariado libre, en 1906 los finqueros formaron la Unión Cafetera del Soconusco “para defender sus intereses en el terreno laboral y presionar al gobierno estatal para el mejoramiento de la infraestructura regional” (Gudiño, 1999:56).

Se puede concluir este periodo de analizado con la suspensión de la venta de terrenos nacionales, en 1910, mediante un acuerdo presidencial fechado el 27 de julio de 1909, en el cual se argumenta que ya no existían tierras para vender.

De acuerdo con Gudiño (1999:21):

En Chiapas las compañías deslindadoras habían terminado años atrás su participación, alcanzando a llevar a cabo el fraccionamiento territorial que permitió a los colonos y finqueros lograr los propósitos que el programa de colonización porfirista se había propuesto: fortalecer el desarrollo agrícola de la región a través del cultivo del café e incluir este producto en el mercado de exportación.

2.2.6 Las fincas cafetaleras del Soconusco durante la Revolución Mexicana y la Primera Guerra Mundial: 1910-1920

El daño ocasionado durante este periodo a las empresas alemanas ubicadas en el país, en general, no fue mayor. Las fincas cafetaleras del Soconusco tampoco fueron afectadas sistemáticamente, ya sea porque los cafeticultores supieron organizarse ante eventuales ataques organizando a sus trabajadores para enfrentar a los grupos revolucionarios o porque el café no era un producto al que le pudieran sacar beneficio los revolucionarios en caso de confiscarlo. En cambio, las haciendas ganaderas sufrieron daños, pues su producción era fuente de abastecimiento para las tropas o el comercio.

Sin embargo, el fervor revolucionario afectó la productividad de las fincas cafetaleras en el sentido de que las ideas acerca del cambio social influyeron en los trabajadores, provocando que “cuadrillas enteras de 40 a 80 hombres abandonaban las fincas y plantaciones en las que se habían hecho cuantiosas inversiones de capital a raíz de la introducción del ferrocarril en 1908” (Spenser, 1988:108).

En realidad, los finqueros se mantuvieron al margen de la Revolución Mexicana y los protagonistas de los conflictos, de manera particular surgidos en Chiapas como consecuencia del ánimo revolucionario, fueron los pequeños burgueses terratenientes y comerciantes que surgieron a la sombra del desarrollo económico del estado durante el porfiriato. Según Renard (1993:33):

Los inicios de la revolución se manifestaron en Chiapas como el enfrentamiento entre los dos grupos en pugna por el poder en el estado: los “conservadores” de San Cristóbal de Las Casas, que querían ver regresar la sede de los poderes estatales a esta ciudad, y los “liberales” de Tuxtla Gutiérrez, a cuyo grupo pertenecía al gobernador porfirista Emilio Rabasa, autor del traslado de la capital estatal.

Si en algún momento los finqueros alemanes demostraban simpatía por algún grupo, era con la misma intención de la comunidad alemana en el ámbito internacional: conseguir cierta alianza con los gobiernos en turno, de tal suerte se les facilitara la solución a sus problemas. Y la principal preocupación, como ya se dijo, era que la clase trabajadora no fuera alcanzada por el movimiento revolucionario y se pusiera en peligro la producción de café, la seguridad de las plantaciones y de los finqueros.

Esta preocupación estaba fundada en el reconocimiento de la situación laboral vigente de los trabajadores, a la luz de la cual hubo reportes de algunos descontentos que pronto fueron atacados (aunque no atendidos) por los finqueros.

Quienes sí, de alguna manera, atendieron e intentaron resolver las condiciones laborales en las fincas fueron los carrancistas al mando de Jesús Agustín Castro, quien expidió la Ley de Obreros o de Liberación de Mozos, “mediante la cual se liberaba los mozos de las fincas de la servidumbre, se abolieron sus deudas, aumentaba su jornal, se reducían las horas de trabajo, se prohibían las tiendas de raya, etcétera.” (Spenser, 1988:109). Además, envió inspectores del gobierno a las fincas huleras y cafetaleras para vigilar su cumplimiento.

De acuerdo con Renard (1993:35), la ley mencionada también establecía un salario mínimo (que debía ser pagado en efectivo)⁴⁴, se prohibía castigos corporales y el empleo de menores

⁴⁴ Renard (1993:37) establece en otra parte de su texto que “la ley obligaba a los patrones a pagar a sus planes y 50% del pago de su trabajo, debiendo depositar el resto en un banco designado para este propósito y donde los trabajadores podían cobrar el dinero una vez terminada la cosecha”.

de edad y “obligaba a los finqueros a permitir el libre uso de los bosques y las aguas para los mozos y a proporcionarles viviendas dignas, atención médica, escuelas y el pago de los accidentes de trabajo.”

Las ventajas laborales otorgadas a los trabajadores por la Ley de Liberación de Mozos molestaron a los finqueros de los Valles Centrales y los Altos, por lo que emprendieron un movimiento contrarrevolucionario que, en apariencia, congeniaba con los villistas, pero cuyo propósito real era oponerse a Carranza, conocido como “la rebelión de los mapaches”.

En el Soconusco los “mapaches” fueron apoyados por el presidente de Guatemala, quien les suministró desde armas y parque para la lucha hasta refugio cuando fue necesario. Los alemanes, por el contrario, buscaron el apoyo de Carranza “a través de su ministro von Eckart, para poder proseguir con la explotación de los cafetales y la exportación de café” (Renard, 1993:36). Para esto era indispensable continuar con el acceso al ferrocarril el cual era controlado por los carrancistas y se convirtió en otro motivo de peso para buscar la alianza con el gobierno de Carranza, a quien convenía la asociación para contrarrestar la fuerza de Estados Unidos.

No obstante congeniar con el gobierno de Carranza, los finqueros sufrieron los efectos de la Ley de Liberación de Mozos, pues se tenían que sujetar a sus disposiciones y recibir las amenazas de los peones respecto a abandonar las fincas si no se les pagaba el salario semanalmente y sujetarse a no contratar indígenas en su lugar de origen. Con el paso del tiempo lograrían algunas prerrogativas por medio de la intervención directa del cónsul alemán con el presidente, de tal suerte que el gobierno les permitió de nuevo otorgar adelantos, concentrar peones y llevarlos a las fincas.

Al comienzo de la Primera Guerra Mundial, la escasez de los trabajadores como principal problema de los finqueros seguía vigente. Incluso se presentó una competencia por ellos entre los finqueros extranjeros generada, aparentemente, por conflicto internacional. Algunos utilizaban como estrategia el aumento del salario, oficialmente situado en un peso diario, pero llegó a conocerse ofertas de hasta cinco pesos y una ración de maíz diaria gratuita (Renard, 1993).

Posteriormente, la escasez de trabajadores no fue el único problema para los finqueros alemanes. Los acontecimientos de la Primera Guerra Mundial —incluida la derrota de Alemania y el endeudamiento económico de los países europeos— les afectaron más profundamente que la Revolución Mexicana. Provocando desde dificultades en la comunicación con los mercados europeos hasta bloqueos de las rutas marítimas.

Éste es el momento en que Estados Unidos se convirtió en el principal proveedor de capitales para inversión, incluso en el Soconusco, donde los dueños seguían siendo los alemanes, pero ahora con capitales estadounidenses. “Nueva York y Nueva Orleans reemplazaron a Hamburgo y Bremen como mercados de capitales.” (Spenser, 1988:120). Asimismo, el flujo comercial del café y otros bienes se amplió hacia Estados Unidos y disminuyó a Europa.

Desde 1916 la situación laboral en el Soconusco presentó algunas características anteriores a la Ley de Liberación de Mozos, como la autorización de contratar indígenas de los Altos y otras facilidades en el reclutamiento de trabajadores para las fincas. Sin embargo, de acuerdo con Renard (1993:38), “la semilla de las nuevas ideas, en cuanto al trato de los mozos, quedó sembrada por el ejército carrancista que dominó la región durante estos años, aunque la Ley de Obreros no se aplicó. Esta semilla llegaría a madurar durante la década siguiente.”

2.3 Condiciones socioeconómicas del Soconusco, Chiapas

Destaca entre otras regiones del estado por su actividad agrícola exportadora de café, plátano y mango, entre otros productos. Santacruz y Pérez (2009) argumentan que desde la época de la colonia existían vínculos con los mercados internacionales, cuando se “exportaba” productos exóticos como cacao, achiote, etcétera.

Adicionalmente a las plantaciones convencionales, destaca la participación de algunos productos en mercados diferenciados como el orgánico⁴⁵, asimismo, otros productores de la región han experimentado con relativo éxito la producción de flores tropicales con intenciones de exportar.

⁴⁵ De un total de 220 organizaciones dedicadas a la producción orgánica en Chiapas, 57 se ubican en el Soconusco. Algunas cuentan con algún certificado (Santacruz, 2008).

Otro rubro con un impulso significativo es el turismo alternativo, el cual puede ser una fuerza económica que detone la inversión, genere empleos

Por su condición de costa, la región cuenta con una infraestructura portuaria⁴⁶ que comprende muelles de carga, pesquero y turístico para el arribo de buques de gran porte: portacontenedores de primera y segunda generaciones; graneleros de hasta 30,000 toneladas; *Roll on Roll off*⁴⁷ de hasta 30,000 toneladas, y cruceros de hasta 115,000 TBR (toneladas de registro bruto por su sigla en inglés), esto porque tiene 33 pies de calado y un área de almacenamiento de 2,500 metros cuadrados y un cobertizo de 630, así como 22,300 de patios. Contiguo se encuentra el Parque Industrial Puerto Chiapas, con un área urbanizada y lotes de 5,000 a 10,000 metros cuadrados para el desarrollo industrial, comercial y de servicios en la zona (figuras 2.1 y 2.2) y el Recinto Fiscalizado Estratégico, un centro logístico multimodal que ofrece servicios de manejo, almacenaje y custodia de mercancías extranjeras, nacionales o nacionalizadas. Todo esto brinda la posibilidad de comercializar productos a través del Océano Pacífico con Asia, Estados Unidos, Canadá y Sudamérica.

Figura 2.1. Vista aérea de la infraestructura portuaria disponible en Puerto Chiapas



Fuente: wikimedia.org https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/2/26/Recinto_APIpuertochiapas.jpg/800px-Recinto_APIpuertochiapas.jpg [Consulta: 8 de febrero de 2017].

⁴⁶ Administración Portuaria Integral de Puerto Madero S.A. de C.V, <http://www.puertochiapas.com.mx/infraestructura> [Consulta: 8 de febrero de 2017].

⁴⁷ Tipo de buque que transporta cargamento rodado.

Figura 2.2. Vista aérea de las instalaciones en el puerto pesquero de Puerto Chiapas



Fuente: wikimedia.org https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/0/0a/Pesca_APIpuertochiapas.jpg/800px-Pesca_APIpuertochiapas.jpg [Consulta: 8 de febrero de 2017]

Éstas características distinguen a la región no sólo de otras del estado sino del país donde no existe esa infraestructura portuaria, aunque su desempeño aún se encuentra lejos de Manzanillo, Lázaro Cárdenas, Veracruz, Altamira, Ensenada, Progreso, Mazatlan, Coatzacoalcos, Guaymas y Puerto Morelos de acuerdo con el tráfico de contenedores registrado en 2016.⁴⁸

Hay un Parque Agroindustrial para el Desarrollo Regional del Sureste “Chiapas”, inaugurado en octubre de 2013, cuya propósito es permitir la transformación de la producción agrícola de la región, es decir, agregar valor a los productos primarios antes de enviarlos al lugar de consumo, ya sea dentro del estado, del país o en el extranjero, con la finalidad de aumentar la competitividad de los productores del Soconusco.

A esta infraestructura se agregan elementos con algunas dificultades: un Aeropuerto Internacional⁴⁹ sin vuelos internacionales, una red ferroviaria que a la fecha se encuentra operando de manera parcial, con interrupciones en su operación y que requiere, según la SCT,

⁴⁸ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <http://perfil.cepal.org/l/es/start.html> [consulta: 8 de febrero de 2017].

⁴⁹ El Aeropuerto Internacional de la Ciudad de Tapachula, Chiapas, inició operaciones en 1998.

una inversión de 9 mil 153.09 millones de pesos, únicamente para transformar las vías de clase 6 a clase 3⁵⁰, y la autopista costera que conecta a la región con el resto del país⁵¹.

Hay estrategias actualmente, sobre todo desde el gobierno, tendentes a invertir en infraestructura industrial muy especializada o de servicios —sobre todo para el comercio—, como la planta liofilizadora que se instalará en el parque industrial de Puerto Chiapas para transformar el café en una fórmula soluble, así como la construcción de un parque, la reubicación de las instalaciones de la feria de Tapachula, la remodelación del mercado San Juan y el desvío de las vías del tren (para que no entre a la ciudad). Estas acciones han sido reconocidas favorablemente como impulsoras del desarrollo económico del Soconusco por representantes del Consejo de Organizaciones Productivas (COPAC) de la región⁵².

De 1989 al 2013 la franja fronteriza colindante con Guatemala y el municipio de Tapachula eran considerados por decreto *zona de libre comercio* “con intenciones de promover el crecimiento industrial y comercial, así como nuevas modalidades de vinculación de la economía chiapaneca con la economía internacional” (Ordóñez, 1994) por lo que durante ese periodo se aplicó un cinco por ciento menos del Impuesto al Valor Agregado (IVA) vigente en el país en todas las operaciones comerciales.

En ese sentido, fueron dos las estrategias planteadas en los setenta, ochenta y noventa en cuanto al desarrollo económico de la región del Soconusco. Por un lado, la propuesta fallida de industrializar con base en la atracción de capitales nacionales y transnacionales y el establecimiento de facilidades en la zona libre de la franja fronteriza, los cuales, de acuerdo con Ordóñez (1994), no fructificaron porque “no había una tendencia endógena de industrialización suficientemente fuerte” y fueron impulsadas a destiempo⁵³.

⁵⁰ <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/retiran-concesion-a-ferrocarril-chiapas-mayab.html> [Consultado el 8 de febrero de 2017].

⁵¹ En el marco del Proyecto Mesoamérica, fue propuesta la ampliación de las autopistas en ambos lados de la frontera para interconectar a México y Centroamérica.
http://www.proyectomesoamerica.org/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=179&Itemid=108 [Consultado el 8 de febrero de 2017].

⁵² Instituto de Comunicación Social del Estado de Chiapas.
<http://www.cocoso.chiapas.gob.mx/documento.php?id=20070819021433> [Consultado el 8 de febrero de 2017].

⁵³ Ordóñez (1994) refiere a la creación del parque industrial de Puerto Madero en 1976, a la declaración de zona de libre comercio en 1989 y a la celebración del TLCAN en 1994.

Como propuesta alterna al estancamiento de la actividad agropecuaria (Santacruz y Pérez, 2009) y a la escasa industrialización (Oliva, 2003), el gobierno impulsó en el sexenio 2006-2012 acciones de *reconversión productiva*, consistentes en que los agricultores dejen los cultivos básicos y se ocupen en los “propicios para cada región y que dejen mucho mayor ganancias a los productores”, como durazno, aguacate, litchi, rambután, mamey, cacao, zarzamora, maderables y flores tropicales para el caso del municipio de Cacahoatán, Chiapas⁵⁴.

Actualmente, la población total de la región es de 639,072 habitantes. En Tapachula, la cabecera regional, viven 282,420, el 44% del total de la región. En tanto el municipio con menor población es Metapa, 4,806 habitantes, el 0.75% de la total de la región.

Cuadro 2.1. Población del Soconusco por municipio

Municipio	Población	Porcentaje
Acacoyagua	14,653	2.29
Acapetahua	24,165	3.78
Cacahoatán	40,975	6.41
Escuintla	27,364	4.28
Frontera Hidalgo	10,902	1.71
Huehuetán	30,450	4.76
Huixtla	47,953	7.50
Mazatán	24,017	3.76
Metapa	4,806	0.75
Villa Comaltitlán	26,414	4.13
Suchiate	32,976	5.16
Tapachula	282,420	44.19
Tuxtla Chico	34,101	5.34
Tuzantán	24,417	3.82
Unión Juárez	13,459	2.11
Total	639,072	100

Fuente: Coneval, 2005.

Aunque el número de personas ocupadas en el comercio al menudeo está creciendo, siguiendo un comportamiento generalizado en el estado, el sector que aún cuenta con mayor

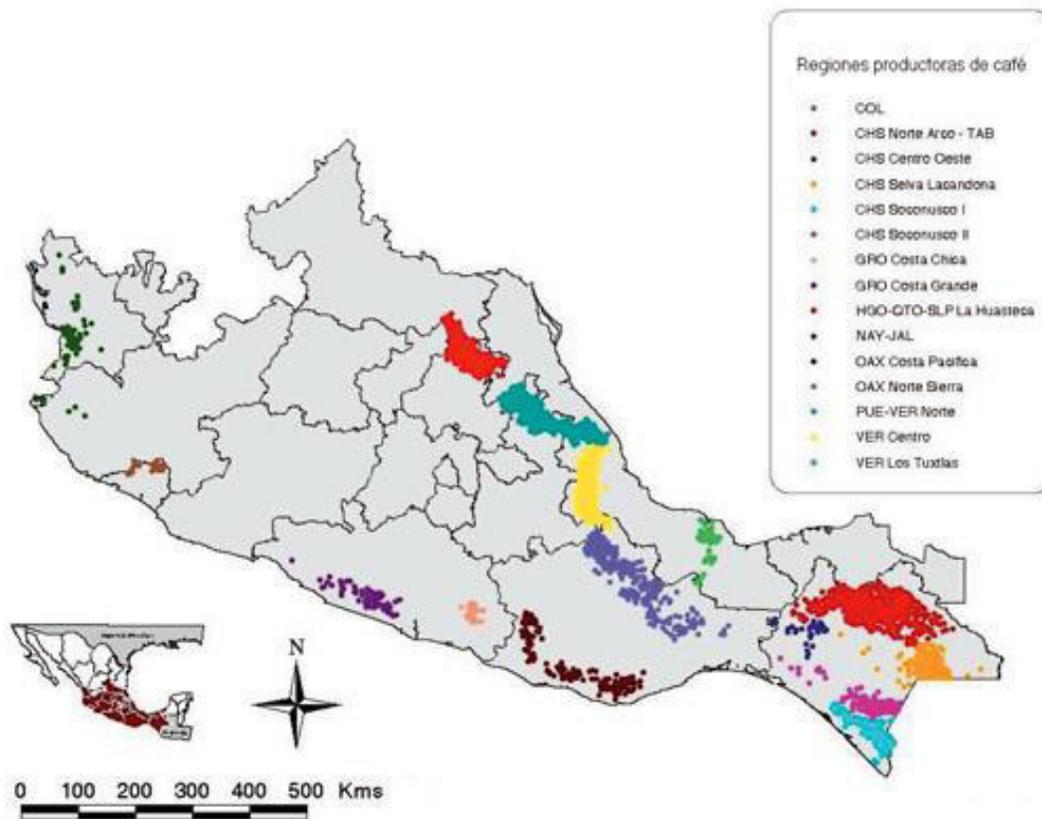
⁵⁴ <http://www.comunicacion.chiapas.gob.mx/documento.php?id=20090317030455>.

participación es el agropecuario, ocupando un porcentaje significativo de la población económicamente activa.

2.4 Situación de la caficultura en Chiapas y en la región del Soconusco

Las regiones cafetaleras de México se concentran en cuatro zonas: las vertientes del Golfo de México y del Océano Pacífico, la zona Centro-Norte y la del Soconusco en Chiapas, en el sureste mexicano, que en conjunto abarcan 398 municipios en los 12 estados productores. En la siguiente figura aparecen las regiones productoras del país y se puede observar al Soconusco al sureste del territorio mexicano.

Figura 2.3. Ubicación de las regiones productoras de café en México



Fuente: Mas y Moguel (2007).

Cuadro 2.2. Principales productos agrícolas de Chiapas, 2009 (toneladas)

Principales cultivos	Toneladas	% en el total nacional	Lugar nacional
Cíclicos			
Maíz grano	1'218,456	6.0	4 de 31
Frijol	69,943	6.7	6 de 32
Sorgo grano	94,412	0.8	13 de 29
Sandía	36,456	3.6	13 de 27
Tomate rojo (jitomate)	33,560	1.6	15 de 32
Papa	24,351	1.6	14 de 23
Chile verde	18,880	1.0	17 de 32
Col (repollo)	15,658	8.7	3 de 24
Cacahuate	9,189	10.7	3 de 24
Ajonjolí	3,535	12.4	4 de 10
Perennes			
Pastos	5'665,468	12.6	3 de 28
Caña de azúcar	2'489,989	5.1	7 de 15
Plátano	774,432	34.7	1 de 17
Café cereza	529,395	36.9	1 de 15
Palma africana de aceite	261,658	71.3	1 de 4
Mango	188,635	12.5	3 de 23
Papaya	119,873	16.9	2 de 20

Notas: 1. Año agrícola; 2. Seleccionados de acuerdo con el valor de la producción, y 3. Se considera los cultivos genéricos, es decir, información agrupada en un producto sin distinguir variedades.

En Chiapas hay nueve regiones cafetaleras que abarcan una superficie total de 246,046 hectáreas sembradas y representan el 3.25% de la superficie total de la entidad y el 19.25% de la cultivable.

Cuadro 2.3. Hectáreas sembradas de café en Chiapas por región, 2008

Región	Hectáreas	Porcentaje
Altos	18513.238	7.52
Centro	13624.1316	5.54
Frailesca	24824.9167	10.09
Fronteriza	10486.563	4.26
Itsmo-Costa	876.8861	0.36
Norte	21395.925	8.70
Selva	51323.4815	20.86

Sierra	41079.1525	16.70
Soconusco	63912.6548	25.98
Chiapas	246046.9492	100.00

Elaboración con datos del padrón cafetalero 2008.

Según el Cuadro 2.4, los sistemas de producción convencional ocupan más de las tres cuartas partes del total de hectáreas sembradas con café en el estado, mientras que la producción orgánica tiene un 22.30% de superficie. La variedad arábica es por mucho la más sembrada en la región, en contraste con el 4.13% de la sembrada con robusta.

Cuadro 2.4. Superficie sembrada por sistema de producción y variedad de café en Chiapas (hectáreas).

	Convencional	Orgánica	Arábica	Robusta
Hectáreas sembradas	191,175	54,871	235,862	10,184
Porcentaje	77.69	22.30	95.86	4.13

Con datos de 2008. Comunicación personal.⁵⁵

La producción estatal asciende a un millón 800 mil quintales de café. El rendimiento de la especie *arábica* es de 8 quintales por hectárea y en la especie *canhepora*, variedad robusta es un poco menor. Los jornales empleados para dicha producción son calculados en aproximadamente 23 millones por ciclo cafetalero.

Los países a donde se exporta dicha producción son: Estados Unidos, Canadá, Alemania, Bélgica, Japón, Francia, Finlandia, Suecia, Australia e Italia. Se calcula que el 80% es exportado a Estados Unidos y Asia.

El padrón cafetalero del estado reportó en 2008 un total de 324,379 registros identificados por región, municipio y localidad. Los datos que contiene son básicos: nombre del productor y hectáreas registradas.

Del total de productores registrados en el estado de Chiapas en 2008 el 10.59% corresponde al Soconusco. Tienen más las regiones Selva (30.31%), Altos (18.09%), Norte (15.29%) y Sierra (12.55%).

⁵⁵ Datos obtenidos en entrevista con el Ing. José Manuel García Estrada de la Delegación Regional Soconusco de Comcafé realizada el 14 de julio de 2011.

Cuadro 2.5. Productores de café en Chiapas por región, 2008

Región	Productores	Porcentaje
Altos	58,712	18.10
Centro	14,578	4.49
Frailesca	9,375	2.89
Fronteriza	18,096	5.58
Itsmo-Costa	598	0.18
Norte	49,614	15.30
Selva	98,329	30.31
Sierra	40,720	12.55
Soconusco	34,357	10.59
Chiapas	324,379	100.00

Elaboración con datos del padrón cafetalero de 2008.

De las nueve regiones administrativas del estado de Chiapas, el Soconusco reportó la mayor concentración de hectáreas productoras de café, alcanzando un 25.98%, equivalente a 63,912.65 hectáreas (Cuadro 2.3), de las cuales el municipio de Tapachula posee el 40.89%, o sea 26,132.00 (Cuadro 2.6).

Cuadro 2.6. Hectáreas sembradas de café en el Soconusco por municipio, 2008

Municipio	Hectáreas	Porcentaje
Acacoyagua	2148.4445	3.36
Acapetahua	43.5167	0.07
Cacahoatán	7479.4342	11.70
Escuintla	7170.9288	11.22
Huehuetán	1616.6323	2.53
Huixtla	4370.5752	6.84
Mapastepec	2286.8926	3.58
Tapachula	26132.0085	40.89
Tuxtla Chico	1457.3599	2.28
Tuzantán	4621.0802	7.23
Unión Juárez	3494.0382	5.47
Villa Comaltitlán	3091.7437	4.84
Soconusco	63912.6548	100.00

Elaboración con datos del padrón cafetalero de 2008.

De acuerdo con el Cuadro 2.7, el 62% de las hectáreas sembradas en el Soconusco pertenece a sistemas convencionales de producción, en tanto que la orgánica tiene un 38% de la

superficie sembrada. Esto es, la cantidad de hectáreas de sistemas orgánicos de producción de café en el Soconusco, proporcionalmente, es mayor a las existentes en el estado, de 22.30%.

Cuadro 2.7. Superficie sembrada por sistema de producción de café en Soconusco (hectáreas)

	Convencional	Orgánica	Total
Hectáreas sembradas	39,942	14,138	63,912
Porcentaje	62	38	100

Con datos de 2008. Comunicación personal del ingeniero José Manuel García Estrada de la Delegación Regional Soconusco de Comcafe el 14 de julio de 2011.

Según el Cuadro 2.8, del total de productores registrados en el Soconusco el 30.43% corresponde al municipio de Tapachula. Ese porcentaje lo clasifica como el municipio con mayor número al respecto en la región.

Cuadro 2.8. Productores de café en el Soconusco por municipio, 2008

Municipio	Productores	Porcentaje
Acacoyagua	1,239	3.61
Acapetahua	12	0.03
Cacahoatán	7,484	21.78
Escuintla	3,380	9.84
Huehuetán	1,285	3.74
Huixtla	1,702	4.95
Mapastepec	1,613	4.69
Tapachula	10,455	30.43
Tuxtla Chico	882	2.57
Tuzantán	2,048	5.96
Unión Juárez	3,199	9.31
Villa Comaltitlán	1,058	3.08
Soconusco	34,357	100.00

Elaboración con datos del padrón cafetalero de 2008.

En el Soconusco hay un registro de 34,357 productores, el 10.59% del total estatal (Cuadro 2.12), y en Tapachula 10,455 (Cuadro 2.8), de los cuales 66 tienen más de 100 hectáreas y 180 más de 25, lo que podría clasificarlos como sistemas de producción de mayor escala.

El Cuadro 2.12 muestra que Tapachula tiene el 3.22% del total de los productores registrados en el padrón y entre ellos poseen el 10.6% del total de área sembrada en el estado.

Cuadro 2.9. Relación entre las hectáreas que poseen los productores de café en el municipio de Tapachula y el resto del estado, 2008

	Tapachula	Chiapas	Porcentaje
Productores	10,455	324,379	3.22
Hectáreas	26,132.0085	246,036.9492	10.62

Elaboración con datos del padrón cafetalero de 2008.

Por el contrario, en la localidad de Nueva Colombia del municipio de Ángel Albino Corzo, por ejemplo, hay 887 hectáreas sembradas de café divididas entre 518 propietarios. El que cuenta con más hectáreas tiene 12.2. Esto da cuenta de la pulverización de la propiedad en la región Frailesca.

Estas características de minifundismo en la cafecultura se constituyeron desde el reparto agrario. La salida a los problemas en estas condiciones, como pueden ser baja productividad, incremento en los costos de producción, baja calidad del producto y deficiente comercialización, entre otros, ha sido la integración de organizaciones de productores.

En el estado de Chiapas existen por lo menos 10 organizaciones consolidadas que agrupan a 11,556 productores y cuentan con aproximadamente 34,699 hectáreas de café orgánico. Las más importantes: Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla (Ismam), Unión de Ejidos “Prof. Otilio Montaña”, Unión de Ejidos de la Selva, Unión de Ejidos “Majomut”, Unión de Ejidos “San Fernando” y Tierra Nueva, S.P.R. (Fernández, s.f.).

El Soconusco tiene la mayor cantidad de hectáreas sembradas de café (69,260.58) entre las regiones económicas de Chiapas, o sea el 27% del total (255,285.19) de la superficie cultivada en el estado con el aromático según datos del SIAP en 2010.

A nivel municipal, Tapachula tiene la mayor cantidad de hectáreas sembradas de café (27,774.48) entre los municipios del Soconusco en donde se cultiva el grano. Esta cantidad equivale al 11% de la superficie cultivada en todo el estado de Chiapas y al 40% de las que se encuentran en la región.

Del total de hectáreas sembradas de café en Tapachula, 26,598.82 están dedicadas a la producción convencional y 1,175.66 a la orgánica.

El Soconusco aporta el 26% (14,2872.19 ton) de la producción estatal (54,6689.47 ton). El municipio de Tapachula produjo la mayor cantidad de café en la región, con 56,665.83

toneladas (53,197.64 de convencional y 3,468.19 de orgánico), lo que representa el 10% de la producción estatal y el 40% de la regional.

Cacahoatán y Unión Juárez presentan el mejor rendimiento en la producción de café convencional (2.6 y 2.5 toneladas por hectárea) entre los municipios de la región del Soconusco. El promedio se ubica en las 2.02.

Escuintla, Huixtla, Mapastepec y Tapachula tienen mejor rendimiento en la producción de café orgánico, 4.1, 3.8, 4.5 y 2.95, respectivamente. Los tres primeros municipios tienen los mejores indicadores en el estado.

La producción de café con mayor valor entre los municipios del Soconusco fue la de Tapachula y le siguieron Cacahoatán y Escuintla.

Las hectáreas sembradas de café convencional en el municipio de Tapachula fueron incrementadas de 2002 a 2003 en 3,779.50 para mantenerse desde entonces por arriba de las 26,500.

El SIAP-Sagarpa reporta hectáreas sembradas de café orgánico desde 2006, manteniéndose en 1,175.66 hectáreas.

La producción de café en el municipio de Tapachula durante el periodo 2000-2010 estuvo en el rango de las 43,888.05 a las 89,130.38 toneladas, con una caída de 45,242.33 de lo reportado en 2003, cuando se dió la mayor producción, al 2009, con la menor cifra registrada.

La producción de café orgánico, la cual se comenzó a reportar en 2006, también ha fluctuado de 5,878.3 a 1,998.62 toneladas de café cereza.

El rendimiento en la producción de café en el municipio de Tapachula ha presentado fluctuación durante el periodo 2000-2010. En cuanto al convencional, el máximo reportado (3.72 toneladas por hectárea) es de 2002 y el menor de 2009, cuando se registró 1.65 toneladas por hectárea. El de café orgánico ha sido mayor, aunque también sufrió una disminución de 5 toneladas por hectárea en 2006 hasta llegar a 1.7 en 2009.

A pesar de la disminución en la producción y el rendimiento, el precio medio del café cereza aumentó durante el periodo de 2004 (1,660 pesos por tonelada) a 2009 (4,200), aunque de

2009 a 2010 sufrió una baja a 3,733, por encima del periodo de la crisis de principios de la década.

El valor de la producción de café en el municipio de Tapachula durante el periodo de 2000 al 2010 tuvo su máximo en 2003, cuando pasó los 329 millones de pesos, y su mínimo en 2004, con 124,782.53. De 2004 a 2008 hubo un aumento hasta los 201, en 2009 una ligera caída y en 2010 cerró en los 198,586.79.

En cuanto al mercado local del café en México se observa un incremento del consumo en los años recientes, al pasar de 1.2 kilogramos per cápita, en 2005, a 1.43 en 2010, aunque del total 800 gramos son café soluble. Se puede decir que, no obstante el crecimiento del mercado, no es en beneficio de los productores mexicanos sino de la industria de transformación del grano. Incluso se observa un incremento en las importaciones para la solubilización.

Se libra una batalla desequilibrada entre los cafés tostado y molido y los otros productos del aromático. Este último tiene más posibilidades de expansión por las condiciones de comercialización en donde se privilegia un café barato, de baja calidad y estándar. En cambio, el café tostado y molido tiene un precio más elevado y todavía no se desarrolla el gusto por uno con mejor cuerpo, aroma y sabor.

El reconocimiento del café mexicano en el mundo no es muy bueno. Mantiene un castigo o diferencial menor a 5 dólares respecto a la bolsa de valores por la baja calidad del grano respecto del que proviene de otras regiones del mundo, las cuales gozan históricamente de una mayor credibilidad en cuanto a su calidad en la taza, como el colombiano.

En cuanto a la política gubernamental dirigida hacia el fortalecimiento de la producción y la exportación de café funciona el Programa de Fomento Productivo del Café de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa) del gobierno federal.

De acuerdo con la información oficial, el propósito de dicho programa es “mejorar la productividad con calidad a través del ordenamiento de la producción y comercialización del café, con estímulos económicos a los productores, mediante apoyos diferenciados para

realizar actividades culturales en sus plantaciones”. La estrategia planteada es brindar “apoyo diferenciado por rendimiento individual, de acuerdo al registro histórico de comercialización en el Sistema Informático de la Cafecultura Nacional (SICN), y apoyar de manera diferenciada a los productores con producción orgánica certificada.”

Mediante una consulta hecha a la base de datos de los beneficiarios del Programa de Fomento al Café se observa que en 2009 Chiapas registró un total de 116,116 productores apoyados. Asimismo, de acuerdo con la suma de los apoyos asignados durante 2005-2009, el estado es el principal receptor de recursos, como se muestra en el siguiente cuadro, y junto con Veracruz y Oaxaca acumulan casi el 80% del total de los apoyos distribuidos en el país.

Cuadro 2.10. Distribución de recursos ejercidos del Programa de Fomento al Café en los estados, 2005-2009

<i>Lugar</i>	<i>Estado</i>	<i>Monto</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Acumulado</i>
1	Chiapas	\$866'001,947	37.89%	37.89%
2	Veracruz	\$525'786,497	23.00%	60.89%
3	Oaxaca	\$411'679,960	18.01%	78.90%
4	Puebla	\$222'344,097	9.73%	88.63%
5	Guerrero	\$106'991,063	4.68%	93.31%
6	Nayarit	\$63'304,684	2.77%	96.08%
7	San Luis Potosí	\$42'254,967	1.85%	97.92%
8	Hidalgo	\$41'576,154	1.82%	99.74%
9	Colima	\$2'773,665	0.12%	99.86%
10	Jalisco	\$2'087,245	0.09%	99.96%
11	Tabasco	\$831,300	0.04%	99.99%
12	Querétaro	\$180,700	0.01%	100.00%

Fuente: <http://www.subsidiosalcampo.org.mx/index.html/> [Consulta: 20 de julio de 2011].

En el cuadro siguiente se aprecia que dicho programa es el segundo en importancia entre seis que ejecuta la Sagarpa en el estado, sólo después del Procampo, aunque este último tiene 15 años y Fomento al Café cuatro.

Cuadro 2.11. Programas de la Sagarpa en Chiapas por montos asignados

Programa	Periodos	Montos (pesos corrientes)
Procampo	1994-2009	\$11,955'577,211
Fomento al Café	2005-2009	\$866'001,947
Ingreso Objetivo	2000-2008	\$674'132,682
Diesel Agropecuario	2003-2009	\$103'084,859
Diesel Marino	2005-2009	\$18'188,065
Gasolina Ribereña	2005-2009	\$14'797,439

Fuente: <http://www.subsidiosalcampo.org.mx/index.html> [Consulta: 20 de julio de 2011].

La Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol) del gobierno federal otorga apoyo para mejoramiento de infraestructura a las fincas cafetaleras que contratan jornaleros agrícolas migrantes. Sin ser, en principio, el propósito del programa mejorar la competitividad de los productores de café, genera condiciones favorables de producción y comercialización del Soconusco, Chiapas.

Se trata del Programa de Atención a Jornaleros Agrícolas (Paja) y, según la información oficial, tiene como objetivo “apoyar a los jornaleros agrícolas y sus familias mediante acciones orientadas a generar igualdad de oportunidades y ampliación de sus capacidades”. La estrategia es otorgar “apoyos económicos para el desarrollo de capacidades, dirigidos a mejorar las condiciones de alimentación, salud y educación de la población jornalera agrícola; apoyos para infraestructura; servicios de acompañamiento, así como apoyos para el desarrollo de habilidades personales y sociales.”

Las acciones de este programa están dirigidas a los jornaleros agrícolas y sus familiares que se encuentren en las Regiones de Atención Jornalera (RAG) del país, por tipos divididos en: “a) apoyos económicos para el desarrollo de capacidades; b) apoyos para infraestructura; c) servicios de acompañamiento a la población jornalera agrícola; d) apoyos para el desarrollo de habilidades personales y sociales; e) apoyos especiales para contingencias, y f) estudios e investigaciones.”

En particular, los apoyos para infraestructura consisten en el otorgamiento de subsidios para “la construcción, rehabilitación, ampliación, acondicionamiento y equipamiento de inmuebles para atender a la población jornalera agrícola en las unidades de trabajo.”

De acuerdo con información de la Sedesol, 20 fincas han recibido el subsidio del Paja para mejorar su infraestructura de atención a los trabajadores migrantes. Ésta es una acción de gobierno que está impactando las condiciones de competitividad de las empresas cafetaleras debido a que en las fincas observadas los productores han podido mejorar las condiciones de bienestar de los trabajadores mediante la aplicación de fondos concurrentes (una parte fue cubierta por el Paja, otra por el gobierno estatal y una más por los productores) para la construcción de dormitorios, cocina, baños, lavaderos y salón de clases, en algunos casos. Éstas condiciones laborales y de bienestar para los trabajadores son solicitadas por algunos compradores de cafés especiales y ahora están cubiertas en las fincas beneficiadas por el programa.

A nivel local se identificó tres proyectos que, según información oficial, están dirigidos a mejorar las condiciones de competitividad de los productores de café de la región. Uno es la Ruta del Café, por medio del cual la Secretaría de Turismo de Chiapas planeaba convertir a 13 fincas cafetaleras en anfitrionas de turistas con inversión en infraestructura y el acompañamiento y la orientación por parte de dependencias de gobierno estatal en el desarrollo de los servicios turísticos.

Otro proyecto que, según información oficial, tiene entre sus propósitos beneficiar a los productores de café de la región Soconusco es la instalación de una planta liofilizadora de café en el Recinto Fiscal Estratégico de Tapachula con recursos públicos y privados. Aunque no está muy claro, la idea es agregar valor al café producido por pequeños y grandes productores de la región; sin embargo, la empresa encargada de la operación de la planta Cafés de Especialidad de Chiapas (Cafesca) tiene claro que, de no conseguir suficiente café en la región, se abastecerá de otras del país y el extranjero. La planta tiene gran capacidad y no necesariamente busca como proveedoras a las fincas cafetaleras, sino intermediarios que acopien una mayor cantidad de lo que puede ofrecer un productor de manera individual.

El tercer proyecto de interés para el análisis de las condiciones locales de las empresas cafetaleras del Soconusco es la habilitación de Puerto Chiapas como destino de cruceros y punto de embarque del café de exportación. Anteriormente se le transportaba por vía terrestre a los puertos de Quetzal, en Guatemala; Salina Cruz, en Oaxaca, o Coatzacoalcos, en Veracruz. Actualmente los empresarios cafetaleros promueven la continuidad de los servicios de la compañía naviera Hapag Lloyd porque han comprobado que disminuyen hasta en un 70% los costos de traslado desde Puerto Chiapas a Estados Unidos. Además, aseguran corren menos riesgos de robo que cuando sus embarques transitan por las carreteras hacia los otros puertos del país. Consideran que el gobierno debería hacer lo necesario para asegurar esta ventaja competitiva.

CAPÍTULO 3. SISTEMAS GLOBALES AGROALIMENTARIOS Y EMPRESARIOS. PERSPECTIVAS TEÓRICAS Y ENFOQUES PARA SU ANÁLISIS

Ahora se discute las formas en que se ha estudiado los sistemas agroalimentarios. Posteriormente se analiza las perspectivas empleadas para entender las respuestas de los actores a las condiciones del mercado, de manera particular trayendo a cuenta textos relacionados con el tema del café, en el cual hay varias propuestas teórico-metodológicas mediante las cuales se ha documentado condiciones y respuestas de los productores del aromático, incluyendo el enfoque sobresaliente de las cadenas globales de mercancías.

En este capítulo se pretende hacer una revisión teórica y metodológica para abordar el tema de la tesis. Primero se hace referencia de las corrientes teóricas para estudiar a los sistemas agroalimentarios y se hace especial énfasis en las cadenas globales de valor. Después se describen las formas en que se han realizado estudios sobre las respuestas de los actores a las condiciones del mercado internacional de diversos productos, entre ellos el café. Finalmente se intenta formular una conceptualización del empresario agrícola, con la cual se pueda analizar al empresario cafetalero del Soconusco, Chiapas.

Se encontró en los textos analizados que la sistematización de las respuestas y las explicaciones de los motivos no están en relación con las características de los productores. Con base en esta última inquietud y considerando la diferencia entre productores se plantea la perspectiva teórica de las Ciencias Sociales que aborda al actor empresario.

3.1 Corrientes teóricas para estudiar a los sistemas agroalimentarios

Este apartado tiene el propósito de analizar las corrientes que intentan explicar las condiciones, los procesos y las relaciones inmersas en los sistemas agroalimentarios. Es importante establecer la diferencia y la tensión entre las posturas que plantean la superioridad (predominio, dominio) de las empresas transnacionales sobre los otros actores con quienes interactúan, como productores y consumidores, y los planteamientos que distinguen la posibilidad de acción de quienes se encuentran en desventaja dentro de los sistemas agroalimentarios.

Los estudios de los sistemas agroalimentarios han sido abordados desde la economía política clásica y, en contraposición, por otras corrientes más comprensivas que tratan el análisis de las cadenas agroalimentarias.

En la sociología rural se argumenta el surgimiento de un sistema transnacional de producción agrícola y alimentaria por los cambios en ese sector a nivel mundial. El análisis tiene como eje central el papel que cumple el Estado frente a dichos cambios en los ámbitos político y económico. Estos trabajos se sustentan teóricamente en el marxismo, interpretando la relación entre la dinámica económica y la composición estructural de la sociedad (Bonanno, 1991).

Fletes (2008) argumenta la existencia de tres perspectivas en el análisis de la reestructuración global agroalimentaria. Por un lado está la teoría del régimen alimentario que tiene como puntos de partida las teorías del sistema mundo y de la regulación e incorpora los aportes de la sociología y la antropología económica de Polanyi (2006[1957] citado por Fletes, 2008) y de los regímenes internacionales de la ciencia política y las relaciones industriales internacionales (McMichael, 2000, 1994, 1991, y Friedmann, 1993).

McMichael (1994) observa en la diversidad de los procesos de reestructuración del sistema agroalimentario una tendencia única hacia la unidad bajo un concepto de régimen internacional. La idea es que todos comparten relaciones financieras y tecnológicas, más aun en la medida en que las empresas transnacionales logran su integración y su transformación.

En ese sentido, la unidad régimen alimentario se convierte en un sistema de relaciones políticas y económicas internacionales que abarca la producción y el consumo de alimentos. A este nivel de integración el dominio es calificado como una forma histórica de la acumulación de capital, la fase superior del capitalismo.

La propuesta denominada economía-mundo considera procesos eslabonados de producción agrícola en el marco del capitalismo global y que configuran cadenas de mercancías a partir de las cuales establecen vínculos de trabajo, producción, distribución y comercio entre países centrales y periféricos, lo que denota una diferenciación dentro del mismo sistema capitalista.

Con la concepción de este capitalismo global diferenciado mediante el cual se configura vínculos que construyen las cadenas de mercancías, se originó la perspectiva de las cadenas globales de mercancías (CGM) definida como una red de procesos de trabajo y producción cuyo resultado final es una mercancía terminada. Están conformadas por redes y vínculos entre los actores alrededor de un producto.

El planteamiento de las cadenas globales de mercancías, y en particular el concepto de gobernanza y el manejo de la variable poder de los factores, posiciona a este enfoque en una perspectiva contraria a la que dicta la existencia de una relación directa entre la inversión extranjera para industrializar y los procesos de desarrollo en el sentido de que las CGM no buscan el desarrollo local y tienen por definición un carácter de predominancia de unos actores sobre otros y el margen de análisis de las posibilidades de agencia por parte de los dominados es mínima.

La única vía por la que los actores dominados pueden tener ventaja, no sobre los dominantes sino en su competitividad, son las estrategias orientadas a agregar valor a los productos. Algunos autores critican esta concepción del valor de las mercancías en el sentido de que la acción de agregarlo no está restringida a determinados actores sino que son luchas continuas y negociaciones entre los ubicados en la red y vinculados entre sí.

Otra situación respecto a la capacidad analítica de las cadenas globales de mercancías es que no está incorporada al análisis de unidades micro como los hogares, por lo cual se pudiera perder detalle de dinámicas, trayectorias y transformaciones en los contextos locales. De acuerdo con Fletes (2008), tampoco consideran aspectos como el poder regional, contiendas entre grupos agrícolas, comerciales y el Estado, así como su configuración sociocultural.

La otra perspectiva que permite realizar análisis de las redes agroalimentarias y estudios rurales está relacionada con la sociología del desarrollo centrada en el actor. Tiene una postura neweberiana, incorporando elementos de los estudios culturales y la teoría crítica, al tiempo que critica las teorías de desarrollo neomarxista y las teorías descritas respecto a la globalización agroalimentaria porque otorgan sobrada importancia al poder y la capacidad de homogenización de las fuerzas estructurales globales (Fletes, 2008, con base en Buttel, 1998).

Desde esta perspectiva, como se había señalado, no se contempla como vía de desarrollo la asignación del valor a los productos desde una acción unidireccional de un actor, sino, por el contrario, será entregado por las negociaciones y la interacción entre los actores, sobre todo quienes tienen que ver con el intercambio de mercancías. De esta manera las prácticas y las experiencias de los actores participantes construyen el contenido social de los procesos de producción y consumo. Estas prácticas son concebidas en los ámbitos social, político y cultural.

Los estudios realizados por Arce y Marsden (1993) abren un debate acerca del tema al poner el énfasis en las conexiones y discontinuidades espaciales que configuran la construcción social del alimento, así como en los procesos por los cuales las acciones sociales adquieren especificidad territorial.

Este planteamiento contempla la incorporación al análisis de las condiciones históricas y regionales que influirán tanto las relaciones sociales como la coordinación de la cadena y los resultados de ésta.

Finalmente está la concepción de que las empresas transnacionales son coordinadoras del sistema agroalimentario mundial y las responsables del desarrollo de lo denominado *global sourcing*, el cual implica que dichas transnacionales se abastecen de donde se encuentren las materias primas. Tales empresas son consideradas la unidad de análisis para estudiar el sistema alimentario global y las implicaciones de su actuación en los países en vías de desarrollo.

Es evidente que la globalización agroalimentaria trae consigo una nueva división internacional del trabajo y la consolidación de empresas multinacionales y, sobre todo, transnacionales, pero no podemos soslayar la capacidad de agencia de los actores locales y tampoco las condiciones que otorgan ventajas competitivas a unas regiones sobre otras, como las asociadas a los recursos naturales y culturales. Todo está en que sean empleados de manera adecuada y exista el acompañamiento del Estado y la sociedad civil (consumidores) en esa empresa.

3.1.1. Cadenas globales de valor

Este apartado tiene como propósito establecer los conceptos necesarios para analizar la cadena global en que participan los empresarios cafetaleros del Soconusco. El interés central estará en las aportaciones para observar las estrategias de coordinación por parte de los torrefactores y en consecuencia analizar las respuestas de los empresarios a estas condiciones.

El marco teórico de las Cadenas Globales de Mercancías (CGM) forma parte de los esfuerzos por explicar ese gran fenómeno mundial que incorpora muchos aspectos, temas, actores y procesos llamado globalización. Por un lado, explicarla como un todo es imposible, pero tratar de entenderla como un conjunto de procesos y desarrollar las herramientas teóricas que detallan cada uno de ellos es algo factible. A este último posicionamiento atiende el marco teórico de las cadenas globales y los enfoques de redes.

En el caso de los teóricos que dieron origen a las CGM, lo hicieron para explicar los intercambios comerciales que trascienden las fronteras nacionales y en las cuales se involucra una serie de actores situados en el mundo. La idea es generar conocimiento acerca de cómo las personas, los lugares y los procesos están vinculados en una economía global (Bair, 2009).

Determinaron que, como parte inherente a esa vinculación, surge una “coordinación de actividades dispersas en el mundo. Cuando las mercancías son transferidas dentro y entre cadenas de comercialización, se redefinen y revaloran constantemente los espacios de producción y comercialización” (Raikes, Friis y Ponte, 2000). De acuerdo con Pérez-Akaki y Echánove (2006), para el caso de las cadenas globales de algunos productos agrícolas como el café, la ubicación de los actores tiene una fuerte relación con el papel que desempeñan. En los países en desarrollo se encuentran los productores y en los desarrollados, los torrefactores, los comercializadores y la mayoría de los consumidores.

Bajo la perspectiva de las CGM, el papel que juega cada uno de estos actores es útil para determinar la forma de organización de la cadena en la cual están involucrados. Cuando los productores tienen en sus manos la posibilidad de determinar las características de los productos, los procesos para producirlos y la forma en que van a ser comercializados se habla de una cadena orientada al productor (*producer-driven chain*). La industria automotriz

constituye una ilustración clásica de este tipo, con sistemas de producción multilaterales que involucran a miles de empresas (Gereffi, 2001).

Por otro lado, cuando los productores deben atender una serie de requisitos establecidos por sus clientes (intermediarios o finales) o acatar un diseño, un proceso por las condiciones en las cuales deben ser entregados los productos por parte de los comercializadores, se habla de una cadena orientada al comprador (*buyer-driven chain*). La mayoría de las cadenas de mercancías agrícolas o agroindustriales son consideradas como “dirigidas por los compradores” porque los torrefactores y las cadenas de autoservicio en los países desarrollados, con el control de publicidad, distribución y comercialización, son dueños de marcas y compañías comercializadoras en el ámbito internacional.

Así, se denomina cadena global de mercancías (CGM) a una red de procesos de producción con una mercancía lista para su consumo. Esto involucra las etapas de producción y comercialización. Como parte de sus características, una cadena global tiene una organización espacial y la red de procesos que van más allá del ámbito local. De acuerdo con Talbot (1997:117), “cada nodo [de la cadena] está involucrado con la adquisición u organización de insumos, fuerza de trabajo, transportación, distribución y consumo. En cada nodo la mercancía es transformada de alguna manera, se le añade un valor y son generadas las ganancias”.

De acuerdo con Gereffi (2001), el estudio de las CGM se puede realizar mediante el análisis de ciertos elementos característicos en cuatro dimensiones: entrada y salida, cobertura geográfica, gobernanza y marco institucional. En la primera debe desarrollarse la descripción y el análisis de los flujos de productos y servicios que participan en la cadena y las transformaciones; en la segunda, el análisis espacial de los procesos de producción y los mercados de consumo; en la tercera, establecer las relaciones mediante las cuales los actores clave crean, mantienen y transforman las actividades dentro de las CGM; finalmente, en la cuarta, describir las formas en que se ejerce el control por parte de los actores que intervienen en una cadena de mercancías, en lo cual inciden las políticas económicas a niveles nacional e internacional.

El atributo de gobernanza en CGM permite identificar a quienes determinan la distribución de los recursos financieros, materiales, de fuerza de trabajo y organizacionales entre países y firmas, al tiempo que define las oportunidades de incrementar la calidad de los productos y las barreras de entrada para las empresas.

El análisis de las CGM fue desarrollado originalmente para las cadenas de mercancías industriales, que comenzaron a presentar características relacionadas con los procesos de globalización entre 1960 a 1980, según Raikes, Friis y Ponte (2000), y mantiene un diálogo con otras propuestas teóricas y analíticas, así como una discusión con la nueva sociología económica que también es importante abordar para atender, en alguna medida, otras inquietudes de esta investigación.

El término *cadena de mercancías* fue concebido por Hopkins y Wallerstein (1986 y 1994) en el marco de la construcción teórica del sistema mundo, el cual a su vez tiene raíces en la teoría de la dependencia propuesta en los setenta del siglo pasado. Su definición “una red de labores y procesos de producción cuyo resultado final es un producto terminado” fue empleada para discutir una variedad de cadenas de productos provenientes de la agricultura.

Según Raikes, Friis y Ponte (2000), Hopkins y Wallerstein analizaron un conjunto de empresas y procesos específicos que formaban parte de cadenas de mercancías. Identificaron que eran algunas veces productoras o usuarias de insumos para otros productores. Las cadenas formaban el tejido y la trama de los sistemas mercantiles. Todo esto aún sin incorporar la idea de competencia shumpeteriana, en la cual un cambio tecnológico puede significar la desaparición de una empresa y la aparición de otra. La ampliación y la integración de las cadenas se daba por ciclos económicos definidos, por lo cual esta conceptualización todavía no incorporaba los elementos necesarios para dar cuenta de su complejidad.

Las CGM están situadas en el marco de la literatura del comercio internacional y las redes de producción. De acuerdo con Bair (2009), primero fueron descritas como cadenas de mercancías, mediante las perspectivas del sistema mundo, donde el análisis era macro, y de larga duración; después como cadenas globales de mercancías, un constructo teórico de Gary Gereffi y Miguel Korzeniewicz a partir de una mezcla de la sociología organizacional y los

estudios comparados de desarrollo, y más recientemente como cadenas globales de valor (CGV), en inglés Global Value Chains (GVC). Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2003) derivaron de las CGM un marco conceptual abundando en la dimensión gobernanza y con la tradición de las transacciones económicas.

Bair (2009) argumenta que el tránsito de la primera concepción de cadena de mercancías de Hopkins y Wallerstein hacia el marco conceptual de las CGM hizo que se perdiera el sentido amplio que aportaba la teoría de sistema mundo y la perspectiva braudeliana de considerar la historicidad del sistema capitalista⁵⁶. La crítica se sustenta en que muchos de los estudios fundamentados en las CGM no retoman la perspectiva histórica y los postulados de la teoría del sistema mundo y se centran en la comprensión ahistórica de una parte de ese “todo” mediante la concepción de una cadena o una red de procesos, actores y condiciones. Los resultados de las investigaciones bajo el marco de las CGM tampoco consideran los ciclos económicos en la explicación de lo que ocurre en las relaciones de las redes y la cadena.

Otra postura crítica es sustentada por la nueva sociología económica⁵⁷, en la cual la postura estructuralista de las CGM es combatida desde una propuesta de que la acción de los actores es determinante en la dinámica económica, incluidas las redes de producción y consumo; un debate interesante respecto a la agencia *versus* la estructura. Desde el punto de vista de los teóricos de las cadenas globales, la postura de la nueva sociología económica se encuentra sobreterritorializada al grado de que, aseguran, no contempla adecuadamente los vínculos extraterritoriales (sobre todo a nivel internacional), y esto en la propuesta teórica de las cadenas globales es uno de los puntos fundamentales.

Aunque de manera indirecta, asociado al debate, autores como Hess (2008) manifiestan la importancia teórica de los enfoques de cadenas globales de valor y redes globales de producción en el conocimiento y la articulación de la relación estructura-agencia a partir de

⁵⁶ Talbot (2009) analiza la cadena global del café incorporando los aspectos históricos de la producción y el consumo de dicha mercancía, con muchos años de presencia en el mercado internacional. Ponte (2002) también desarrolla un análisis de la reestructuración del mercado internacional del café apoyándose en el marco de las cadenas globales y su larga construcción histórica.

⁵⁷ Hamilton y Gereffi (2009) abordan ampliamente el debate entre la sociología económica y el marco teórico de las CGM.

dos conceptos que, al estar presentes en los dos niveles de análisis, sirven de puente: la institución y el contexto.

Una alternativa a las CGM es la perspectiva de las redes internacionales de producción, donde existen desde las construcciones teóricas parecidas a los conceptos de cadena hasta las propuestas que permiten describir la organización de la producción en la economía global con un enfoque de localización geográfica. Entre estas opciones se encuentran la teoría del sistema mundo, anteriormente descrita, el análisis de los sistemas de mercancías inscrito en la corriente de la nueva economía política y enfocado a los alimentos y la agricultura (Friedland, 1984, citado por Bair, 2009) y la propuesta denominada análisis de los sistemas de provisión o aprovisionamiento, cuya característica es que el análisis no comienza con la producción y se centra en las relaciones en la etapa de consumo (Fine y Leopold, 1993, y Fine, 2002, citados por Bair, 2009).

Destaca como propuesta alternativa el enfoque *filière* (cadena) que precede a los sistemas de mercancías y los de provisión, pues fue desarrollado en los sesenta del siglo veinte por investigadores franceses del Instituto Nacional de Investigaciones Agronómicas y el Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agronómica para el Desarrollo. En particular este enfoque surgió de las necesidades de estudiar a la Francia colonial y poscolonial y definir una política de desarrollo de sus colonias centrada en las mercancías.

Estos enfoques (sistemas de mercancías, sistemas de provisión y *filière*) describen la producción y el consumo en términos de una cadena, ligando actividades y agentes. En la literatura se encuentra perspectivas que resultan de la idea de combinarlos o aplicar de manera instrumental y reducida cualquiera de ellas (Bair, 2009). Por ejemplo, Raikes, Friis y Ponte (2000) hacen una tentadora invitación a combinar aspectos de las propuestas teóricas CGM y *filière*, pues según ellos pueden complementarse y fortalecerse.

En el área de manufactura también se ha utilizado la metáfora de la cadena como una forma de capturar las ligas que conectan empresas y otros actores a través del espacio. Sin embargo, estas propuestas hacen poca referencia a la tradición de los sistemas mundo, así como las concepciones desarrolladas específicamente para analizar los procesos de producción agrícola. Sin embargo, es importante identificar la variedad de conceptos para describir la

producción internacionalizada de la manufactura de bienes como carros, ropa y computadoras.

A diferencia del origen de las CGM, los antecedentes de los estudios de las redes internacionales de producción de manufactura se encuentran en las discusiones acerca del rol de las empresas multinacionales (MNC por su sigla en inglés) en la búsqueda de la industrialización orientada a la exportación en los países en desarrollo. Como parte de ese primer acercamiento se encuentra el trabajo de Gerry Helleiner, quien predijo que podrían moverse gradualmente hacia la internacionalización de la producción y el mercadeo, enfatizando que los países con menos desarrollo entrarían a las actividades internacionales como proveedores no sólo de materia prima sino de productos y procesos de manufactura.

El trabajo de Stephen Hymer acerca de empresas multinacionales es importante en la literatura contemporánea de las redes industriales globalizadas. Este autor predijo que la expansión de la manufactura para exportación en los países en desarrollo sería subsidiaria de las multinacionales. No sólo anticipó la relocalización geográfica sino también su externalización hacia redes de empresas independientes. Describió un ciclo que trazaba el flujo operacional de las arterias organizadas por una corporación entre las fases de ciencia, invención, innovación, producción, marketing, distribución y consumo. Desde entonces, según su hipótesis, el diseño del producto y el mercadeo podrían convertirse en los elementos dominantes y más importantes que la producción y las grandes corporaciones se orientarían a manejar un negocio pequeño y no poseer propia planta y equipamiento, concentrándose en intangibles.

Una de las propuestas inscritas en esta tradición es la denominada redes globales de producción (RGP). Fue desarrollada por geógrafos de la Universidad de Manchester para lograr un acercamiento espacial multiescalar a la dinámica de la globalización en redes específicas y entender cuáles de las globales también son locales y como están incrustadas en contextos sociales e institucionales⁵⁸. Aunque este enfoque mantiene una fuerte crítica hacia las CGM, argumentando que tienden a ignorar la dimensión espacial del análisis de las

⁵⁸ Coe, Dicken y Hess (2008) hacen una valoración crítica del potencial del enfoque de las redes globales de producción en el análisis de la economía global y su impacto en el desarrollo territorial.

cadena, de acuerdo con Bair (2009), en algunos estudios de caso adscritos a esta corriente los autores no difieren en gran medida de la propuesta metodológica de las CGM.

La otra variación del concepto es la noción de la cadena valor, la cual proviene del léxico de la administración estratégica de Porter (1985), citado por Bair (2009), quien estableció que es una herramienta para analizar las relaciones entre actores y actividades de una organización. Su propuesta va en el sentido de que los negocios pueden asegurar una ventaja competitiva administrando eficientemente los vínculos entre estas funciones internas en la idea de crear valor para los clientes de la empresa.

Por la propuesta de Porter se concibe a las actividades clave⁵⁹ (internas) de una organización como un sistema de valor, en el cual se encontrará el conjunto de vínculos existentes dentro de la empresa (intrafirma) mediante los cuales las firmas (y sus cadenas de valor) están conectadas a otras. Las más de las veces esas conexiones tienen un alcance internacional. Es debido a éste que, en el lenguaje de la administración estratégica, se le denomina cadena global de suministro o cadena global de valor.

No obstante las diferencias entre estas propuestas analíticas y el marco teórico de las CGM, tienen mucho en común en sus raíces, como la coincidencia en el constructo “cadena” empleado para analizar las interconexiones y los procesos transfronterizos de producción y comercialización.

Desde luego, el análisis de una CGM va más allá de identificar las relaciones entre los países como huéspedes de los procesos. Para un profundo entendimiento es necesario establecer los vínculos entre los insumos necesarios en la producción, el trabajo que se realiza en su transformación, la tecnología empleada y los mercados para los productos, así como las conexiones entre economías, regiones y personas de los países involucrados.

La importancia del marco conceptual de las CGM radica en que aporta elementos a la discusión del rol de la globalización en la reestructuración económica (Raikes, Friis, y Ponte, 2000) y a la comprensión de los cambios en la economía global y el rol de los países en

⁵⁹ Michael Porter propuso clasificar los procesos de una empresa en dos grupos: primarios (clave) y de soporte o apoyo. En el primer grupo se encuentran la producción, la logística, el mercadeo y los servicios posventa, mientras que en el segundo está la administración de los recursos humanos, financieros y materiales (García y Olaya, 2006).

desarrollo (Ponte y Gibbon, 2005). El análisis de cómo se estructura una cadena durante el tiempo, con cambios en uno o más nodos, o en las conexiones de éstos o en su localización geográfica arrojará modificaciones estructurales que significarán una reorganización de la producción.

Los cambios en la estructura resultarán de las complejas estrategias desarrolladas por los territorios, los estados y las empresas. Este conocimiento puede ser útil para diseñar propuestas de desarrollo en los países condicionados en gran medida a incorporarse o ya están integrados a la dinámica de las industrias globales. De esta manera se puede utilizar el enfoque de las cadenas productivas para estudiar las múltiples dimensiones del ascenso industrial, como lo señala Gereffi (2001), y diseñar políticas que acompañen ese proceso en las empresas situadas en territorios o asociadas a un cluster.

Se puede encontrar otros ejemplos de las aplicaciones del marco teórico de las CGM en los trabajos de John Talbot (1997), quien elaboró un análisis de la división de los ingresos y el superávit a lo largo de la cadena productiva del café, y Newman (2009), quien examinó las implicaciones en la distribución de la reestructuración internacional de los mercados del café después del colapso de los acuerdos internacionales del café en de 1989 y su liberalización. En ese trabajo Newman (2009) identificó que el incremento de las inversiones financieras en los intercambios internacionales de las mercancías promueve cambios en la cadena global del café y reta a los actores a responder de acuerdo con sus capacidades.

Raworth y Kidder (2009) plantean que el marco teórico de las CGM también puede ser útil en el análisis de los ajustes en los mercados laborales y la utilización de la mano de obra en la producción de las mercancías. Como resultado de la búsqueda de reducción de costos, los líderes de las cadenas globales ejercen cierta presión en los productores, quienes a su vez implementan estrategias como contratar mujeres, niños y trabajadores migrantes u ofrecer salarios bajos y pocos beneficios.

3.1.2 Análisis de la competitividad y el ascenso o la mejora en las cadenas de valor

Este apartado tiene el propósito de establecer las bases conceptuales para el análisis de la mejora de competitividad de las empresas cafetaleras del Soconusco, Chiapas, considerando

las dinámicas de ascenso o mejoramiento de su participación (*upgrading*) en las cadenas de valor.

El planteamiento es que, frente a los cambios de los 20 años recientes y las tendencias del mercado mundial del café, los empresarios cafetaleros del Soconusco han desplegado estrategias que les han permitido ascender en las cadenas de valor.

Competitividad a nivel de la empresa

Existe aún una conceptualización acerca del término competitividad según la cual principio y final de ésta se encuentran dentro de la empresa. Esa noción es una camisa de fuerza que se ha ido desechando para liberar a la compañía de la gran responsabilidad cuando es resultado de otros factores como la educación, la investigación y el desarrollo o la acción del Estado y la infraestructura y los servicios.

Visto el concepto de forma sencilla⁶⁰, se puede considerar la utilidad de una empresa como indicador de la competitividad. En primer lugar, es medible y cuantificable e incluso es comparable con el de otras empresas y asimismo proporciona valores negativos (cuando el caso sea una quiebra) o la suma aritmética, la cual, por cierto, puede resultar cero en caso de que una se nulifique con otra. Es decir, ese tipo a nivel de empresa no es útil al estudiar la de otras. Esto es más complejo y requiere de indicadores distintos, incluso de metodologías diferentes a las empleadas en el análisis a nivel de las unidades de producción (Sobrinó, 2005).

El término competitividad, cuando es relacionado directa y exclusivamente con la productividad en una empresa, se refiere al capital humano, financiero y material aplicado o invertido en el proceso productivo y es una visión estrecha que dice poco para efectos comparativos, a menos se confronte con la productividad media nacional o internacional. Cuando se busca ir más allá de esos elementos, se vuelve un asunto más complejo y multifactorial, donde se agregan variables como la formación empresarial, las habilidades administrativas, laborales y productivas, la gestión, la innovación y el desarrollo tecnológico.

⁶⁰ El propósito elemental del ser competitivo a nivel de la unidad económica es mantener ingresos que garanticen la sostenibilidad de la empresa.

La competitividad incluye las estrategias de mercado, las relacionadas con capacidades y recursos internos. El concepto a nivel empresa se refiere a una ventaja basada en el dominio de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que incrementará su eficiencia y le permitirá distanciarse de la competencia (Corona, 2002).

De acuerdo con Sobrino (2005), el concepto de competitividad es más amplio y su explicación contempla variables relacionadas con la innovación tecnológica, el financiamiento, la educación y los recursos humanos, así como el capital social de la región. En cuanto a su alcance, el término se ha extendido para explicar no solamente el desempeño de las empresas sino el comportamiento económico de ciudades, regiones o países.

Otra conceptualización, de mayor complejidad pero aún en el ámbito empresarial, incorpora al análisis de la competitividad lo siguiente: 1) dirección y gestión de la empresa, 2) introducción de innovaciones en el proceso productivo, en la mercancía o en la organización interna, 3) coordinación en las fases del proceso de producción, 4) organización de la industria en cuanto a competencia y cooperación a los niveles interfirmas o extrafirmas y 5) el aprovechamiento de una política industrial activa que incentive la identificación y la ampliación de la participación en los mercados, el enfoque de producción opuesto al de distribución y la determinación de sectores estratégicos y prioritarios para maximizar el crecimiento industrial (Sobrino, 2005).

A nivel de la empresa, el término remitirá a la competencia constante por la maximización de sus utilidades y para eso realizará los ajustes necesarios en su proceso de producción, en la adopción de innovaciones tecnológicas, en la capacidad de ofrecer nuevos productos y en la búsqueda de otros segmentos de mercado.

Competitividad a nivel nacional

Desde la perspectiva sistémica y del desarrollo, los elementos que inciden en la competitividad de un país son: 1) magnitud de sus recursos productivos, 2) calidad y productividad, es decir, cómo son empleados esos recursos, 3) efectividad en la atención de los mercados, 4) magnitud y estado de la infraestructura, 5) capacidad de innovación tecnológica en sus empresas y su sistema nacional de innovación (SNI), 6) percepción de

inversionistas acerca de la estabilidad macroeconómica y la situación política del país, 7) fortaleza de sus instituciones (Melo, 2003).

Respecto a la competitividad a nivel nacional Porter (1990) distingue cuatro elementos que afectan la competitividad de un país: la estrategia de las empresas, las condiciones de los factores de producción, la situación de la demanda y la infraestructura de apoyo. La mayoría de éstos tiene relación con lo local y es parte de un sistema nacional de innovación.

Porter (1990) argumenta que se logra la eficiencia económica (término relacionado con la competitividad) de los países con la existencia de conglomerados o *clusters* de empresas e instituciones, lo cual, de acuerdo con Montero (s/f), mediante el enfoque espacial, se refiere a los distritos industriales.

Competitividad a nivel territorial

Ésta implica algunos elementos ya expuestos y otros que incorporan a la sociedad. Se trata de la capacidad de aprender y resolver problemas mediante el fortalecimiento del entramado de organizaciones e instituciones que incrementan la complejidad del territorio.

Los enfoques relacionados con la competitividad a niveles territoriales se inscriben en la visión del desarrollo como un proceso endógeno, en el cual juegan un papel central las instituciones y los actores que están presentes y participan en el territorio.

De acuerdo con Montero (s/f), el concepto formulado por la OCDE respecto a competitividad territorial incorpora: 1) un fuerte énfasis en el papel de la innovación para el desarrollo económico, 2) la presencia de organizaciones empresariales que superan el taylorismo y activan su capacidad de aprendizaje e innovación en todas sus áreas, y 3) la existencia de redes de colaboración orientadas a la innovación.

Alianzas y asociaciones no se limitan a las actividades empresariales, se producen entre el sector público y la empresa, ésta y los sectores de ciencia y tecnología, el financiero, los anteriores y la empresa. Ante esto se hace necesario establecer nuevos mecanismos de articulación entre los actores con el propósito de formar redes de cooperación que eleven la competitividad y el bienestar del colectivo.

Incluso según Sobrino (2005), para el análisis de la competitividad territorial es necesario observar tanto bienestar de la población como responsabilidades y funciones de los actores, incluido el sector público, responsable del fomento y la promoción del crecimiento económico.

Ascenso en la cadena de valor

El análisis de la competitividad es posible desde el enfoque de cadenas de valor, mediante el cual se ubica los factores que la determinan en relación con el posicionamiento de las empresas a lo largo de las cadenas⁶¹.

La posición, basada en la diferenciación de un producto o la reducción de los costos afectando tal vez la calidad, puede ser una estrategia para aumentar la competitividad. Se logrará ascenso o *upgrading* de alguna empresa en una cadena de valor mediante la integración vertical, a partir del desarrollo de procesos agroindustriales, en los cuales incluso se cubra actividades de comercialización. La ampliación de su participación en el mercado será por medio de la integración horizontal, es decir, la asociación de empresarios en un mismo segmento o la función en la cadena permitirán a las empresas contar con economías de escala (Díaz *et al.*, 2009).

De acuerdo con Gereffi (2001), se puede relacionar el concepto de ascenso con aspectos empresariales vinculados con las características del producto, tipos de actividad económica, cambios intrasectoriales y cambios intersectoriales. El proceso de *upgrading* está relacionado con la habilidad para responder a nuevas oportunidades de mercado mediante la innovación para agregar valor al producto o el servicio. Esa respuesta implica incrementar la capacidad de aprender y cambiar respecto a cómo se venía haciendo las cosas, adquirir nuevos conocimientos, desarrollar más vínculos con los otros actores de la cadena y desempeñar nuevas funciones (Escobedo, 2009).

En el análisis de las cadenas de mercancías la mejora de la competitividad está asociada con los procesos de mejoramiento (*upgrading*) en las funciones y la posición de las empresas (Díaz *et al.*, 2009).

⁶¹ Para que una empresa sea competitiva debe realizar lo necesario para participar en la cadena de valor.

Existen cuatro formas de competitividad en las cadenas globales de mercancías:

- Mejoramiento de la producción: cuando la empresa se enfoca en ser más eficiente en el uso de los recursos, reorganizando su sistema de producción o introduciendo tecnología; así los empresarios pueden incrementar sus márgenes de ganancia.
- Mejora del producto: cuando la empresa genera mercancías más sofisticadas o mejora sus productos.
- Mejoramiento funcional: en este caso la empresa se propone cubrir nuevas funciones en la cadena. Esto implica incrementar los segmentos que atiende y en ese sentido tratará de agregar más valor a su producto.
- Mejoramiento intersectorial: en este caso la empresa emplea aprendizaje y capacidades adquiridas para ampliar su participación en una cadena de un nuevo sector.

Las estrategias de los empresarios tomarán en cuenta las condiciones de la cadena global. Estos requerimientos los obligan a introducir cambios en sus procesos de producción, adquirir nuevos recursos (humanos, financieros, materiales) o mejorar los ya existentes, incluso podemos ya comenzar a considerar el capital social.

De acuerdo con Díaz *et al.* (2009), el *upgrading* de la producción tiene implicaciones, como ya se dijo, a nivel de la empresa y sus capitales humano y físico. Pero el *upgrading* del producto funcional e intersectorial presenta más de escala, es decir, requiere un impulso tanto interno como del entorno en que participan las empresas (capital social), “siendo fundamentales las acciones de estrategias colectivas y de políticas”.

Pérez (2004) considera que el ascenso está relacionado con el aprendizaje organizacional, es decir, la acumulación de conocimiento a partir de las prácticas empresariales, las cuales pueden ser, en algún momento, rutinas o procedimientos operativos, estructura organizativa, manejo de documentos, etcétera. De esta manera se incluye innovaciones menores, especializaciones y competencias, así como conocimiento implícito que puede mejorar la eficiencia en determinados espacios.

3.2 Las respuestas de los actores con perspectivas de análisis

En este apartado se examina las propuestas teóricas y metodológicas de los trabajos acerca de las respuestas que ofrecen los actores situados en las primeras fases de las cadenas globales de valor a las condiciones del mercado o a las estrategias de coordinación del vínculo con los de las fases posteriores a la producción primaria, cuando se encargan de la industrialización, la distribución y la venta de los productos al consumidor.

Algunos trabajos plantean la existencia de condiciones impuestas por el mercado y se culpa a éste de las circunstancias adversas enfrentadas por los productores, otros proponen caracterizarlo y darle forma precisando la existencia de ciertos actores en particular —Estado, empresas transnacionales, asociaciones de productores y otros que con sus acciones intentan obtener más ganancias y sustentabilidad en el negocio—.

Las unidades de observación propuestas en la mayoría de los documentos revisados son diferentes a las de esta investigación; examinan sistemas de producción nacionales, por ejemplo, o se refieren a los productores, pero de manera genérica. El propósito es revisar cómo analizaron condiciones, cambios y respuestas de esas entidades. Además, aunque en esa literatura se concluya que determinado sistema de producción agrícola se transformó en orgánico, quienes efectuaron las acciones para lograr la transformación fueron los actores-productores.

La organización del análisis se relaciona con los tipos de unidades de observación identificados en los textos revisados. Primero se discute acerca de las propuestas que abordan los cambios y respuestas de los sistemas productivos, posteriormente los de las cooperativas y las familias como escala intermedia. Finalmente están las estrategias teórico-metodológicas que analizan las condiciones y estrategias de los actores.

Al final este apartado hace un balance de las propuestas revisadas y establece las generalidades del planteamiento teórico metodológico empleado en la investigación.

3.2.1 Análisis del mercado, de los sistemas de producción y de la cadena

Entre los trabajos que examinan las afectaciones de las transformaciones del mercado global del café en los países productores destaca Ponte (2001), quien argumenta por un lado que ha

cambiado drásticamente como resultado de la desregulación, los nuevos patrones de consumo y la evolución de las estrategias corporativas, y por el otro que eso ha ocasionado que la distribución de los ingresos generados sea informal, inestable y desigual. Es decir, los sistemas productivos de los países productores quedaron en desventaja respecto a los otros actores participantes en el mercado global del aromático.

Ponte (2001) emplea el enfoque de cadenas globales de mercancías para observar las transformaciones de la cadena global de café y sus repercusiones en los países en desarrollo, en dos etapas importantes, el régimen de los acuerdos internacionales de café durante el periodo 1962-1989 y el proceso de liberalización posterior. Sus ejes para el análisis están relacionados con la propuesta de Gereffi (1994), la cual ya fue discutida en el apartado anterior.

Otros trabajos analizan los esfuerzos de intervención por parte de los gobiernos para disminuir los efectos de las condiciones del mercado global en los sistemas de producción locales. Un ejemplo puede ser el trabajo de Molina (2010), quien analiza el rol del Ethiopia Commodity Exchange (ECX), que tiene como propósito incorporar a los pequeños productores de café de Etiopía a la cadena global de valor de café. La autora expone primero las limitaciones que enfrentaba el sistema de producción cafetalero etíope, en particular los pequeños productores, para después dar cuenta de la reestructuración de la cadena de café. Se emplea el enfoque de la cadena global de valor y otros conceptos que ella vincula con esa propuesta como calidad material y simbólica, mejoramiento en la cadena (*upgrading*), pobreza y *embeddedness*.

Pérez-Akaki (2010) reconoce y caracteriza la transformación del sistema de producción de café de México a partir del cambio de modelo de acumulación y la emergencia de nuevos sistemas de producción, comercialización y consumo, entre los cuales destacan el de especialidad, el orgánico, el del comercio justo, el ecológico, los amigables con las aves migratorias y los responsables socialmente. Menciona que se puede explicar ese proceso mediante la teoría de las convenciones⁶², la cual busca advertir la creación de “paradigmas

⁶² Otros estudios a discutir en este trabajo plantean el uso de la teoría de las convenciones para explicar procesos a nivel micro soportados en evidencias empíricas derivadas de encuestas, entrevistas o trabajo de campo que este autor no incluye en su texto.

sociales” con la interacción entre los actores sociales, quienes tratarán de minimizar sus riesgos. Se entiende por convención el “patrón de comportamiento que representa una costumbre, es esperado y se refuerza con las interacciones” (Pérez-Akaki, 2010:119).

Esta postura se ubica en los planteamientos según los cuales los actores buscan maximizar sus utilidades, pero como consecuencia de lograr el equilibrio mientras coordinan el sistema de producción-comercialización-distribución y consumo, beneficiando así a los productores ubicados en las primeras fases del sistema. Así, se justifica la aparición de espacios de producción de café sustentable que, como lo propone el autor, cada vez cobran mayor importancia social, más allá de su éxito económico. Un punto de interés para la presente investigación es la concepción de que la transformación de los sistemas de producción de café es una respuesta a las condiciones del mercado global.

Jiménez y Pelupessy (2009:269) proponen emplear el enfoque de las CGM para “caracterizar el proceso global de producción, transformación y comercialización de un producto específico, desde la producción agrícola hasta el consumo final, así como ubicar los distintos mercados presentes y las dinámicas de poder en la cadena global”, y la teoría de juegos para analizar el comportamiento estratégico de los actores por medio de la formulación y la comprobación de hipótesis respecto a sus decisiones para competir y colaborar. En particular se concentran en la cooperación entre productores a fin de mejorar la “calidad ambiental” en las fases de producción agrícola y beneficiado del café en Costa Rica.

Para estos autores la calidad ambiental se refiere a un conjunto de tecnologías disponibles y empleadas por los productores —de café— que incrementan los precios de la mercancía, disminuyen el riesgo de exclusión de los mercados internacionales y abren la posibilidad de acceder a mercados especiales por atender exigencias ambientales, evaluadas en la intensidad del uso de ciertos insumos como los agroquímicos o la conservación de recursos, la “cobertura de sombra”, la energía empleada de fuentes no renovables y el agua: “(...)una tecnología será de mayor calidad ambiental cuando menos sea el uso de agua por unidad de producto procesado, menor sea el consumo de energía de fuentes no renovables y menor sea la disposición final de desechos al ambiente” (Jiménez y Pelupessy, 2009:284).

En la introducción plantean la necesidad de utilizar teorías del comportamiento estratégico y de los mecanismos de coordinación para el análisis de los mecanismos para la determinación precios. Cuando se refieren al comportamiento estratégico de los actores en la cadena describen y analizan dos tipos, horizontal y vertical, entre las etapas de producción agrícola y el primer procesamiento o beneficio del café. Desde la perspectiva de esta investigación, hace falta incorporar al análisis otras estrategias al alcance de los productores como partícipes en un proceso un poco más complejo que las opciones planteadas en este estudio.

3.2.2 *Análisis centrado en los actores*

A partir de aquí los estudios citados tienen por propósito analizar condiciones y respuestas de los actores. Es decir, las unidades de observación serán en escalas menores a los sistemas productivos y centradas en los productores, ya sea de manera individual o colectiva, aunque se haga referencia a cambios o condiciones del mercado mundial o los sistemas productivos nacionales o regionales. Por ejemplo, López (2002) analiza las afectaciones de la crisis comenzada en 2000 a la economía local de la Sierra Otomí Tepehua en Hidalgo. Esto lo hace relacionando los aspectos de poder y las condiciones económicas existentes. Concluye que, ante los efectos negativos generados en el sistema de producción de café en ese territorio, los pequeños productores se ven obligados a cambiar de cultivo, por ejemplo. Las estrategias implementadas por los productores tendrán como propósito su sobrevivencia.

Bacon (2010) analizó las formas en que pequeños productores de tres cooperativas del norte de Nicaragua respondieron a la crisis global del café. En particular, le interesaron las formas de participación de estas cooperativas en el mercado del comercio justo y en las redes de productos convencionales. Plantea que la reforma agraria ocurrida en ese país, las relaciones de género y las prácticas de organización de abajo-arriba influyeron en el empoderamiento de los productores a niveles individual y colectivo. Ésas son las dimensiones conceptuales que emplea con el enfoque histórico político que despliega para su análisis.

Además de las cooperativas, hay trabajos que se fijan en otras formas de organización de los pequeños productores, como el de Díaz *et al.* (2009), que emplean a la familia como unidad de observación para analizar la mejora de su participación en las cadenas globales de mercancías mediante procesos de *upgrading* originados por los cambios en el entorno

institucional y los medios de vida de la familia, los cuales son conceptualizados como las relaciones del ser humano con su ambiente, convertidos en activos o capital. Los autores identifican a la mejora del producto como la estrategia de mayor viabilidad para la sustentabilidad de las actividades productivas.

En un trabajo previo al citado en el párrafo anterior Eakin *et al.* (2006) también muestran interés por analizar los medios de vida y adaptación de los pequeños productores de México, Guatemala y Honduras a las fluctuaciones en el mercado del café y los cambios institucionales en los sistemas de producción nacionales. Plantean que la existencia y el desarrollo de las redes locales entre agricultores, proveedores de servicios y fuentes de información pueden ser críticos para facilitar la adaptación, en particular en el contexto de la liberalización económica y la agricultura globalizada.

El análisis de los medios de vida ha dado como resultado la comprensión del comportamiento de las familias en un entorno lleno de restricciones y oportunidades generadas por las instituciones a escalas local, regional y nacional. Es decir, la propuesta consiste en el análisis de las decisiones que toman las familias rurales y que impactan en su seguridad y la de sus recursos —de los cuales dependen— en respuesta a las condiciones generadas en escalas más amplias como el sistema de producción nacional y el mercado global.

Busch y Juska (1997) proponen incorporar el enfoque de actor-red a la perspectiva de la economía política para entender mejor el proceso de la globalización y hallar vías de acción. Con esto pretenden explicar, entre otros asuntos, la distribución de poder y riqueza y el prestigio entre los agentes que participan en las redes mundiales de producción de aceite de colza. Un aspecto interesante de esta propuesta es la conceptualización de la acción a la distancia —de tipo transterritorial se entiende— en la distribución de bienes sociales como estatus, poder, salud y prestigio. Es decir, su interés va más allá de analizar la distribución de las ganancias o las mercancías y se preocupan por identificar otros aspectos en las relaciones transterritoriales.

3.2.3 *Análisis dialéctico organización económica-actores*

Entre los estudios de implicaciones y respuestas a distintos niveles, o por lo menos a los del sistema productivo y de los actores, se encuentra el trabajo de Forero (2010), quien aborda

tanto los ajustes institucionales al sistema de producción cafetalero de Colombia como las estrategias implementadas por los productores para enfrentar la crisis mundial del precio del café. Emplea el análisis histórico económico-político de la evolución de la producción del café colombiano y el rol y las innovaciones en la producción de tipo familiar. El abordaje de la situación es minucioso y profundiza en los cambios a nivel nacional en el sistema de regulación de precios, el incremento de la producción, la diversificación de actividades económicas, la estrategia de diferenciación de la producción, la apertura del mercado de cafés especiales y las estrategias de las familias productoras relacionadas con la tecnificación y la sustentabilidad, entre las cuales se encuentran la reducción de costos financieros y de producción y la implementación de la agricultura sustentable.

El enfoque analítico de este autor tiene un par de consideraciones destacables. Primero, compromete al investigador a ir más allá de la simple enunciación de causas como si los hechos históricos económico-políticos fueran un efecto mecánico; segundo, puede provocar el error de realizar un análisis histórico en el cual se generalice acerca de los sucesos y no se les otorgue las dimensiones apropiadas.

Samper (2010) tiene un propósito parecido al de esta investigación, pues analiza cómo productores y compañías procesadoras (privadas o cooperativas) de café en Costa Rica han respondido a las bajas del mercado desde 1989 a la fecha. Se centra en las estrategias de agricultores, dueños (empresarios y cooperativas) de plantas procesadoras y los actores involucrados en la exportación de café. Asimismo, analiza las estrategias “globales” (determinadas conjuntamente con Icafe⁶³ y agrupaciones del sector). En otro nivel examina los cambios estructurales y las tendencias del mercado mundial del café (ocurridos a partir de 1989) y la estructura general de la cadena nacional y de exportación de Costa Rica.

Raynolds (2002) desarrolla un enfoque de red de mercancía basado en la tradición de las cadenas de mercancías (Gereffi, 1994), pero integra otros conceptos clave desde los estudios culturales y las teorías del actor red y convenciones. La propuesta de la autora es tratar cómo los actores sociales, de manera individual y colectiva, construyen, mantienen y transforman las redes de mercancías ideológica y materialmente.

⁶³ Instituto del Café de Costa Rica.

Confianza, igualdad y responsabilidad global son conceptos clave que relaciona con las convenciones tradicionales en las relaciones comerciales e industriales para explicar las redes de productos alternativos. Se enfoca en la producción y el consumo de café dentro del esquema del comercio justo, analizando normas de competencia y mentalidades desarrolladas por los actores clave en la negociación de la construcción de la calidad y las relaciones en red.

Concluye que el enfoque de red de mercancía le permite, al observar la revinculación entre consumidores y productores, analizar los aspectos políticos en las redes alternativas de agroalimentos.

Rindova y Fombrun (2001) examinaron las actividades mediante las cuales los empresarios de la industria de torrefacción y distribución de café buscaron crear un cambio tanto en el mercado como en el ambiente institucional de dicha industria. Con un estudio empírico establecen que el nicho de los cafés especiales fue creado con los cambios exógenos de la industria como la desregulación, la tecnología y las preferencias de los consumidores, pero que fueron más importantes las actividades empresariales endógenas en las compañías. Entre éstos cambios consideran una reestructuración del espacio social de la industria del café con sus productos especiales y sus esfuerzos por educar a los consumidores. Más que motivados por la existencia previa de una demanda en el mercado o cambios tecnológicos, los minoristas desarrollaron conocimientos respecto a un producto especial en la comunidad de tostadores y distribuidores y luego los transmitieron a los consumidores.

3.3 Enfoque teórico para el análisis del empresario agrícola

Este apartado pretende exponer las dos perspectivas en la ciencia económica acerca de la acción del empresario en el proceso económico. Por un lado, la economía neoclásica postula la nula existencia y participación del empresario, mientras que por otro lado argumenta la necesidad de concebir a éste como factor clave de la producción. Después se señala concepciones referentes al empresario en busca de una definición que permita identificar al actor considerado como factor clave dentro del proceso económico. Brevemente se enumera algunas posibles clasificaciones y posteriormente se describe las funciones que le son atribuidas. Finalmente se expone los elementos que caracterizan al empresario y las empresas

agrícolas y que significan las diferencias con actores con funciones empresariales en otros procesos económicos.

3.3.1 Acción del empresario en la economía

En la ciencia económica hay dos perspectivas respecto a la participación de las personas (actores) en el proceso económico. Por un lado se encuentra una visión analítica proponiendo que los participantes individuales del mercado economizan, maximizan e intentan ser eficientes de una manera automática y mecánica hasta el punto de considerar su intervención como pasiva; por el otro está la propuesta de que las personas involucradas en el proceso económico, cual humanos, tienen una participación activa y creadora, por decir lo menos.

De acuerdo con Tarapuez y Botero (2007), “estas suposiciones, que reducen el proceso económico a un funcionamiento mecánico, pasan por alto la necesidad de individuos especializados que realizan innovaciones, coordinan procesos, promocionan artículos y asumen riesgos, consideraciones que la economía neoclásica supone como dadas.”

Lejos de un comportamiento pasivo y homogéneo, González (1994) advierte que los empresarios “responden de acuerdo con sus experiencias, a los recursos productivos y financieros que manejan y a la red de información y de relaciones sociales de que disponen para desarrollar sus negocios”. Cada empresario o un grupo de éstos enfrenta el proceso económico de diferente manera, no se puede asumir que tendrán las mismas respuestas, y tampoco que haya mecanismos integradores operando independientemente de ellos.

Aun en estudios de teoría microeconómica se omite mencionar la figura del empresario. Algunos adscritos a la economía neoclásica no lo necesitan porque trabajan con supuestos teóricos muy simplificados, especialmente quienes se basan en los de competencia perfecta y equilibrio estático, que a la vez apuestan por la existencia de la libre y completa información; otros de alguna manera incluyen el elemento empresarial en el factor productivo mano de obra, aunque “la labor realizada por el empresario la han hecho parecer un tipo de trabajo corriente” (Tarapuez y Botero, 2007). Esos autores dudan que el tratamiento del tema en la teoría económica sea pertinente.

En esta perspectiva el empresario no es un factor de producción importante y queda debajo de otras categorías de análisis como tierra, trabajo y capital. Por ejemplo, para los economistas clásicos como Smith y Ricardo, en lugar de destacar la figura del empresario, ocupan el concepto “capitalista”⁶⁴ en análisis de temas como la oferta, la demanda, los precios, el desempleo y la inflación.

Los economistas que tratan el tema de manera más explícita y tienen como principal interés definir al empresario y sus funciones para explicar el beneficio que produce, es decir, la obtención de una ganancia distinta de la generada por los tres factores de producción (tierra, trabajo y capital). Además, “no hay un consenso entre los economistas sobre la teoría empresarial, lo que a su vez ha supuesto una variedad de aportaciones muy diferentes y diversas, discutiéndose en cada una de ellas cuál es el verdadero contenido de la función del empresario y del emprendedor.” (González, 2004:19, citado por Tarapuez y Botero, 2007). Se puede encontrar la explicación de esto en el hecho de que se intenta elaborar una definición del empresario demasiado esencialista.

Además de las dificultades entre los economistas, el campo de análisis del empresario no tiene una delimitación que lo haga exclusivo de esa disciplina, por lo cual sus fronteras son rebasadas por la psicología o la sociología, por ejemplo, desde las cuales se ha elaborado teorías acerca del empresario que ponen su acento en aspectos, aunque destacan dos vertientes: “una indicativa, que lo identifica atendiendo a sus características personales o psicológicas, y otra funcional, que señala qué es lo que hace” (Cáceres y Romero, 2006).

La definición de empresario que parte de las características personales o psicológicas ha sido criticada desde dos aspectos: el que cuestiona la veracidad del argumento respecto a existencia de relación entre las características psicológicas y el pretendido estatus empresarial y la que argumenta la falta de evidencia empírica del supuesto de que los empresarios poseen atributos personales distintos al resto de quienes no se asumen como tales (Gartner, 1988; Shane y Venkaraman, 2000; Cooper, 2003, citados por Cáceres y Romero, 2006).

⁶⁴ Para Tarapuez y Botero (2007) el concepto de empresario va más allá del asunto de la posesión de los medios de producción o el dinero necesario para crear una empresa.

Por lo anterior es importante acatar las consideraciones necesarias y relativizar las posturas para no caer en falsos esquemas explicativos de la actividad empresarial. Sin embargo, del paradigma psicosociológico se puede retomar la propuesta de que el empresario actúa tanto por las motivaciones extrínsecas como por las intrínsecas y reconstruir esas dos fuentes de accionamiento para el análisis.

De acuerdo con Tarapuez y Botero (2007), algunos economistas de la corriente neoclásica (Thunen, Mangoldt, Bates, Marshall, Knight y Schumpeter) contribuyen a la formulación de una teoría, pero la concepción del emprendedor o empresario profesional surge de las apreciaciones realizadas por clásicos como Cantillon (1755), quien introdujo por primera vez el término *entrepreneur*⁶⁵ (empresario, emprendedor); Mill (1951, original 1848) quien sugirió que el *entrepreneur* requería una capacidad “no ordinaria”; Menger (1983, original 1871), quien puso al descubierto las lagunas del sistema clásico, y Say (1964), quien propuso la figura del agente que combina a los otros elementos en un organismo productivo.

De esta manera se asume que los economistas clásicos abordan el estudio del empresario o emprendedor. Los primeros estudios aparecieron a finales del siglo diecinueve y principios del veinte, en el contexto de la teoría de la utilidad marginal, que servirá de base para el posterior desarrollo de una teoría empresarial.

3.3.2 Definición del actor empresario

El concepto es todavía impreciso porque no hay acuerdo respecto a sus funciones y las características o los atributos que lo identifican como tal. Por lo tanto, se puede encontrar diferencias entre los agentes económicos a quienes se llama empresarios en la economía (Cáceres y Romero, 2006). Es común que en la literatura se utilice indistintamente el término *entrepreneur* (emprendedor), *business person* (hombre de negocios) o *employer* (empleador, patrón o jefe) como sinónimo, y que el campo se conozca como *entrepreneurship*

⁶⁵ Esta palabra es de origen francés y data del siglo dieciséis; se empleaba para nombrar a los encargados de las expediciones militares y más tarde designó a los constructores y arquitectos a cargo de obras civiles como puentes y caminos. En los dos casos la idea era asociar esas tareas a la ventura, la incertidumbre y el riesgo (Tarapuez y Botero, 2007).

(empresarialidad, iniciativa empresarial, capacidad empresarial, espíritu emprendedor, espíritu empresarial)⁶⁶.

Existen dos posturas para definir al empresario, por un lado aquella orientada a identificar sus características de administrador en un negocio, en tanto que por otro la concepción del empresario que no se puede analizar en términos de maximización o criterios de eficiencia, como lo sugiere Kirzner (2007) al argumentar que en la acción humana está presente un elemento crucial para la actividad económica, la [acción] empresarial.

Así, propone definir al empresario como “la persona que está lo suficientemente alerta para detectar oportunidades hasta entonces no descubiertas y dispuesto a aprovecharlas para obtener la recompensa” (Kirzner, 1986, citado por Termes, 2006). Esta definición coincide en esencia con la proposición de que un empresario es el actor que introduce innovaciones a su actividad económica en el sentido schumpeteriano del término. Es decir, se preocupa por introducir nuevos productos y métodos de producción, buscar mercados o fuentes de materias primas, subcontratar la elaboración de bienes semifabricados⁶⁷, mejorar la calidad de los bienes e idear y poner en práctica formas de organizar sus empresas.

Por otro lado, la idea eficientista del concepto empresario es expresada en la siguiente descripción de Tarapuez y Botero (2007):

El emprendedor es el agente central entre la producción de bienes finales y la distribución de las diferentes clases de ingresos. De ahí que el emprendedor sea más el actor central de la economía, en el sentido de que es él quien, con su talento especial, combina los factores productivos y responde a las demandas de los demás agentes económicos, generando una dinámica que permite definir qué proporción de los ingresos concebidos le corresponde a cada cual, de acuerdo con la labor que realiza.

El punto intermedio entre las dos posturas es adecuado para analizar el papel de ese actor en un proceso de reestructuración económica. Por un lado estarían las aptitudes innatas y por el

⁶⁶ Existen estudios cuyo objetivo no es analizar en sí al empresario sino a la empresa que desarrolla actividades económicas (productivas, extractivas o de servicios). Esta entidad es un sistema técnico-social abierto en el que existe una sociedad de personas que aportan capital o trabajo (o ambos) para ponerlos bajo la dirección del empresario con el propósito de cubrir sus necesidades.

⁶⁷ Vía subcontratación, incorporando a otras empresas en la cadena de valor.

otro las competencias aprendidas con el tiempo y los procesos de formación como empresario.

Además de las características descritas es importante reconocer, como parte de la misma definición de empresario, su ubicación en el espacio y el tiempo. De esa manera toma relevancia la crítica que hace Cardoso (1976) a la perspectiva teórica que al respecto formuló Schumpeter, la cual no considera las condiciones histórico-estructurales en la acción empresarial y omite la condición del empresario como actor político, quien tiene una posición estratégica frente al Estado, a su competencia (otros y grupos empresariales) y otras clases sociales (González, 1994).

El enfoque psicosociológico también aporta tres elementos para discutir una definición relacionados con la toma de decisiones: lo económico, lo psicológico y lo ético. El primero se refiere a la satisfacción de las necesidades de los involucrados en la actividad económica y las propias; el psicológico se basa en el proceso cognitivo de la acción a realizar, incluyendo el razonamiento y el aprendizaje, y lo ético se relaciona con la naturaleza humana y la intención de ésta.

De acuerdo con Termes (2006), el paradigma antropológico considera las tres motivaciones descritas anteriormente, extrínsecas e intrínsecas, además de valorar las intenciones trascendentes del empresario. Es decir, propone que más allá de los objetivos instrumentales o subordinados tiene el objetivo de crear valor y se propone servir.

3.3.3 Elementos para una tipología del empresario

Hay numerosas clasificaciones al respecto. Algunas se relacionan con comportamientos, motivaciones o capacidades.

La magnitud de las actividades económicas podría ser una clasificación, según Cáceres y Romero (2006). Así, se podría diferenciar al empresario industrial del pequeño, aunque se advierte que la dimensión de la empresa es una variable que no influye en el comportamiento y los propósitos de impulso en sus negocios.

De acuerdo con la orientación de sus actividades, Baumol (1987, citado por Cáceres, 2006) propone dividir a los empresarios entre productivos e improductivos, dependiendo de si su propósito es crear riqueza o únicamente generar una renta o se dedica el crimen organizado.

Otro criterio de clasificación es propuesto por Leibenstein (1978, citado por Cáceres, 2006), quien distingue la función empresarial innovadora y la de rutina, aunque se entiende que la primera corresponde de manera más auténtica a un empresario y la segunda a la de un administrador.

No se debe pasar por alto esa función empresarial innovadora, pues existe un consenso amplio respecto a su importancia (Shane y Venkataraman, 2000; Ulijn y Brown, 2004, citados por Cáceres, 2006), aunque es necesario advertir que no debe ser el único y definitivo criterio, como alguna vez lo consideró Schumpeter (1944) al argumentar que la innovación era la función esencial del empresario.

3.3.4 Funciones del empresario

Existen dos propósitos fundamentales del empresario de los cuales podrían derivarse las funciones que cumple en una unidad de producción. Por un lado está la introducción de innovaciones para mejorar e incrementar sus actividades económicas, con el propósito de diversificar o ampliar su participación en la cadena de valor; por otro se encuentra el propósito de impulsar el crecimiento de la empresa mediante estrategias empresariales.

La búsqueda de nuevas oportunidades de negocio se ha convertido en una función importante. Según Kirzner (1975), quien fue inspirado por la escuela austriaca y trabajos empíricos referentes a la relación entre la innovación y la función empresarial, el descubrimiento y la explotación de oportunidades en la creación de futuros bienes y servicios son ocupaciones del empresario (Davisson, 2005, citado por Cáceres, 2006).

El establecimiento de acuerdos de cooperación con otras empresas, organizaciones y dependencias de gobierno en distintos ámbitos es otra de las funciones importantes del empresario (Curran *et al.*, 1993; Monsted, 1995; Johannisson, 1995, citados por Cáceres, 2006). Además de dichos acuerdos, sus esfuerzos también estarán orientados, cuando así se requiera, al establecimiento de sociedades o fusiones en la búsqueda de mayor

financiamiento, nuevos mercados, ampliación de los canales de distribución o la integración de competidores.

La planificación y la organización de la empresa son funciones a las cuales se podría confundir como operativas, pero si se concretiza con un enfoque innovador resultan herramientas fundamentales para los propósitos del empresario.

Finalmente, financiar y asumir riesgos son otras funciones que se le atribuyen al empresario que busca innovar y hacer crecer a su compañía. Esto implica un componente de aventura o emprendimiento acompañado de una orientación hacia el futuro, la disposición y la capacidad para enfrentarse a cambios, sobre todo los retos del proceso de globalización.

3.3.5 Caracterización del empresario agrícola

Se distingue de otros en cuanto a que su actividad económica está relacionada con condiciones agroclimáticas específicas (González, 1994), emplea como principal factor de producción a la tierra y se encuentra en la primera etapa de los procesos productivos de los sistemas agroalimentarios.

El vínculo estrecho de su actividad económica con la naturaleza le genera riesgos debido a la estacionalidad y la naturaleza biológica de la variedad vegetal que cultiva, la variación del clima, la exposición a plagas y enfermedades y lo perecedero de su producto (Rubio, 2006). Asimismo, el cumplimiento de las condiciones agroclimáticas necesarias (en combinación con la capacidad de inversión) lo obliga a ubicarse geográficamente en lugares alejados de otras condiciones necesarias para el desarrollo de la actividad económica, como pueden ser mano de obra, vías de comunicación, servicios financieros y otro tipo de servicios como la Internet.

El dinamismo del cambio tecnológico al que se encuentran expuestos le genera incertidumbres y problemas en cuanto a la variación de precios en el mercado, dificultad para recombinar los factores de producción una vez emprendido el proceso productivo y la satisfacción de los requerimientos de los otros actores en la cadena de valor.

Su ubicación en la primera etapa del sistema agroalimentario condiciona la posición del empresario agrícola en el mercado, de tal suerte que debe atender los requerimientos de otros

actores situados en etapas posteriores del sistema agroalimentario. Algunas veces esto obliga a seleccionar y clasificar su producto de tal manera que establece calidades de las que dependerá el precio. Otros requisitos generarán la necesidad de empacar, trasladar y hasta colocar el producto en la bodega del distribuidor o en el anaquel.

Todas estas actividades “adicionales” a la producción agregan valor al producto y se convierten en las áreas donde los empresarios agrícolas ven mayor oportunidad de prosperar, aunque he ahí el debate en torno a quiénes son ganadores y perdedores en el momento de adjudicar precio.

La incorporación de estas actividades “adicionales” al proceso productivo se torna un problema cuando implican cambios en su concepción; contratación y capacitación del personal encargado de esas nuevas actividades (aunque pueden optar por la subcontratación en caso de convenirle financieramente); asimilación, adaptación y generación de nuevas tecnologías (inversión que se vuelve un punto de negociación con los otros actores en la cadena de valor) y obtención-aplicación de una inversión para infraestructura, en la mayoría de los casos necesaria.

3.3.6 Acerca de las empresas agrícolas

Además de ocuparnos del actor-empresario agrícola, es necesario discutir las particularidades de las unidades de producción en que participa. Con ese propósito en los siguientes párrafos se analiza la diferencia entre dos tipos básicos: campesinas y comerciales. Idealmente, el empresario agrícola se encontrará en las segundas, pero quienes están a cargo de las primeras podrían presentar características empresariales.

Es importante tener claridad en cuanto a la existencia de esta clasificación, el motivo de esta discusión, y también mencionar que el empresario agrícola se puede encontrar tanto en las unidades de producción comerciales como en las campesinas, sobre todo en aquellas que trascienden su propósito inicial de subsistencia y generan una renta.

La diferencia básica entre las dos tiene que ver con sus objetivos. Las clasificadas dentro del primer tipo tienen como propósito la supervivencia familiar, basada en la producción — muchas veces con métodos tradicionales — para el autoconsumo en tanto que las ubicadas en

el segundo persiguen la acumulación de capital —la mayoría de las veces incorporan tecnología al proceso productivo—. En ambos casos se encuentran sistemas de producción agrícola especializados en un cultivo en particular o bien altamente diversificados, aunque en las unidades comerciales la diversificación tiene los resultados esperados respecto a la ampliación exitosa de las fuentes de ingresos.

Otras distinciones señaladas entre las unidades de producción comerciales y las tradicionales campesinas están relacionadas con la toma de decisiones, las limitaciones en los factores de producción, el tipo de proceso productivo, la tecnología empleada, la relación con los mercados, la mano de obra, la naturaleza de los costos, las estrategias de asociación y el proceso de toma de decisiones (Murcia, 1995; Forero, 1999 y 2002; Shejman, 1080; y Valderrama y Mondragón, 1999, citados por Rubio, 2006).

Las decisiones en las unidades de producción campesinas son tomadas en el núcleo familiar en tanto que en las comerciales puede ocurrir una desvinculación con el ámbito familiar; asimismo, la mano de obra quizá sea la familia en el primer caso y contratada o sustituida parcialmente o totalmente por maquinaria en el segundo.

La articulación hacia los mercados es en algún momento otra diferencia. Mientras que las unidades de producción campesinas tradicionales tienen poco contacto con los mercados (con sus excepciones), las comerciales presentan un alto grado de contacto con los mercados locales e incluso internacionales.

No se debe emplear estas diferencias en el análisis de manera tajante y considerarlas totalmente opuestas. Existen unidades de producción que por su tamaño podrían ser consideradas como campesinas, pero se encuentran insertas en un mercado específico que demanda características específicas respecto al proceso de producción y del producto en sí. Estas unidades bien podrían ser calificadas empresarialmente como exitosas.

Asimismo, existen unidades de producción comerciales empresarialmente exitosas, por su escala y tecnificación no calificadas como campesinas, pero manejadas en el núcleo familiar. Con estas características se puede identificar a las empresas familiares.

De esta manera se advierte la existencia de una diversidad de formas empresariales en torno a las dinámicas familiar y comercial, con estructuras de transición o intermedias entre el modelo de explotación campesina de subsistencia y el modelo empresarial capitalista. Rubio (2006) expone acerca de las unidades de producción agrícola en Colombia:

(...)presentan gran diversidad, tanto en los sistemas de producción como en los tipos de organización empresarial(...). Esta heterogeneidad está dada por factores como las condiciones agroecológicas, el tipo de producción, la disponibilidad de los recursos productivos, el tamaño, origen y evolución de las unidades de producción, la tecnología, la articulación con los mercados y las culturas empresariales y organizacionales, reflejadas en la racionalidad para la toma de decisiones, la gestión administrativa y la proyección de las unidades de producción.

CAPÍTULO 4. ACTORES DE LA CADENA GLOBAL DEL CAFÉ EN EL SOCONUSCO. CARACTERÍSTICAS, CAPACIDADES Y RETOS

Este apartado tiene como objetivo identificar a los actores individuales y colectivos de la producción y la comercialización de café en el Soconusco desde una perspectiva territorial, pero con miras a revelar los elementos de una cadena global de valor. Es decir, se emplea al territorio como un lugar de encuentro entre los productores y el resto de los actores que participan en un tiempo y espacio determinados, identificando sus actividades. Para lo anterior, se divide el capítulo en tres partes. En la primera se describe a las empresas productoras de la región, destacando ciertas características para que se les considerara parte del análisis. La segunda se refiere a las transnacionales con presencia en el territorio y sus estrategias de organización. En la tercera se hace énfasis en una empresa diferente al resto en el Soconusco.

Se puede analizar la relación entre la globalización y los cambios en la cafecultura del Soconusco con base en los aportes de Camagni (2003) o Ybarra (2003). El primero establece que el proceso de globalización amplifica y acelera la complejidad de los sistemas locales, mientras que el segundo supone una homogeneización tanto en los ámbitos económico y productivo como en el comportamiento de las sociedades en general y de los individuos en particular.

La región del Soconusco, Chiapas, y los actores no escapan a dichos procesos: el aumento en la complejidad, la homogeneización o una combinación de estos se hace presente en las actividades de los empresarios, en las estrategias en el mediano plazo y en la toma de decisiones que afectarán sus vidas y no únicamente a sus negocios.

Por un lado, los cambios estructurales emprendidos con la liberalización del mercado internacional del café en 1989 a partir de la cancelación de los acuerdos internacionales en la materia —abordados en el capítulo 1—⁶⁸, provocaron una fluctuación en los precios del

⁶⁸ Acerca de la organización del mercado internacional del café y los cambios a partir del proceso de globalización neoliberal, resumido en el retiro del Estado en la escena; la variación del precio de dicha mercancía por la propia liberación del mercado, pero también por las dificultades que tienen algunas regiones y países para aumentar su producción o su participación en el mercado internacional; la concentración del comercio, la torrefacción y la distribución en unas cuantas compañías transnacionales, y el cambio de gusto de

aromático al eliminar el sistema regulado mediante cuotas de exportación para los países productores y trajo como consecuencia para los empresarios una disminución en la renta y por tanto en la competitividad de sus empresas al no tener los recursos necesarios para sus actividades productivas, ya no digamos para invertir.

Por otro lado, un segmento de los consumidores, mediante sus preferencias fortalece el mercado de especialidades, con cafés de alta calidad y sistemas de producción amigables con el medio ambiente y las condiciones de vida de los trabajadores.

Estas dos situaciones provocaron cambios en las regiones cafetaleras de todo el mundo. Las que se han adaptado mejor a los vaivenes de los precios y las demandas del mercado serán las sobrevivientes en el largo plazo.

Han emergido otras regiones productoras en el mundo y se han colocado por delante de las que no se han adaptado a las nuevas circunstancias: unas por conseguir bajar los costos de producción, otras por atender las exigencias del mercado y ofrecer un producto de calidad, y algunas por presentar una suerte de combinación entre las dos vías.

En el caso del Soconusco se observa un arraigo de los empresarios en la actividad cafetalera —derivado, en parte, de su carácter histórico—, de tal manera que se niegan a desaparecer, a pesar de las variables en contra. El espíritu emprendedor que heredaron se sobrepone o lucha por salir adelante.

La perspectiva de la cadena global de valor está vigente al considerar otros dos cambios a nivel organización del mercado que tienen consecuencias en lo local, como el retiro del Estado en la organización del sector y el aumento en la coordinación del mercado por parte de torrefactores y distribuidores. Cuando se revise las características de las transnacionales en la región se observará estas situaciones y cómo se representa.

Finalmente, no se puede dejar de observar algo que a todas luces afectará la actividad cafetalera en las regiones productoras y, desde luego, al Soconusco: los efectos del cambio

algunos consumidores por un café con características especiales, generando un mercado emergente y una ventana de oportunidad para las regiones productoras de café que optan por esa especialización en su producción.

climático en el medio ambiente y en los recursos naturales que utilizan los finqueros como empresarios agrícolas que son.

4.1 Empresas cafetaleras locales

En el capítulo 2 se expuso la formación y la evolución de la cafecultura en el Soconusco para poner en perspectiva las características históricas de dicha región productora y de sus actores y plantear contrastes y similitudes en esa dimensión entre grandes períodos de análisis definidos en los objetivos de la investigación.

Spenser (1998) expone que antes del desarrollo de la cafecultura en el Soconusco, las haciendas dedicadas al cultivo de caña y maíz o a la ganadería se encontraban en las zonas bajas y los dueños no se interesaban por explotar las tierras altas por lo que permanecieron sin producir hasta que a principios de la década de 1880 comenzaron a llegar estadounidenses y franceses que se establecieron en las faldas de la Sierra Madre al norte de Tapachula, aun sin arriesgarse a colonizar la parte alta por la falta de caminos y mano de obra.

Con la llegada de los cafecultores alemanes que, por la experiencia en sus emprendimientos en Guatemala, el capital del que disponían para invertir y sus relaciones comerciales se desarrolló la cafecultura en la parte alta de Tapachula, donde se ubican la mayoría de las fincas a las cuales se refiere este apartado.

Una de las diferencias entre esa primera etapa y la actual es que las propiedades de los finqueros de aquella época eran de grandes extensiones y ahora, son propiedades no mayores a 300 hectáreas⁶⁹ a partir del reparto agrario que comenzó durante el gobierno de Lázaro Cárdenas.

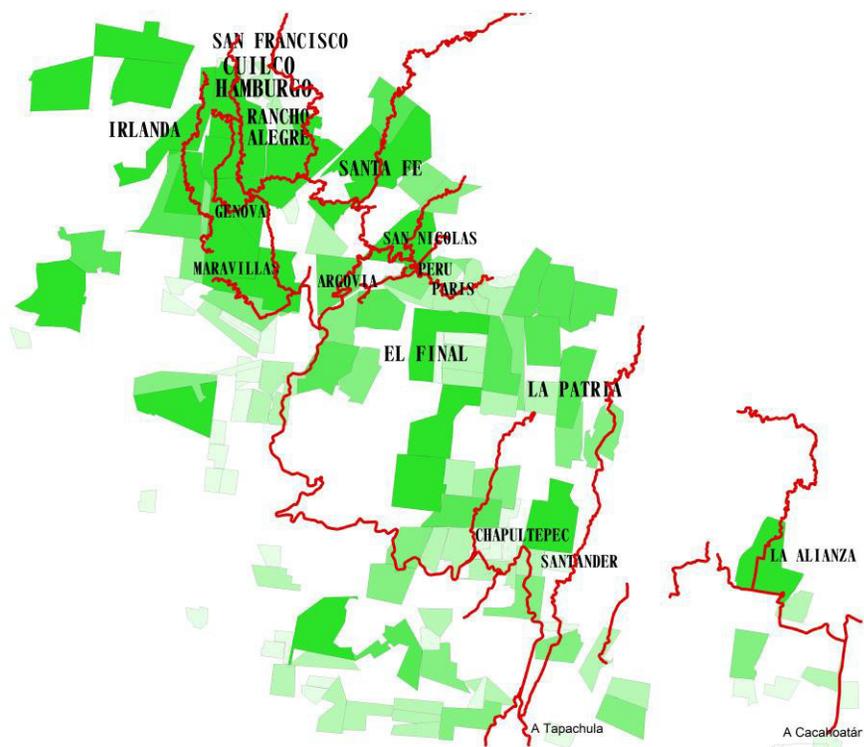
Otra diferencia entre las fincas del período anterior al rompimiento de los acuerdos de la Organización Internacional del Café y la actualidad es la actividad turística en algunas fincas de la región —tal vez siguiendo una estrategia empresarial de otro país— la cual, además de permitir la diversificación y, en consecuencia, la captación de otra renta por parte de los empresarios, ha transformado el modelo de negocio de esas empresas, dejando de ser

⁶⁹ Algunos empresarios cafetaleros disponen de propiedades que legalmente registran a nombre de parientes cercanos. La cuestión es que las fincas, consideradas como un conjunto de propiedades menores a 300 hectáreas quedan bajo la tutela de la empresa familiar.

únicamente productores de café para transformarse en emprendedores en diferentes actividades económicas. Asimismo, la apertura de esas fincas ha transformado la región que antes sólo visitaban familiares, investigadores y conocidos de los finqueros.

De hecho, aunque no todas las fincas participan en el proyecto de La Ruta del Café, la región y sus componentes se hacen visibles tanto en los mapas de las agencias turísticas como en las reseñas de viajeros y las consultas al *google maps* o la plática de los interesados en visitarlas. En la siguiente figura se puede observar el conjunto de fincas que integran la región cafetalera y que ocupan una superficie aproximada de 150 kilómetros cuadrados. Se señalan los nombres de las plantaciones donde se realizó trabajo de campo y de las que se tuvo información de primera mano, ya sea a través de una entrevista —aunque no se realizará *in situ*— o de documentos.

Figura 4.1. Esquema del conjunto de fincas cafetaleras del Soconusco con caminos



Elaboración del autor mediante el *software ArcView* con la base de datos del padrón cafetalero (Sagarpa, 2008)

Algunas fincas permanecen en propiedad de las familias que las fundaron (con la tercera o cuarta generaciones), pero con el tiempo unas han pasado de un dueño a otro, modificando sistemas de producción o ampliado sus actividades económicas, y otras casi han sido abandonadas, reportando una actividad mínima.

En las siguientes páginas se incluyen los mapas 4.1, 4.2 y 4.3 donde se señala la localización georreferenciada de las fincas coloreadas en tonos de verde para distinguirlas según tamaño. Las del más oscuro son predios de 200 a 312 hectáreas y las del siguiente son fincas de 150 a 199. En ese rango (199 a 312) se encuentra la mayoría de las empresas analizadas en este capítulo.

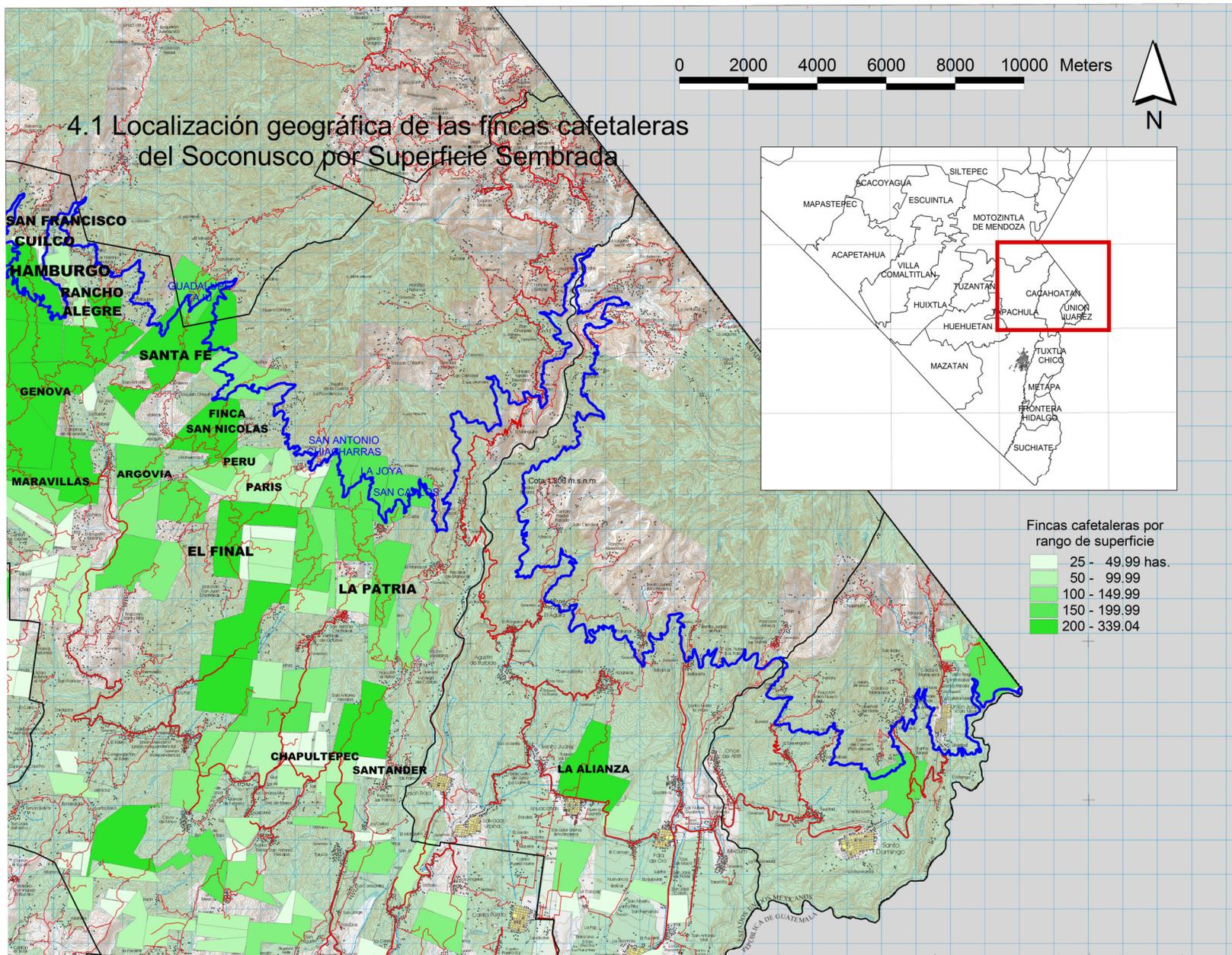
Así se puede constatar gráficamente lo planteado en el Capítulo 2, con la Gráfica 2 del Anexo 3, que el municipio de Tapachula tiene la mayor superficie sembrada de todos los que integran la región del Soconusco.

Asimismo, se puede observar que en Unión Juárez sólo hay tres: una en el rango de 50 a 100 hectáreas, otra en el de 150 a 200 y otra de más de 200; en Cacahoatán hay menos de 10 fincas, de las cuales una tiene más de 200 hectáreas, otra del rango de 100 a 150, dos más de 50 a 100 y 5 de 25 a 50. En Tapachula si hay un número considerable de fincas de más de 200 hectáreas.

Asimismo, en los mapas se señala la cota de los 1,200 metros sobre el nivel del mar para observar que pocas fincas rebasan esa altitud, señalada por la *Specialty Coffee Association of America* como la adecuada para catalogar al café como de *estricta altura*.

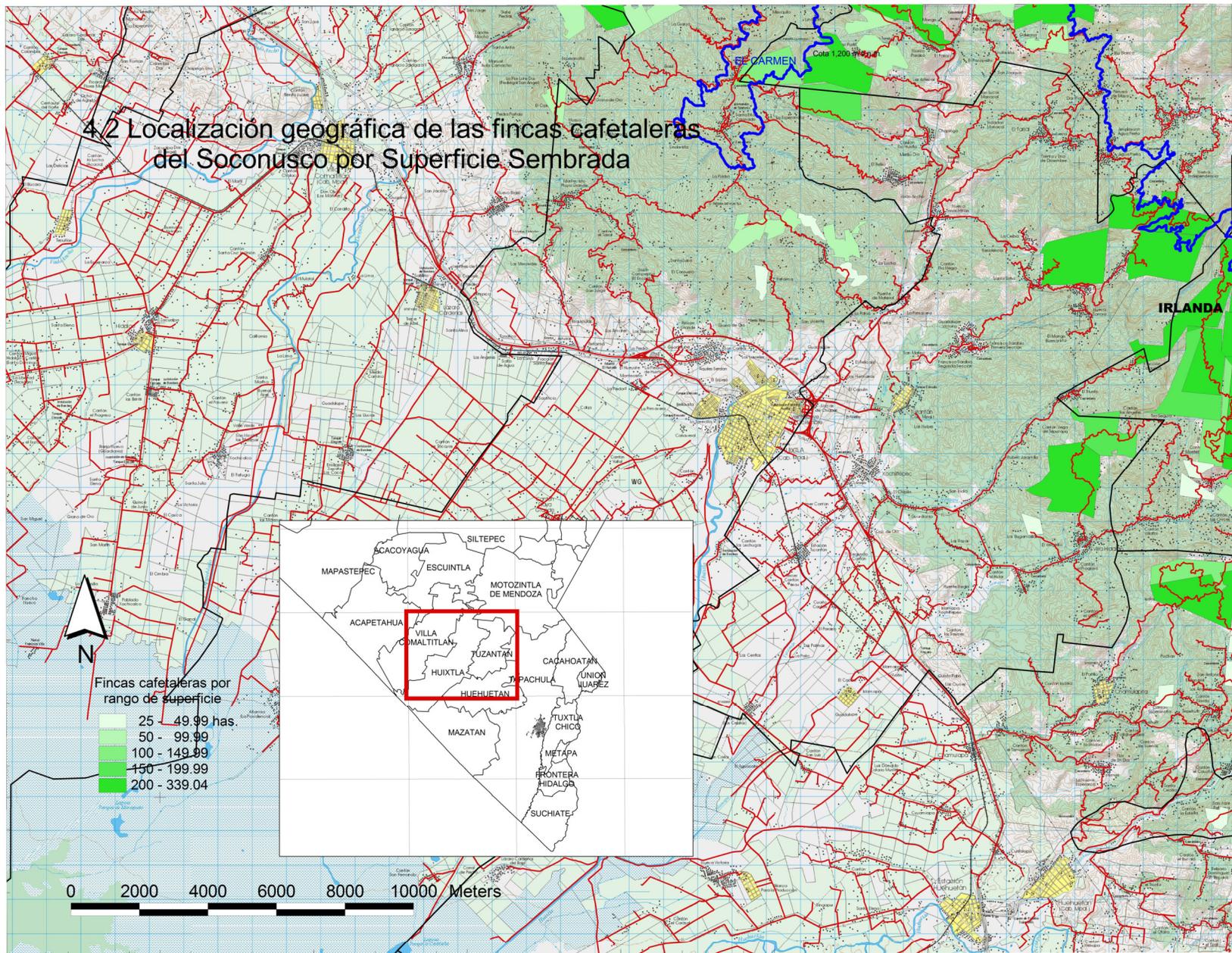
A continuación, se caracterizan a siete de las fincas en el rango de hectáreas sembradas más alto (de 200 a 312). Se aporta su ubicación, se identifican a sus propietarios y se describen las actividades económicas,⁷⁰ señalando las estrategias de los empresarios para competir en el mercado o sobrevivir al mismo.

⁷⁰ En el anexo 1 se explica el proceso de agroindustrial del café.

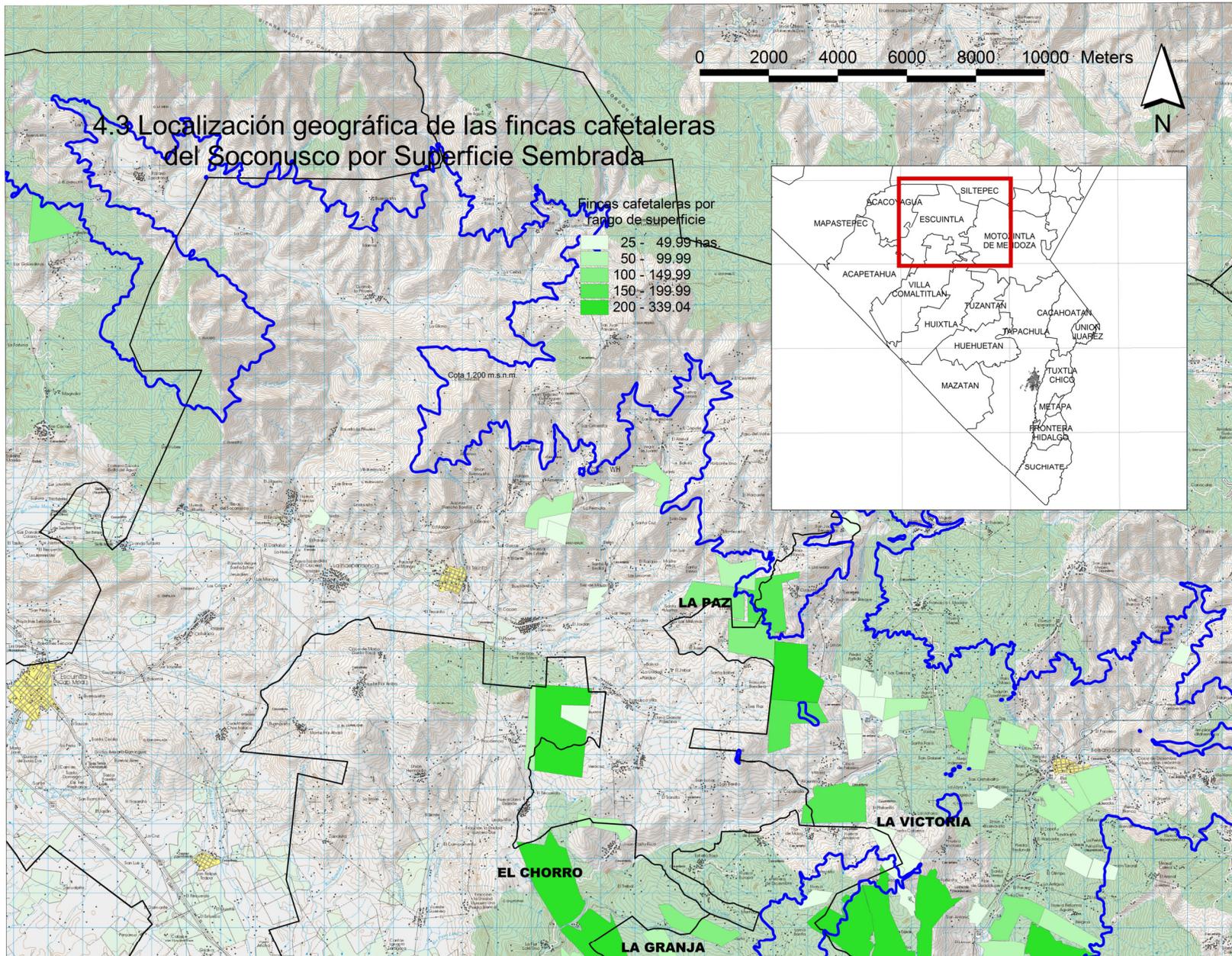


Elaboración del autor mediante el software ArcView con base de datos del padrón de cafetaleros (Sagarpa 2008) y cartografía digital del Inegi.

4.2 Localización geográfica de las fincas cafetaleras del Soconusco por Superficie Sembrada



Elaboración del autor mediante el software ArcView con base de datos del padrón de cafetaleros (Sagarpa 2008) y cartografía digital del Inegi.



Elaboración del autor mediante el software ArcView con base de datos del padrón de cafetaleros (Sagarpa 2008) y cartografía digital del Inegi.

4.1.1 Finca Argovia: apuesta por la diversificación económica⁷¹

Es propiedad del Ingeniero Bruno Gieseemann Eversbuch (cuarta generación de una familia proveniente de Alemania), ubicada aproximadamente a 43 kilómetros al norte la ciudad de Tapachula (a poco más de 1 hora de viaje), a una altitud entre 600 y 1,250 msnm con una precipitación anual promedio de 5,000 milímetros. Su clima oscila entre los 16 y los 22 grados centígrados.

Es un conjunto de predios que suman 584 hectáreas. Argovia, donde se ubica la casa grande, es de 187 hectáreas; Violeta de 20, Eduviges de 142 y Santa Rita de 235. En la primera se encuentran tanto el beneficio húmedo y seco como las instalaciones propias del *resort*.

La plantación fue fundada por una familia de origen suizo en la década de 1880 y a finales del siglo diecinueve fue adquirida por Don Adolfo Gieseemann. Hoy es manejada por empresarios de la cuarta generación de esa familia alemana.

Según López y López (2008: 14), Don Adolfo Gieseemann y Don Juan Luttmann, llegaron al Soconusco en 1886 con el respaldo financiero de sus casas comerciales para ampliar el negocio de producción de café que iniciaron en Guatemala. Don Adolfo primero adquirió El Retiro y más tarde Argovia, Santa Fé, Chinincé y San Nicolás, entre otras propiedades. En la década de 1930 heredó a su hijo Joaquín (Joachim, en alemán) además de esas fincas, los predios Santa Rita, Eduviges, Violetas, y Mexiquito⁷². Joaquín se casa con Hedda Piglhein y dejó Santa Rita a su hijo Jorge (Jürgen, en alemán) Gieseemann casado con Christa Eversbusch, padres de Bruno y Ricardo Gieseemann, actuales propietarios de las fincas Argovia y Eduviges, respectivamente.

Para las actividades relacionadas con el café, Argovia tiene 10 trabajadores permanentes y en tiempos de cosecha contratan hasta 150 jornaleros. El 90% de estos son guatemaltecos, quienes a menudo migran con su familia. El tiempo de permanencia es de 3 a 4 meses, lo que

⁷¹ Elaborado con base en el reporte de la práctica de campo realizada por profesores y estudiantes del Doctorado en Estudios Regionales, del 21 al 24 de octubre de 2010.

⁷² Algunas de estas propiedades, como Mexiquito y probablemente El Retiro y Chinancé se transformaron en ejidos en el contexto de reparto agrario de la década de 1930.

dura la cosecha. La Finca dispone de un comedor, así como de casas que ocupan los trabajadores y sus familias durante el tiempo que permanecen allí.

Aparentemente el café es aún el cultivo principal de esta finca. En parte porque para esa actividad se destinan 127 hectáreas de Argovia, 166 de Santa Rita, 105 de Eduviges y 17 de Violeta. Cada predio tiene administrador, asistente y planillero, caporales, supervisores de campo y mayordomo, pero en Argovia se dirigen (centraliza) las operaciones de las restantes. En total, alrededor de 380 hectáreas don destinadas al cultivo del aromático para producir 4,600 quintales de café oro al año aproximadamente: 1,400 de Argovia, 1,100 de Eduviges; 1,900 de Santa Rita y 200 de Violeta.

Sin embargo, además de la producción y comercialización de café verde, en Argovia se cultiva y cosecha flores tropicales para comercializarlas bajo la marca Cuilco Valley, además de 12 productos orgánicos certificados, entre los que se encuentran chilitipín, pacaya, carambola, cardamomo, achiote, limón, albahaca, yerbabuena. Asimismo, junto con una proporción del café que tuesta, muele y envasa, la empresa ofrece otros productos para su venta en el mercado nacional. Además, se brinda servicios de hospedaje, alimentación y tours al interior y hacia otras fincas de La Ruta del Café. Las actividades económicas mencionadas son controladas por Diversificados Argovia, S.A. de C.V.

En el predio Argovia tienen lugar los procesos del beneficio húmedo y seco de las cuatro fincas y cuenta con una planta de tratamiento de aguas residuales (Figura 4.2), la primera en su tipo en México, con la cual reciclan todos los desechos y generan abonos orgánicos. La pulpa resultante del proceso de beneficiado húmedo es trasladada para su procesamiento a lombricomposteras para producir abono orgánico y ácido húmico que se utiliza como fertilizante foliar. Del proceso de beneficio seco se emplea el cascabillo, subproducto de la retrilla al transformar el café pergamino en café oro, el cual es usado en los hornos de las secadoras del primero.⁷³

⁷³ Información del documento “Sistema integrado de gestión de fincas cafetaleras”, Argovia, Santa Rita, Eduviges y La Violeta.

Figura 4.2. Planta de tratamiento de aguas residuales en Argovia



Foto del autor.

Aunque la empresa le ha apostado ampliamente al sector turístico, la producción del café sigue siendo aparentemente la actividad más importante y para fines administrativos, el café de cada predio es vendido por separado porque no todos los pantes⁷⁴ son orgánicos y además tienen distinta variedad o altura.

En los años recientes Argovia ha fortalecido la prestación de servicios turísticos para contrarrestar las crisis de precios en los ciclos productivos de 2001/2002, 2002/2003 y 2003/2004, cuando el precio del café convencional bajó de 100 hasta 40 dólares por cien libras (y no tanto en 1989, con la crisis internacional del precio del café). Ángel Mendoza⁷⁵,

⁷⁴ Para el Manual del Sistema de Gestión de Calidad de la Finca Hamburgo (2007:13) pante es “una porción de tierra de distintas dimensiones y clasificadas por variedad, tipo de café, altura y tipo de suelo”. López (2006) plantea que una finca se divide en pantes para tener mayor control de las labores de siembra, culturales y cosecha que se programa de manera escalonada. Según Ángel, Gerente de la División de Café en la finca Argovia, las dimensiones de un pante pueden ser de una cuerda de ancho y hasta donde termina el lote de largo.

⁷⁵ Gerente de la División de Café; de origen guatemalteco, estudió Ingeniería y dice ser especialista en cafetales. Trabajó en Argovia del 2000 al 2003, se retiró siete años y regresó a laborar a la finca en marzo de 2010. Tiene experiencia como auditor en certificación orgánica y eventualmente participa con algunas ONG que apoyan a organizaciones de pequeños productores, lo cual le ha permitido entender la lógica de éstos y los empresarios en cuanto a las certificaciones y nichos de mercado a los que se orienta su producción. Compartió un documento de su autoría con el título de “Sistema integrado de gestión”, tratando de plasmar su experiencia y lo que se encuentra haciendo en su trabajo actual, integrando criterios de todas las normas de las que están certificados e incorporar criterios de la ISO 9001.

uno de los directivos de la finca entrevistados, explicó que la diversificación definitivamente se ha convertido en una medida de protección ya que, aunque en los ciclos difíciles logran recuperar cuando menos los costos de producción, han visto casos de fincas embargadas por créditos y carteras vencidas. Asimismo, explicó, las ganancias en la producción del aromático son afectadas por los movimientos inflacionarios y la fluctuación del peso frente al dólar.

Cuando la empresa impulsó la agricultura orgánica, con el cambio de sistema, la producción bajo de 20 mil quintales a 15 mil por ciclo. En parte, Argovia disminuyó la aplicación de agroquímicos y fertilizantes porque el precio del café era inferior a los costos de producción; solamente aplicaban algunos herbicidas porque, para su crecimiento, los cafetales requerían de ciertos productos básicos.

Bruno Giesemann, actual dueño de la empresa, considera que el futuro de la finca está en la diversificación de sus productos. Esta opinión lo ha llevado a transformarla en un inmenso vivero donde se cultivan 125 diferentes especies entre cafetos y árboles frutales.

Entre 2006 y 2007 obtuvo la primera certificación con *Rainforest Alliance* (certificadora estadounidense); se solicitó los servicios de *IMO Control* (para vender en los mercados de Europa), y *Bird friendly*.⁷⁶ No ostenta certificación *Jas OCIA* debido a que no tienen compradores en Japón. Estas certificaciones corresponden a los nichos de mercado que atienden. Son requisitos que los clientes establecen para comprar el aromático, es decir, no es una decisión que toma la empresa, sino a petición del comprador. Cada mercado tiene sus exigencias plasmadas en las normas correspondientes y Argovia las atiende para estar en condiciones de comercializar en esos mercados.

Para el cultivo del café la empresa emplea técnicas que preservan el ecosistema y fortalecen las cualidades de los productos con base en un sistema de policultivo tradicional. Asimismo, en los procesos de beneficio húmedo y seco emplean una planta de tratamiento de agua que

⁷⁶ La certificación “Amigable con los pájaros” está basada en una norma desarrollada en 1997 por el Centro de Aves Migratorias del Instituto Smithsonian (SMBC, por sus siglas en inglés). Algunos de sus criterios generales son: la finca debe garantizar la sostenibilidad ambiental; ofrecer refugio y alimentación para las aves, especialmente las migratorias; no forme parte de alguna reserva natural; que las técnicas de producción dejen intactos los ecosistemas y contribuyan en su conservación, y que exista documentación donde se demuestren los métodos de manejo de la plantación y la sombra. Además, para solicitar este sello, previamente se debe contar con una certificación orgánica y las verificaciones son anuales. Fuente: <https://nationalzoo.si.edu/migratory-birds/bird-friendly-coffee> [Consulta: 23 de noviembre de 2017].

les permite disminuir el impacto de los desechos residuales y acompañar la generación de abono orgánico.

La calidad del café es determinada por la maduración del cafeto, el cual tiene que alcanzar un rojo intenso, además del tamaño y que el cultivo se realice bajo sombra. La estrategia de Argovia no está definida por la producción orgánica⁷⁷, porque también tienen importantes compradores de café convencional.

Según Ángel, el proceso de certificación de 2009 fue diferente a las anteriores porque se realizó con mayor rigurosidad, en apego a las normas y a las recomendaciones de los auditores. Por ejemplo, comenta: “se elaboró un manual de producción orgánica para atender de mejor manera las normas y procedimientos sobre buenas prácticas que exige [...]” (Á. Mendoza, comunicación personal, 24 de octubre de 2010). Anteriormente no hubo cuidado en la realización de éstas, a diferencia de otras donde tienen más experiencia y compromiso con esos procesos. De hecho, en algunos pantes de Argovia se utilizan fertilizantes para el crecimiento de cafetales.

El informante reconoció que en este proceso (2009) Argovia empezó a atender de fondo algunas *no conformidades*⁷⁸ pero reconoce que falta atender aspectos. Por ejemplo, en el beneficio, en el almacenamiento y traslado del producto (en camiones limpios para lo orgánico), uso de bitácoras, manual de procedimientos, auditorías internas, etcétera; en el área de dormitorios, no contaban con las medidas de higiene necesarias, no había suficientes sanitarios, ni regaderas para bañarse. Para atender eso, en julio de 2010 construyeron 10 baños con sus aditamentos. Además, se descargaba las aguas negras en los ríos y los riachuelos.

El costo de la certificación orgánica de la finca fue de 3 mil dólares en 2010. Mientras que *Rainforest* cobra por área [pantes], además de traslado y viáticos del inspector. En el año de la visita de campo, no se habían hecho las mejoras en los predios Eduviges, Violeta y Santa Rita porque se estaban dedicados a Argovia. “Una vez que terminemos en ésta [finca], se

⁷⁷ Tiene destinada una hectárea para labores de composta y lombricultura. Además, cuenta con una planta de tratamiento de aguas residuales. El vivero de resiembra es pequeño, en comparación con la capacidad que tienen la Finca Irlanda y Hamburgo.

⁷⁸ Observaciones o recomendaciones del auditor, de acuerdo con las normas de certificación.

empezara con las restantes, porque es importante cumplir con las normas” (Mendoza, 2010), señaló el informante.

En relación con la comercialización, un parámetro para decidir el precio del café es la cotización de la Bolsa de valores *New York*, pero se fija un diferencial de 30 a 40 por ciento adicional en la producción orgánica. Ángel indicó que “en el ciclo 2008/2009, el precio estaba entre 120 y 130 dólares y Pete Rogers les pagó el 40% adicional” (Mendoza, 2010).

Refiere que “el precio es cíclico; hay años de buenas cosechas y otros de malas y eso es lo que define el precio” (Mendoza, 2010). En el ciclo 2003/2004 alcanzó los 169 dólares, se mantuvo por tres o cuatro ciclos consecutivos porque las cosechas de Costa Rica, Guatemala y Colombia fueron bajas por las condiciones de clima. Para el ciclo 2007/2008 la producción de esos países se recuperó y el precio volvió a bajar.

Como hay clientes que exclusivamente compran café orgánico, las fincas incrementan o disminuyen este tipo de producción, dependiendo de la demanda o lo que solicita el mercado. Sin embargo, también hay algunos interesados en tipos o variedades de café, o en su calidad, para lo cual establecen requisitos en cuanto a aroma, sabor y cuerpo. En definitiva, explicó el informante, eso también asegura contratos de compra-venta de largo plazo e incrementa la seguridad del productor.

Servicios turísticos

Argovia se encuentra dentro de las fincas que la Secretaria de Turismo de Chiapas incluyó en La Ruta del Café. De hecho, son 13 las que en el marco del proyecto se propusieron convertir en prestadoras de servicios turísticos. El impulso en este rubro está relacionado con el acompañamiento y la orientación de algunas dependencias de gobierno, principalmente de la Secretaría de Turismo estatal.⁷⁹

⁷⁹ La finca también ha hecho su parte al vincularse, por ejemplo, con la Asociación Mexicana de Turismo de Aventura y Ecoturismo (AMTAVE), constituida en 1994. En el ámbito local se vinculó con agencias de viajes como Crucero Tours de Tapachula para garantizar la visita de los pasajeros. Otra forma de promover sus servicios además de las agencias de viaje, es mediante periódicos y revistas de circulación nacional y campañas de televisión, así como la realización de eventos que tienen como objetivo dar a conocer La Ruta del Café, entre los cuales se puede destacar: recorrido en cuatrimotos por la zona cafetalera de Chiapas con la participación de motociclistas de los estados de la república, sesión fotográfica con modelos de talla internacional promovidos

Habilitada para recibir turistas⁸⁰, Argovia cuenta con servicio de hotel tipo cabañas; restaurante, alberca, una tienda con productos de la finca y otros de la región,⁸¹ organización de eventos, tours, temazcal y clases de yoga. El restaurante ofrece banquetes para bodas, aniversarios o alimentos y *coffee break* para congresos o reuniones ejecutivas.

Según la información proporcionada por Angélica González,⁸² el hotel tiene 3 cabañas que funcionan desde 2003. El costo es de aproximadamente 950 pesos en temporada baja y de 1,350 en alta, que comprende diciembre, la semana santa y las vacaciones de verano. En las mejores temporadas ha llegado a recibir hasta 200 personas y contrata personal adicional para cumplir con la demanda de servicios. El bungalow tiene capacidad para 8 personas y cuesta 2,125 pesos; cuenta con una recámara principal con cama *king size* y dos camas matrimoniales, tina de baño, espacio de lavado y cocineta.

La finca ofrece recorridos en bicicleta, *jeep* o caminando en los que se puede observar la flora y la fauna, cultivo y beneficio del café, y de flores y follajes tropicales. Tiene como propósito observar aves y el paisaje desde un mirador. Su perspectiva busca integrar los conceptos ecoagroturismo y aventura.

Otro *tour* muestra al visitante las actividades vinculadas al proceso de producción del café, desde su cultivo y su cosecha en cereza hasta el beneficio húmedo y seco. Para efectos demostrativos, tienen un pequeño tostador para exponer las etapas de tostado, molido y degustación de café en tasa. En el mismo recorrido se ofrece información relativa a la historia de los inmigrantes alemanes que impulsaron las actividades cafetaleras de la región.

Durante la visita de campo, se construía más habitaciones, un salón de fiestas, bar y alberca, spa, espacio para yoga y masajes. Además, en la finca Eduviges se proyectaba un hotel para

por Marca Chiapas y el canal *Fashion TV*, la transmisión especial del programas de Televisa con el respaldo de la Secretaría de Turismo de Chiapas y la presentación del libros de autores estadounidenses.

⁸⁰ Anteriormente las fincas sólo eran visitadas por familiares y amigos de los dueños, o por invitación de estos a sus clientes o personas que deseaban conocer el proceso de producción de café por curiosidad o interés académico. Algunas han sido objeto de investigación de universidades e instituciones mexicanas y del extranjero. Pero nunca habían abierto sus puertas al turismo no obstante la belleza del paisaje de las plantaciones y su historia.

⁸¹ Productos como café molido y tostado, miel, cardamomo, vainilla y mermelada de carambola, además de suvenires como gorras, playeras y llaveros.

⁸² Gerenta del Hotel Resort, estudió Administración de Empresas Turísticas en la Universidad del Valle de México, sede Tuxtla Gutiérrez. Tiene 7 meses laborando en la Finca. Supervisa el restaurante y es jefa inmediata del *chef* y capitán de meseros.

turismo nacional, menos costoso que Argovia. Para estos proyectos relacionados con el turismo solicitaron recursos económicos del Fideicomiso de Riesgo Compartido (Fircó), una paraestatal dependiente de Sagarpa que otorga financiamiento para empresas rurales, y lograron apoyo en cuanto a capacitación del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME) de la Secretaría de Economía.

Figura 4.3. Vista aérea de alberca, salón y cabañas de la finca Argovia



Fuente: Página web México Desconocido, <https://www.mexicodesconocido.com.mx/hoteles-descansar-renacer-montana.html> [Consulta: 28 de febrero de 2018]

Se reciben visitantes del Distrito Federal, Baja California, Chihuahua, Cuernavaca, además de estadounidenses y europeos, así como pasajeros de los cruceros⁸³ para un *tour express* con una duración de 120 a 180 minutos, comercializado por grupos mediante convenio con la agencia del crucero. Si el visitante consume algo fuera del paquete, es lo único que paga en la finca. Los fines de semana, también reciben visitantes de Tapachula, Comitán y Tuxtla Gutiérrez para realizar recorridos cortos y visitar el restaurante

Argovia tiene más demanda en sus servicios turísticos debido a que es la más cercana a Tapachula, la más accesible por las condiciones de carretera y sus instalaciones. También

⁸³ El crucero se estaciona cuatro o cinco horas en Puerto Chiapas para abastecerse de combustible, tiempo que el turista aprovecha para viajar a Tapachula u otros lugares turísticos cercanos, como Ixapa, Unión Juárez, las playas del mismo Puerto y, desde luego, las fincas.

cuenta con los sellos de calidad distintivos H⁸⁴, M⁸⁵ y Tesoros de México. Estos reconocimientos han permitido ganar un lugar privilegiado respecto a otras fincas de la región, como Hamburgo, Irlanda y San Francisco.

Producción de flores

La finca ha incursionado exitosamente en el cultivo de plantas ornamentales, flores y follajes tropicales, entre las cuales se encuentran: anturios, heliconias, hawaianas, maracas, aves de paraíso, drácenas, palmas y otras. Se les produce en 34 hectáreas de la finca con certificado *Rainforest Alliance*. Según Ismael,⁸⁶ en la costa solamente hay cuatro fincas que se dedican a la producción de flores tropicales, pero no están especializados en eso, sino en ganado, café, bananas o cacao.

Argovia inició la producción de flores en 1998, cuando un chofer de la finca trajo unos anturios de un viaje que realizó a Orizaba y comenzó a cultivarlos con buenos resultados. Por su parte, la familia Giesemann trajo las heliconias de un viaje a Costa Rica con la finalidad de reproducirlas para su venta. Por medio de FIRA⁸⁷ obtuvo recursos económicos para capacitar al personal encargado de las flores mediante cursos impartidos por técnicos costarricenses.

Las flores son cortadas, empacadas y comercializadas en cajas, de acuerdo con su tamaño. El producto es empacado en la finca y enviado a Tapachula para embarcarlo por vía aérea o terrestre según requiera el cliente. La ventaja es que las flores tropicales no necesitan muchos cuidados en cuanto al tiempo de traslado y a su embalaje porque no son tan frágiles.

⁸⁴ Reconocimiento otorgado por la Secretaría de Turismo a las empresas en el marco del Programa de Manejo Higiénico de Alimentos.

⁸⁵ Es un reconocimiento de la Secretaría de Turismo a las empresas del sector que cumplen con los requisitos en el marco del Programa de Calidad Moderniza.

⁸⁶ Gerente de la División de Flores, originario de Oaxaca e Ingeniero Agrónomo por la Universidad Autónoma de Chapingo, sede Tabasco. Trabaja en Argovia desde hace 9 años. Está encargado de la producción y del punto de venta en la finca, pero no es responsable de la comercialización nacional y las actividades de exportación, de las cuales se encarga la Licenciada Karina, quien tiene sus oficinas en Tapachula. Supervisa a 18 personas que se encargan de los viveros, el corte y empaque de las flores.

⁸⁷ Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura.

Figura 4.4. Área de producción y empaqueo de flores en Argovia



Foto del autor.

Por lo anterior, quienes trabajan en la División de Flores son capital humano capacitado que conoce todo el proceso de producción y las variedades, los nombres comunes y científicos de las plantas, además del cuidado que deben dar a las flores y follajes en limpieza, selección y empaque. Sin embargo, el informante reconoció que nunca se está suficientemente especializado y que se requiere capacitar y actualizar al personal constantemente para ser competitivos.

Los requerimientos de los compradores tienen que ver con la variedad,⁸⁸ el color, la textura y el tamaño de las flores. Para atenderlos, tienen hojas de cálculo con los requisitos de cada cliente porque, más que un estándar como en el café, éstos son criterios de gustos, varían con cada cliente. No hay contratos establecidos con las florerías, sino pedidos, por lo que la demanda es fluctúa, según el nicho de mercado.

⁸⁸ Para las variedades ver catálogo de productos en www.cuilcovalley.com.mx [consultado el 3 de Noviembre de 2010].

En México, el mercado con mayor demanda está en la península de Yucatán, en ciudades como Cancún, Mérida y Campeche; además envían flores a Sonora, Chihuahua, Monterrey, Nuevo León; Tijuana, Baja California, y Ciudad de México.

La finca Argovia, como empresa agrícola diversificada, ha incorporado actividades a los procesos económicos a su interior como son el turismo y la producción de flores tropicales, sin dejar de producir café, de acuerdo a las reglas que impone el mercado y por tanto se encuentran en el nicho de café de especialidades.

El propietario de la finca, Bruno Giesemann Eversbusch, ha reconocido que, por la disminución de los precios internacionales del café, el futuro de la propiedad está en la diversificación de sus actividades. Siguiendo esta directriz, ha transformado partes de la finca para ofrecer servicios turísticos y producir flores tropicales. De esta manera lucha por proteger y mantener –incluso ampliar– la herencia de sus antecesores alemanes que llegaron al Soconusco a desarrollar la cafecultura.

Como parte de una propuesta modernizadora, los propietarios de la finca impulsan una estrategia empresarial expresada tanto en la transformación del tradicional casco de una histórica finca en una moderna y cómoda infraestructura para el alojamiento de turistas (Hotel Argovia Finca Resort), como en la creación y desarrollo de Diversificados Argovia, S. A. de C. V. (empresa dedicada a la agroindustria) y Argovia Rio Cuilco Flores y Follajes Tropicales.

4.1.2. Finca Hamburgo: un eficiente sistema convencional de producción con atractivos histórico y turístico⁸⁹

Se encuentra a 54 kilómetros de la ciudad de Tapachula (a casi 2 horas de viaje), por la carretera a Nueva Alemania, a una altitud de 1,250 metros sobre el nivel del mar, en las montañas de la Sierra Madre de Chiapas, rodeada de una mezcla de bosque tropical y de coníferas, con un clima entre los 16 y los 22 grados centígrados.

⁸⁹ Texto elaborado con base en el reporte de la práctica de campo realizada por profesores y estudiantes del DER, del 21 al 24 de octubre de 2010 y la entrevista realizada al Lic. Tomás Edelmann Blass en sus oficinas de Tapachula el 13 de junio de 2011.

Respecto a las otras fincas que forman parte de La Ruta del Café, para llegar a Hamburgo se transita por Maravillas y Génova y, en comparación con las más importantes, se encuentra más alejada de la ciudad de Tapachula que Argovia, pero más cerca que Irlanda y San Francisco.

Grupo EDELTOR S. A. de C. V., una empresa familiar en la que participan el Sr. Tomás Edelmán Blass y su esposa María Amalia Toriello Elorza, es propietaria de la Finca Hamburgo, cuya extensión es de 287 hectáreas, del predio Sonora de 220 hectáreas y la Finca Chiripa de 301 hectáreas. El conjunto de propiedades suma 807.

Fue fundada en 1888 por Arthur Erich Edelmán y su esposa Doris Mertens, procedentes de Perleberg, Alemania (primera generación). Adquirieron maquinaria alemana y construyeron instalaciones para el beneficio del café e instalaron una planta hidroeléctrica (obtuvieron una concesión sobre el uso de agua del río Cuilco). Para entonces los caminos no existían en la zona.

Arthur murió en 1929 y su hijo, Harald Bruno Edelmán, regresa de Alemania dos años después para hacerse cargo de la Finca a los 20 años de edad y en 1937 se casó con Marliesse Dopp para establecer su hogar en la Finca Hamburgo (segunda generación). Tuvieron tres hijos: Eberhard, Wolfgang y Doris. En 1939, Harald adquirió e instaló un funicular de carga para transportar el grano de las zonas más apartadas del "casco" al beneficio.

En 1942, los Edelmán dejaron Hamburgo y se mudaron a la Ciudad de México por un período de siete años⁹⁰. Durante ese tiempo la finca fue administrada por el fideicomiso cafetalero en Tapachula. Al término de la segunda guerra mundial, fue vendida a sus antiguos dueños. Es entonces cuando la familia Edelmán regresa a la finca Hamburgo para reiniciar sus actividades cafetaleras.

⁹⁰ En junio de ese año, México declaró la guerra a los países del eje. Por medio de la embajada estadounidense el presidente Ávila Camacho recibió de su departamento de estado la lista de alemanes, italianos y japoneses residentes cuyas propiedades se debía intervenir tanto en Chiapas como en el resto del país a causa del conflicto, entre éstas aproximadamente 66 fincas cafetaleras.

Harald Bruno Edelman murió en 1976 y su hijo Eberhard, quien se casó en 1961 con Bárbara Blass Weber (tercera generación) y tuvo tres hijos –Tomas, Marion y Erich–, quedó encargado de la finca.

Eberhard Edelman murió en 2003 y Tomás Edelman Blass dirige ahora la finca junto con su esposa María Amalia Toriello (cuarta generación). Tienen dos hijos: Tomas Bruno y Miranda.

Hasta antes del año 2002, la finca Hamburgo estaba dedicada cien por ciento a la producción de café y ahora tiene otras actividades económicas, pero el aromático sigue siendo la principal.

Producción de café

El sistema de cultivo empleado es convencional y semintensivo. En la mayor parte de la plantación se usan agroquímicos para fumigar las plantas contra hongos y fertilizantes inorgánicos y estimular la producción. Asimismo, el control de malezas es manual y con herbicidas. En el recorrido de campo se observó menos follaje y árboles de sombra respecto a las otras fincas visitadas. Sin embargo, en documentos proporcionados por el Gerente de Administración y Calidad, se menciona que sus cafetales son de semisombra y que planean aumentar la cantidad de árboles.

La definición de las variedades cultivadas obedece a las condiciones del clima y el suelo en cada predio, pero también al tipo de producto que se comercializa y del nicho de mercado que atiende, conocido como café de especialidades.⁹¹ Por ejemplo, en la página *web* de la empresa se ofrece los cafés Mavi, una mezcla de bourbon y caturra, variedades cien por ciento árabes, y Finca Hamburgo, 80% árabe y 20 márago. Quien definió la mixtura, supone que cada variedad le otorgará una característica al producto final; es decir, la semilla bourbon le da el sabor y la caturra el olor, por ejemplo.

⁹¹ Granos de café verde de la más alta calidad que, cuando son preparados (tostado, molido y colado) por especialistas según estándares establecidos por la *Specialty Coffee Association of America* (SCAA), otorgan su máximo potencial de sabor, color y olor en la taza. De acuerdo con Donnet (2007), en una evaluación de un café de especialidad se otorga una calificación de calidad en una escala de 100 puntos. Ponte (2002) sostiene que en el corazón del concepto se encuentra que los microclimas geográficos especiales [de las fincas] y las condiciones y métodos de cultivo producen granos que otorgan perfiles únicos.

Uno de los informantes proporcionó los datos sobre las variedades de *Coffea arábica* cultivadas en los tres predios. En la entrevista amplió que hay 150 hectáreas de *Maragogype* sembradas en el predio Chiripa.

Cuadro 4.1. Variedades cultivadas en los predios Hamburgo, Sonora y Chiripa.

Predio	Variedades cultivadas
Hamburgo	Catibai, Bourbon y Maragogype
Sonora	Bourbon y Catuai
Chiripa	Catuai, Catimor y Maragogype

Fuente: Documento de mejores prácticas de las tres fincas.

La finca cuenta con dos viveros que usan de forma alterna. En uno (de aproximadamente una hectárea de extensión) se tienen 110 mil matas y el otro más pequeño 20 mil. Eventualmente algunas son vendidas a vecinos que lo solicitan. El año de la visita de campo, la producción fue de aproximadamente 50 mil, dijo el Gerente de Administración y Calidad.

En cuanto a la producción, en el documento proporcionado se ofrecen datos a nivel de *pante*; sin embargo, la administración llega al de propiedades (fincas), por lo que se integró el cuadro 4.2 para mostrar que Hamburgo actualmente produce más y tiene mejor rendimiento por hectárea que Sonora y Chiripa.

Cuadro 4.2. Producción y rendimiento en la finca Hamburgo por predio, ciclo 2009/2010

Predio	Promedio 99/00 – 2009/2010	Producción 2009/2010	Rendimiento actual (qq/ ha)
Hamburgo	4,751	8,060	25
Sonora	4,044	4,901	20
Chiripa	3,251	3,476	12

Fuente: Con datos del documento de mejores prácticas de las tres fincas.

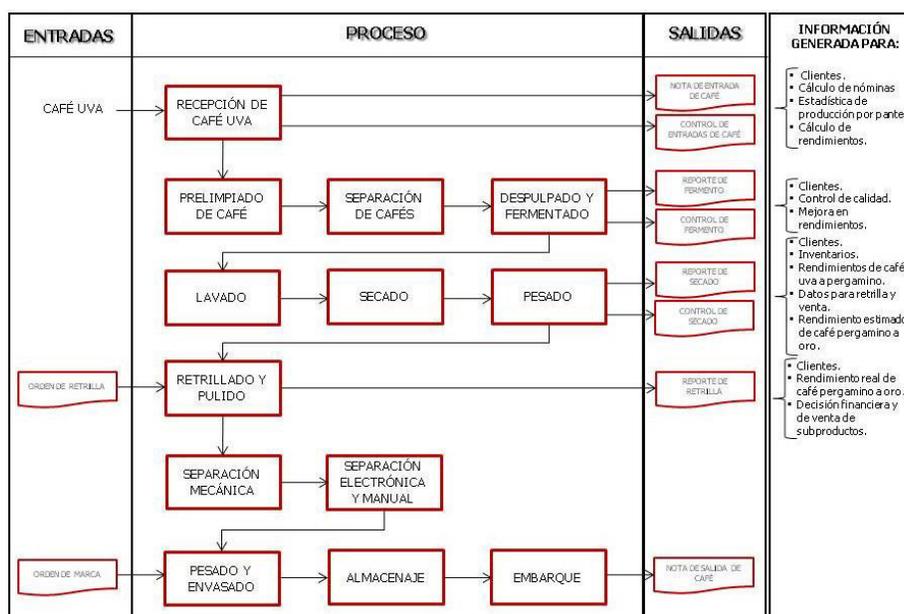
La finca Hamburgo procesa el café cosechado en las tres propiedades; ahí se encuentran los beneficios húmedo y seco. Frente al edificio administrativo, se haya el área de recepción de café uva, donde se registra el peso en kilogramos de la cantidad entregada por cada

tapiscador⁹² mediante tolvas que tienen un mecanismo tipo báscula. A diferencia de las otras fincas, en Hamburgo se pesa la entrega de café y se imprime un ticket, cuyo original se da al tapiscador y la copia queda como registro de entrada, con la cantidad de kilos entregada por persona (por día, si se requiere) y el pante de procedencia.

El proceso desde la recepción de café uva hasta el almacenamiento del producto está documentado como parte de un proyecto de certificación de ISO 9001, que no tenía como propósito la certificación, sino contar con los documentos descriptivos de las actividades durante los beneficios húmedo y seco. En el recorrido por las instalaciones se mostraron las etapas en las cuales se separan los granos inferiores (de menor calidad) y los que quedan como mejores selecciones.

La figura 4.6 muestra el diagrama del proceso de beneficio. Existen tres puntos de separación que realizan con máquinas y con equipos como el de la figura 4.7. En la columna “salidas”, a la derecha, se identifica el tipo de información (reportes) generado en cada etapa. Esto posibilita la trazabilidad del producto e identificar la fecha de corte y el pante de origen de determinado lote de café.

Figura 4.5. Diagrama del proceso de beneficio en la finca Hamburgo.



Fuente: Finca Hamburgo (2007). Manual del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000.

⁹² Según el Manual del Sistema de Gestión de Calidad de la Finca Hamburgo (2007:13) es la persona que quita el grano de la planta del café en cosecha.

Desde la etapa de despulpado se cuida que los granos sean clasificados en primera e inferior, ubicando por ejemplo los vanos, pequeños o secos. Asimismo, se cuida que los discos de la despulpadora no los rompan (un defecto sin remedio, no atribuible a las prácticas de cultivo y cosecha, y que observa de manera negativa el cliente), por lo cual se busca no estén, tan “ajustados” y sin despulpas por completo, pasan por otro mecanismo más de despulpado.

Figura 4.6. Máquina separadora y despulpadora de granos de café.



Foto del autor.

Se observó tanques de fermentación, secadoras de grandes capacidades y un cuarto con máquinas para la separación electrónica de los granos de café en oro. Algunos clientes piden que su producto pase por esta selección fina que antes se hacía de manera manual (regularmente se ocupan mujeres para el trabajo de selección) y ahora que se encuentra automatizada emplean menos trabajadoras en esta actividad.

Durante la visita no se observó la maquinaria en funcionamiento, pero hubo personal realizando instalaciones, ajustes y cambios⁹³ previos a la cosecha por comenzar. El número de trabajadores se incrementa por la recolección y también porque hay equipos como la

⁹³ En esos días de preparación de la finca, los trabajadores permanentes son polivalentes porque realizan desde mecánica y soldadura, hasta tareas de carpintería, albañilería y limpieza. La autosuficiencia en cuanto al desarrollo de diferentes trabajos que pueden ser especializados es una característica de las fincas desde el origen de la caficultura en el Soconusco.

separadora y despulpadora (Figura 4.8) que requieren más de un operario. Ningún trabajador se especializa en un puesto “porque todos tienen y deben tener conocimiento de la operación de maquinaria” (G. Salazar, comunicación personal, 22 de octubre de 2010), por la cantidad de trabajo y los turnos en periodo de cosecha.

Figura 4.7. Personal realizando trabajos de trabajos de mecánica y soldadura



Foto del autor.

Aproximadamente el 90% de la producción es exportado y el resto se comercializa en el mercado nacional, una gran parte mediante de las marcas Mavi y Finca Hamburgo y otra en el consumo del restaurante de la finca y las sucursales de la cafetería Postales de Café⁹⁴, abiertas recientemente. No sé contó con una lista de principales clientes locales y nacionales, pero al parecer sigue los mismos mecanismos de distribución que las otras marcas de la región: distribuidores que comercializan al por menor en tiendas de productos regionales.

La producción que se exporta tiene por destino Estados Unidos y Alemania. El principal cliente en ese entonces era la compañía *JBR Gourmet Foods* de Pete Rogers, con quien comercian desde 1990. El convenio con ese cliente les garantiza un precio independiente de la cotización en la bolsa. De acuerdo con el administrador, esto se logró a partir de fijar una

⁹⁴ “La 5ta generación de Finca Hamburgo abrió dos cafeterías en la Ciudad de México” y emprendió la venta en línea de café en grano y molido en presentaciones de 250, 500 y 1 kg. www.postalesdecafe.com [consulta: 27 de octubre de 2017]

relación con el cliente de largo plazo, en la cual ellos ofrecen al comprador la garantía de abasto del producto de acuerdo con sus requisitos de calidad.

El precio acordado cada año con Rogers se basa en un margen de utilidad sobre los costos de producción. Para esto, uno de los requisitos es el análisis de éstos por medio de un formato que el cliente distribuye a todos sus proveedores en México y Centroamérica. Esto seguramente también obliga a la administración de la finca a llevar un control detallado de los costos de mano de obra (cultivo, recolección, proceso y administradores), insumos, mantenimiento y otros gastos administrativos.

Cuadro 4.3. Distribución porcentual de la comercialización de la finca Hamburgo

País destino/cliente	Porcentaje
Estados Unidos	72
- JBR Gourmet Foods	60
- Starbucks	7
- AMCAFÉ	6
Alemania	16
- Benecke	10
- Gollucke	6
México	12

Fuente: Datos proporcionados por el administrador.

Mediante ese convenio de mutua confianza, algunas veces *JBR Gourmet Foods* ha pagado precios por arriba de los existentes en los mercados, pero otras, cuando suben, la finca Hamburgo tiene que aceptar el precio previamente pactado y garantizar el abastecimiento. Esta alianza permitió que la finca Hamburgo no tuviera tantos problemas durante las crisis cafetaleras de los noventas y de los inicios de la pasada década.

Según el administrador, el café que se vende a Starbucks es para consumo de las tiendas de esa cadena en Alemania, donde el mercado es más exigente. El cliente Gollucke es el más

antiguo de la finca Hamburgo, con quien tienen negocios desde la generación anterior a la del actual dueño.

Al parecer, Starbucks es el cliente que exige cierto cumplimiento de normas, las prácticas de equidad café-agricultor: *Coffee and Farmer Equity* (C.A.F.E., por sus siglas en inglés) que tiene establecidas por escrito y que son evaluadas a partir de cuatro rubros: calidad del producto, costos, responsabilidad social y liderazgo ambiental.

Diversificación de actividades económicas

La finca se encuentra incluida en el proyecto turístico La Ruta del Café y ofrece desde 2006 los servicios de un hotel boutique y un restaurante. Para el hospedaje cuenta con tres cabañas de tipo habitaciones sencillas, dobles y suites. Su restaurante *Perleberg*, ofrece un menú con platillos de origen europeos y locales. Recientemente el Hotel Finca Hamburgo ofrece otras amenidades como alberca, bar y *spa*. También ofrecen servicios para el desarrollo de eventos “familiares, corporativos, comerciales o institucionales” y servicio de masajes, helipuerto y tienda de regalos.

Para la promoción de estos servicios combinan las condiciones climático-ambientales de la finca y su historia. Por un lado, a la altura en que se encuentra, domina el paisaje del bosque de niebla, atractivo para el turismo que gusta de vistas con montaña, de ahí el eslogan: "A media cuadra del cielo"; por el otro lado, se ofrece conocer “una de las fincas de café de más abolengo en la zona cafetalera del Soconusco”. Se ha hecho publicidad en periódicos, revistas, Internet y mediante la recomendación de sus visitantes.

Según la gerenta operativa del restaurante y Hotel Finca Hamburgo, la mitad de los turistas que atienden son extranjeros, treinta por ciento nacionales y veinte del estado, principalmente de Tuxtla Gutiérrez y Tapachula, donde tienen una oficina encargada de publicidad y venta de los servicios. Para los viajeros que lo requieran (sobre todo quienes llegan por vía aérea a Tapachula) ofrecen el traslado en vehículos tipo van con capacidad de ocho a 15 pasajeros y, en los recorridos por la finca, camionetas pick-up adaptadas con asientos en la parte de atrás.

Como en la finca Argovia, el restaurante *Perleberg* de Hamburgo cuenta con el *Distintivo H*, un reconocimiento que la Secretaría de Turismo, otorga a los prestadores de servicios de

alimentos y bebidas que manejan sus insumos con altos índices de higiene y que de manera voluntaria, lo solicitan y cumplen con los requisitos establecidos en la norma mexicana NMX-F-605-NORMEX-2004 “Alimentos - Manejo higiénico en el servicio de alimentos preparados”⁹⁵.

Para cumplir con los requisitos del *distintivo H* y establecer el menú del restaurante, los empleados reciben asesoría y capacitación de una *chef* y toman los cursos que imparte la Secretaría de Turismo. En total, los servicios turísticos que ofrece la finca ocupan unas 20 personas, entre cocineras, meseros, camaristas, choferes, jardineros, vigilantes, masajista.

Los servicios turísticos tienen el reconocimiento del Club de Calidad Tesoros de Chiapas, un programa diseñado por la firma consultora española Desarrollo e Investigaciones Turísticas S.L. (DIT) como estrategia mercadológica mediante una selección de establecimientos turísticos (alojamientos y restaurantes) según criterios de calidad relativos a las instalaciones y servicios⁹⁶.

Como parte de la propuesta turística, se ofrecen un recorrido al interior de la finca, otro a La Chiripa (aledaña a Hamburgo) y otros dos a San Francisco e Irlanda.

El recorrido al interior de la finca se llama: Vive el café y su propósito es conocer “el proceso de la cosecha y los procedimientos de cuidado, además de admirar los equipos de operación y los jardines de la Casa Grande, así como la historia de la familia Edelman”. Tiene dos rutas: de campo y del beneficio⁹⁷. Otra atracción de la finca principal es el museo de sitio con fotografías que narran su historia desde 1888, en el edificio donde también se ubica el antiguo funicular de carga.

El recorrido a La Chiripa, propiedad anexa a la finca Hamburgo, ofrece actividades de turismo de aventura (tirollesa de más de 300 metros, descenso a rapel y un puente de hamaca)

⁹⁵ El propósito es implantar buenas prácticas de higiene y sanidad que se debe cumplir para garantizar la inocuidad en el procesamiento y servicio de alimentos y bebidas en restaurantes.

⁹⁶ El programa comprende formación continuada, asesoría a las empresas y la edición de una guía de los establecimientos miembros de cada estado participante.

⁹⁷ En el campo se muestran los procesos y cuidados del cultivo del café desde la semilla hasta su maduración y en la planta procesadora de café o beneficio se puede conocer el proceso de transformación de grano recolectado a “verde” y hasta su transformación en café “oro”, listo para la exportación. Hay una cata donde se orienta al huésped a distinguir los elementos fundamentales de una buena taza de café: aroma, cuerpo y acidez, y finalmente se enseña cómo preparar un café expreso, americano, cappuccino y café late.

y atractivos naturales como una isla ubicada en medio del río Cuilco; el recorrido a San Francisco es una visita a los invernaderos de flores tropicales, donde se cultivan, cuidan, cosechan y empaquetan anturios, aves de paraíso y orquídeas para exportación, y en la finca Irlanda se visita el beneficio y los sitios donde se encuentran los biodigestores, la lombricomposta, el zoológico y jardín de la casa grande.

Aunque en la publicidad de los servicios turísticos de la finca, a estos se denominan “ecoturismo”, el tipo al interior de Hamburgo es “agroturismo” por no contar con prácticas amigables con el medio ambiente a diferencia de Irlanda y Argovia, donde sí las hay.

El principal problema de los servicios turísticos que ofrece Hamburgo, señala la gerenta, es el estado del camino hacia la finca. Para mejorarlo es necesario el apoyo del gobierno, señala, e informa que está en proyecto la construcción de un teleférico.

Hamburgo no ha incursionado en la industrialización de otros productos agrícolas como Irlanda o Argovia, ni en el cultivo de flores como San Francisco. Sin embargo, ha tratado de captar apoyos por servicios ambientales y otros beneficios de programas gubernamentales.

Ahora la empresa explora cómo ampliar su comercialización en el mercado nacional mediante una nueva marca, Postales de Café, con dos cafeterías en la Ciudad de México y la mejora de su portal de ventas en Internet.

La principal característica es el estricto control de producción con el que cuentan y que permite ofrecer a determinados clientes la garantía de procedencia de su mercancía del pante seleccionado. Es decir, la trazabilidad del producto es una capacidad competitiva junto con la calidad del grano que producen, incluso por encima de estrategias relacionadas con la producción orgánica.

La otra línea de acción empresarial de esta finca es el desarrollo de sus servicios turísticos que son su apuesta en cuanto a la diversificación.

4.1.3 Finca Irlanda:⁹⁸ “una propuesta ecológicamente sana, económicamente viable y socialmente justa”⁹⁹

Se localiza a 65 kilómetros al norte de Tapachula (2 horas de viaje) después de Nueva Alemania, Maravillas, Génova y Hamburgo, a 1,200 metros sobre el nivel del mar. Se puede contemplar paisajes de bosque tropical y niebla. La propiedad tiene una temperatura ambiente entre los 18 y 22 grados centígrados y una precipitación pluvial anual de 4,500 a 5,000 milímetros. De todas las fincas, es por mucho la más amigable con el medio ambiente, porque hace más de medio siglo estableció cuatro grandes directrices que aún mantienen vigentes contra todo pronóstico: respeto a los árboles, privilegiando las especies endémicas; protección y propagación de la flora y fauna silvestre; aprovechamiento de todos los desechos orgánicos, y el resguardo de áreas con vegetación original, manteniendo una reserva natural.¹⁰⁰

En 1928 fue adquirida por Rodolfo Peters a una persona de origen irlandés (de ahí su nombre) para heredar la propiedad a su hijo Walter Peters Grether, quien logro en 1967 —después de 6 años de trabajo—, el primer certificado biodinámico en el ámbito mundial por la empresa *Demeter Bund* de Alemania por su sistema de producción biodinámico¹⁰¹. Walter es entonces responsable del prestigio y el reconocimiento que actualmente tiene la finca en los contextos nacional e internacional por ser pionera en producción de café orgánico (sin la utilización de plaguicidas y fertilizantes químicos) y biodinámico (nutrido con compostas y otros preparados que estimulan la vida del suelo y las plantas), tarea que comenzó en los sesenta,

⁹⁸ Elaborado con base en el reporte de la práctica de campo realizada por profesores y estudiantes del DER, del 21 al 24 de octubre de 2010 y la entrevista realizada a Bernard Peters Straub el 13 de julio de 2011 en las instalaciones de Pronatmaya, S.A. de C.V.

⁹⁹ Frase tomada de Peters (2002:28). Comprende de manera resumida los principios de la agricultura orgánica biodinámica, sistema implementado en la finca Irlanda.

¹⁰⁰ De 300 hectáreas que abarca la finca, se mantienen 30 con vegetación natural.

¹⁰¹ La agricultura biodinámica se basa en la teoría filósofo austriaco Rudolf Steiner, quien definió en 1924 el modelo ideal de una granja agrícola como un sistema biológico-dinámico en armonía con la naturaleza y el cosmos, donde al considerarlo un ecosistema único, basado en sus aspectos ecológicos, económicos y sociales, se transforme en autosuficiente con respecto al ciclo de sustancias que requiere, reciclandolas, manteniendo e incrementando la fertilidad del suelo mediante el uso de compostas producidas en la misma granja. También se emplea preparados biodinámicos, que tienen la función de regular e influir en el proceso de degradación de la composta, estimulando la vida en suelo de miles de microorganismos y activando la fotosíntesis de las plantas. Su práctica requiere de una nueva forma de entender a la naturaleza que incluye todas las energías que nos rodean. Fuente: <https://www.ecoagricultor.com/que-es-la-agricultura-biodinamica/> [Consulta: 15 de octubre de 2017].

justo cuando la práctica común era la agricultura intensiva, al amparo de los postulados de la revolución verde, que proponía eliminar los árboles de sombra y usar herbicidas, insecticidas y fertilizantes sintéticos para incrementar la productividad de las tierras¹⁰².

En la actualidad Bernd Peters (tercera generación), hijo de Walters, dirige la finca Irlanda y demás empresas asociadas, mediante el corporativo Grupo Peters, conformado por Finca Irlanda S.A.P.I. de C.V., la empresa Productos Naturales de la Región Maya de Chiapas, S. A. de C. V. (Pronatmaya), las cafeterías Oro Maya *Kaffee Haus* y la Fundación Peters.

Figura 4.8. Tablero en las oficinas del Grupo Peters con elementos corporativos



Foto del autor.

El fuerte compromiso que tiene la familia Peters con la producción de café biodinámico y con sus clientes no está peleado la diversificación económica. De hecho, consideran necesario buscar otros mecanismos para sobrevivir a la inestabilidad en los precios del aromático y lo hace con la prestación de servicios turísticos en el marco del proyecto de La Ruta del Café, con el procesamiento y comercialización de productos agrícolas (algunos con sello orgánico), incluida la parte del café para el mercado nacional, y con la propuesta de franquiciar el modelo de negocio de cafetería boutique: Oro Maya *Kaffee Haus*, la cual ya cuenta con tres unidades.

¹⁰² Durante la revolución verde (1960-1980) se manifestó un incremento en la producción, pero con un alto grado de afectación al medio ambiente con la degradación, la erosión y el envenenamiento de la tierra, el subsuelo y los cuerpos de agua.

Producción biodinámica de café

La finca cuenta en total con 300 hectáreas, de las cuales 270 son cafetales —donde se cultiva variedades de arábicas y también hay una porción de robusta— y 30 son reserva ecológica. Con esa superficie sembrada, produce anualmente entre 3,000 y 4,000 sacos de 69 kilos —alrededor de 4,500 quintales por ciclo—, de los cuales exporta el 85% y un 10 es distribuido por medio de las marcas Oro Maya e Irlanda; el 5 restante es vendido a los tostadores locales, como producto de menor calidad —desmanche—. ¹⁰³

En la visita de campo, además de las áreas de cultivo, se observó tanto la reserva ecológica como las instalaciones para el beneficio húmedo y seco, las áreas de producción de plantas (vivero), ¹⁰⁴ de composta, lombricultura, ¹⁰⁵ de miel (apiario), el tratamiento natural de aguas residuales y la obtención de gas butano que se consume en la cocina. La finca cuenta con una casa grande, un edificio donde se encuentran las oficinas (planta baja) y siete habitaciones (alta) y una cabaña para hospedar a investigadores, según comentó Don Walter.

Irlanda tiene 122 trabajadores permanentes, quienes viven en la finca y laboran diariamente, a diferencia de los temporales que sólo prestan sus servicios durante la cosecha y específicamente en la recolección de las cerezas. A los primeros se les otorga dormitorio, cocina, energía eléctrica y agua, además de escuela preescolar y primaria con desayunos escolares para sus hijos. El número de los segundos, dependiendo de los pronósticos de cosecha, puede llegar a los 250 y regularmente provienen de Guatemala.

Una de las principales tareas de la agricultura orgánica-biodinámica es el reciclaje de los desechos de la plantación —pulpa de café y materia producto del deshierbe, sobre todo—, con lo que se produce la composta, ¹⁰⁶ agregando hasta 8 ingredientes, si lo requiere, dependiendo de los elementos nutritivos faltantes. Dicha composta es empleada en la fertilización de la plantación, pero también en el vivero para dotar de nutrientes necesarios.

¹⁰³ Son granos separados de la producción porque están parcial o totalmente manchados, partidos, agrios, fermentados, mohosos, mal formados, blanqueados, etcétera.

¹⁰⁴ Cada año el vivero produce 80 mil plantas para resiembras. Si hay excedentes se les vende a las plantaciones vecinas.

¹⁰⁵ La práctica de la lombricultura en la finca inicio en 1980.

¹⁰⁶ De acuerdo con Peters (2002), en 2002 Irlanda produjo entre 800 y mil toneladas métricas de composta.

“A cada nueva planta se le siembran leguminosas arbustivas que le proporcionarán sombra y nitrógeno” (Peters, 2002:31).

De acuerdo con Peters (2002), otra estrategia para cubrir de materia verde todas las superficies y aumentar la diversidad dentro del cultivo es introducir plantas más resistentes o adaptadas a ciertas condiciones marginales como el cardamomo, alternativa para las áreas extremadamente húmedas como los márgenes de los arroyos. Otra es sustituir los cafetales por árboles de cacao en las partes más bajas de la finca.

Walter Peters vigila que en Irlanda se siga al pie de la letra sus consejos; en la siguiente figura se muestra el camino a la finca, donde no hay un centímetro de suelo sin cobertura verde. Como cualquier arbusto, se sugiere poda con machete de 4 a 5 veces al año y procurar que el material se reintegre a la tierra como materia orgánica.

Figura 4.9. Camino a la finca Irlanda con cunetas cubiertas por arbustos y árboles con bejuco



Foto del autor.

Contra la erosión, Peters (2002) propone sembrar árboles de sombra para frenar el impacto de las lluvias en el suelo y permitir una mejor filtración del agua al subsuelo, pero también requieren poda para la filtración del sol hacia los cafetos. Si hay madera producto de la poda, se emplea como combustible en la etapa de secado de los granos de café y las cenizas son incorporadas a la composta.

El deshierbe y la poda de los árboles, así como otras actividades asociadas, obligan a tener un mayor número de trabajadores que en una plantación convencional —el doble según Peters (2002)—, lo cual seguro encarece la producción, pero evita la necesidad de invertir en agroquímicos. Incluso es una estrategia para combatir plagas que se mantienen a raya de manera natural, pues la biodiversidad existente entre el sol y la sombra de los cafetales con mayor estratificación seguro habrá algún agente que las combata.

La producción de Irlanda cumple con estrictos requisitos de diferentes sellos¹⁰⁷ que avalan a lo largo del tiempo el compromiso de los dueños de la finca por el cuidado del medio ambiente, antes del simple interés económico de corto plazo, por lo que su café es uno de los más apreciados entre sus clientes de Alemania, Suiza, Holanda, Dinamarca, Inglaterra, Japón y Estados Unidos, al grado de reconocer el origen en sus bolsas y publicar reseñas en sus páginas *web* con la historia de la finca, por ejemplo.¹⁰⁸

Conquistar un mercado inexistente —en lo referente a café— con un producto nuevo seguramente fue todo un reto. En aquella época el concepto de agricultura y mercado orgánico no era conocido. Sin embargo, en 1967 Walter Peters logró exportar a Europa el primer embarque de 200 sacos de café orgánico biodinámico. Con esto, no fue únicamente pionero en la producción de un grano libre de agroquímicos, sino en comercializarlo con esas novedosas características. Esto sin entrar en la discusión del precio que pacto.

El primer cliente fue la firma *Lebensbaum* de Alemania, seguida por las compañías *Henauer* de Suiza y *Simon Levelt* de Holanda. En 1980, buscando abrir el mercado estadounidense, se envió los primeros 100 sacos a la firma *Clean Foods Inc.*,¹⁰⁹ de California. Actualmente, Irlanda sigue exportando a esos mercados, pero también ha incursionado en el japonés (como otras fincas de la región), aún más exigente que el mercado europeo o estadounidense según los informantes. Hay otro punto de coincidencia con otros productores del Soconusco y es

¹⁰⁷ En un documento de la CONABIO se observa los sellos verdes con los que ha contado la finca: NOP, USDA-EU, JAS y *Shade Grown*, *Rain Forest Alliance*, ECO-OK y *Smithsonian Bird Friendly*. Fuente: <http://bioteca.biodiversidad.gob.mx/janium/Documentos/7257.pdf> [consulta: 13 de noviembre 2017].

¹⁰⁸ En las siguientes ligas aparece el reconocimiento de origen que hacen al café de la finca Irlanda sus clientes en Suiza y Holanda; https://konsumentenverband.ch/download/pdf/Demeter-Kaffee_Irlanda.pdf y <https://www.simonleveltgroningen.nl/simon-levelt-finca-irlanda/ws-pr/pr63> [consulta: 13 de noviembre 2017]

¹⁰⁹ Compañía torrefactora que en su página *web* manifiesta ser pionera de la industria del café orgánico. www.cafealtura.com [Consulta: 23 de noviembre de 2017].

venderle café a la Compañía Rogers de San Francisco, California. Para el caso de Irlanda lo hicieron de 2000 al 2011.

Ahora Walter Peters dice que la certificación se volvió “un candado que los mercados internacionales imponen” (W. Peters, comunicación personal, 23 de octubre de 2010). Es decir, las fincas son certificadas sin un convencimiento verdadero por preservar el medio ambiente, sino por cumplir una exigencia del mercado. En algunos ciclos no ha buscado determinados sellos porque le ha implicado costos económicos excesivos que ya no están dispuestos a asumir, además de todos los trámites. Para él es costoso hospedar (por semanas) a los certificadores.

La certificación *Bird Friendly* es exigida por compradores de Estados Unidos y por lo tanto se atiende para negociar contratos. Aunque con la reciente sociedad celebrada con su cliente alemán, la producción de Irlanda podrá tener mayor flujo hacia Europa que hacia otra parte del mundo.

Ecoturismo

La Finca Irlanda, además de un entorno natural excepcional, tiene un albergue para resguardo y reproducción de fauna local en peligro de extinción (incluido el quetzal). Su antigua casa grande está habilitada para hospedar visitantes. Durante la visita de campo se acondicionaba 6 nuevas habitaciones para alojamiento.

También ofrece un pequeño recorrido por las jaulas de animales exóticos como faisán, quetzal, pavón, venado de cola blanca y jabalí, entre otros¹¹⁰. Además, tiene un *tour* de producción (agroturismo), un paseo a la reserva La Montañita, el Campamento La Lucha y El Boquerón (caminata por los senderos de la selva).

Constantemente la finca recibe visitas por motivos académicos. Por sus características ha sido motivo de investigaciones¹¹¹ de universidades nacionales y extranjeras interesadas en

¹¹⁰ Fuente: La Ruta del Café, Chiapas; <http://www.chiapas-mexico.com.mx/ruta-del-cafe-en-chiapas.php> [Consulta: 17 de octubre de 2010].

¹¹¹ Fundamentalmente tiene un convenio de colaboración, de más de 28 años, con El Colegio de la Frontera Sur. Los investigadores han realizado diagnósticos para conocer la vegetación y las aves, es decir, identificar la riqueza en flora y fauna a fin de establecer medidas para la conservación del ecosistema de la finca.

conocer y estudiar el sistema de producción orgánico-biodinámico y sus resultados en cuanto a la conservación de la flora y la fauna.¹¹²

A diferencia de otras fincas de la región, ésta ha demostrado fehacientemente su sistema de sustentabilidad. Walters Peters ha dedicado su vida a desarrollar tecnologías agrícolas, amigables con el medio ambiente y a difundirlas. Él reinventa el proceso de producción orgánica para impulsar la agricultura biodinámica y para compartirla con otros cafetaleros. Por ejemplo, Rancho Alegre aprendió de esta experiencia.

En otras fincas se identificó que impulsaron métodos de producción orgánica como respuesta a las crisis recurrentes del precio de aromático después de 1989, pero el caso de Irlanda es distinto porque en éste proceso se introdujo como parte de una cultura del café, fue una decisión empresarial que marcó la diferencia, frente a sus vecinas competidoras Rancho Alegre, Argovia, Hamburgo y otras. Se considera que ésta es la estrategia empresarial ha hecho que el aromático de esta finca se mantenga en el gusto de los consumidores europeos y en la conveniencia de los torrefactores.

Es decir, los clientes de Irlanda conocen de la calidad del producto, interesados en este tipo y variedad. Esto ha asegurado los contratos de compraventa de largo plazo. Lo cual no depende de lo que otorgan las empresas certificadoras, sino de su proceso.

El mercado de productos orgánicos ha crecido ante la exigencia de una mayor competitividad; sin embargo, Irlanda no ha pagado una certificación para el mercado estadounidense desde siete años, porque está convencida de que goza de un reconocimiento en el mercado avalado por su larga historia y ser pionera en este proceso de producción.

Si bien el proceso biodinámico no significó una respuesta a la crisis de 1989 y 2001, le ha permitido permanecer en los nichos de mercado más exigentes como el europeo. La crisis del precio no tuvo repercusiones severas en Irlanda. En esos años tampoco enfrentaron problemas de créditos con bancos y carteras vencidas, como sí fue el caso de otras fincas de

¹¹² Entre las universidades que han desarrollado investigaciones científicas en la finca, se encuentra la de Michigan <http://espanol.umich.edu/noticias/2015/07/30/u-m-en-mexico-el-hombre-detras-de-finca-irlanda/> [Consulta: 4 de octubre de 2017].

la región, que sí le apostaron al sector turístico, como medida para contrarrestar la baja en el precio.

Diversificación de actividades productivas

La finca Irlanda es de las empresas que apuestan a la venta de café en bolsa en el mercado nacional, pero también se encuentra desarrollando la franquicia de sus cafeterías. La idea es colocar más de su producción, pero también captar otras ganancias con la venta de la franquicia.

También comercializa, a través de la empresa Productos Naturales de la Región Maya, S.A. de C.V., parte de su producción de café tostado y molido a través de las marcas Oro Maya e Irlanda en distintas presentaciones, así como otros productos de la finca envasados como chocolate, mermeladas (de mango, Jamaica y mango con chile), chiles (habanero, chipotle y serrano), nuez de la india¹¹³, miel, licores y frutas deshidratadas (plátano y mango). Además, desde el 2009 ofrecen la franquicia de su cafetería boutique: Oro Maya *Kaffee Haus*. En el siguiente cuadro aparece un resumen de los productos que ofrece la marca Oro maya.

Cuadro 4.4. Productos que ofrece PRONATMAYA bajo la línea Oro Maya

Producto	Peso/cantidad	presentación
Café oro maya		
Binámico-biodinámico Descafeinado	500 gramos y 2 kilos	Bolsa/costal
Café Gourmet <i>Oro Maya</i>	500 gramos y 2 kilos	Bolsa
Café Gourmet Oro Maya Descafeinado	369 gramos	Lata
Café Oro Maya	230 gramos y 460 gramos	Bolsa
Café oro maya soluble	100 gramos y 200 gramos	Frasco de vidrio
Chocolate		
Oro maya	80, 280 y 480 gramos	Caja
Granos de café con cubierta de chocolate	150 gramos 1 y 3 kilos	Embalse de vidrio Bolsa metalizada
Mermeladas		
mango y jamaica	280 gramos	Frascos vidrio
Mango con chile chipotle	30 y 270 gramos	Frascos vidrio
Chiles		
Habanero, chipotle y serrano	30 y 270 gramos	Frascos vidrio
Nuez de la india		

¹¹³ Algunos productos como la nuez de la india se compran en la Costa de Chiapas, pues no se produce en la Finca.

Nuez o semilla marañón	40 gramos	Bolsa
	100 y 750 gramos	Bote
Miel		
Miel Oro maya	320, 370 y 695 gramos	Bote vidrio y plástico
Licor		
Sabor café y Jamaica	50, 375 y 770 mililitros	
Frutas deshidratadas		
Plátano y mango	40 gramos y 1 y 2 kilos	Bolsa plástico

Fuente: <https://www.cafeoromaya.com> [consulta: 23 de octubre de 2017].

Bajo la marca Irlanda se ofrecen los productos hechos con insumos orgánicos. Recientemente, estos productos se venden en la tienda departamental Liverpool y los supermercados como Soriana y Chedraui; así como en dos cadenas de supermercados estadounidenses: *The Green Corner* y *Howard Edward Butt Grocery Company* (HEB).

4.1.4 Rancho Alegre: mercado local para sobrevivir a la crisis del café¹¹⁴

Como las de otras fincas, su historia comenzó el siglo pasado, cuando el Ingeniero Civil Adolfo Gramlich Bertsch (primera generación) llegó de Alemania en 1927 para trabajar en la finca Hamburgo, donde participó en la construcción de edificios y caminos de esa propiedad hasta su muerte, en 1978. En 1935, junto con su esposa Margarita Bado, compró tierras a las orillas de Hamburgo que aparentemente eran menos propicias para el cultivo de café y comenzó una plantación conocida ahora como Rancho Alegre. Heredó esa propiedad y otra llamada Rancho Cuilco, a su hijo Adolfo Gramlich Bado (segunda generación e Ingeniero Civil por el extinto Centro de Recursos Tecnológicos Inclusivos (Cereti) de Tapachula.

Adolfo Gramlich Bado tiene tres hijos: Adolfo, Armando y Marliese Gramlich Ramírez (tercera generación). Los dos primeros administran sus cafeterías en Tapachula; apoyan en la producción y la comercialización de los artículos con la marca Gramlich, y colaboran con su papá en la finca. Ella tiene una cafetería en Querétaro, Querétaro.

Rancho Alegre es una propiedad de 90 hectáreas en total, 66 dedicadas al cultivo de café y 24 restantes de reserva ecológica. Se ubica entre los 850 y 1200 metros sobre el nivel del mar y a diferencia de otras fincas del Soconusco, únicamente produce café —si se encuentra algo

¹¹⁴ Elaborado con base en la entrevista al Ingeniero Armando Gramlich Ramírez en una de las cafeterías de la empresa en Tapachula.

más cultivado, no es para su comercialización—. El tipo de grano que esencialmente cosecha es árabe, del cual siembra las variedades: bourbón, typica, caturra (rojo y amarillo), catuaí y catimor. Se tiene éstas porque Inmecafe las promovió y, en algún momento, proporcionó semillas a los caficultores de la región.

El sistema de producción en Rancho Alegre es orgánico¹¹⁵ desde 1989, cuando obtuvo el certificado *Demetter*. Un año antes esa certificadora visitó la finca Irlanda y su dueño, Walter Peters, los invitó en calidad de observadores. Tres años después de la certificación orgánica logró la certificación biodinámica (1992); sin embargo, desde 1993, por la disminución de precios en el mercado internacional, decidió disminuir su volumen de exportación¹¹⁶ y dejó las certificaciones porque no tuvieron compradores internacionales.

Los costos de producción aumentaron al pasar del sistema convencional al orgánico. En algún momento fueron superiores a los precios en el mercado. Asimismo, el volumen de producción disminuyó porque, de producir cuatro contenedores de café para exportar, únicamente se llevaban dos contenedores.

Paralelamente al cambio de sistema de producción, los Gramlich identificaron un aumento en el consumo local del producto. Incluso notaron cómo el cliente tenía un gusto cada vez

¹¹⁵ Para los propietarios de Rancho Alegre, la diferencia entre el cultivo convencional del orgánico es que el primero cuenta con muchos cafetos y poca sombra y se aplica plaguicidas, urea y abono inorgánico (el "triple compuesto"), mientras que en el segundo se aplica abono orgánico obtenido de una mezcla de pulpa de café y estiércol de vaca (también se mencionó algo sobre un caldo húmico). En lo orgánico se debe considerar que "todo es parte de todo", comentó el informante, en referencia al requerimiento de un manejo integral los elementos que lo componen. Las implicaciones del cambio de sistema de producción convencional al orgánico, según el informante son también en términos de inversión, pues ésta será mayor; además, el volumen de producción disminuye, aunque el precio puede aumentar, al igual que el gusto y preferencia del cliente. El control biológico de plagas en la plantación se realiza mediante actividades culturales y aplicación de parasitoides que, el Colegio de la Frontera Sur (Ecosur), les ha propuesto como estrategia orgánica para el biocontrol.

¹¹⁶ En 1989 cayeron los precios del café de manera extraordinaria y hubo serias dificultades, junto con muchos de sus vecinos, solicitaron préstamos en dólares para lograr sus cosechas (los del gobierno mexicano estaban menos accesibles). Algunos finqueros tuvieron la necesidad de realizar maniobras financieras como la transferencia de deudas entre sus empresas para impedir los embargos de sus propiedades o afectar las fincas mejor ubicadas o de mayor valor. Muchos caficultores estaban acostumbrados a solicitar préstamos anticipados para la cosecha y acumularon deudas desde antes de la crisis de 1989 (algunos vendieron sus propiedades). La esperanza de estos productores era un "año bueno" en producción y en precios, pero, por el contrario, disminuyeron y los costos de producción aumentaron, al grado de que, en 1989, producir un quintal de café costaba 100 dólares y los precios estuvieron alrededor de los 40 dólares.

más exigente que podía satisfacer su café orgánico de exportación y eso podía representar una ventaja al fijar el precio final.

Así, ante la crisis de la década de 1990, Adolfo Gramlich prefirió utilizar sus ahorros para seguir operando en lugar de solicitar préstamos y decidió tostar café y tratar de colocarlo en el mercado local, lo cual le proporcionó ingresos necesarios para subsistir como productor y no depender del mercado internacional, saturado de producción en inventario y con precios extremadamente bajos.

Desde entonces, el café Gramlich alcanzó mejores precios que los de exportación y por tanto se decidió enfocar más al mercado local. Así, cuando se comenzó a tostar el grano, en 1993, se vendía un contenedor en el mercado interno (Chiapas y el resto de la república) y dos contenedores eran de café verde para exportación. Años después las proporciones fueron a la inversa, al grado de que en 2008 se dejó de exportar. En ese mismo año, los Gramlich se vieron en la necesidad de vender el rancho Cuilco por una crisis en la producción y venta de su producción. El siguiente cuadro traza una línea de tiempo de esta empresa.

Cuadro 4.5. Línea de tiempo de la empresa Gramlich

Año	Hecho
1939	Adolfo Gramlich (de origen alemán) compra predio Rancho Alegre a la finca Hamburgo
1970	Rancho Alegre deja de vender café cereza para entregarlo en pergamino
1972	Concluye la construcción y adquisición de maquinaria para el beneficio y así vender café verde
1978	Exportación de café a varios países bajo la marca Rancho Alegre (Alemania, Estados Unidos, Holanda y Japón)
1989	Cambio de sistema de producción convencional al orgánico y obtiene la certificación correspondiente
1993	Volvieron a invertir para ofrecer al mercado nacional parte de su producción torrefactada calidad exportación ¹¹⁷
1994	Obtuvieron la certificación biodinámica
1994	Se inaugura “La tiendita de Café Orgánico”
1994	Iniciaron la venta de café molido envasado en una lata de aluminio que llegó a ser representativa del “café de Tapachula”
1997	Abrieron la primera cafetería en la plaza Chedraui de Tapachula
1999	Se inaugura una segunda cafetería en centro de Tapachula
2001	Marliese Gramlich abre la tercera cafetería en Querétaro, Qro.
2001	Se inaugura una cuarta cafetería en Cuernavaca, Morelos

¹¹⁷ Una de las particularidades del café Gramlich es el tipo tostado medio que no esconde el sabor. Algunos tostadores, comentó el informante, tratan de esconder la mala calidad con un tostado oscuro o medio oscuro. Además, su calidad es de exportación (por su tamaño, peso y defectos que es del 2% de mancha). Armando también mencionó que el consumidor de café local se ha vuelto más exigente y que muchos tostadores de la región han tenido que cerrar.

Los Gramlich están organizados —en la producción, la transformación y la comercialización de sus productos— de la siguiente manera: el rancho, donde se cultiva, cosecha y se transforma el café hasta oro, se encuentra a cargo de Adolfo Gramlich (papá) y Armando Gramlich; ellos venden grano a la tostadora de su mamá, y ella a las cafeterías, que cumplen la función de distribuidores; de esta manera el precio del café oro lo fija la familia, así como el tostado y la tasa que se ofrece en los establecimientos de la marca.

A la fecha, café Gramlich es comercializado en grano y tostado en las cantidades que el cliente requiera¹¹⁸ (a granel) y molido empacado en lata, en bolsa de aluminio o de papel (éste se ofrece a los establecimientos donde se muele el grado a la vista del cliente) en Salina Cruz, Mazatlán, Cabo San Lucas, Tuxtla (*Café Relax*), Villahermosa, Cuernavaca, Querétaro y Tapachula (*Holliday Inn*). También hay una presentación de descafeinado.

Existe la posibilidad de contar con la cadena *Sam's Club* como cliente, pero ha habido malas experiencias con los supermercados porque solicitan 60 días de crédito o mercancía a consumo y les pagan tarde o en la devolución de productos, muchos caducan.

La empresa ha recibido apoyos de programas del gobierno, pero no han tenido buena experiencia. Por un lado, intentó participar en La Ruta del Café, pero no pudo ingresar porque le pedían una aportación igual a la que el gobierno había sobre el costo total de la habilitación de los espacios para hospedaje y restaurante y no contaban con esa cantidad. Asimismo, sostuvo reuniones con Marca Chiapas, pero se les solicitó absorber los costos de las pruebas de parte del gobierno sobre los productos. Estos incluían el envío a algunas oficinas en Tuxtla Gutiérrez.

En el caso de la publicidad, ha participado con *stands* en exposiciones como la semana Mypimes, pero que la mayoría de las campañas publicitarias se han efectuado con recursos propios, la promoción de la marca “de boca en boca”. Asimismo, su principal cliente en

¹¹⁸ Para el envío de pequeños embarques dentro o fuera del país han reducido costos por un acuerdo con otros productores para comprar guías (Multipack) al mayoreo.

Tuxtla (que hace las funciones de un distribuidor) la ha representado en la Expo de productos orgánicos y tradicionales en muchas ocasiones y también en la Expo Café.

Al preguntarle por sus proveedores más importantes se mencionó al Grupo Zapata como la empresa que les surte de las latas y a Lamitec (Monterrey) como proveedores de bolsas.

Armando concluyó sobre el futuro de café Gramlich, que esperan que el mercado local crezca todavía más.

En resumen, el tema de la crisis de los precios del café, condujo a la familia Gramlich a implementar una estrategia financiera y de mercado, creando la marca Gramlich con base en su diferenciación como producto orgánico y de calidad exportación.

4.1.5 Fincas Helda y San Francisco: de la cafecultura al portafolio de negocios diversificados¹¹⁹

Estas fincas son propiedad del matrimonio Ryner Böheme,¹²⁰ alemán, e Ibbeth de Böheme, guatemalteca, y están dedicadas en gran parte a la producción de orquídeas y anturios que comercializan a través de la empresa Chiapas *Flower*, también del matrimonio.

La actividad empresarial que desarrolla ahora Ryner Böheme comenzó de manera distinta a los otros finqueros porque no fue cultivando café sino criando ganado en la planicie costera del Soconusco en los ochentas del siglo pasado. Posteriormente adquirieron las fincas de café en las que ahora produce flores: San Francisco en 1987 y Helda en 2010.¹²¹

La estrategia de diversificación de sus actividades económicas está en tres grandes rubros: cultivo de palma africana, producción de café y floricultura. La primera en una plantación en Villacomatitlán, a 1 hora aproximadamente de Tapachula (58.6 kilómetros) sobre la carretera federal costera del Pacífico, y segunda y tercera en las fincas Helda (antes Mexiquito) y San Francisco.

¹¹⁹ Con información de la entrevista realizada al Ingeniero Ryner Böheme, el 18 de agosto de 2012 en la Finca Helda (antes Mexiquito).

¹²⁰ Ingeniero Agrónomo especialista en café; llegó a México en 1977 y, antes de ser empresario, trabajó para el Instituto Mexicano del Café.

¹²¹ La compraron a Miguel Schalit, quien también vendió otras fincas para retirarse por completo de la cafecultura.

Plantea que la estrategia le ha funcionado porque cuando “el precio del café no está bien, tampoco dejamos de trabajar” (R. Böheme, comunicación personal, 18 de agosto de 2012); siguen atendiendo la plantación del aromático, aunque ganen poco o incluso no tengan dividendos en ese negocio. Cuando los precios del grano están bajos, otras empresas dejan de atender su plantación y esperan a que los precios mejoren para “levantar” sus fincas; en cambio, ellos no paran porque durante esa etapa tienen recursos para hacer frente a la situación. Desde su perspectiva eso los distingue del resto de los productores.

La compañía comenzó en San Francisco con la producción de flores en pequeños y primitivos invernaderos en 1987 y desde 2000 posee unos mejor equipados con tecnología moderna. En Helda tiene una hectárea de invernaderos y un área de empaque en la parte alta y cuando se realizó la visita de campo se construía un complejo similar en la baja. Prácticamente sus actividades en las fincas han sido diversificadas desde el comienzo, a diferencia de las otras que por sus antecedentes primero tuvieron como única actividad, la producción de café.

Figura 4.10 Invernaderos de la empresa Chiapas *Flower* en la finca Helda



Foto del autor.

Figura 4.11. Equipos para riego y fertilización automatizada



Foto del autor.

Actualmente la empresa produce semanalmente 12 mil tallos de anturios de más de 5 colores y tamaños diferentes que son empacados en aproximadamente 300 cajas que se venden entre 320 y 350 pesos cada una, dependiendo del tamaño y cantidad de flores que contengan; exportan el 15% a Estados Unidos¹²² y el resto es colocado en el mercado nacional. La mayor demanda está en la Ciudad de México, Monterrey y Tijuana —en la entrevista, en lugar de mencionar a esas dos últimas ciudades, se habló de Guadalajara—. La ventaja competitiva que tienen en esta actividad es que abarcan casi toda la cadena de valor: producen, transportan y distribuyen¹²³. Únicamente les hace falta tener florerías para llegar directamente al consumidor final, pero por el momento no lo consideran necesario.

El éxito en esta actividad ha costado porque sus productos son “muy especializados o finos” y se tiene como consumidores a las clases media y media alta. Según el empresario, se distinguen del resto de los competidores en México por sus entregas a tiempo, su calidad

¹²² Dato obtenido de <https://expansion.mx/emprendedores/2010/07/01/chiapas-flowers-empresas-cnnexpansion> [Consulta: 15 octubre de 2017].

¹²³ La solidez que adquirió Chiapas Flower desde el año de su modernización (2000), le permitió afrontar la crisis económica de 2008. Se comparan el dominio de esta empresa sobre la cadena de valor en la que participa al de la empresa de Rolando Stivalet Corral en el mercado del plátano.

estandarizada y porque siempre están tratando de introducir nuevos productos. En general, buscan innovar en sus procesos y sus productos.

Figura 4.12. Empaques para anturios



Foto del autor.

El negocio de palma ha dependido del impulso brindado por el gobierno y el desarrollo de las cinco extractoras de aceite que hay en la costa. Se prevé que llegue capital extranjero — puede ser guatemalteco— para detonar esa industria, pero algunas variables ponen en tela de juicio el futuro de esta industria como los aspectos ambientales, por lo que esta actividad de los Böheme quizá resulte afectada.

La postura de él acerca de la diversificación económica queda clara: “uno de los graves problemas [en tiempos de precios bajos del café] es que los productores dicen ‘yo soy cafetalero y no quiero hacer otra cosa’” (Böheme, 2012).¹²⁴ Considera que está cambiando la situación con propuestas como el ecoturismo, pero no es la solución, advierte. Remata: “Realmente las épocas de auge de buen precio de café, en lugar de que los productores vieran otras actividades, muchos se quedaron con el café” (Böheme, 2012). Según él, esto es “uno de los factores que influyó mucho para que la zona [cafetalera] se viniera abajo” (Böheme, 2012).

¹²⁴ El único [de entre los finqueros] que no comulga con esa idea es Luttmann, de Maravillas; él visualizó otros negocios, en seguros, bancos y otras actividades; “ellos realmente eran ya diversificados” (Böheme, 2012) comentó Böheme en la entrevista.

Una frase suya resume la estrategia que implementa: “la diversificación es para minimizar riesgos. Uno de los tres negocios tiene que pegar” (Böheme, 2012), y otra sentencia un riesgo exógeno: “si las tres actividades van mal, entonces la economía en general está mal” (Böheme, 2012).

4.1.6 Finca Perú-Paris: transición al sistema orgánico y alianzas como estrategias de sobrevivencia 125

La familia Bracamontes, propietaria de esa finca cafetalera de 250 hectáreas, es pionera en la producción de café en el Soconusco, Chiapas. Proviene de las pocas familias mexicanas que probaron suerte desde que comenzó la cafeticultura en esa región¹²⁶.

Figura 4.13. Familia Bracamontes Reinschlüssel, cuarta y quinta generación de cafecultores



Fuente: <http://www.ecoffee.co.uk/> [Consulta: 7 de abril de 2011]

En 1872, el bisabuelo de Don Eduardo Bracamontes (playera verde en la figura 4.15) llegó al Soconusco, donde logró tener una plantación organizada de cien mil cafetos y en 1875 exportaba café por el Puerto Barrios o Champerico en Guatemala. “Era toda una hazaña” (E. Bracamontes, comunicación personal, 25 de junio de 2011), refiere en entrevista. Su abuelo,

¹²⁵ Con información de la entrevista a Eduardo Bracamontes Gris, propietario de la Finca Perú-Paris, realizada en su finca el 25 de junio de 2011.

¹²⁶ Renard (1993) reporta por lo menos 11 fincas de dueños mexicanos al comienzo del cultivo de la cafeticultura en el Soconusco: 1880-1910.

Manuel Gris, heredó un negocio próspero y el interés por aprender de otras fincas con las cuales colaboraba —por recomendación de su papá—. Aprendió contabilidad y otros oficios al tiempo que se relacionó con Oliver Harrison, a quien le concesionaron la colonización del Soconusco y, además del negocio del aromático, producía hule. Después se volvió representante de Harrison¹²⁷ y junto con el Sr. Lecher formaron sociedades y administraron fincas. Entre ellas, finca Perú-Paris. Manuel Gris sólo tuvo hijas y pocos nietos varones, por lo que después de él, la madre de Eduardo Bracamontes manejó la finca.

A principios de la década de 1980 llegó la tecnificación del café y la Finca Perú fue un ejemplo en cuanto a su productividad. La tecnología venía desde Centroamérica y por partes sino en paquete completo. Muchas de las innovaciones fueron resultado de la revolución verde de Norman Borlaug.¹²⁸ Logró rendimientos muy altos y ser un modelo. Tiene, por ejemplo, un diseño a curvas de nivel en el 95% de su extensión y la densidad de los cafetos es de hasta de 5 mil plantas por hectárea.

Eduardo Bracamontes llegó de la Ciudad de México en el año 1987 con una capacitación en “situaciones ambientales”, pero muy urbana y alguna experiencia con el algodón, pero en la finca identificó las condiciones en que vive el campo. Así, comenzó a ver que “todo estaba enfocado hacia la producción y nada hacia la conservación” (Bracamontes, 2011). En la temporada de lluvias de 1988 y 1989 observó que el río tenía un color oscuro y reflexionó: “ahí va un pedacito de Perú” (Bracamontes, 2011). Así que comenzó a interesarse por el aspecto forestal. En 1991 se sembró árboles para romper el monocultivo del café y mejorar la sombra y en 1995 se dejó de usar químicos. “Todavía no éramos orgánicos, pero ya estábamos dejando de utilizarlos” (Bracamontes, 2011), precisa.

Así que, en Perú-Paris, después de muchos años de practicar una agricultura con métodos convencionales, se notó que la productividad, en lugar de mejorar, disminuía, y que esas prácticas eran insostenibles. Esto coincidió con una reducción global en los precios del café. Ambas condiciones amenazaban con la extinción de la empresa.

¹²⁷ Harrison prácticamente desapareció después de la revolución, cuando la colonización había concluido y en consecuencia su compañía, así que a Manuel Gris y el Sr. Lecher les tocó rescatar de los acreedores algunas tierras. La versatilidad del abuelo de Eduardo Bracamontes le permitió tener un puesto público.

¹²⁸ Ingeniero Agrónomo estadounidense considerado el padre de la agricultura moderna y de la revolución verde.

Le pareció admirable la recuperación de la finca porque de contar con un sistema intensivo, (monocultivo) la flora y fauna comenzó a recuperarse al grado de que en 15 años ya tenían una diversidad ecológica significativa, aunque la producción disminuía; esto no fue por razones de “no trabajarle”, sino porque estaba descapitalizado explicó Bracamontes.

La empresa soportó la caída de precios de 1989, pero en 1998 ya no pudieron sostenerse financieramente porque les “pegó muy fuerte”.¹²⁹ Sufrió una descapitalización tal que la finca entró a una espiral de insostenibilidad.

En 2003 logró ser certificada por parte de *Organic Crop Improvement Association* (OCIA) y comenzó a buscar mercados donde negociaban buenos precios, pero sus ganancias no eran suficientes porque no tenían la producción necesaria, por lo cual no lograban capitalizarse y por tanto iniciativas o proyectos de inversión quedaban para después; hasta que conocieron a Pete Rogers (propietario de la compañía con su apellido),¹³⁰ quien se quedó atraído por la plantación porque, cuando muchas fincas aún no trabajaban bajo un esquema orgánico, Perú-Paris ya se encontraba certificada. En la entrevista Bracamontes comentó que después de ellos, fincas vecinas buscaron la certificación orgánica.

Bracamontes comentó que “vio una alianza importante con Pete Rogers por la misión de desarrollo social que impulsaba con sus proveedores” (Bracamontes, 2011), y, como ellos, las fincas Hamburgo, Irlanda, Victoria, Santa Fe y Monte Grande comenzaron a venderle.

Según la información recabada en campo, Rogers estableció un contrato de compra-venta estipulando la inversión que se haría —en proyectos de asistencia social—. Además, promovió cambios en los procesos productivos para hacerlos más eficientes y “el arbitraje¹³¹ [con él] es amigable y a la gran mayoría le recibe el embarque vendido” (Bracamontes, 2011).¹³²

¹²⁹ Ese año el huracán *Gilbert*, uno de los más potentes de que se tenga memoria (alcanzó en el océano Atlántico la categoría 5 en la escala *Saffir-Simpson*), provocó lluvias intensas en el Soconusco, afectando la producción de café.

¹³⁰ Walter y Bernd Peters (dueños de finca Irlanda) presentaron a Eduardo Bracamontes con Pete Rogers.

¹³¹ Plataforma neutra y especializada para resolver controversias y que el comprador y el vendedor puedan acordar una solución aceptable para ambos. <http://www.laguiadelcafe.org/guia-del-cafe/arbitracion/el-principio-de-arbitracion/> [Consulta: 15 de octubre de 2017].

¹³² En ese tiempo Rogers apenas estaba entrando a la región y para ganarse la confianza es probable que otorgara ciertas facilidades.

Actualmente la familia Bracamontes participa en la operación diaria de la finca, que incluye la supervisión de las actividades agrícolas, el procesamiento del café, las relaciones con los trabajadores y el desarrollo de proyectos sociales y ambientales para la región con financiamiento de la compañía Rogers, su único cliente.

Figura 4.14. Placa de agradecimiento al Pete Rogers por obras sociales en la finca Perú-Paris



Foto del autor

Aprovechando su condición de finca orgánica, se procuró apoyo de programas gubernamentales como el Pago de Servicios Ambientales de Semarnat-Conafor por mantener una zona de conservación y, aprovechando sus características históricas está inscrita en el proyecto de La Ruta del Café, aunque aún no cuentan con la infraestructura necesaria para recibir turistas. Para lo que sí han recibido financiamiento específico es el rescate del archivo de la finca por parte de la Asociación Civil Apoyo al Desarrollo de Archivos y Bibliotecas de México (Adabi de México, A.C.).¹³³

¹³³ <http://www.adabi.org.mx/content/Notas.jsfx?id=1434> [Consulta: 15 de octubre de 2017].

Figura 4.15. Señalamiento de zona de conservación en la finca Perú-Paris



Foto del autor.

La postura de Bracamontes sobre su estrategia es la siguiente:

“la alianza entre el productor y tostador es muy importante, porque tenemos nosotros [los cafeticultores] una historia de desastres y bajas de precios en el mercado; entonces tenemos que hacer una especie de *asegurarle* el suministro de café al cliente y, al mismo tiempo, asegurarnos de una estabilidad en el mercado. Eso yo creo que no tiene precio. La gran ventaja es que el concepto de calidad de Pete tiene mucho que ver con nuestra idea de calidad. Ahorita el producto orgánico se está tecnificando enormemente y hay de todo tipo de insumos para elevar la productividad” (Bracamontes, 2011).

Por otro lado, su propuesta en cuanto a la producción es un sistema orgánico y no biodinámico —como el de Irlanda— porque este requiere mayor inversión. Por ejemplo, la mayoría de las fincas ocupan los desechos (pulpa) para el almácigo, pero hacer y transportar una composta para mejorar los suelos como propone el sistema biodinámico es carísimo porque “está uno transportando un 80% de agua”.

4.1.7 Finca Chapultepec: el reflejo de los cambios del mercado internacional¹³⁴

Se encuentra en la Carretera a Nueva Alemania kilómetro 16.5, a 15 minutos de Tapachula y 550 metros sobre el nivel del mar. Su propietario es el Ingeniero Agrónomo Mauricio Tomasini Bassols (tercera generación), descendiente de cafecultores franceses que llegaron al Soconusco en la década de 1880 durante el gobierno de Porfirio Díaz.¹³⁵

La extensión de la finca es de aproximadamente 120 hectáreas, aunque sus instalaciones dan cuenta de que alguna vez concentró la producción de otras plantaciones aledañas como San Juan, San Pablo, San Carlos y San Francisco, y que la suya era mayor a la actual, de entre 600 y 720 quintales por ciclo.

Figura 4.16. Vista de uno de los patios de secado y el techo del beneficio en finca Chapultepec



Foto del autor.

El año de la visita de campo Chapultepec producía café orgánico certificado —por Ocia México— tipo arábica, pero el empresario pensaba dejar tal sistema e introducir robusta por motivos varios. El más importante es que durante los nueve años del sello, pocas veces logró

¹³⁴ Elaborado con base en la entrevista realizada al Ingeniero Mauricio Tomasini Bassols el 23 de octubre de 2011 en la finca Chapultepec.

¹³⁵ Renard (1993:20) reporta por lo menos seis fincas fundadas por franceses.

un diferencial debido a la calidad de su grano, probablemente por la altura de la plantación, pero también como resultado del proceso. En la siguiente figura se observa una separadora de café cereza poco adecuada para una producción de alta calidad.

Figura 4.17. Maquinaria del beneficio húmedo



Foto del autor.

Hasta antes de la cancelación de los Acuerdos Internacionales del Café (AIC), en 1989, la finca producía y exportaba a una capacidad acorde con sus instalaciones —bajo la política del Inmecafé en cuanto a exportación—, pero al romperse ese entendimiento, los especuladores echaron mano de las reservas mundiales de café¹³⁶ para manipular los precios a discreción. Esto provocó en la finca una crisis financiera hasta 1995, por lo que dejó de exportar a sus clientes en Estados Unidos y Francia como lo venía haciendo.

“Ahora todo se hace a través de brokers”¹³⁷ refiere el Ing. Tomasini, quien reconoce la labor que hacen esas personas, si consideramos que son expertos en la colocación de determinada producción, pero externa su queja respecto de la *complacencia* [libertad] que el gobierno les otorga para que hagan su trabajo con poca ética.

¹³⁶ Que se calculaban en 5 millones de sacos según el informante.

¹³⁷ Persona que, por oficio, actúa como intermediaria en operaciones de compra y venta.

El empresario valora que su calidad *prima lavado*¹³⁸ es poco apreciada entre sus compradores quienes no le ofrecen un diferencial respecto al precio de bolsa sino, como el caso de AMSA en la negociación del año de la visita de campo, le proponen comprarle 26 dólares por debajo del valor de referencia, propiamente un castigo.

Aunado a eso, la práctica orgánica disminuyó su producción hasta en un 50%, reduciéndose su renta drásticamente con la fórmula: producción baja más precio bajo. Buscando salidas a su aromático, incluso ha vendido en pergamino, lo cual le permite reducir los costos del retrillado, pero le resta valor agregado a su producto.

Es como si, más allá de las restricciones de la altura, esta finca no hubiera encontrado una estrategia de sobrevivencia y, al tiempo que se considera desprotegido de los apoyos y el acompañamiento de instancias —como lo manifestó el informante—, aporta elementos para definirla como de “varias calidades”, lo cual se constata por aceptar vender su café pergamino o dudar de la certificación orgánica para atacar mercados más interesantes, por ejemplo.

Figura 4.18. Vista del otro patio de secado con café extendido de diferentes calidades



Foto del autor.

¹³⁸ De acuerdo con las normas de la Bolsa del Café en Nueva York, es un café producido entre los 650 y 900 metros de altura con buena presentación y agradable en taza, tanto en lo que se refiere a aroma como a cuerpo y que no tenga más de 10 defectos por 454 gramos. <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=14&guia=3&giro=0&ins=189> [consulta: 27 de noviembre de 2017].

Otro es que el Ingeniero Tomasini dijo estar interesado en el sello *Bird Friendly*, pero únicamente se quedó con la opinión del inspector de OCIA acerca del incumplimiento con los estratos de sombra, sin plantear hasta el momento una estrategia para resolverlo. Así mismo se interesó en el Programa de Atención a Jornaleros Agrícolas (PAJA) de la Secretaría de Desarrollo Social.

La finca no tiene otra actividad económica y la idea en cuanto a diversificación es crear un restaurante para visitantes locales —no se visualizan recibiendo turistas de otros lugares— que les atraiga comer y observar el atractivo natural con la principal ventaja competitiva de la cercanía con Tapachula, aunque dijo el informante, no tener los recursos económicos suficientes.

Finalmente, otro dato que da cuenta de los problemas de la finca es el anuncio encontrado en el diario Orbe del domingo 6 de septiembre de 2015 respecto a la venta de lotes en la finca:

“Venta de bonitos lotes en la finca Chapultepec, precios muy accesibles, invierta en el patrimonio de sus hijos, a 15 minutos de Tapachula, a orilla de carretera, línea de CFE, clínica IMSS, río Nexapa, lugar fresco y arbolado. Quedan pocos lotes. Informes Sra. Paola de León. Celular xxx-xxx-xx-xx. Ing. Mauricio Tomasini xxx-xxx-xx-xx.”

4.2 Empresas trasnacionales con presencia en la región

Se puede valorar la importancia de la actividad cafetalera del Soconusco por el número de estas compañías trasnacionales presentes en la región. En el mundo hay zonas cafetaleras donde únicamente compran el producto y se retiran a otra de acuerdo con las fluctuaciones de precios y la capacidad de producción de dicho sistema productivo.

Se detectó la presencia de por lo menos tres¹³⁹ de las cinco grandes empresas trasnacionales que concentran la mayor parte del comercio y la distribución de café —se les menciona en el apartado 1.2.3—: *Neumann Kaffee Gruppe* (NKG), *Ecom Agroindustrial Corporation Ltd.* y *Nestlé Group*.

A continuación, se exponen las características de esas tres trasnacionales, sus filiales o representantes en el Soconusco y sus estrategias corporativas para diferenciarse y ser líderes en el mercado al que pertenecen. Las relaciones de estas empresas con las locales son diversas y van desde una relación entre vendedor y comprador sin más elementos de mediación que el

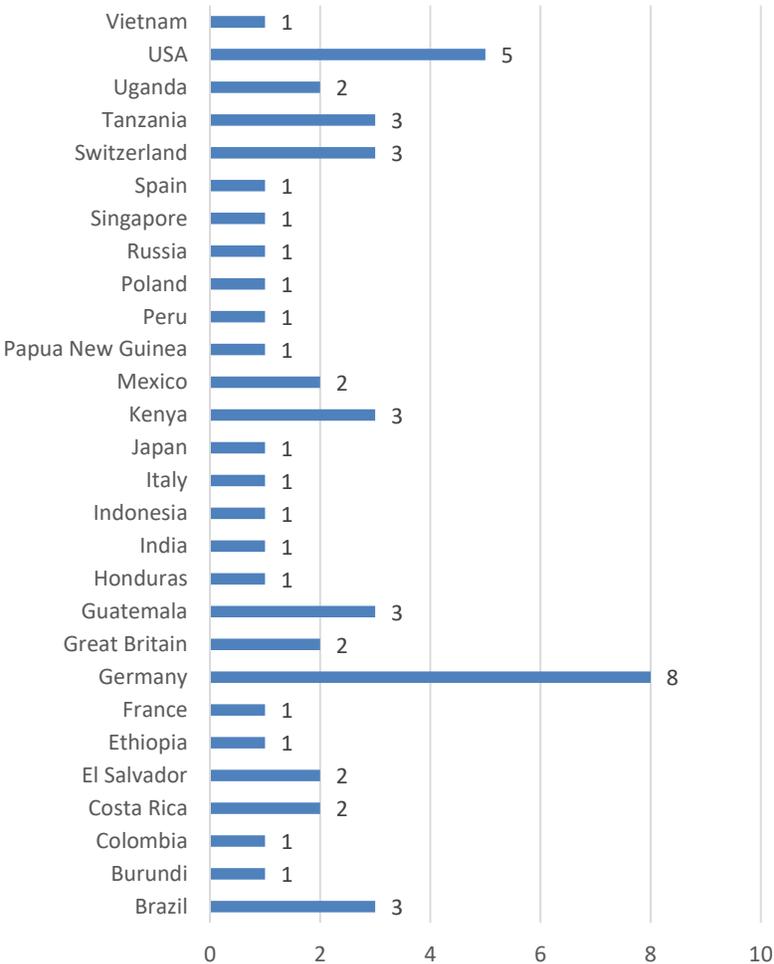
¹³⁹ Volcafé (ahora parte de *ED & F Man*) tiene como subsidiaria en México a Becafisa, pero de ésta no se encontró datos en el Soconusco. De hallar rastros de operaciones de esa empresa, sería la cuarta empresa trasnacional de las cinco más importantes con presencia en la región.

precio y calidad del producto y otras que involucran aspectos en la relación como el bienestar de los trabajadores o el cuidado del medio ambiente.

4.2.1 *Neumann Kaffee Gruppe (NKG)*

Fundada en 1934, tiene su sede en Hamburgo, Alemania; cuenta con 2 mil empleados y ventas anuales por 2.7 billones de dólares; abarca el 10% de la demanda mundial de café y tiene presencia en 28 países mediante 47 empresas, con 28 beneficios secos y 7 húmedos, así como 7,500 hectáreas en tres fincas de su propiedad y otras “arrendadas”.¹⁴⁰

Gráfica 4.1. Empresas del grupo *Neumann Kaffee* por país

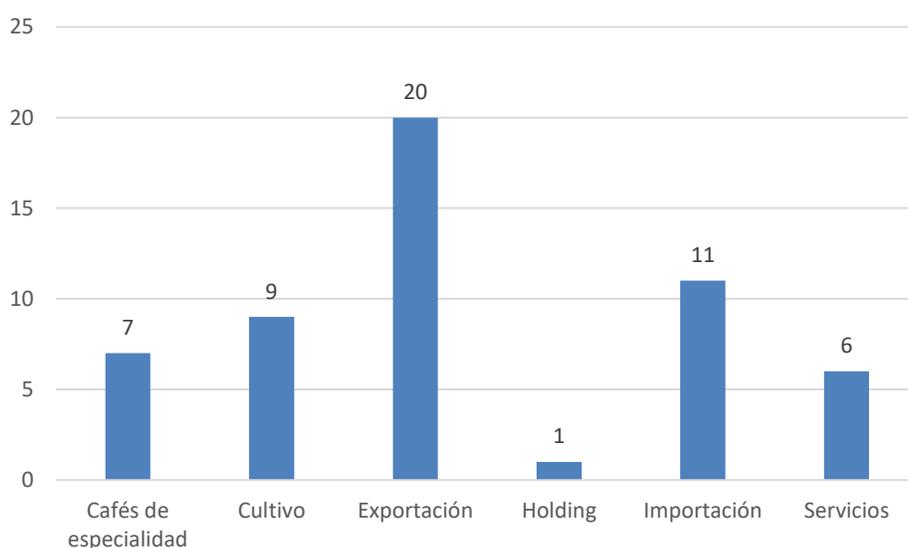


Fuente: Página web de Neumann Kaffee Gruppe, <http://www.nkg.net> [Consulta: 15 de septiembre de 2017]

¹⁴⁰ Algunas de estas fincas están ubicadas en el Soconusco, Chiapas: Génova, Maravillas, España y Alianza.

Las actividades que enlistan cuando describen su negocio son: cultivo y manejo de fincas; exportación, incluyendo molido de calidad y clasificación; importación y comercio de volúmenes industriales de café, especiales e instantáneos; servicios de maquila de productos, logística y almacenamiento, y gestión de riesgos y finanzas. Esta última marca la diferencia entre exportador e importador convencionales. NKG va más allá de llevar la logística y comercialización del producto, pues provee conocimientos financieros y empresariales.

Gráfica 4.2. Empresas del grupo Neumann Kaffee por tipo



Fuente: Página web de Neumann Kaffee Gruppe, <http://www.nkg.net> [Consulta: 15 de septiembre de 2017]

Según información disponible en su página web, su estrategia de coordinación se basa en distribuir el riesgo y alentar el pensamiento empresarial desde las oficinas corporativas. Es decir, hay una organización vertical, pues se puede distinguir la intención de coordinación desde la oficina central, pero al mismo tiempo tienen el propósito de descentralizar riesgos y de motivar a sus asociados para que tengan un “desempeño acorde a los requerimientos”.

Para tener control de sus empresas asociadas, el grupo dirige y coordina todas sus actividades desde Hamburgo, sede del corporativo,¹⁴¹ y desde ahí se impulsa su desarrollo a través del

¹⁴¹ La cabeza de las oficinas corporativas es la empresa privada *Neumann Gruppe GmbH*, la cual además de ser la de mayor rango en la pirámide organizacional, es la unidad de gestión de servicios de todo *Neumann Kaffee Gruppe*. Como tal, tiene dos funciones esenciales: es por un lado el lazo de unión entre las empresas operativas del grupo para que no estén desarticuladas; por el otro lado, en su función de unidad de gestión de servicios desarrolla la estrategia corporativa para las que operan a nivel local, además de que implementa acciones de monitoreo de operaciones, orientación y promoción de la cooperación dentro del grupo. En particular, ofrece

acompañamiento —*coaching*—¹⁴² a sus asociados con la idea de una estrecha relación y concentren esfuerzos para que funcionen como los brazos de las relaciones comerciales. También se asegura que sean manejadas como una empresa familiar para garantizar la transferencia a generaciones futuras.¹⁴³

Según se argumenta, la fortaleza del grupo reside en su estructura porque les permite distribuir riesgos desde el centro y alentar el pensamiento empresarial en cada sociedad cooperativa a través del *coaching*, basado en una estrecha relación y un esfuerzo concertado entre “empresas hermanas” mientras mantienen fortalecidas sus relaciones comerciales con los otros actores en la cadena global de valor mediante de la oferta de ventajas como la garantía de abasto.

El grupo comercializa cafés de Guatemala, Uganda, El Salvador, México, Brasil, Perú, Costa Rica y Honduras. En su página *web*, en el rubro de los cafés de especialidad, ofrecen cafés tanto de fincas de su propiedad como de “arrendadas”, además de algunos cafés de otros comercializadores socios.

Posee también empresas exportadoras y oficinas de representación que pueden comercializar café de cualquier parte del mundo. Al mismo tiempo, atiende a los mercados consumidores por medio de sus operadores de importación, satisfaciendo las exigencias de sus clientes con una variedad de "semi-industrializados", así como servicios y una amplia variedad de cafés, preparaciones y perfiles de taza.

Presencia en el Soconusco

La representación de esta trasnacional en esta región es Exportadora de Cafés California, S.A. de C.V., creada en 1941 en Tapachula, Chiapas por el productor de café, Juan C. Luttmann, que se asoció a *Neumann Kaffee Gruppe* (NKG) en 1993 para fortalecer y ampliar sus capacidades de exportación. Actualmente, los directivos de la empresa Exportadora de

servicios de planificación financiera, planeación y operación de marketing, apoyo a las comunicaciones y desarrollo del recurso humano.

¹⁴² Asesoramiento o acompañamiento de una persona que asume el rol del *coach* (maestro) y otra que asume el rol de *coachee* (aprendiz).

¹⁴³ Con información disponible en la página *web* de *Neumann Kaffee Gruppe* (NKG) <http://www.nkg.net/aboutus/nkgcompanystructure> [Consulta: 30 de julio de 2011].

Café California son parte de la tercera generación de la familia Luttmann. Sus oficinas principales se encuentran en Veracruz y ocupa a 120 empleados en México.

Actualmente tiene una participación del mercado mexicano de exportación del 20%, lo que la posiciona como una de las principales empresas exportadoras de café del país.

En el siguiente cuadro que contiene tipos, variedades, origen, características y producción promedio anual de marcas que la Exportadora de Café California ofrece en la página Web de la NKG. En total plantean una producción promedio anual de 161,000 sacos que equivalen a 9,660 toneladas. Casi el 47% (75,000 sacos o 4,500 toneladas) provienen del Soconusco, Chiapas.

Cuadro 4.6. Variedad de marcas de cafés especiales (en oro) que ofrece *Neumann Kaffee Gruppe* mediante Comercializadora de Café California

Marca	Tipo de café y/o variedad	Origen	Características (calidad, certificados)	Producción promedio anual (sacos)
Washed Robusta Agata	Robusta, lavado, secado al sol	Tapachula, Chiapas	No especificadas	10,000
HG Amatista	Arabica, lavado, secado al sol	Región de la sierra de Oaxaca	Café de altura (1,100 – 1,500 msnm)	10,000
SHG Berilo	Arabica, lavado, secado al sol. Bourbon, caturra, típica y catuai	Motozintla, Chiapas	Café estrictamente de altura orgánico (1,100 msnm). Certificados: Naturland, JAS y OCIA	5,000
SHG Diamante	Arabica, lavado, secado al sol	Mezcla: Chiapas, Oaxaca y Veracruz	Café estrictamente de altura	15,000 sacos
SHG Esmeralda	Arabica, lavado, secado al sol. Borbon, típica	Oaxaca	Café estrictamente de altura (800 – 1,600 msnm)	7,000 sacos
Finca España	Arabica, lavado, secado al sol.	Motozintla, Chiapas	Café estrictamente de altura (1,200 msnm)	No especificada
Maragogyne Granate	Arabica, lavado, secado al sol.	Chiapas, México	Café seleccionado con la criba 19	4,000 sacos

HG Jade	Arabica, lavado, secado en máquina. Bourbon, caturra, típica y catuai	Diferentes regiones de México	Café de altura (900 – 1,100 msnm)	10,000 sacos
HG Onix	Arabica, lavado, secado al sol. Bourbon, caturra, típica y catuai	Soconusco, Chiapas	Café de altura organic (700 – 1,100 msnm). Certificados: Naturland y OCIA	10,000 sacos
HG Opalo	Arabica, lavado, secado en máquina.	Huatusco, Veracruz	Café de altura (900 – 1,100 msnm)	10,000 sacos
SHG Rubí	Arabica, lavado, secado en máquina.	Huatusco y Coatepec, Veracruz	Café estrictamente de altura (1,100 – 1,400 msnm)	10,000 sacos
SHG Topacio	Arabica, lavado, secado al sol. Bourbon, caturra, típica y catuai	Jaltenango/Villacorzo, Chiapas	Café estrictamente de altura (1,100 msnm)	10,000 sacos
HG Turquesa	Arabica, lavado, secado al sol. Bourbon, caturra, típica y catuai	Yajalón, Chiapas	Café de altura (900 – 1,100 msnm)	10,000 sacos
SHG Zafiro	Arabica, lavado, secado en máquina. Bourbon, caturra, típica y catuai	Soconusco, Chiapas	Café estrictamente de altura (700 – 1,400 msnm)	50,000 sacos

Fuente: Página web de Neumann Kaffee Gruppe: <http://www.nkg.net/nkg-specialties> [Consulta: 30 de julio de 2011]

Además del Soconusco, de donde provienen cinco de las 14 marcas ofrecidas, esta empresa se abastece de las zonas cafetaleras chiapanecas de Jaltenango, Villacorzo y Yajalón (Región Altos), y de distintas zonas de Oaxaca y Veracruz. Sólo la marca Agata es robusta y el resto son variedades árabes lavados y secados, unos al sol y otros con máquina.

Exportadora de Café California participa con un 20% del total de las exportaciones de producto mexicano y abastece también a la industria local.¹⁴⁴ Para la cosecha 2011/2012, exportó 150 mil sacos (600 contenedores) por Puerto Chiapas, según se informó durante una reunión entre empresarios del Soconusco y representantes del gobierno con el propósito de

¹⁴⁴ Con información disponible en la página web de Exportadora de Café California S.A. de C.V. <http://es.eccmexico.com/aboutus/history> [Consulta: 30 de julio de 2011]

aportar elementos para la negociación del regreso de la compañía de transportación *Hapag Lloyd*.

En la página de la empresa se reconoce que Exportadora de Cafés California se benefició de la experiencia y servicios del grupo *Neumann Kaffee Gruppe*, y que tal alianza está basada en la combinación de un negocio confiable o seguro, manejado de manera tradicional, y una moderna gestión de riesgos.

Estrategia corporativa de diferenciación

En 2005, la NKG estableció la Fundación Hanns R. Neumann Stiftung (HRNS, por sus siglas en inglés) con cuatro líneas de acción: 1) promover una economía del café sostenible mediante proyectos de desarrollo con base en la iniciativa "Asociación para la sostenibilidad" (www.coffee-partners.org); 2) ayudar a conservar los recursos naturales con educación técnica en cuanto a las prácticas de una agricultura sostenible; 3) apoyar la protección del medio ambiente con proyectos de educación y conservación entre los jóvenes, y 4) buscar mejores condiciones sociales en los países productores a través de proyectos en cooperación con organizaciones nacionales e internacionales.

HRNS (www.hrnstiftung.org) tiene los siguientes temas o líneas de acción: clima — relacionado con el desafío del cambio climático y el café—, medio ambiente —se refiere a su conservación—, organizaciones de cafeticultores —servicios de apoyo; entrenamiento profesional, insumos, financiamiento y servicios de transporte—, género —lograr que la cafecultura sea un negocio familiar de mujeres y hombres en igualdad de circunstancias—, subsistencia rural —ayudar a mantener viable la vida rural— y juventud —asegurar la siguiente generación de productores de café—.

En 2001 NKG estableció, junto con los principales tostadores de café de Europa, la iniciativa Socios del Café Internacionales (ICP, por sus siglas en inglés) para promover la sostenibilidad en el sector del café. La misión es desarrollar, ejecutar y ampliar los proyectos de mejores prácticas en colaboración con los pequeños agricultores en todo el mundo.

Como parte de esa iniciativa, recientemente NKG lanzó un programa llamado "*Generations*", mediante el cual se trata de proveer oportunidades de educación, empleo y autoempleo a los jóvenes de las comunidades rurales productoras de café,¹⁴⁵ principalmente para que no emigren. Los temas bajo los cuales se les ofrece educación son: orientación vocacional, habilidades para la vida y desarrollo empresarial.

Esta iniciativa es innovadora porque atiende un sector de población diferente al de las acciones de responsabilidad social de las empresas transnacionales. Es más, no hay registro de algún programa de gobierno de países productores donde se proponga atender a los jóvenes, es decir, el futuro de las sociedades productoras de café.

Resulta interesante que la estrategia del programa "*Generations*" pretenda que los jóvenes reconozcan, como parte de su formación emprendedora, que "hay varias oportunidades de trabajo en la cadena de valor del café" y es necesario un cambio en la concepción comercial tradicional que sus padres y abuelos practicaban para asegurar social y económicamente el futuro de sus comunidades.

Esto coincide con los propósitos de la Licenciatura en Caficultura que recientemente abrió la Universidad Autónoma de Chiapas, con la cual más allá de formar agrónomos especialistas en la producción de café, se busca capacitar a los estudiantes en las habilidades que requiere un profesional en ese campo, entendiéndolo como el encargado de concebir al café como un bien que se cultiva y se cosecha para transformación, distribución y consumo.

4.2.2 Ecom Agroindustrial Corporation Ltd.

Esta empresa transnacional con oficinas centrales en Pully, Suiza, comercializa mercancías agrícolas como café, algodón y cacao,¹⁴⁶ abasteciendo tanto a tostadores del aromático, como a fábricas de textiles y chocolate, con representación en 29 países.

¹⁴⁵ La iniciativa actualmente se desarrolla únicamente en Honduras, aunque el objetivo es abarcar 3,200 jóvenes de la región fronteriza entre ese país, Guatemala y El Salvador.

¹⁴⁶ En cuanto al café, ECOM dice que opera en 29 países; como una de las 2 principales comercializadoras de café en el ámbito mundial y que sus ventas han crecido a una tasa compuesta anual del 38% en los 5 años recientes.

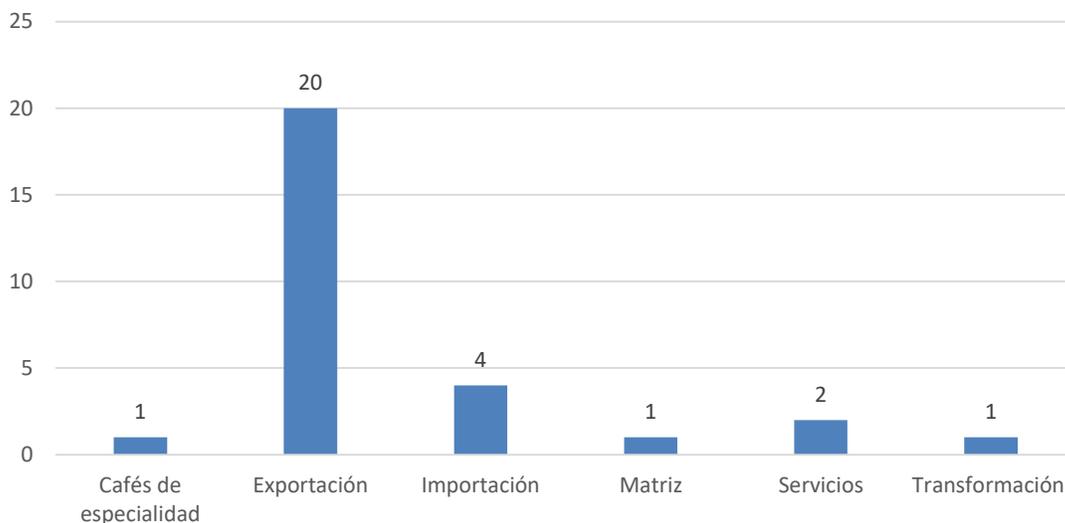
Cuadro 4.7. Empresas subsidiarias de *ECOM Agroindustrial Corp. Ltd* por país

País	Número de empresas
Australia	1
Brasil	1
China	1
Colombia	1
Costa de Marfil	1
Costa Rica	1
El salvador	1
Estados Unidos de América	2
Etiopía	1
Grecia	1
Guatemala	1
Honduras	1
India	1
Indonesia	2
Inglaterra	1
Japón	1
Kenia	1
México	2
Nicaragua	1
Papúa Nueva Guinea	1
Perú	1
Singapur	1
Suiza	1
Tanzania	1
Uganda	1
Vietnam	1
Total	29

Fuente: Ecom Agroindustrial Corporation Ltd, www.ecomtrading.com [Consulta: 15 de septiembre de 2017]

De las 29 empresas, 20 son exportadoras; cuatro importadoras; dos de servicios; una de cafés de especialidad; una de transformación y una matriz.

Gráfica 4.3. Empresas subsidiarias de ECOM Agroindustrial Corp. Ltd por actividad



Fuente: Ecom Agroindustrial Corporation Ltd, www.ecomtrading.com [Consulta: 15 de septiembre de 2017]

En México son: Agroindustrias Unidas de México S.A. de C.V. (AMSA) y Cafesca, S.A. de C.V. La primera etiquetada con la actividad de exportación y la segunda como de transformación (lío filizadora).

Se promueve como una "empresa integrada con al origen", resaltando su relación directa con los productores primarios, a quienes proporciona los siguientes servicios: primera transformación (beneficio), logística, gestión de riesgos y relación con fabricantes de productos de marca (torrefactores posicionados en el mercado).

ECOM manifiesta que su condición de proveedor integrado le permite ser el único interlocutor para asociarse con las partes interesadas a lo largo de la cadena con los cafeticultores, los procesadores primarios y los torrefactores. Para lo anterior cuenta con una red de compradores; beneficios; bodegas de almacenamiento; comercialización, y exportación, embarque y distribución.

En los extremos de su cadena únicamente se encuentran, al principio, cafeticultores y al final, los torrefactores. El resto de las actividades las realiza la empresa bajo los enfoques de la gestión de cadena de suministro y la gestión de riesgos en cuanto a los precios y el desempeño de la cadena.

Es decir, ECOM se asume claramente como la administradora de una cadena de suministro. Entonces su papel es garantizar el abasto de café a las empresas torrefactoras. Plantea que, como parte de la asociación con los productores, brinda ayuda para mejorar la salud, educación y formación ambiental de las comunidades productoras y, con esto, asegura la sostenibilidad de la industria para las próximas generaciones.

Proporciona formación y servicios a los agricultores para mejorar la producción y las finanzas. Procura producto directamente de los agricultores; desarrolla, cadenas de suministro certificadas y trazables específicos del cliente; proporciona procesamiento inicial de materia prima para preparar productos para la exportación; proporciona gestión de riesgo de precio de materias primas, y gestiona los flujos físicos de los productos a los fabricantes y los requerimientos de alimentación con las especificaciones técnicas de la demanda.

Acerca de la sostenibilidad de la cadena, ECOM expresa que su estrategia es mejorar la productividad y la calidad de los cafecultores, pretendiendo un menor costo y mayores ingresos. Advierten que, si se produce más y de mejor calidad, la actividad económica de los productores será digna y rentable en los próximos años. Dentro de sus principales clientes se encuentra Starbucks.

Agroindustrias Unidas de México S.A. de C.V. (AMSA)

Es la representante de Ecom en México y cuenta con la mayor participación en la comercialización del café nacional. Para conseguir esto produce, compra y exporta café de distintas zonas del país. En Chiapas tiene alrededor de 20 fincas, de las cuales 16 se ubican en el Soconusco. Cuenta con 11 sucursales, 11 beneficios secos, siete húmedos y 13 centros de compra distribuidos en Veracruz, Chiapas, Puebla, Oaxaca y Nayarit.¹⁴⁷

La compañía Agroindustrias Unidas de México S.A. de C.V. (AMSA) comenzó sus operaciones en el noreste de la República Mexicana en 1948 para comercializar algodón. Su división café surgió en 1979 con el nombre de Omnicafé en Tapachula, Chiapas. Aumentó

¹⁴⁷ Con información de la página web de AMSA <http://www.agroindustriasmexico.com.mx/cafe.html> [consulta: 28 de julio de 2011].

su participación a nivel mundial en el mercado del café con la adquisición de la división de café de *Cargill* en el año 2000.

Figura 4.19. Centro de compra de AMSA ubicado en Tapachula, Chiapas



Foto del autor.

AMSA es la transnacional con mayor participación en la comercialización del café en México. Esto se debe a que produce, compra y exporta café de distintas zonas del país. En Chiapas tiene alrededor de veinte fincas, de las cuales 16 se ubican en el Soconusco, donde se comprometió para la cosecha de 2011/2012 a transportar 236 contenedores para gestionar el regreso de *Hapag Lloyd*.

Actualmente exporta café verde a Estados Unidos, Puerto Rico, Japón, Australia, Suecia, Holanda, Alemania, Suiza, Inglaterra y Emiratos Árabes Unidos y ofrece cafés solubles maquilados por empresas con las que tienen alianzas a nivel nacional. A Estados Unidos exportan a través la compañía importadora *Atlantic Speciality Coffee Inc.*, filial de Ecom en la que, al igual que AMSA, tiene participación la familia Esteve.

Además, es accionista de la empresa *Cafés de Especialidad de Chiapas (Cafesca)*, operadora de la coinversión de la planta liofilizadora.

Los clientes internacionales de Cafesca son los siguientes: La marca Prosol originario de España, Key coffee de Japón, Instanta de Polonia, Grocery Importers de Australia, Complete

coffee de Reino Unido y Keefe Group de Unión Europea. Los clientes nacionales de Cafesca son los siguientes: Catoex, Sabormex, Sonocaf y Punta del Cielo.

Cuadro 4.8. Clientes de CAFESCA

	Marca	País
Internacionales	Prosol	España
	Key coffee	Japón
	Instanta	Polonia
	Grocery Importers	Australia
	Complete coffee	Reino Unido
	Keefe Group	Unión Europea
Nacionales	Catoex	-
	Sabormex	-
	Sonocaf	-
	Punta del Cielo	-

Fuente: Datos de trabajo de campo

Las certificaciones Sustentables (económico, social y ambiental) que tiene Cafesca son: Fairtrade, Rainforest, UTZ y Kosher. Las certificaciones organicas son las siguientes: Europa, OCIA-JAS y USDA Organic, y, además, Cuenta con las siguientes certificaciones de la gestión: 1) ISO 9001; 2) 14001; 3) OHSAS 18001; 4) FSSC 22000 y se encuentran trabajando en la norma ISO 50001.

Cuadro 4.9. Certificaciones de los productos CAFESCA

Tipo de certificación	Certificado
Sustentable (económico, social y ambiental)	Fairtrade
	Rainforest
	UTZ
	Kosher
Orgánica	Europa
	OCIA-JAS
	USDA Organic

Fuente: Datos de trabajo de campo

4.2.3 Nestlé Group

La otra trasnacional con presencia en el Soconusco es la compañía *Nestlé Group*, cuyas oficinas centrales se encuentran en Vevey, Suiza. Compra grandes cantidades de café robusta para elaborar, entre otros productos, el instantáneo Nescafé. Gran parte de esa producción es consumida en el país. Esta compañía alienta la conversión de plantaciones de arábica a robusta para garantizar su abasto mediante la alianza con Exportadora de Granos y Oleaginosas del Sureste, S. A. de C. V., retirada de otras regiones productoras de México, menos de Chiapas, donde tiene dos beneficios, uno en Tapachula y otro en Ángel Albino Corzo.¹⁴⁸ Además de esa empresa, sirven de intermediarios a Nestlé otras seis compañías en el Soconusco, las cuales por regular compran café cereza y el venden a Nestlé café oro para agregar valor y obtener mejor renta.

En este caso se entiende que Nestlé optó por descentralizar las tareas de producción, compra y abastecimiento de café verde para dedicarse por entero a la torrefacción. Mantiene la coordinación de la cadena mediante la capacidad de compra, sobre todo de la variedad robusta porque compran el 100% de la producción del Soconusco. Además, exige a sus proveedores (no los productores sino los intermediarios) el seguimiento de una guía con los requisitos de calidad: *Nestlé Quality Coffee*.

Figura 4.20. Centro de compra de *Nestlé* ubicado en Tapachula, Chiapas



Foto del autor.

¹⁴⁸ En este centro de acopio también compran cafés árabes, empleados en productos con etiqueta que destaca el origen y supone no ser mezcla.

4.2.4 Rogers Family Company Inc. Un torrefactor en busca de la diferenciación

La Compañía Rogers es una empresa privada dedicada a la torrefacción de café y té en los Estados Unidos. Sus oficinas principales y la planta procesadora se ubican en Lincoln, California. Tiene una filial en el Reino Unido, *Rogers Estate Coffees*. Esta particularidad la convierte en transnacional, aunque su régimen es privado y por tanto no cotizan en la bolsa de valores y presenta características de una empresa familiar. Es decir, la familia decide y no un consejo de administración conformado por socios accionistas.

Fue fundada en 1979 por Jon B. Rogers —un ex ejecutivo de la compañía *Revlon* y graduado de *Princeton*— y su esposa Barbara. Quienes usaron sus ahorros e hipotecaron sus propiedades para comprar una pequeña empresa de café que más tarde convirtieron en una de las “líderes nacionales en el mercado de los tostadores mayoristas de marcas de café gourmet, la compañía tostadora más grande de café gourmet en el área de la Bahía de San Francisco y una de las últimas empresas familiares dedicadas a la torrefacción de café gourmet” (Zelinski, 2005).

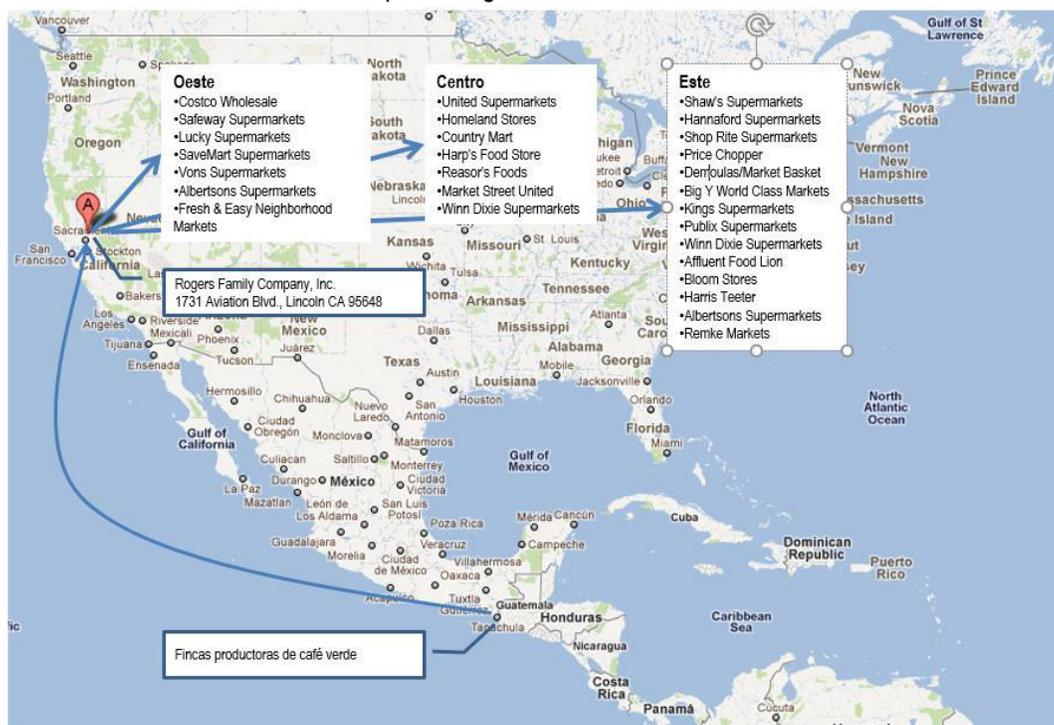
Bajo el régimen de la *Rogers Family Company Inc.*, existen empresas mediante las cuales comercializan sus diferentes productos: *The Organic Coffee Co.*, *The Organic Tea Co.*, *Fairwinds Coffee Company* y *East India Tea Company*, además de contar con su propia fundación para desarrollar proyectos de ayuda comunitaria en las regiones de sus proveedores.

Vende sus productos en todo el territorio estadounidense por medio de 28 empresas distribuidoras (cadenas de supermercados, tiendas pequeñas, cafeterías y distribuidores de marcas genéricas como el café con la etiqueta *Kirkland*), entre las cuales se encuentran tres de las más importantes cadenas de supermercados: *Costco Wholesale Corp.*, *Safeway Supermarkets Inc.* y *Publix Super Markets, Inc.*¹⁴⁹ (ver figura 4.23). Otra cadena ubicada dentro de las diez más importantes, *SuperValu Inc.*, no aparece en la lista de distribuidores compartida vía *web* por la Compañía Rogers, sin embargo, en un artículo reciente de la revista

¹⁴⁹ De acuerdo con *Supermarket News*, <http://supermarketnews.com/profiles/top75/2011/> [Consulta: 9 de agosto de 2011]

Forbes,¹⁵⁰ se menciona la relación comercial entre las empresas, a propósito del lanzamiento de las cargas o empaques individuales de café compatibles con las máquinas *Keurig* por parte de la Compañía Rogers, segmento en donde esta firma le hará competencia a *Green Mountain Coffee Roasters Inc.*, una de las pocas empresas torrefactoras más grandes en los Estados Unidos que cotiza en la bolsa de valores.

Figura 4.21. Trayecto de la exportación, torrefacción y distribución de café en la cadena fincas de Soconusco-Compañía Rogers-Comercializadores.



Fuente: Elaborado con datos de la Compañía Rogers, <http://www.rogersfamilyco.com/> [consulta: 5 de octubre de 2011].

En el 2011 ofrecían cinco marcas propias de café y dos marcas de té. De las marcas de café, dos son gourmets (*San Francisco Bay* y *Black Mountain*), un orgánico (*the organic coffee co.*), dos cafés cultivados bajo sombra, en ambientes y con prácticas amigables con los

150 <http://www.forbes.com/2011/10/24/rogers-family-to-sell-keurigcompatible-coffee-packs-marketnewsvideo.html> [Consulta: 26 de octubre de 2011]

pájaros (*Audubon Premium Shade Grown Coffee* y *Fairwinds Coffee*). Bajo la marca Café de Jerusalén, tuestan cafés gourmet *Kosher* que cuenta con la certificación estrella *K*¹⁵¹.

El *San Francisco Coffee Company Bay* tiene precios competitivos y presentaciones convenientes; el producto Orgánico es 100% certificado, de sombra, y de comercio justo; la marca *Fairwinds Coffee Company* está diseñado y embalado para las tiendas de especialidad o gourmet (muchos se envasan en envases de regalo); el producto *Black Mountain Gold* es una línea completa de cafés especiales en envases prácticos y convenientes; el café de Jerusalén es una mercancía 100% *kosher* certificados por *Star-K*, una organización de certificación *kosher* reconocida a nivel nacional), y café *Audubon* es certificado 100% de *Rainforest Alliance*, de sombra y amigable con las aves.

Bajo la marca gourmet *San Francisco Bay* ofrecen café descafeinado, tostado francés o de un solo origen de Centro América o África. También tienen una línea de cafés saborizados, con avellana y *Hazelnut Creme*.

Los cafés de las marcas *Audubon Premium Shade Grown Coffee* y *Fairwinds Coffee Company* con comprados a productores que cultivan bajo sombra, en una selva cubierta de árboles nativos que son el hogar de cientos de especies migratorias y vida silvestre. Con esto, se argumenta la protección del hábitat de millones de aves migratorias neotropicales que invernan en México y América Central.

Las variedades de café *kosher* que ofrecen son Puerta del León (tostado oscuro), Expreso del rey David (perfecto para espresso o café turco), Breakfast Blend (mezcla suave), y Galilea descafeinado.

Todas las marcas de café o té gourmet de esta empresa, también son ofrecidas mediante su página de Internet, con envío gratis por tierra a través de UPS en la compra de sesenta y cinco dólares o más, y una tarifa de cinco dólares con noventa y nueve por envío de pedidos entre \$45 a \$64.99 dólares. También cuentan con un programa de puntos para canjear por

¹⁵¹ “La etiqueta *casher* (aunque es más frecuente la palabra *kosher*) de ciertos productos alimenticios indica que dichos productos respetan los preceptos de la religión judía, y que por tanto se consideran puros y aptos para ser ingeridos por los practicantes de dicha religión”. <http://es.wikipedia.org/wiki/Cashrut> [Consulta: 26 de octubre de 2011].

productos disponibles en línea y descuentos del 10% para quienes estén inscritos en el Club de café de Java con el compromiso de plantar un árbol nativo en su finca cuando se inscriban.

También atienden pedidos al mayoreo y ofrecen servicios de torrefacción y envasado al vacío de café en el caso de que alguna empresa quisiera vender un producto con su propia marca, es el caso de la marca *Kirkland* que se distribuye a través de Costco. También ofrecen únicamente los servicios de tostado de café.

La compra de su materia prima más importante, el café verde, se realiza desde distintos países productores alrededor del mundo, entre ellos México, Colombia, Guatemala, Nicaragua y Panamá en Latinoamérica; Kenya y Ruanda en África, y Papúa Nueva Guinea y Sumatra en Indonesia.

Respecto a sus estrategias de abastecimiento se puede mencionar que busca diferenciarse de la competencia al ir directamente al lugar de producción para comprar café de primera en las fincas orgánicas, pero también que, recientemente, cultivan su propio café orgánico en fincas de su propiedad. En Panamá y México han adquirido, desde 1999, seis fincas cafetaleras con sistemas de producción orgánicos que en total suman alrededor de 900 hectáreas (600 sembradas de café). En la región de Boquete, Panamá, es propietaria de la Finca Santa Bárbara, de 42.4 hectáreas; Finca Las Brujas, de quince hectáreas de café orgánico certificado, tres hectáreas de té orgánico y dos hectáreas de productos experimentales, y Finca Santa María, de 121.4 hectáreas. En la región del Soconusco, Chiapas, México es dueña de los predios: Rancho Cuilco, de 150 hectáreas; Rancho La Paz, de 161.8 hectáreas, y Finca Perú Paris, de 202.3 hectáreas. Además, tienen previsto comprar otras cuatro según su página *web*.

La condición de adquirir medios de producción en otro país es, por un lado, otro elemento que le otorga el carácter de empresa transnacional. Pero por otro lado significa un asunto interesante de analizar a mayor profundidad. Por lo pronto se advierte que les permite enviar diferentes mensajes a los otros actores de la cadena: 1) hacia los distribuidores, la idea de una empresa que cubre toda la cadena y garantiza el abasto porque “cultiva, importa y tuesta su propio café” al poseer fincas en donde controlan la producción y abasto de café verde en una

calidad determinada, y 2) hacia los distribuidores y consumidores finales, la idea de ser una empresa con poca o nula huella de carbono porque la contaminación que por la torrefacción y otras actividades pudiera generar, se reduce con las actividades de baja producción de carbono.

Asimismo, contar con fincas en la región de abastecimiento permite a esta empresa conocer los costos de producción de una finca ubicada en el Soconusco o en Boquete, Panamá. De esa manera, se estima un costo de producción aproximado para la zona que varía mínimamente respecto a los reportados en las fincas en donde compra café. Además, con un control eficiente de la producción en las fincas de su propiedad pueden reducir los costos de su insumo, el café verde, e implementar mejoras e innovaciones en el proceso productivo que después compartirá con otros empresarios a cambio de algo.

No obstante que los integrantes de la empresa están en comunicación con sus clientes a través de su página *web* y otros medios de comunicación como *Facebook*, *Twitter* y *Youtube*, tienen contratada a la empresa *Zelinski Public Relations* para manejar sus relaciones públicas¹⁵². Sus actividades de promoción incluyen Internet, redes sociales, reportajes de televisión, artículos en revistas y campañas que promueven la imagen de una empresa con responsabilidad social. Un ejemplo de esas acciones mediáticas es el programa de envío de café gratis a los miembros del ejército de los Estados Unidos ubicados en zonas de combate o el lanzamiento de la nueva mezcla de café gourmet orgánico que apoyará con un porcentaje de sus ventas a la conservación del *Jaguar* en Latinoamérica.

Se puede resumir su estrategia de participación en la cadena global del café (su ofrecimiento publicitario) en lo mencionado en la red social Facebook: “1) ofrecer el mejor café y productos de té con el mejor valor a sus clientes, 2) tratar a los empleados, proveedores y clientes como familia, y 3) establecer y mantener programas para mejorar la calidad de vida y el medio ambiente en nuestro socio productor de café y té de las comunidades”.¹⁵³

¹⁵² Ver cobertura de medios de *Zelinski Public Relations* hacia la Compañía Rogers <http://zelinskipublicrelations.com/wp/category/rogers-family-company/> [Consulta: 20 de octubre de 2011]

¹⁵³ <https://www.facebook.com/rogersgourmetcoffee> [Consulta: 20 de octubre de 2011]

Como parte de su mercadotecnia, en su página Web la empresa advierte que cuando un consumidor compra sus productos (café y té), financia los programas de ayuda comunitaria en los lugares de abastecimiento, consistente en la construcción de escuelas, viviendas para los trabajadores, clínicas médicas y guarderías, becas de estudio a los hijos de los trabajadores y salarios de los maestros y los médicos. Con estas acciones dicen tener el propósito de romper el ciclo de la pobreza.

Un primer análisis respecto de las estrategias de coordinación de esta empresa transnacional interpreta el anexo 8 en cual se ubica a la izquierda a los actores (empresas cafetaleras, Compañía Rogers, cadenas de supermercados y consumidor final), al centro las etapas del proceso, desde la etapa de producción hasta el consumo (con elementos necesarios para el desarrollo de la etapa), y los resultados en el lado derecho.

En el proceso productivo participan las empresas cafetaleras que cultivan, cuidan la(s) plantación(es), cosechan la cereza de café y llevan a cabo el proceso de pre-industrialización mediante el cual se obtiene el café verde para vender a la Compañía Rogers.

Este actor tiene a su cargo el proceso industrial: mezclar, tostar, moler y empacar el café que compra a las empresas cafetaleras. Como resultado se obtiene el producto que se vende a las cadenas de supermercado o bien a los consumidores finales mediante el Internet. Sin embargo, a diferencia de años atrás, esta compañía enfrenta una feroz competencia con otras empresas torrefactoras y cambios en las preferencias del consumidor, y por tanto también es su responsabilidad del diseño de las marcas, publicidad y transmisión de los requisitos del mercado hacia los productores de café. Los resultados de esta etapa son: 1) el diseño e implementación de una filosofía de empresa torrefactora (amigable con el ambiente y con responsabilidad social) que buscará transmitir y monitorear en sus proveedores, 2) las marcas específicas a ofrecer en el mercado —aquí se pueden incluir las innovaciones en el producto como las cargas individuales compatibles con las cafeteras *Keurig* anunciadas recientemente por esta compañía—, y 3) el establecimiento del precio de cada producto, en donde deben estar incluidos los costos y las ganancias de las empresas cafetaleras.

En la siguiente fase se encuentran las cadenas de supermercados, las cafeterías y las tiendas que se encargan de distribuir y vender el producto proporcionado por la compañía Rogers.

Para esto, deben de contar con los establecimientos equipados para almacenar, distribuir, ofrecer y vender el producto. Aquí el resultado es un servicio de intermediación entre el torrefactor y el consumidor.

Finalmente, se encuentran los consumidores, quienes con sus preferencias definirán las tendencias del mercado, a las cuales deberán estar muy atentos tanto los distribuidores y vendedores como los torrefactores. El producto del acto de consumo es un dato que se convierte en información para modificar los procesos de distribución-venta, industrialización y producción primaria. Algunas modificaciones únicamente tendrán impacto en alguna de las fases como la preferencia por los empaques individuales que afectaron la actividad de embalaje (la compañía Rogers tuvo que comprar una máquina e implementar modificaciones al interior de la empresa), pero otras afectan a toda la cadena y su implementación requiere de un largo proceso de adaptación en las fases que requieran modificación como las preferencias por los productos que tengan una baja huella de carbono. Aquí, todas las fases son afectadas porque la emisión de carbono es calculada con el total de las actividades de todo el proceso productivo y entonces las de producción agrícola, cuando son amigables con el medio ambiente y tienen un bajo consumo de combustibles, serán a favor de la reducción de la huella de carbono de toda la empresa.

En este caso, la Compañía Rogers se verá en la necesidad de negociar con las empresas productoras de café para que reduzcan sus emisiones de carbono y podrá implementar como un requisito de compra las acciones tendientes a ese propósito.

En resumen, a lo largo de la historia de las fincas, sus dueños se han enfrentado a distintos retos y problemas de producción y comercialización relacionados con la escases de la fuerza laboral –al principio porque no existía mano de obra disponible en la región y recientemente por la migración-; el agotamiento de las tierras y, actualmente, los efectos del cambio climático; la incertidumbre en los precios del café; el incremento en el precio de los insumos, y las exigencias del mercado mundial que se traducen en calidad y más recientemente la tendencia hacia el consumo de café producido en condiciones amigables con el ambiente y socialmente responsable. Estas condiciones han significado fluctuaciones en las ganancias de la venta del aromático.

Ante todo, los empresarios cafetaleros han implementado estrategias para adaptarse a las exigencias del mercado mundial del café, pero también otras para conseguir la diversificación de sus actividades económicas y equilibrar sus rentas. Dentro de las estrategias se identifican los cambios en los sistemas de producción de café, la incorporación a la agroindustria, la comercialización de servicios turísticos y la producción-comercialización de flores tropicales. Cada empresario está desarrollando su propia ruta hacia la diversificación por lo que no se observan todas las estrategias en las tres fincas.

La Finca Argovia hizo lo necesario en los rubros de cuidado al ambiente y responsabilidad social para tener (a partir del año 2006) un sistema de producción de café orgánico certificado que cumple elevados estándares de calidad. Comercializa parte de su producción de café tostado y molido, así como otros productos envasados como mermelada de carambola, chile chiltepín, chile pepita y cardamomo. Asimismo, Argovia produce y comercializa flores tropicales de corte como heliconias, anturios y una variedad de follajes y palmas.

La Finca Hamburgo tiene un sistema convencional semintensivo de producción de café y tiene establecidos controles de calidad a lo largo de todo el proceso de beneficio húmedo y seco. Esto le permite ofrecer un producto de alta calidad en el mercado de especialidades de Europa y los Estados Unidos.

La Finca Irlanda también cumple con exigentes estándares de calidad y participa en el mercado de especialidades, su sistema de producción es orgánico desde hace más de 35 años –incluso es considerado como biodinámico porque no tiene desperdicios que dañen al ambiente, todo es aprovechado para producir abono orgánico o gas butano a partir del tratamiento del agua y los desperdicios de toda la finca-.

Fincas como Chapultepec, que se encuentran a menor altura que la requerida para producir un café con las características que demanda el mercado actual de cafés especiales, dejaron de producir la cantidad de café que sacaban en otra época, cuando aún no se había desarrollado ese mercado que ahora ha influido hasta en los cafés instantáneos y liofilizados. La otra cuestión es que el tipo de café que producían esas fincas ubicadas a menor altura que la requerida para producir cafés especiales, ahora se abastece de otras regiones del mundo donde se produce a mayor escala y a un menor precio como Vietnam y otros países que

incursionan en el mercado del café para llenar vacíos que dejan las regiones más afectadas después de la crisis del 1989.

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE LA CADENA GLOBAL DE CAFÉ DEL SOCONUSCO

En el apartado anterior se caracterizó tanto a los productores como a las Empresas Transnacionales (ETN) que intervienen en las actividades cafeticultoras en la región del Soconusco. Se trató acerca de capacidades y estrategias tanto de tales compañías —para coordinar la cadena— como de los empresarios cafetaleros —para ser competitivos o sobrevivir a las condiciones del mercado internacional—. Algunas de estas estrategias pueden no estar vinculadas con sus relaciones—como la prestación de servicios turísticos, la cual parece ajena a cualquier exigencia de los compradores del aromático—, pero otras son consecuencia directa de algún requisito, como una certificación orgánica.

En esta sección se analiza la Cadena Global de Valor (CGV) en la cual participan los empresarios cafetaleros del Soconusco, con el enfoque de Gereffi y Korzeniewicz (1994) y Gereffi (2001). El propósito final es observar las formas en que los actores encargados de la producción agrícola interactúan con los ubicados en las etapas de comercialización, industrialización y distribución, pero antes se discute tres características que la definen: historicidad¹⁵⁴, diversidad¹⁵⁵ y transterritorialidad. Asimismo se revela a otros actores —no vistos en el capítulo anterior— que interactúan con las empresas cafetaleras objeto de esta investigación y que fueron identificados de dos maneras: rastreando las notificaciones de embarque (*bill of lading*) con las facilidades del sitio *web* de *Ealing Market Data Engineering Co. Ltd.*¹⁵⁶ y en trabajo de campo. Exhibir

El enfoque de CGV brinda la posibilidad de observar las relaciones entre actores durante las etapas de elaboración de un producto —nodos— e insertar como variables independientes los criterios de calidad, estandarización, precio y abastecimiento a escala global, vinculados

¹⁵⁴ Característica poco abordada en los estudios de las CGV, pero en este caso no se puede dejar a un lado por sus implicaciones en la acción de los empresarios cafetaleros. Ver Capítulo 2 y la discusión que más adelante se hace al respecto.

¹⁵⁵ Se emplea el término “diversidad” porque se concibe al Soconusco como un conjunto de elementos diversos, no interconectados y sin un propósito común. Si se cumplieran estas condiciones se podría cambiar por el concepto “complejidad” y referirse a un sistema compuesto de partes interrelacionadas que como un conjunto presentarían sinergias imposibles de lograr de individualmente por los elementos.

¹⁵⁶ Recientemente dejó de funcionar su sitio: www.iealing.com [Consulta: 25 de octubre de 2011], pero otras empresas como *Trade Data Services, Inc.* (www.importgenius.com) y *Panjiva, Inc.* (<https://es.panjiva.com>) ofrecen datos acerca de los embarques de mercancía en el ámbito mundial. El costo de sus servicios básicos es de 90 y 150 dólares mensuales, respectivamente.

a las estrategias de coordinación de las ETN. Posteriormente se analizará los cambios que ejecutan los actores locales en la producción de café como variables dependientes, supeditadas a las estrategias de coordinación de las transnacionales y las capacidades locales.

Cuando se revise las formas de negociación y acuerdo entre cafetaleros y actores en los nodos posteriores a la producción se definirá tres tipos de relaciones: R1: comercializadores que compran a productores; R2: tostadores/importadores que compran a comercializadores y R3: torrefactores que compran directamente a los productores, y se tratará las características de entradas y salidas de cada fase y los mecanismos de coordinación de los actores en la cadena global de valor.

Para una mejor comprensión de este apartado y de la tesis en general es pertinente revisar en qué consiste la producción de café, abarcando sus etapas desde la planta hasta la taza. Se puede consultar el Anexo 1, en el cual se explica a grandes rasgos el proceso agroindustrial referido.

Básicamente, la primera etapa corresponde al proceso agrícola, desde el cultivo de la planta, la cosecha del café cereza y la transformación primaria, que contempla tanto el beneficio húmedo como el seco y el trillado, y la siguiente a la transformación del grano mediante el tostado y el molido. Cuando la actividad económica está dirigida a la exportación, el enfoque de CGV es pertinente porque las dos grandes etapas se desarrollan en lugares distintos. Eso no es el caso de las empresas que dirigen su producción al mercado local.

5.1 Conexiones históricas, diversas y transterritoriales

El Capítulo 2 abordó el carácter histórico de la exportación de café en el Soconusco. Es decir, la CGV que se analiza tiene antecedentes en el intercambio comercial de hace más de 100 años. En algunos casos tanto productores como compradores van por su tercera o cuarta generación.

Tal es el caso de la finca Irlanda, que tiene un cliente suizo con quien lleva “ochenta y tantos años vendiendo su café con una ‘bolsita’ con el trencito Irlanda” (B. Peters, comunicación personal, 13 de julio de 2011) y un cliente alemán con quien vendió el primer embarque de 200 sacos de café orgánico biodinámico en 1967.

Al comienzo la garantía de abasto era la condición primaria en la relación porque no existían requisitos como la certificación orgánica o la responsabilidad social. Ahora el mecanismo de negociación es más complejo, está compuesto de muchos rubros, aunque al parecer la garantía de abasto sigue siendo una preocupación de las ETN. Se demuestra esto con alianzas y sociedades de productores con comercializadores y torrefactores y la adquisición de fincas por estos últimos.¹⁵⁷

La mayoría de las fincas cafetaleras visitadas son reconocidas por la calidad de su grano, pero también tienen un reconocimiento como empresas que han sabido mantener relaciones comerciales de largo plazo, situación fundamental para conveniencia de los compradores y preferencia entre los consumidores.

Algunas empresas cafetaleras han perdido esas conexiones históricas ya sea porque el negocio de importación/torrefacción del cliente cerró o fue absorbido por una transnacional que busca abarcar más mercado o el tipo de producción de la finca¹⁵⁸ dejó de ser atractivo para un mercado internacional que es cada vez más exigente como el de cafés de especialidad.

La CGV en que participan las empresas cafetaleras del Soconusco se caracteriza también por su diversidad en cuanto a los tipos de café que producen y los mercados atendidos. En ese sentido, se comercializa tanto arábica como robusta¹⁵⁹ —aunque en mayor medida del primer tipo—, de altura, de especialidad, orgánicos, amigables con el medio ambiente, socialmente responsables (Cuadro 5.1) y los que se utiliza para elaborar instantáneos y liofilizados, y se atiende la demanda de Estados Unidos y Europa y, en menor medida, de Japón y otros mercados emergentes de Europa Oriental y Asia. El japonés de hecho es de los más exigentes pero el menos desarrollado —en cuanto a volumen y frecuencia de comercio— de los identificados en el trabajo de campo. El mercado nacional hasta hace poco no era tan exigente, pero comienza por los criterios ambientales y sociales que ya implementan las

¹⁵⁷ Aunque también tiene que ver con estrategias relacionadas con la mercadotecnia, la experimentación de prácticas agrícolas y la innovación de procesos.

¹⁵⁸ Ya sea porque no se encuentra a la altura establecida por los criterios que definen un café de especialidad o sus procesos no garantizan un producto de la calidad exigida por el mercado.

¹⁵⁹ Algunos países cultivan preferentemente el tipo robusta, como Indonesia, Vietnam, Costa de Marfil, Filipinas y Tailandia.

empresas que compran para manufacturar productos que distinguen el origen, incluso en cafés instantáneos como *Nescafé*.¹⁶⁰

Cuadro 5.1. Certificaciones y clientes de las fincas cafetaleras visitadas en trabajo de campo

Finca	Certificado	Clientes/país
Finca Argovia	Rainforest Alliance NOP-USDA Bird friendly	JBR Courmet Foods (Rogers Family Co.)-EUA
Finca Hamburgo	Ninguna	JBR Courmet Foods (Rogers Family Co.)-EUA Satarbucks-EUA Amcafé-EUA Benecke-Alemania Gollucke-Alemania
Finca Irlanda	IMO Control USDA Organic JAS OCIA Demeter Bird friendly	Simon Levelt-Holanda JBR Courmet Foods (Rogers Family Co.)-EUA Henauer Kaffee-Suiza Lebensbaum-Alemania Japón (sin empresa identificada)
Finca Perú-París	OCIA Rainforest Alliance Bird friendly	JBR Courmet Foods (Rogers Family Co.)-EUA
Fincas Helda y San Francisco (Chiapas flower)	Bird friendly	JBR Courmet Foods (Rogers Family Co.)-EUA
Finca Génova (Exportadora de Café California)	Rainforest Alliance UTZ	Cofiroasters S.a.-Suiza
Finca Alianza (Exportadora de Café California)	Naturland OCIA	Efico NV-Bélgica
Rancho Alegre	Tiene un sistema orgánico sin sello	Para mercado nacional

Fuente: Visitas de campo (2010-2012).

Hamburgo destaca en este cuadro porque no tiene algún certificado, pero altura y proceso productivo le permiten obtener un grano de mucha calidad en taza, reconocida incluso por la *Specialty Coffee Association of America* (SCAA) y la Asociación Mexicana de Café (Amecafé) en 2007. La cantidad de clientes que tiene respalda ese juicio, siendo el único proveedor directo de *Starbucks*, cuando AMSA suministra a esta cadena.

Las fincas que dirigen el total de su producción al mercado interno, como Rancho Alegre, también abonan a esta diversidad porque no requieren exportar porque la misma empresa

¹⁶⁰ <https://www.nestle.com.mx/media/pressreleases/nescafe-lanza-por-primera-vez-origenes-una-edicion-especial-para-rendir-tributo-a-chiapas-oaxaca-y-veracruz> [Consulta: 15 de enero de 2018].

familiar posee lo necesario para la torrefacción, la distribución y la venta al por menor de su café, por lo cual no necesitan un certificado, aunque aseguran emplear un sistema de producción orgánico.

En síntesis, el Soconusco tiene una amplia variedad de sistemas de producción, desde convencionales, orgánicos, biodinámicos o sustentables, en concordancia con la diversidad de mercados existentes. No hay uno que predomine, aunque el interés por lo orgánico en los consumidores promueve el aumento considerable en la certificación de esas prácticas mediante distintos sellos.

Como ya se mencionó en el apartado 4.2, tres transnacionales operan en el Soconusco: *Neumann Kaffee Gruppe* (NKG), representada por Exportadora de Cafés California, S. A. de C. V.; *Ecom Agroindustrial Corporation Ltd.*, cuya filial es Agroindustrias Unidas de México, S. A. de C. V. (AMSA), pero también participa en la empresa conjunta (*joint venture*) Cafés de Especialidad de Chiapas SAPI de C. V. (Cafesca) y *Nestlé Group*, mediante alianzas con empresas entre las que destaca Exportadora de Granos y Oleaginosas del Sureste, S. A. de C. V.

También en ese apartado (4.2) se expuso la capacidad de compra y venta de café de esas firmas, por lo que además de las exportaciones de los empresarios cafetaleros al mundo estas transnacionales tienen la posibilidad de enviar café del Soconusco prácticamente a cualquier lugar donde sea requerido, conectando así a esta región con otros territorios en el ámbito internacional. Es decir, productores y comercializadores consiguen que un ciudadano de Berlín, Bruselas, Ámsterdan, Los Ángeles, Chicago o Nueva York, por ejemplo, tomen una taza del aromático proveniente de las fincas soconuquenses, y viceversa, quienes trabajan en la producción —desde el propietario hasta los tapiscadores— tengan un medio de vida.

En la región también existen pequeños productores que comercializan individualmente o mediante una sociedad, pero no son considerados en esta investigación porque el objeto de estudio son los empresarios cafetaleros.

5.1.1 El rastro que dejan las notificaciones de embarque

Con datos recabados en campo, la investigación documental de las empresas y el análisis de las notificaciones de embarque (*bill of lading*) —de compañías privadas¹⁶¹ cuya dirección de envío correspondía a la ciudad de “Tapachula”— se elaboró el esquema del Anexo 7 para identificar 17 fincas productoras, cuatro empresas cuya función es comprar y exportar, seis importadoras, seis a las cuales compete la torrefacción y tres cadenas de supermercados en Estados Unidos.

Un primer análisis arroja que la mayoría de las fincas que exportan a Estados Unidos comercia directamente con torrefactores y las que envían su producción a Europa con importadoras. Pocas entregan su café a los exportadores (acaparadores) por razones varias, pues su café tiene demanda en el mercado internacional ya sea por su calidad o altura, por ser orgánico, sustentable o todas o muchas de esas características. Cuando la mercancía es vendida a un exportador no se emite notificación de embarque porque no hay tal. No obstante, en el registro de exportación de la finca San Carlos se menciona a Exportadora de Granos y Oleaginosas en el reporte correspondiente, lo cual hace pensar que esta última empresa actuó como intermediaria en la operación o procesó el café para su venta en oro.

Los datos contenidos en las notificaciones de embarque, además del número de contenedores, sacos, peso, qué grano se exporta —todas las consultadas: café arábico en grano verde sin tostar—, la variedad y, a veces, la finca y el tipo de preparación¹⁶², permitieron ubicar a los clientes de las fincas cafetaleras en Estados Unidos (Figura 5.1) y Europa (Figura 5.2).

¹⁶¹ Se encontró notificaciones de embarque de sociedades de solidaridad social —como Ismam San Isidro Labrador— que no fueron consideradas en el estudio.

¹⁶² Puede ser de dos tipos y la Preparación Europea o EP (de: *European Preparation*) indica una calidad que implica un menor número de defectos permitidos en comparación con la Preparación Americana.

Figura 5.1. Ubicación de las compañías importadoras y torrefactoras europeas a las que venden su café las fincas del Soconusco, Chiapas



Elaboración del autor mediante el software Google Earth con las notificaciones de embarque disponibles en Ealing Market Data Engineering Co. Ltd. <https://www.iealing.com/en/index.html> [Consulta: 5 de octubre de 2011].

Figura 5.2. Ubicación de las compañías importadoras y torrefactoras estadounidenses clientes de las fincas del Soconusco, Chiapas



Elaboración del autor mediante el software Google Earth con las notificaciones de embarque disponibles en Ealing Market Data Engineering Co. Ltd. <https://www.iealing.com/en/index.html> [Consulta: 5 de octubre de 2011].

Amcafe Inc., InterAmerican Coffee Inc., Royal Coffee Inc., en Estados Unidos, y *Efico NV* y *Bernhard Benecke Coffee GmbH & Co.*, en Europa, se dedican a importar y vender grano a tostadores y cafeterías —la mayoría pequeñas o medianas— que por los costos de operación no compran directamente a los productores, evitándose el “trabajo de campo” que implica visitarlos, negociar con ellos y buscar un buen precio por las cantidades compradas al año, incluso posible contarlas por decenas de sacos. También se consideraría los riesgos del transporte de la mercancía y la posibilidad de recibir un producto de menor calidad del acordado.

Rogers Family Company y *Community Coffee Speciality Llc*, en Estados Unidos, y *Niehoffs Kaffeerösterei GmbH*, *Simon Levelt Koffie* y *G. Henauers Sohn AG*, en Europa, mezclan, tuestan, muelen y empaican café para vender en gran escala a las cadenas de supermercados o directamente al consumidor por Internet desde sus páginas *web*.

Starbucks (Starbucks Coffee Trading Company) es tostador, pero al mismo tiempo uno de los más importantes comercializadores de café tostado y en taza del mundo porque cuenta con más de 25 mil tiendas en 50 países en el continente americano, China, Europa, Medio Oriente y África, de las cuales 12,521 se encuentran en Estados Unidos. Aparece en una notificación de embarque como cliente de *Cafe Ecex 2000, S.A. de C. V.* en un envío de 275 sacos de la finca Hamburgo.

5.1.2 La relación de las fincas con sus clientes

Algunas han pasado de ser únicamente proveedoras del aromático a sus clientes y transitado a otros esquemas de relación como las alianzas estratégicas y las sociedades. Las primeras consisten en proponerse objetivos comunes en cuanto a sus actividades económicas y mantener sus patrimonios por separado. Para las segundas es necesario modificar la constitución de la empresa y nombrar un consejo de administración en el cual el socio mayoritario tiene el “voto de calidad” en la toma de decisiones. En esta última también se supone la definición de objetivos que beneficien a las partes de la sociedad.

Para analizar las relaciones entre las empresas cafetaleras y sus clientes se elaboró el siguiente cuadro que contiene el dato de las fincas abordadas en las entrevistas realizadas *in*

situ o en las oficinas de los propietarios ubicadas en Tapachula durante las visitas de campo de 2010 a 2012.

Cuadro 5.2. Relación establecida por las fincas cafetaleras con su principal cliente

Finca	Propietario o representante	Relación con su principal cliente
Perú-París	Eduardo Bracamontes Gris	Alianza estratégica
Génova	Carlos Antonio Luttmann Fox	Alianza estratégica
Alianza	Otto Luttmann Morga	Alianza estratégica
Maravillas	Ricardo Enrique Luttmann Fox	Alianza estratégica
Rancho Cuilco	Compañía Rogers	Propiedad (adquirida en 2008)
Beneficio Bajareque Norte	Compañía Rogers	Propiedad (adquirida en 2011)
San Nicolás	Eric Giessemann	Proveedor
Hamburgo	Tomas Edelmann	Proveedor
La Victoria	Adrián Marengo y Domingo Muguira Revuelta	Proveedor
El Chorro	Sven Schalit	Proveedor
La Granja	Ingrid Hoffman (Santa Anita)	Proveedor
Argovia	Bruno Giesemann	Proveedor
Monte Grande	Amín y Alfredo Moisés	Proveedor
Helda y San Francisco	Ryner Böheme	Proveedor
Chapultepec	Mauricio Tomasini Bassols	Proveedor
Finca Santander	Pablo Tomasini Campocosio	Proveedor
Santa Fe	Adrián Marengo y Muguira	Proveedor de café soluble
Irlanda	Bernardo Peters	Sociedad
La Patria	Miguel Schalit	Sociedad
La Paz	Ricardo Trampe	Sociedad
El Final	Miguel Schalit	Sociedad
Rancho Alegre	Adolfo Gramlich Bado	Proveedor de su marca

Fuente: Visitas de campo (2010-2012) y documentos públicos de las empresas.

Las fincas Génova, Alianza y Maravillas pertenecen a la familia Luttmann, dueña también de Exportadora de Cafés California, subsidiaria de *Neumann Kaffee Gruppe* y, por tanto, la alianza establecida los condiciona a entregar su producción a la trasnacional, la cual se encarga de colocarla en “mejores condiciones” que si el empresario tratara de hacerlo por su cuenta.

No es el caso de la alianza de Perú-París con la Compañía Rogers porque la producción de esa finca será para el proceso productivo del torrefactor estadounidense. El precio es fijado

de acuerdo con los costos de producción más un diferencial que es la utilidad del empresario. A cambio de la garantía de abasto del café Rogers invierte en proyectos sociales para sus trabajadores.

Andrés Bracamontes, gerente de Beneficio Bajareque Norte, S. A. de C. V. —subsidiaria de la Compañía Rogers—, explicó:

Para el proveedor [el finquero] es obligatorio hacer uso de esos apoyos y para la fundación [Rogers] es un donativo a la finca para realizar esas acciones. Primero, la finca realiza las acciones y después de construir o financiar el proyecto manda un reporte y la fundación le reembolsa. Funciona por reembolsos porque nos aseguramos de que las cosas se hagan. Si un productor de café no hace las cosas, deja de proveer café a la Compañía (Comunicación personal, 10 de octubre de 2011).

Rancho Cuilco y Beneficio Bajareque Norte son propiedades que cambiaron de dueños. Ambas fueron adquiridas por la Compañía Rogers y sirvieron como antesala para que el torrefactor estadounidense fijara una oficina en Tapachula con múltiples propósitos: manejar las fincas de su propiedad, interactuar con las que mantiene una alianza, con las que tiene una sociedad (La Patria, La Paz y El Final) y sus proveedoras. Cuando es necesario se encarga de abastecer a la compañía de otras con las que no tiene acuerdos de largo plazo.

De entre los proveedores destaca la finca Santa Fe, que abastece a la Compañía Rogers y otras de café soluble procesado, ya sea en el Soconusco o en la región de Córdoba, Veracruz, donde esa actividad productiva está más consolidada que en Chiapas.

Irlanda emprendió recientemente una sociedad con su cliente alemán, quien invertirá recursos para el proceso productivo y los proyectos sociales. En este caso, a diferencia de las otras sociedades, el cliente —ahora socio— no requiere el total de la producción y el empresario podrá continuar abasteciendo al resto de sus compradores, sobre todo al que lleva mucho tiempo vendiéndole.

5.2 La cadena global de café del Soconusco

Este apartado tiene como propósito ordenar e interrelacionar los elementos —capacidades y estrategias de los empresarios— de la cafecultura en el Soconusco (Capítulo 4) y las características de la CGV ya revelados en este capítulo para observar —ya no de manera aislada y con la lupa de los conceptos abordados en el Capítulo 3— las formas en que los actores encargados de la producción agrícola interactúan con los ubicados en las etapas de comercialización, industrialización y distribución.

Evidentemente, la cadena global de café del Soconusco es coordinada por los compradores, es decir, es del tipo *buyer-driven* porque los actores situados después de la producción, mediante mecanismos diferentes, definen precio y criterios a lo largo de los nodos de la cadena de comercialización, transformación y distribución del aromático en el ámbito internacional.

Precisamente, al identificar esos mecanismos se empleará las dimensiones entrada y salida para describir y analizar los flujos de productos y servicios en la cadena y al mismo tiempo se planteará algunas innovaciones que los actores impulsan. Así, quedan establecidas como categorías de análisis: la característica requerida del grano, las formas de evaluarla y de fijar el precio y la garantía de abasto, lo cual permitirá el análisis de las relaciones entre los actores participantes y las barreras de entrada establecidas.

5.2.1 Características de entradas y salidas

En el primer nodo se encuentran los productores, quienes después de cultivar y cosechar el café lo someten a dos procesos para exportarlo empacado en bolsas de 60 kilos. El beneficio húmedo¹⁶³ tiene por propósito separar la piel y la pulpa de los granos y retirar el mucílago y el seco el de reducir el contenido de humedad¹⁶⁴ para inhibir la germinación de las semillas, impedir el crecimiento de hongos y evitar su deterioro. Los granos son colocados en la máquina secadora —un contenedor cilíndrico al que se inyecta aire caliente y el cual gira

¹⁶³ Se debe ejecutarla lo más pronto posible después de la cosecha porque con el pasar de las horas quitar la pulpa de la semilla es cada vez más difícil.

¹⁶⁴ La humedad no debe ser menor a 11 por ciento, pues el café *arábiga* pierde color y sabor.

para que el secado sea uniforme—. Un café de tipo arábica puede ser almacenado así 12 meses y la variedad robusta hasta 18.

Del secado continúa el trillado, consistente en separar o descascarillar el grano del pergamino en máquinas de fricción por medio de tambores, discos, rotores y cuchillas, todos con la misma función, decortarlo. Al producto de esta etapa se le conoce como café verde y generalmente se le exporta así.

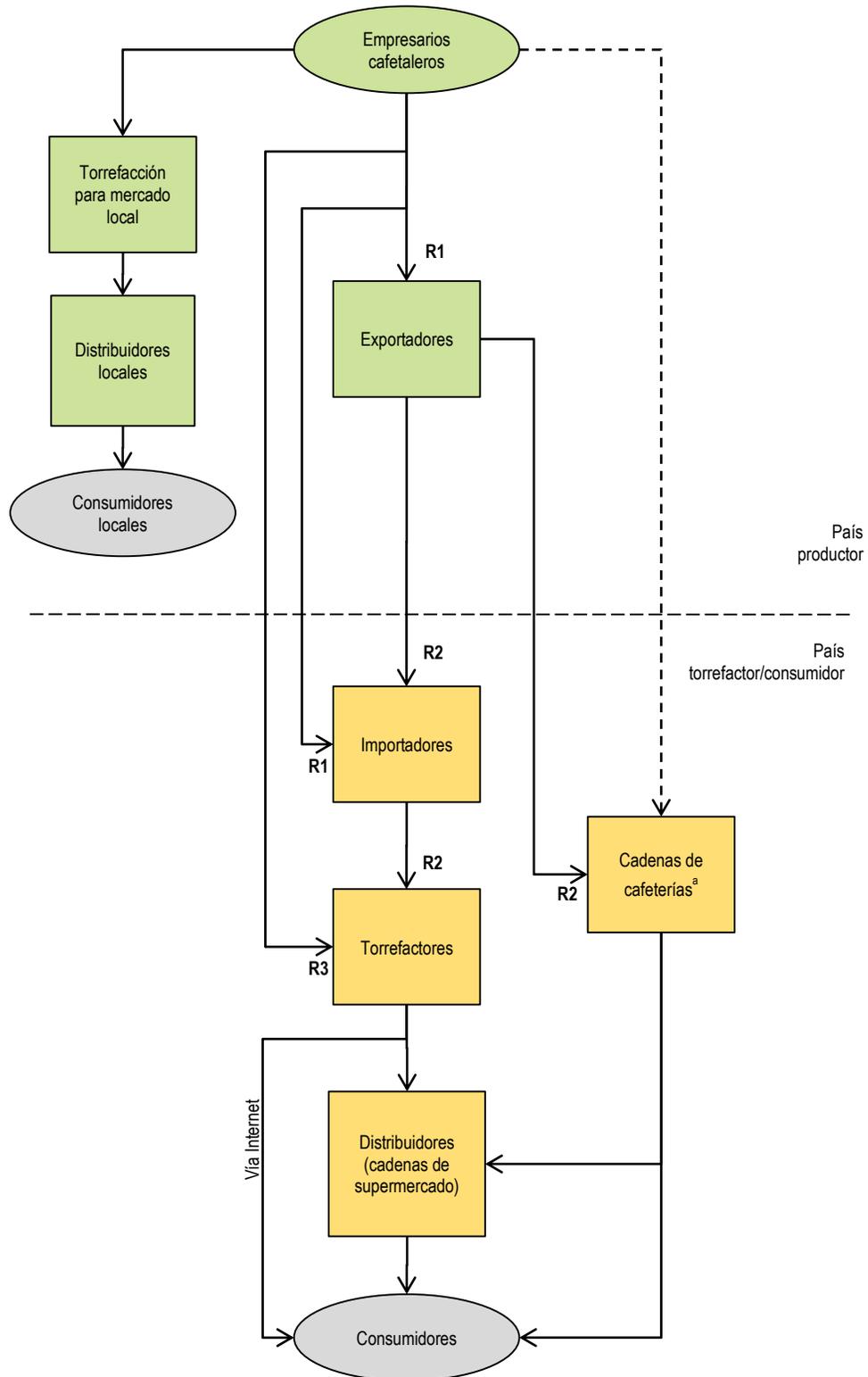
La mayor producción en las fincas es de las variedades *Coffea arábica* y en menor medida márago. Algunas cultivan robusta, sobre todo porque la planta es colocada como barrera para algunas plagas.

La producción de café exportado es dirigida a los mercados de café de especialidades. Cumple con requisitos exigentes para ser calificado como de primera o de exportación. Adicionalmente, la mayoría de las fincas ofrece producción orgánica, certificada por organismos de acuerdo con un mercado destino, y otras la convencional, como Hamburgo, una de las de mayor producción en la región. La diferenciación del café de ésta no es por contar con un sistema orgánico sino por las condiciones agroclimáticas y los procedimientos que garantizan la calidad del grano.

En el segundo nodo aparecen los comercializadores de café verde, a quienes se puede ubicar en el país productor (exportadores), donde se localizan el proceso de torrefacción¹⁶⁵ o el consumo (importadores). Comúnmente llamados intermediarios, la función de los comercializadores-exportadores es comprar café verde o pergamino para abastecer a 1) su filial en los países torrefactores o 2) una empresa importadora que revenderá el producto a una compañía tostadora o cafetería en menores cantidades. Adquirir café pergamino tiene como propósito agregarle valor y captar más ganancias.

¹⁶⁵ Tratamiento térmico del café verde para obtener un producto quebradizo, fácilmente molturable del que, por infusión en agua, se logra la bebida. Durante el tostado se produce la transformación de las propiedades sensoriales, químicas y físicas de los granos a productos de tostado o torrefacto.

Figura 5.3. Cadena global de valor en la que participan los empresarios cafetaleros del Soconusco



a/ Cadenas de cafés como Starbucks también torrefactan.
 Fuente: Elaboración del autor.

En este punto se ubica una función de la cadena referida al traslado del café verde de las fincas a las casas comercializadoras o las compañías torrefactoras. En síntesis, se le transporta por vía terrestre a los puertos de Quetzal, en Guatemala; Salina Cruz, en Oaxaca, o Coatzacoalcos, en Veracruz. En 2011 un grupo de empresarios cafetaleros promovió la continuidad de los servicios de la compañía naviera *Hapag Lloyd* porque han comprobado que abarata hasta en un 70% los costos de traslado desde Puerto Chiapas a Estados Unidos. Además, aseguran correr menos riesgos de robo que cuando sus embarques transitan por las carreteras hacia los otros puertos del país.

El tercer nodo se encuentra en los países de las empresas que tuestan, muelen y empaacan para los mercados. Éstas reciben café verde de las regiones productoras para el proceso de torrefacción, el cual puede comenzar con la mezcla de granos, de acuerdo con el producto requerido. A la salida del proceso ofrecen el producto tostado y molido en bolsas —diseñadas para conservar fresco el producto— con una marca e imagen atractivas. Una porción de éste no es molida y se le vende en grano a las cafeterías que cumplen la función de punto de venta. El número de éstas va en aumento, sobre todo en Estados Unidos.

En este nodo también se puede ubicar a las cadenas de cafeterías que tuestan café y se autoabastecen para venderlo molido y empacado, pero principalmente en taza, como Starbucks, y otra estrategia de venta que siguen los torrefactores, la venta por Internet.

En el cuarto nodo de la cadena se ubica el grupo de distribuidores que adquiere el café tostado para acomodarlo en los anaqueles de tal forma que sea un producto atractivo para el consumidor. Los empaques contienen información respecto a la calidad y si es orgánico o amigable con los pájaros y el ambiente, pero nada acerca de su procedencia geográfica.

El quinto nodo de la cadena es el consumo. Las personas eligen y adquieren el producto en supermercados, expendios o cafeterías. Aceptan pagar un precio extra cuando cumple con sus expectativas de calidad, estandarización e intereses ambiental y socialmente responsables. Con sus preferencias definirán las tendencias del mercado, a las cuales deberán estar muy atentos tanto distribuidores y vendedores como torrefactores. El acto de consumo es un dato que se convierte en información para modificar los procesos de distribución-venta, industrialización y producción primaria. Unas modificaciones sólo tendrán impacto en

alguna de las fases, pero otras afectan a toda la cadena y su implementación requiere un largo proceso de adaptación, como las preferencias por los productos con una baja huella de carbono. Aquí todas las fases se ven afectadas porque la emisión de carbono es calculada con el total de las actividades de todo el proceso productivo y entonces las de producción agrícola, cuando son amigables con el medio ambiente y tienen un bajo consumo de combustibles, serán a favor de la reducción de la huella de carbono de toda la empresa.

De manera alterna a la cadena descrita en los párrafos anteriores, las fincas dedican un porcentaje de la producción para torrefactar con equipos propios o pagando la maquila para tostar, moler, envasar y distribuir café con una marca local, diseñada por sus propietarios, lo cual aumenta, aunque por lo pronto aún no representa una salida factible para su desarrollo, sobre todo porque el mercado local no crece al ritmo que se quisiera y la exportación del grano representa una vía menos complicada que promover el desarrollo del mercado.

La finca Irlanda es de las empresas que apuestan a la venta en bolsa, pero también desarrolla la franquicia de sus cafeterías. La idea es colocar más de su producción y captar otras ganancias con la comercialización de la franquicia. Por otro lado, Gramlich, propietaria de Rancho Cuilco, dejó de exportar su producción desde 2008 para vender café tostado y molido en expendios y sus cafeterías.

5.2.2 Los mecanismos de coordinación de la cadena

Relación tipo R1. Comercializadores que compran a productores

Los exportadores e importadores (comercializadores) que compran a productores (R1) establecen los siguientes requisitos:

- Calidad según criterios de los países a los cuales exportan, de los mercados en los que participan o de los clientes a quienes venden su producto.
- La revisión recae en terceras entidades como las certificadoras, por lo que no necesariamente pueden estar interesados en las particularidades de las unidades de producción (valores histórico, social, ambiental, etcétera).
- Se fija el precio de acuerdo con la bolsa de valores menos castigos o más sobreprecios.

- El abasto no necesariamente debe ser permanente. Cada año comienza una nueva negociación y si no se logra acuerdo el productor dejará de abastecerlos y buscarán otros productores en la región, el estado, el país u otra región del mundo.

En esta relación ocurre por lo general: a) un trato poco personalizado: el comprador conoce al productor, a la finca, pero no está enterado de los problemas del proceso productivo; en algunos casos tiene conocimiento de los problemas financieros y operativos, condición que usa a su favor y no para acompañar al productor; b) la pérdida del origen del café: algunos comercializadores aseguran contar con mecanismos de trazabilidad del producto, lo que no significa un sobreprecio sino un mecanismo de control de la calidad en la producción por lotes, efectiva para el torrefactor y el distribuidor, no para el productor o el consumidor, y c) la baja o nula transferencia de tecnología e información acerca de los mercados, financiamientos o nueva tecnología hacia el productor.

El primer efecto observado en las compañías cafetaleras es la búsqueda de la certificación solicitada. El cumplimiento de los requisitos afecta la vida diaria de las personas involucradas en el proceso de producción de café y la organización de la empresa.

La exigencia de certificados por los compradores de café produce un efecto de competencia entre las empresas de la región. Cuando una logra un certificado, al resto le interesa saber de qué certificadora se trata, pues según su apreciación no todas tienen el mismo prestigio.

La estandarización hace posible que quienes coordinan la cadena cambien de proveedor con menos dificultad. Se simplifica la negociación de alguna manera; mejor dicho, se desarrolla, en otros términos. Es decir, elimina las características particulares de los productores y los homogeniza.

Por un lado, la certificación impulsa mejoras en el proceso productivo, pero también puede limitar la innovación y la cooperación entre las empresas. Éstas buscan cumplir estándares a nivel individual (negociando con el mercado), pero no al de región cafetalera o sistema productivo. Es una la empresa certificada que compite y negocia en el mercado, aunque sean muchas en la región.

De acuerdo con lo anterior, la certificación puede desalentar la búsqueda de un posicionamiento del “café del Soconusco” en el mercado. Actualmente el prestigio del grano mexicano en general es malo y las certificaciones permiten el posicionamiento de la empresa, pero no del sistema productivo del Soconusco. La negociación de una finca certificada tiene como base el prestigio del café mexicano (aún con un castigo) y puede lograr apenas un diferencial. Distinto sería que la negociación partiera de una mejor posición del “café mexicano” o “del Soconusco” para mejorar su precio con la certificación.

Relación tipo R2. Tostadores/importadores que compran a los comercializadores

Requisitos para esta interacción:

- Calidad de acuerdo con estándares internacionales acreditados mediante certificaciones de lotes.
- Flexibilizar y descentralizar su proceso productivo.
- Garantía de abasto de café verde, sin importar su origen sino el cumplimiento de los estándares para lograr las mezclas ofrecidas regularmente al consumidor.

Según esos criterios, las características de estas relaciones son: a) la forma principal de la mayor parte del comercio internacional de café verde; b) flexibilización y descentralización de la CGV; c) los tostadores evitan con esto negociar directamente con los productores; por un lado, reducen costos asociados a las negociaciones (traslados y pago de servicios profesionales del trabajo en campo), y d) se relativiza la importancia del origen de la materia prima para elaborar las mezclas en la etapa de torrefacción.

Este tipo de relación implica el aumento del factor especulativo y los empresarios se desaniman y buscan otras salidas a la inestabilidad de sus ganancias. La mayoría opta por diversificar sus actividades económicas.

Relación tipo R3. Torrefactores que compran directamente a productores

Requerimientos:

- Ser de especialidad o un café diferente del producido en un sistema convencional. Comúnmente es de altura. Por lo regular, se comercializa en oro, preparación europea, zaranda 16 o mayor y con cero defectos (o máximo tres).
- Algunas veces las certificaciones pasan a ser accesorias. De ser necesarias por las normas del país importador o el procedimiento de importación se trabaja en eso.
- La empresa torrefactora se preocupa más por revisar directamente el cumplimiento de los requisitos establecidos a los productores. Algunas veces desarrollan sus propios procedimientos para hacerlo.
- El precio es fijado con base en bolsa más prima o, en algunos casos, partiendo de los costos de producción más diferencial de ganancia.

Si los tostadores se rigen por los criterios anteriores, a) los acuerdos comerciales serán de largo plazo, basados en confianza de abasto mediante un mejor precio; b) se garantiza el abasto por el periodo del acuerdo; c) se genera condiciones para el acompañamiento en la mejora del proceso productivo (hay transferencia de tecnología, información y financiamiento); d) desarrollan estrategias para posicionarse como empresa socialmente responsable (proyectos de cuidado del ambiente y sociales), y e) en algunos casos se reconoce el origen del café; en otros, aunque el producto final sea una mezcla, es reconocido genéricamente como mexicano. La producción adquiere otro valor.

El efecto de la última característica es que los empresarios revaloran su producto y adquieren un mejor posicionamiento de su producción y capacidad de negociación.

Se genera condiciones para coinvertir en proyectos de conservación ecológica, modificando tanto los sistemas de producción, las prácticas de los cafeticultores y el ambiente de la región.

Se intenta mejorar de manera puntual aspectos ambientales y sociales de la región mediante proyectos de asistencia social. Con esto se logra mejorar las condiciones de vida de la población ubicada cerca de las fincas y, en particular, de las familias de los trabajadores de las plantaciones de café.

Los proyectos de mejora de la calidad del producto han modificado los sistemas de producción de las fincas, pero también incidido en la modificación de las prácticas y las estrategias de los empresarios cafeticultores, con lo que se ha provocado una reestructuración

económica en la región con el surgimiento de otras actividades de torrefacción y comercialización de café tostado, molido y empacado de mejor calidad.

A las ETN con un alto porcentaje de concentración del mercado cafetalero, los comercializadores de café verde, los torrefactores, los distribuidores y las cafeterías les conviene la estandarización de los procesos en la cadena global de valor. De esa forma evitan un incremento en sus costos de negociación por el volumen de compras, las ventas, la transformación y la distribución. Les es conveniente fijar como interfaz en la negociación una certificación, un intermediario o un precio base que les permita un margen considerable de ganancias.

Las otras razones por las que privilegian esta orientación son las cualidades del producto que ofrecen a los consumidores. A veces esas características resultan de la estandarización y no de los atributos dictados por los cánones respecto a un buen café. Nescafé es el ejemplo típico al que recurren los empresarios para discutir lo complicado del consumo. Dicen que esas compañías ofrecen cafés malos transformados en instantáneo, por ejemplo; el proceso de transformación oculta los defectos, argumentan. Pero, por otro lado, al consumidor resulta un producto conveniente, a precio accesible y fácil de preparar.

Con base en otras preferencias, los consumidores se orientan a los productos que ofrecen los torrefactores relacionados directamente con los empresarios cafetaleros, pues juntos buscan construir una imagen de producción diferenciada del resto de marcas del mercado, caracterizada tanto por su calidad como por su responsabilidad social y ambiental, mientras el consumidor esté dispuesto a pagar, porque implica costos adicionales a la producción. Queda pendiente la discusión acerca de lo útil que en términos financieros resulta esa imagen para cada actor a la hora de valorar sus rentas.

El tipo de relación empresario cafetalero-torrefactor promueve cambios en las unidades de producción tratando de lograr una relativa diferenciación con atributos relacionados con la sustentabilidad o la mejora de las condiciones de los trabajadores. En algunos casos lo histórico-cultural o la diversificación de las actividades productivas de la finca quedan en segundo plano.

El tipo de relación empresario cafetalero-comercializador también promueve mejoras en las unidades de producción. Aunque éstas tienen el propósito de homogenizar el proceso productivo de las fincas —cultivo, cosecha, beneficios húmedo y seco, almacenamiento, transporte—, pero no interesa su diferenciación.

No se debe ver la relación de la calidad o la estandarización con el tipo de comprador en términos absolutos. Los torrefactores que compran directamente a los empresarios cafetaleros también procuran cierto estándar en su abasto y sus procesos productivos. Esto les interesa para lograr eficiencia y competitividad en su ámbito o sector de competencia. No pueden darse el lujo de intentar hacer las cosas de manera artesanal, por decirlo burdamente.

Recientemente, transnacionales como *Nestlé* o *Starbucks* buscan contar con programas orientados al acompañamiento de los cafecultores para transformar su sistema de producción de convencional a orgánico o amigable con el medio ambiente. Algunos de sus criterios también apuntan hacia la mejora de las condiciones de vida de los productores.

Una estrategia para mejorar la imagen del café que se produce en el Soconusco podría ser la promoción de la región como un sistema productivo preocupado por las condiciones sociales en las unidades de producción y el cuidado del ambiente. Mejor aún si las acciones son resultado conjunto de los sectores público, privado y social.

La competitividad de las empresas se debe en parte a la apropiación de los proyectos anteriores y al manejo empresarial de sus activos.

Los actores pasaron de ser finqueros (administradores de una plantación) a emprendedores que manejan dos o más divisiones dentro de su compañía, cuyo eje continúa siendo la producción de café, pero con actividades económicas complementarias que les permiten aumentar sus ingresos.

En 1989 las transnacionales cambiaron sus formas de participación en el sistema productivo de café mexicano. Para lograrlo algunas de las compañías más grandes del mundo se asociaron con empresas locales para tener representación en México.

CAPÍTULO 6. EFECTOS DE LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN DE LAS TRANSNACIONALES Y ESTRATEGIAS DE LOS EMPRESARIOS CAFETALEROS EN EL TERRITORIO

Los dos apartados anteriores consignaron elementos respecto a las empresas cafetaleras y las compañías transnacionales en términos de sus capacidades y estrategias (Capítulo 4) y su ubicación en la CGV, distinguiendo los tipos de relaciones entre ellas (Capítulo 5).

En el Capítulo 5 se reflexionó acerca de historicidad, diversidad y transterritorialidad de la región cafetalera del Soconusco. La primera está relacionada con la actividad productiva —abordada en el Capítulo 2—; la segunda con la variedad de sistemas productivos, de mercados que atiende y de actores económicos en el territorio, y la tercera con de que, junto con sus granos, tiene la oportunidad de trasladarse a otros lugares mediante los intercambios en la CGV.

El apartado anterior revisó los tipos de convenio entre las fincas y sus clientes. Por lo menos tres fueron reconocidos: alianza estratégica, sociedad, proveedor. Así mismo se identificó una empresa (Gramlich) que tiene integrada su cadena de valor —la finca provee a sus cafeterías— y que dedica el cien por ciento de su producción al mercado local.

En esta sección se analiza las respuestas de los empresarios cafetaleros a las estrategias de coordinación de comercializadores, torrefactores y distribuidores que coordinan la cadena global de café y sus efectos en el territorio.

Es necesario hacer dos acotaciones a este apartado. La primera se refiere a que mucha de la información y los dichos son una especie de inferencias, es decir, no son resultado de la observación y la sistematización de información como en los capítulos pasados. Aquí se trata de ir más allá al asociar algunas variables y tratar de ver prospectivamente los hechos.

6.1 Respuestas, adaptación y reconversión productiva

En esta sección se identifica algunas respuestas de los empresarios a los mecanismos de control de las ETN. Del apartado 6.1.1, la primera refiere a la diversificación de actividades económicas; la segunda a la seguridad en la calidad de un producto, el trabajo empeñado en unos granos de

café, y la tercera a aspectos varios: 1) la revaloración de un atributo intangible, lo biodinámico, 2) el reconocimiento del origen y 3) la lealtad hacia un cliente de muchos años.

En el 6.1.2 se pone en tela de juicio el requerimiento de un sello orgánico para entrar a un mercado con muchos gustos, intereses y bolsillos. Así que por lo pronto los empresarios cafetaleros tendrán que hacer caso a sus intermediarios.

El 6.1.3 plantea la reconversión productiva como respuesta a los mecanismos de control de la CGV y los vaivenes de los precios del mercado internacional del café.

6.1.1 Algunas respuestas de los empresarios cafetaleros

El empresario que, según lo dicho en entrevista, parece más despreocupado de lo que hagan o dejen de hacer las ETN es Ryner Böheme (fincas Helda y San Francisco). Eso se debe a que no depende al 100 por ciento del negocio del café. La diversificación de actividades económicas en su empresa le da la oportunidad de trabajar y prepararse en tiempos de *vacas flacas* durante la baja de precios del aromático y en los buenos de aprovechar cual *surfeador* la cresta de precios altos y tomar ventaja del negocio de la cafecultura combinado con la floricultura, la siembra de palma de aceite y —hasta como entretenimiento— los servicios de hospedaje y alimentación que ofrece en el hotel boutique de la finca San Francisco que, dicho sea de paso, se encuentra a más de 1,200 metros sobre el nivel del mar, lo cual le permite tener un café de *estricta altura*.

Figura 6.1. Plantaciones de anturios de la empresa Chiapas Flower en la finca Helda



Foto del autor.

Tomas Edelmann (Hamburgo) tiene una experiencia de negociación con la transnacional Starbucks que da cuenta de su certeza respecto a la calidad de su proceso productivo:

El caso de Starbucks con nosotros fue muy especial, ya que había una empresa [Seattle Best] y ellos tenían un contrato con una finca aquí en el Soconusco y cambió de dueño y él no se quiso hacer responsable y se vieron en la necesidad de conseguir cuatro lotes de un café similar y de casualidad me lo topé y le dije que yo tenía; hicieron el estudio e hicimos el contrato con precios justos y empezamos a trabajar y hace cuatro o cinco años Starbucks compra Seattle Best y automáticamente me vuelvo proveedor directo de Starbucks. Y así es nuestra entrada. Hace como dos años [2009] hicieron un contrato con AMSA para que ellos fueran sus representantes en México y por petición mía yo sigo haciendo tratos con ellos. [Hablé] con los directores en Suiza y les dije que yo no quería ese triángulo ya que yo era responsable de mi calidad y que no iba a dejar que nadie más tocara mi café, y lo aceptaron y de eso no tiene la oportunidad mucha gente. (T. Edelmann, comunicación personal, 21 de marzo de 2011).

Para Bern Peters [Irlanda] también hubo un momento de revalorar su café y dejó de venderle a la Compañía Rogers después de 10 años de hacer negocios —de 2000 a 2010—,¹⁶⁶ aunque según él son pocas las empresas como ésta que, en atención a la demanda del mercado, pagarían un precio mayor por un producto con una característica incluso poco comprendida y posicionada en el gusto del consumidor. Entre sus argumentos planteó la falta de reconocimiento en el precio al sello biodinámico y el rechazo a la venta de la marca Irlanda con origen. Comentó que su cliente suizo vende desde hace muchos años su aromático en una bolsa con el nombre de la finca y un trencito. Lamentó concluir esa larga relación, pero privilegió la llegada de otros proyectos como la sociedad con su cliente alemán, con quien trabaja en un esquema con proyectos sociales parecido al de Pete Rogers.

¹⁶⁶ La relación entre estos dos actores es clave para la Compañía Rogers y su incursión a la región cafetalera, pues, después de La Victoria, Irlanda fue de las primeras fincas con las que el tostador estadounidense hizo negocios y de alguna manera se retroalimentó de ese sistema de producción. Un informante comenta que a Pete Rogers “le hablaron mucho de la Finca Irlanda y entonces se fue visitarla y a conocer. En ese momento no hicieron nada. Se conocieron y Pete cuenta que él decía: ‘que locos están estos cuates’. Porque entonces no mucha gente estaba en la idea de cuidar a los pájaros y todo eso. Se preguntaba: ‘¿qué tiene que ver eso con el café?’”.

Como estas experiencias debe haber otras para argumentar la agencia de los empresarios cafetaleros del Soconusco frente a la globalización materializada en los mecanismos de coordinación de las CGV por las ETN.

6.1.2 El supuesto requisito de las certificaciones

Las ETN cumplen su papel de intermediarias entre la producción y el mercado donde se consume el aromático, pues conocen muy bien la diversidad de preferencias y los requisitos para cada una. Cuando entre los empresarios cafetaleros se promovió el *boom* de las certificaciones creyéndolas fielmente necesarias para la exportación, empresas como la Rogers Family Company Inc. supieron muy bien lo que requieren de cada finca para comerciar su producción con éxito y se aplican en eso.

En ese sentido, hay fincas cuya producción seguramente no es “colocada” en el mercado orgánico, pero sí en el de cafés de especialidad y, por lo tanto, no requieren el certificado, así que la ETN deja de exigirlo, pero, para mantener un estatus de empresa responsable en cuanto al medio ambiente, promueve prácticas amigables y financia acciones para su evaluación.

Cuadro 6.1. Certificaciones 2006 y 2016 de las fincas proveedoras de la Compañía Rogers

Finca	Superficie (ha)	Certificaciones 2006		Certificaciones 2016	
		Orgánica	Bird friendly	Orgánica	Bird friendly
La Patria	252	Sí	Sí	No	No
Perú-París	250	Sí	No	No	No
El Final (Mexiquito)*	272	-	-	No	No
San Nicolás	250	No	No	No	No
Hamburgo	807	No	No	No	No
Irlanda**	320	Sí	Sí	-	-
Cuilco*	140	-	-	No	No
La Paz	202	No	No	No	No
La Victoria**	504	No	No	-	-

Notas: * No aparece en el estudio 2006 ** No aparece en el estudio 2016

Fuente: Cooper (2006) y Cooper (2016).

Así, dicha compañía invirtió en 2006 y 2016 en la evaluación ecológica en fincas a las cuales compra café. Dicho estudio estuvo a cargo de *Cooper Ecological Monitoring, Inc.* Independientemente de lo reportado y las recomendaciones emitidas, dejó de manifiesto lo comentado. Como se puede ver en el siguiente cuadro, ninguna de las fincas contaba en 2016

con certificados orgánico o *Bird friendly*. No es necesario porque entregan su café a la compañía Rogers.

Quizá ocurra lo mismo con las fincas mostradas en el siguiente cuadro y a las cuales la Certificadora de Productos Sustentables, S. C. ha cancelado su certificado *Rainforest Alliance*, aunque las cancelaciones son muy recientes y cabe la posibilidad de que ya se encuentren en proceso de recuperarlo.

Destacan Génova, Triángulo, Campamento y España, identificadas como de Exportadora de Cafés California, filial de *Neumann Koffee Group*. De hecho, en la lista únicamente hace falta la finca Alianza para completar ese conjunto.

Cuadro 6.2. Empresas con certificado Rainforest Alliance cancelado

Empresa	Finca	Fecha de cancelación	Motivo de la cancelación	Ubicación
Muxbal	Muxbal	30/01/2018	Cancelado bajo condiciones normales / Incumplimiento de las reglas de certificación	Unión Juárez, Chiapas
Agroforestal Sombra S. P. R. de R. L. de C. V.	Independencia-San Ramón	09/05/2017	Cancelado bajo condiciones normales / Incumplimiento de los requisitos de certificación	Huehuetán, Chiapas
Comercializadora e Industrializadora de Productos Chiapanecos, S. A. de C. V.	Génova, Triángulo y Campamento	09/05/2017	Cancelado bajo condiciones normales / Incumplimiento de los requisitos de certificación	Tapachula, Chiapas
Comercializadora e Industrializadora de Productos Chiapanecos S. A. de C. V.	España	12/02/2016	Cancelado bajo condiciones normales / El cliente decidió de forma voluntaria no continuar en la certificación	Tapachula, Chiapas

Fuente: Certificadora de Productos Sustentables, S.C. www.sustentables.org [Consulta: 1 de febrero de 2018].

Pareciera que en el mercado de los cafés de especialidad —objetivo de muchos de los empresarios del Soconusco— los sellos son una condición *sine qua non* para exportar. Sin embargo, hay un mercado en donde al parecer no es tal la exigencia, pero no hacia el productor sino para el actor encargado de introducir los granos al país destino.

Sería valioso entender esos entresijos del mercado global del café para ayudar a los productores, no sólo a los empresarios sino también a los pequeños.

6.1.3 Reconversión productiva

Al preguntarle a un informante qué ocurre cuando se deja de exportar, respondió:

En el caso de que no exporten con nosotros o con cualquier otro tostador o comercializador y el café no saliera de México sería el peor escenario. Lo que pasaría es que se reduciría el área de café y empezarían a meter otros cultivos y se tendrían que limitar al mercado local. Todo el café de zonas bajas se empezaría a cambiar a otros cultivos; los que producen café de zona alta empezarían a tostar café y los que ya tuestan se mantienen, pero reducen considerablemente su área y empiezan a producir otras cosas. (A. Bracamontes, comunicación personal, 10 de octubre de 2011).

En el trabajo de campo se identificó a dos fincas que reconvirtieron su plantación de arábica a robusta por razones varias. La primera tiene que ver con que su café dejó de ser atractivo para el mercado de exportación y otra con la falta de capitalización de la empresa. Uno de los casos refirió que para volver más productiva su plantación debía invertir recursos de los cuales no disponía.

6.2 Mecanismos de coordinación emergentes

En este apartado se analiza estrategias de coordinación que las ETN implementan. Pareciera que algunas van contra la lógica del proceso de globalización en cuanto a la flexibilización de la CGV como la adquisición o control operativo de fincas. Otras son una reinención¹⁶⁷ de estrategias implementadas por otras transnacionales.

Las ETN que participan en la cadena global de café del Soconusco desarrollan mecanismos de coordinación que abonan a garantizar el abasto de acuerdo con sus estándares, mediante acciones como acompañar a los productores en sus actividades agrícolas, financiar proyectos sociales, formalizar sus relaciones con alianzas estratégicas y adquirir control de propiedades.

¹⁶⁷ No se les implementa de manera idéntica. De alguna manera le imprimen su sello o hacen alguna modificación sobre todo cuando son aplicadas a distintos tipos de productores. No es lo mismo un programa de comercio justo para los empresarios que para los pequeños productores.

Cuadro 6.3. Mecanismos de coordinación emergentes de las ETN

ETN	Acompañamiento a los productores	RSE/Proyectos sociales	Alianzas	Control sobre propiedades
Nestlé Group	Aplicación de manuales de buenas prácticas y programa	No aplica. Se enfoca a pequeños productores	No aplica	No aplica
Neumann Kaffee Gruppe	Coaching a sus aliados; información de mercados	Fundación HRNS con varias líneas de acción	A través de ECC	No aplica
Ecom Agroindustrial Corporation Ltd.	Incorporación de los compradores a su cadena de suministro Programa de “formación de proveedores”	No aplica	No aplica	Adquisición
Rogers Family Company Inc.	Proyectos sociales son un comercio justo a su manera Asesoramiento directo en la finca basado en experiencia ganada en otras de su propiedad o proveedoras	Incorporación a las negociaciones	Con varias fincas	Sociedad y adquisición

Elaboración propia.

6.2.1 Control sobre propiedades

De las cuatro ETN mencionadas en el cuadro anterior, únicamente *Nestlé Group* no busca tener control operativo, alianzas o no se ha hecho propietaria de alguna finca. Las otras tres han implementado estrategias en ese sentido.

Neumann Kaffee Gruppe (NKG), a través de su alianza con Exportadora de Cafés California, supervisa la operación de cuando menos cinco fincas en el Soconusco que administra la empresa Comercializadora e Industrializadora de Productos Chiapanecos, S.A. de C.V.¹⁶⁸

Ecom Agroindustrial Corporation Ltd. lo hace a través de su subsidiaria Agroindustrias Unidas de México (AMSA), propietaria de 20 fincas en Chiapas. Una de esas, La Gloria Zaju,¹⁶⁹ es de las pocas fincas del Soconusco a más de 1,200 msnm —altitud indicada en

¹⁶⁸ Es una empresa fundada en 1996 que tiene bajo su responsabilidad la producción de las más de 1,500 hectáreas de las cinco fincas mencionadas que alcanzan una producción anual de más de 15,000 quintales de café de exportación.

¹⁶⁹ Según el padrón cafetalero 2008 tiene una extensión de 105 hectáreas y se encuentra a 1,304 msnm.

algunos estándares internacionales como café de *estricta altura*—. También tiene propiedades en Villacomatitlan y Motozintla.

La compañía Rogers realizó tres adquisiciones desde 1999, a partir de los dichos de varios informantes: Rancho Cuilco, de 150 hectáreas; Rancho La Paz, de 161.8 hectáreas, y Finca Perú Paris, de 202.3 hectáreas. El año de la visita de campo, tenían previsto hacerse de otras cuatro.

Adquirir propiedades para la compañía Rogers tiene que ver en primera instancia con una estrategia de abastecimiento de café orgánico en fincas bajo su control y además envían diferentes mensajes a los otros actores de la cadena: 1) hacia los distribuidores, la idea de una empresa que cubre toda la cadena y garantiza el abasto porque “cultiva, importa y tuesta su propio café” al poseer fincas en donde controlan la producción y abasto de café verde en una calidad determinada, y 2) hacia los distribuidores y consumidores finales, la idea de ser una empresa con poca o nula *huella de carbono* porque la contaminación que por la torrefacción y otras actividades pudiera generar, se reduce con las actividades de baja producción de carbono.

Asimismo, contar con fincas en la región de abastecimiento permite a esta empresa conocer los costos de producción de una finca ubicada en el Soconusco. De esa manera, se estima un costo de producción aproximado para la zona que varía mínimamente respecto a los reportados en las fincas en donde compra café. Además, con un control eficiente de la producción en las fincas de su propiedad pueden reducir los costos de su insumo, el café verde, e implementar mejoras e innovaciones en el proceso productivo que después *compartirá con otros empresarios a cambio de algo*.

6.2.2 Los proyectos sociales y otras acciones de responsabilidad social

Después de las estrategias para el control de propiedades, el desarrollo de proyectos sociales y las acciones de Responsabilidad Social (RS) son el segundo tema más novedoso en cuando a los mecanismos de coordinación de las ETN.

Por un lado, las fincas han sido criticadas históricamente por las condiciones de vida de sus trabajadores¹⁷⁰ (sobre todo los eventuales). Por el otro, a pesar de que la normatividad mexicana protege cada vez más a los trabajadores, en los países consumidores — desarrollados— persiste la legítima preocupación por el trato que se dé a ese sector laboral.

Es así que las ETN impulsan un tipo de mecanismos dirigido a mejorar las condiciones de vida de los trabajadores y la comunidad de la plantación. En el caso de Rogers, incorpora los proyectos sociales como parte de sus acuerdos:

Don Pete Rogers siempre ha estado motivando el desarrollo social, desde hace 15 o 20 años que él está en esto. Él, cuando empieza una relación con una finca motiva que esa finca haga inversiones en el tema de mejorar las condiciones de vida de los trabajadores y él contribuye en esa inversión como un donativo a los proveedores de café. (Bracamontes, 2011).

En las siguientes figuras se ubican los 36 proyectos de ayuda que la empresa reportó en 2010 tanto en Centroamérica (Figura 6.2), como en África e Indonesia (Figura 6.3).

Figura 6.2. Ubicación de los proyectos de ayuda comunitaria de la Compañía Rogers en Centroamérica, 2010



Fuente: Página web de la Compañía Rogers, <https://www.rogersfamilyco.com/> [Consulta: 20 de octubre de 2011]

¹⁷⁰ En el apartado 2.1.5 de esta tesis se aborda el tema de las condiciones en las que vivían los trabajadores del siglo pasado.

Figura 6.3. Ubicación de los proyectos de ayuda comunitaria de la Compañía Rogers en África e Indonesia, 2010



Fuente: Página web de la Compañía Rogers, <https://www.rogersfamilyco.com/> [Consulta: 20 de octubre de 2011]

En el caso de la NKG, estableció la Fundación Hanns R. Neumann Stiftung (HRNS, por sus siglas en inglés) con cuatro líneas de acción: 1) promover una economía del café sostenible mediante proyectos de desarrollo con base en la iniciativa "Asociación para la sostenibilidad" (www.coffee-partners.org); 2) ayudar a conservar los recursos naturales con educación técnica en cuanto a las prácticas de una agricultura sostenible; 3) apoyar la protección del medio ambiente con proyectos de educación y conservación entre los jóvenes, y 4) buscar mejores condiciones sociales en los países productores a través de proyectos en cooperación con organizaciones nacionales e internacionales. Es interesante la propuesta *Generations* de NKG que busca proveer oportunidades de educación y autoempleo a los jóvenes de los lugares donde se produce café.

En la justificación de sus programas de RS, la NKG reconoce la problemática de la garantía de abasto y por eso, sugieren la necesidad de formar cuadros que reemplacen a los actores actuales de la cadena, cuando se requiera:

No es ninguna novedad que el mercado del café está en una situación precaria. El consumo y la demanda están en aumento constante, pero la oferta sigue siendo

irregular, a los años de sobreoferta le siguen años de escasez. En el corto plazo, los precios se ajustan, pero el abasto debe tener una perspectiva a largo plazo. (Página Web de NKG)

Es también interesante la forma indirecta en que el gobierno federal favorece la competitividad de los empresarios cafetaleros a partir del Programa para la Atención a Jornaleros Agrícolas migrantes (PAJA) de SEDESOL destinado a mejorar las condiciones de los trabajadores de las fincas, pero que termina fortaleciendo la responsabilidad social de las empresas, para con eso se atender requisitos del mercado internacional de cafés especiales —el socialmente responsable o sustentable—. En las figuras siguientes se pueden observar distintas obras que la SEDESOL llevo a cabo en algunas fincas en el marco del programa PAJA.

Figura 6.4. Cocina comunitaria en finca Génova



Foto del autor

Figura 6.5 Dormitorios para trabajadores (galleras) en finca Génova



Foto del autor

Figura 6.6 Dormitorios para trabajadores (galleras) en finca Helda



Foto del autor

6.2.3 Acompañamiento a los productores

Los documentos corporativos de *Nestlé* mencionan que la transnacional busca promover las mejores prácticas corporativas sustentables e impulsar la productividad y tecnología del café a través de la implementación de un Plan que se basa en lograr que 70,000 cafecultores cumplan con el Código Común para la Comunidad Cafetalera (4C). Con esto, dicen, promoverán la producción, el procesamiento y el consumo del café mediante la implementación de estándares sustentables. En otro documento se alcanza a distinguir, que a falta de la posibilidad una propuesta menos impersonal, proponen emplear la tecnología [genética] para mejorar la resistencia y los rendimientos de las plantaciones, para lo cual se proponen suministrar cafetos a los cafecultores que son sus proveedores.

La propuesta de *Ecom-AMSA* está basada en la incorporación de los compradores a su cadena de suministro capacitándolos a través de programa de “formación de proveedores” para lograr 1) mejores prácticas de manejo agrícola y manufactura; 2) impacto directo en las comunidades cafetaleras; 3) considerar al productor y al consumidor como actores clave en la cadena y 4) presencia global del grupo y soluciones globales a sus proveedores y clientes.

Su programa de desarrollo de proveedores que consiste en facilitar y proveer servicios integrales abarcando los siguientes rubros: rediseño Cadena de Valor; asistencia técnica; transferencia tecnología; investigación y desarrollo; financiamiento; inversiones sociales, e intercambio de experiencias.

Teddy Esteve, socio mayoritario de la empresa dice que:

"Antes de 1997, realmente no teníamos muchas relaciones directas con los productores. Compramos a través de intermediarios. Las primeras experiencias con la rastreabilidad y la certificación nos mostraron el camino hacia una relación directa con los agricultores. Los agricultores no solo mejoraron sus ingresos a partir de la certificación y con el tiempo a partir de una mejor calidad y rendimiento, sino que evitaron a los intermediarios que anteriormente se habían llevado una gran parte del pastel "(Rosenberg *et al*, 2009:13).

A partir de esa acción, muchos de los intermediarios que les vendían café, son ahora sus agentes de compra, ya no tienen comisiones, sino salarios y bonificaciones basadas en el rendimiento.

En el caso de la compañía *Rogers*, un informante explica:

Pete [Rogers] siempre fue un cliente atípico porque en primer lugar es el dueño de la empresa el que llega y te visita cada año; llega y se mete a las galleras de los trabajadores, a ver cómo vive la gente entonces. No es un comprador tradicional que dice “mándame una muestra”. Él se mete hasta la cocina pues. Se mete en tu beneficio y te desarma la maquina; revisa que tan limpia está. Te pregunta “¿En dónde está pasando mi café?”. Para eso debes tener un beneficio pulcro y azulejos en todos lados. Las galleras deben estar bien y sí no lo están, él te ayuda. (Bracamontes, 2011)

6.3 Efectos en el territorio

De acuerdo con la información recabada y el análisis hecho en esta investigación, hasta el momento se identifica dos efectos probables en el territorio. El primero es el abandono paulatino de las plantaciones de café, ya sea porque el cambio generacional afectó a la empresa o por los problemas analizados respecto a falta de productividad, capitalización, diferenciación, calidad y estrategia para afrontarlos.

El otro es una especie de neocolonización de la región cafetalera por las ETN que han mostrado interés en el control de las plantaciones mediante alianzas y sociedades o la adquisición de propiedades.

6.3.1 Abandono de la cafecultura

Cuando alguien expresa que por la inestabilidad en el precio del café le va mal al productor dice una verdad a medias. En efecto, la cotización del aromático en bolsa repercute en la economía de los empresarios, pero es una situación más compleja. En principio la empresa trasnacional que le compra el café termina aplicando la disminución de las ganancias del cafecultor. Entonces hay posibilidad de una negociación y a eso no se debe perderlo de vista. Si se cumple con ciertos parámetros, debe haber un margen de operación, incluso para ambos. En ese sentido es necesaria una revaloración del café del Soconusco, que, si no será por la altura, cuando menos en la calidad del grano por medio del cuidado del proceso de producción que muchos de los finqueros están descuidando, según se apreció en la visita de campo.

De otra manera, uno de los peores efectos que habrá, mejor dicho, ya lo hay, es el abandono de la producción del café, desatender la plantación en cuanto a actividades culturales,

limpieza y buen funcionamiento de los beneficios húmedos y secos. En dos de las fincas visitadas se explicó que los pantes sembrados con arábica estaban abandonados por el proceso de reconversión a la producción de robusta.

Algunas instalaciones están subutilizadas y la reflexión es casi instintiva: algo se está haciendo mal que esta finca no produce al nivel de antes.

Figura 6.7 Casillas para almacenar temporalmente el grano del café



Foto del autor.

Si el argumento fuera la altura en la ubicación de algunas, se pudiera debatir con el hecho de que hay fincas a menos de 500 metros sobre el nivel del mar produciendo un café no de altura, pero en cuanto a limpieza y defectos competitivo con otros catalogados como de especialidad.

Además, son pocas las fincas del Soconusco por arriba de los 1,200 metros sobre el nivel del mar, por lo que, de ser el argumento de la baja competitividad de las fincas, estarán perdidos. Nada se podrá hacer por esos empresarios y, en efecto, lo que sigue es vender su propiedad y dedicarse a otra cosa.

De ocurrir lo planteado, las empresas trasnacionales no perderán la oportunidad para hacerse de más propiedades y ganar terreno a la integración de la cadena de valor de un negocio que ellos no ven mal. Por el contrario, cada vez más adquieren fincas no sólo en el Soconusco sino en otras regiones cafetaleras. Lo curioso es que también ahí habrá una competencia con otras ubicadas más al sur del continente porque su valor en dólares es menor a las del Soconusco.

6.3.2 Nuevos dueños de un sistema productivo desarraigado

Ahora bien, si las trasnacionales practican su estrategia de integración de la cadena con la adquisición de fincas, quizá ocurran dos cosas, la primera relacionada con la capacidad de negociación. Esa empresa tendrá información privilegiada de lo que ocurre en la región. Es decir, el resto de los empresarios tendrá al *enemigo* durmiendo en casa.

Esa trasnacional no tendrá problema en cambiar su sistema de producción de orgánico a uno convencional o intensivo, según convenga y lo requiera el mercado.

La otra cuestión es que cuando lo requiera la trasnacional privilegiará el comercio del café de otro lugar para atender su mercado sin menoscabo de que dicha acción afecte a la región por una sobreoferta.

Las situaciones anteriores, en lugar de propiciar algún proyecto de desarrollo de orden regional, generarían una pérdida de cohesión territorial que de hecho ya se evidencia con la falta de proyectos conjuntos o estrategias de colaboración.

Como se mencionó en la presentación de este capítulo, muchas de las inferencias planteadas quizá requieran ser comprobadas mediante más trabajo de campo e investigación documental.

CONCLUSIONES

A las empresas trasnacionales con alto porcentaje de concentración del mercado de café, comercializadores de grano verde, torrefactores, distribuidores y cafeterías les conviene la estandarización de los procesos en la cadena global de valor. Así evitan incremento en sus costos de negociación por volúmenes de compras y ventas, transformación y distribución. Para ellos es provechoso fijar como interfaz una certificación, un intermediario o un precio base y así lograr un margen considerable de ganancias.

Las otras razones para privilegiar esta orientación son las cualidades del producto ofrecido a los consumidores. A veces esas características están más en el sentido de la estandarización y no en los atributos dictados por los cánones acerca de un buen aromático. Nescafé es el ejemplo típico al que recurren los empresarios para discutir lo complicado del consumo. Según ellos, se ofrece cafés malos transformados en instantáneo, oculto por el proceso de transformación, argumentan, pero por otro lado conviene al consumidor por su precio y ser fácil de preparar.

Con base en otras preferencias, los consumidores se orientan a los productos que ofrecen los torrefactores relacionados directamente con los empresarios cafetaleros. Ambos buscan construir una imagen de producción diferenciada del resto de marcas del mercado, caracterizada por calidad y responsabilidades social y ambiental, mientras el consumidor esté dispuesto a pagar, porque esa diferenciación implica costos adicionales. Queda pendiente la discusión acerca de lo útil en términos financieros de ese perfil para cada actor a la hora de valorar sus rentas.

El tipo de relación empresario cafetalero-torrefactor promueve cambios en las unidades de producción para lograr una diferenciación relativa con atributos acerca de la sustentabilidad o la mejora de las condiciones de los trabajadores. En algunos casos lo histórico-cultural o la diversificación de las actividades productivas de la finca quedan en un segundo plano.

La relación empresario cafetalero-comercializador también promueve mejoras en las unidades de producción, pero, aunque éstas tienen el propósito de homogenizar la producción

en las fincas —cultivo, cosecha, beneficios húmedo y seco, almacenamiento, transporte—, no interesa su diferenciación.

No se debe ver en términos absolutos la relación de la calidad o estandarización con el tipo de comprador. Los torrefactores que compran directamente a los empresarios cafetaleros también procuran cierto grado de estándar en su abasto y sus procesos productivos. Esto les interesa para lograr eficiencia en el ámbito de competencia. No pueden darse el lujo de hacer las cosas de manera artesanal, por poner un ejemplo muy burdo.

Desde hace poco transnacionales como Nestlé o Starbucks tratan con programas orientados al acompañamiento de los productores en mejorar su sistema para transformarlo de convencional a orgánico o amigable con el medio ambiente. Algunos criterios apuntan hacia las condiciones de vida de las personas involucradas.

Una estrategia para mejorar la imagen del café del Soconusco podría ser la promoción de la región como un sistema productivo preocupado por las condiciones sociales en las unidades de producción y el cuidado del ambiente. Mejor si las acciones son resultado conjunto de los sectores público, privado y social.

El concepto de competitividad acerca de las empresas es complejo, pero llevado al estudio de un grupo de empresarios (a nivel regional) lo es más porque no se limita al desempeño de las compañías. Como refiere Basave (2006), “tiene una dimensión institucional y nacional[...] prevaleciendo una dependencia mutua” entre empresas, gobierno y otros agentes (instituciones) vinculados con la actividad económica (universidades, centros de investigación, medios de comunicación, etcétera).

La transformación de las plantaciones convencionales de café en sistemas de producción orgánicos o amigables con el ambiente es impulsada por los requerimientos del mercado internacional, en específico por el de cafés especiales, orgánicos, amigables con los pájaros, biodinámicos y sustentables social y ambientalmente. El acompañamiento recibe este esfuerzo de los productores por el gobierno federal, remitiéndose sólo al apoyo económico derivado del programa de Fomento a la Producción del Café, que a juzgar por los recursos ejercidos debería significar mayor impulso a la generación de un producto reconocido internacionalmente por su calidad y no para “realizar actividades culturales en las

plantaciones”, como estipula el programa del gobierno federal. Se podría dirigir el esfuerzo, a la atención de los requisitos que los productores deben cubrir para certificarse, a la adquisición de maquinaria que reduzca el uso de recursos como el agua en el proceso de beneficio húmedo o mejore el de selección de los granos. En resumen a lograr un sistema complejo de producción cafetalera que de abasto a múltiples mercados deliberadamente. Atender el llamado de un torrefactor que explica así porque no se abastece únicamente del Soconusco: “abastecerse solamente de café del Soconusco, no es la capacidad de abasto que tiene el Soconusco, sino de las necesidades cambiantes. Abastecerse únicamente del Soconusco sería limitarse porque la producción del Soconusco no es toda de altura, por ejemplo.”

Si la estrategia fuera legislar para la denominación de origen, no es suficiente con declararla y exigir un sobreprecio a los clientes (compradores) porque irán a buscar el café que necesitan en otra región. Se trata de que realmente signifique un *plus* para su mercancía. Si el Estado cumple dotando las garantías para un mejor vivir de la población relacionada con la cadena global del café, haría su parte porque se podría “vender” eso. Es decir, si se logra posicionar al negocio del grano como una actividad que permite a los productores vivir bien, los compradores de otros países serán atraídos por la mercancía y podrán colocarla en el mercado final de mejor manera, con una imagen y un buen precio. Queda claro que no se trata de mantener los subsidios, pues la política asistencialista no ayuda mucho, sino de construir capacidades y que el Estado haga lo correspondiente, acompañar, legislar.

El gobierno también podría apoyar los pagos de certificaciones por la Norma ISO 9001 u otros proyectos que signifiquen una mejoría en los procesos productivos de las fincas o sus condiciones competitivas frente a los mercados local e internacional. Un subsidio para la comercialización de café tostado y molido equilibraría los términos de competencia contra el café soluble localmente, por ejemplo. Capacitar en el entendimiento cabal de los requisitos de los mercados internacionales sería otro acompañamiento pertinente.

El apoyo a la diversificación de las actividades económicas en las fincas ha sido favorable para algunas, aunque pocas han logrado consolidar los servicios turísticos, pero no se ha generado una capacidad competitiva de la región o del conjunto de empresas. Además, el proyecto de La Ruta del Café ha dejado de recibir la atención correspondiente de todos los

actores. Incluso los empresarios han abandonado la idea original de *conjunto* y buscan su desarrollo por otras vías.

Sería interesante analizar el hecho de que no hay un modelo de diversificación único, pues cada finca desarrolla su estrategia de diversificación. Unas apuestan a los servicios turísticos, otras a industrializar y comercializar otros productos agrícolas, y algunas a la producción y venta de flores de corte. Se abonaría a una propuesta por volver al Soconusco un sistema complejo de elementos productivos —café, turismo, agroindustria y otras actividades—, y no el conjunto diverso de elementos de ahora.

Sería interesante analizar el efecto del auxilio que brinda el gobierno federal a ciertos empresarios cafetaleros con el Programa de Apoyo a los Jornaleros Agrícolas (PAJA), el cual supuestamente fortalece los atributos de responsabilidad social de las fincas para atender requisitos del mercado internacional de cafés especiales.

Se debe considerar prioritario al proyecto de habilitación de Puerto Chiapas como punto de embarque para la exportación de café porque los empresarios manifiestan un beneficio significativo que implica una mejoría en la competitividad con otras regiones productoras de grano en el mundo. Es lamentable que se invierta recursos en otros asuntos y este elemento de singular importancia, no sólo para el aromático sino para la exportación de otros productos, no sea considerado con la seriedad ameritada.

Ante la falta de políticas y programas para mejorar la competitividad del conjunto de empresas o de la región cafetalera, se prevé que diversificación y diferenciación entre los empresarios cafetaleros se fortalezcan, en tanto que cada vez haya más fincas que disminuyan la superficie dedicada al café, o sean abandonadas o vendidas. Esto podría presentarse con la disminución de la producción.

Esta investigación nunca tuvo el objetivo de sentenciar al bueno y al malo de la película, pues no se trata de juzgar a los actores, pero sí de identificar objetivamente sus papeles en el proceso de reestructuración.

En esta investigación no se concluye tajantemente si hay tal o no. Se podría juzgar que las evidencias (por el número de UE contempladas) son insuficientes para concluir

“sobradamente” respecto a un proceso de reestructuración económica. Sin embargo, según los casos observados, el proceso productivo del café es el mismo, pero las condiciones del mercado cambian y, por tanto, las relaciones entre los actores de la cadena.

A propósito de la pregunta a Pablo García Camacho en el artículo de *DW* (García Casas, 2015), acerca de si el café seguirá siendo importante en los vínculos comerciales entre Alemania y Latinoamérica, se requiere fortalecer ese “punto” en la relación entre México y Alemania para ponerlo como ejemplo de buena relación comercial entre los dos países y que los empresarios cafetaleros de esa ascendencia vendan a México como un buen socio en los negocios para que fructifique el comercio de “otras materias primas, otros productos industrializados y otros servicios conforme se vayan desarrollando las economías”, como sugiere el autor del texto citado. Es decir, que los empresarios cafeticultores de ascendencia alemana sean embajadores de Chiapas y México ante su país para ampliar las relaciones comerciales.

ANEXOS

Anexo 1. Proceso de agroindustrial del café, de la planta a la taza.

Anexo 2. Informantes clave entrevistados

Anexo 3. Gráficas elaboradas con datos del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP-Sagarpa)

Anexo 4. Posición de los principales países exportadores de café verde (1980-2009).

Anexo 5. Superficie sembrada de café en los municipios del Soconusco, 2000-2010 (ha).

Anexo 6. Fincas del Soconusco, Chiapas, con mayor número de hectáreas (2008).

Anexo 7. Cadena global del café en la que participan empresas cafetaleras del Soconusco, exportadores, importadores, torrefactores y distribuidores.

Anexo 8. Cadena de valor en la que participan empresas cafetaleras del Soconusco y la Compañía Rogers con funciones y resultados.

Anexo 9. Fotografías de los informantes.

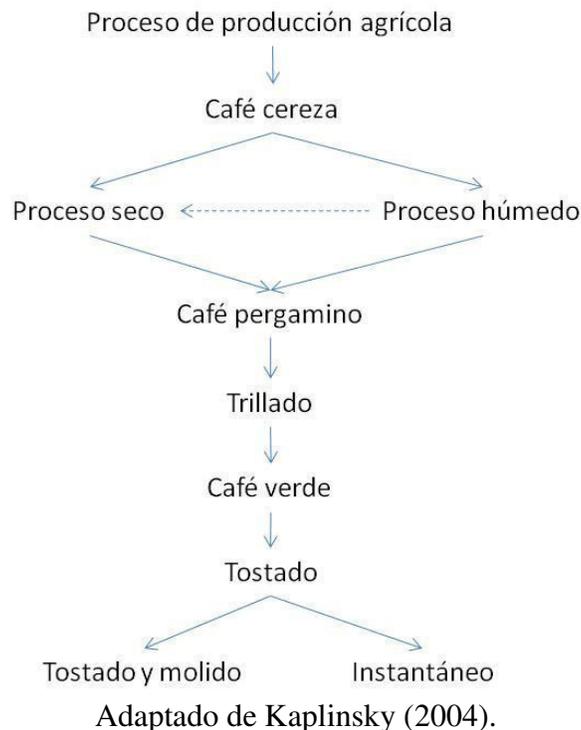
Anexo 10. Marcas de café tostado de las fincas cafetaleras del Soconusco

Anexo 1. Proceso agroindustrial del café, de la planta a la taza

En este apartado se incluye una explicación del proceso de producción de café que abarca desde el cultivo de la planta, la cosecha del café cereza y la transformación primaria, que contempla tanto el beneficio húmedo como el seco y el trillado. También se describe brevemente algunas características de las actividades posteriores como el tostado y el molido del grano y se hace mención del café instantáneo, el cual es elaborado de dos formas: solubilizado y liofilizado.

La Figura a representa el proceso básico de producción de café de la planta a la taza. La etapa inicial es la producción agrícola que contempla el cultivo de plantas de café de aproximadamente 60 centímetros que son traídas del vivero de la finca, compradas de otras o proporcionadas por el gobierno¹⁷¹, las cuales producen a los cuatro o cinco años, y mientras tanto se realiza actividades de poda, recepa, deshierbado y abono de los cafetos que ya producen.

Figura a. Cadena de producción de café

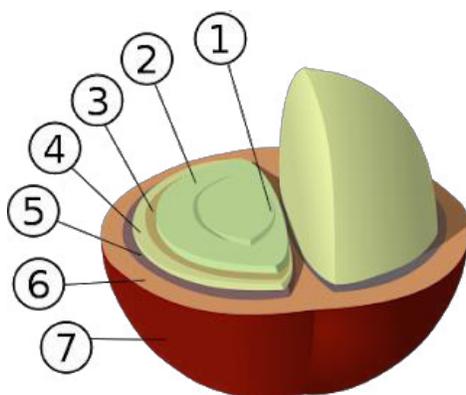


¹⁷¹ A esta actividad se le denomina renovación de cafetos y se realiza de manera programada en la plantación, preferentemente se renuevan no más del diez por ciento del total de plantas existentes en una finca.

De las plantas que ya producen se cosecha la cereza. Para recolectar los frutos de color rojo y dejar los verdes para que maduren, los recolectores deben pasar muchas veces por cada una hasta que ya no queden frutos por cortar.

La siguiente etapa es el proceso o beneficio húmedo¹⁷², cuyo propósito es separar la piel (7) y la pulpa (6) de los granos de café y retirar el mucílago (5) con la ayuda de máquinas que trabajan con agua y discos móviles para remover la carne de la semilla y expulsar la pulpa (a ésta se le puede usar como abono posteriormente). Las semillas caen a un canal con agua en donde se separa los granos verdes de los maduros por diferencia en su densidad y caen al tanque de fermentación, en donde permanecen de 12 a 36 horas para ablandar y retirar el mucílago, dejando los granos únicamente con un envoltorio con textura de pergamino.¹⁷³

Figura b. Partes del fruto del cafeto



- 1.- Corte central; 2.- Grano de café; 3.- Piel plateada; 4.- pergamino;
5.- Capa de pectina; 6.- Pulpa, y 7.- Piel exterior

Fuente: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Coffee_Bean_Structure.svg [Consulta: 21 de julio de 2009].

El proceso o beneficio seco tiene el objetivo de reducir el contenido de humedad de los granos¹⁷⁴ para inhibir la germinación de las semillas e impedir el crecimiento de hongos y evitar su deterioro. Al sol se les esparce en un patio de concreto y se mezcla frecuentemente para que el secado sea homogéneo (esto lleva de 10 a 12 días). En la máquina secadora se les coloca en un contenedor cilíndrico al cual se le inyecta aire caliente y se gira para que el

¹⁷² Se debe realizar esta etapa lo más pronto posible después de la cosecha, ya que con el paso de las horas quitar la pulpa de la semilla es cada vez más difícil.

¹⁷³ Algunos productores lo entregan en estas condiciones con un precio menor al mercado, a veces porque no tienen la maquinaria para las etapas posteriores o bien porque así se los solicita el comprador.

¹⁷⁴ Aunque la humedad no debe ser menor a 11%, ya que el café *arábiga* perdería color y sabor.

secado sea uniforme. En esta etapa, el café de tipo *arábiga* puede ser almacenado hasta 12 meses y el robusta hasta 18.

Del secado continúa el trillado, consistente en separar o descascarillar el grano del pergamino (4) en máquinas basadas en fricción por medio de tambores, discos, rotores y cuchillas, todos con la misma función: decorticar. Al producto de esta etapa se le conoce como café verde y es la condición en la que generalmente se le exporta.

Además del trillado, esta etapa puede incluir el cribado, cuando se selecciona los granos de café según su tamaño y calidad.¹⁷⁵ Existen varias formas, desde un tamiz o coladera hasta sofisticados mecanismos neumáticos, gravimétricos o electrónicos para obtener lotes con una calidad uniforme. Algunos productores además inspeccionan en una banda y descartan los granos negros, fermentados, rancios o aún con cascarilla.

La etapa del tostado le otorga, junto con el molido, la capacidad de solubilidad para preparar la infusión. Durante ésta los granos de café pierden peso (entre el 15 y el 20%), debido en gran medida a la evaporación de su humedad; aumentan de volumen (entre el 100 y el 130 por ciento o el 70 y el 80, dependiendo del tipo de torrefacción); su color se transforma de verdoso a marrón, tan oscuro como sea el tipo de tostado, y cambia su composición química, pues aumentan las sustancias grasas, disminuyen los azúcares y los ácidos clorogénicos por las altas temperaturas.

Finalmente, el molido consiste en la trituración para darle las características de granulometría al producto, dependiendo del tipo de proceso y equipo para hacer la infusión, pero si el grano está poco molturado¹⁷⁶, no se extraerá su sabor adecuadamente, pero si lo está demasiado se disolverá excesivamente y ocultará algunos componentes de aroma y sabor, además de que en el fondo de la taza quedará una pasta desagradable.

El otro proceso referido en la figura como “instantáneo” transforma el café, mediante solubilización o liofilización, en un componente seco en polvo o granulado, que se disuelva con facilidad en agua caliente para ser preparado rápidamente y sin necesidad de una cafetera.

¹⁷⁵ Los granos más grandes producen un mejor café. Existen escalas en cada región, como las categorías alfabéticas de Kenia (A, AA, etcétera) o la europea del 10 al 20.

¹⁷⁶ Molido.

Lo primero consiste en tomar el extracto líquido resultante de la precolación y el secado con aire caliente a muy altas temperaturas. En la segunda se seca el café a temperaturas muy bajas, congelando la sustancia y eliminando el agua para transformarlo en polvo sin pasar por el estado líquido. Mediante este procedimiento se evita el deterioro del producto por el recalentamiento en la solubilización.

Anexo 2. Informantes clave entrevistados

Bruno Giesseman Everbrush, propietario de la finca Argovia

Tomas Edelmann Blass, propietario de la finca Hamburgo

Bernard Peters Straub, propietario de la finca Irlanda

Eduardo Bracamontes Gris, propietario de la finca Perú-París

Ryner Böheme, propietario de la finca San Francisco y la empresa Chiapas Flower

Armando Gramlich Ramírez, propietario de las cafeterías Gramlich y la finca Rancho Alegre

Mauricio Tomasini Bassols, propietario de la finca Chapultepec

Pablo Tomasini Campocosio, propietario de la finca Santander

Augusto Antonio Vallejo Sonennmann, propietario de la finca Santa Teresa y la cafetería Xoc- Noch

Walter Peters Grether, propietario de la finca Irlanda

Gustavo Salazar Orduña, gerente de producción en la finca Hamburgo

Ángel Mendoza Díaz, gerente de División Café en la finca Argovia

Juan Ismael Velazco Pérez, gerente de producción División Flores en la finca Argovia

Angélica González, gerenta de recepción en Argovia Finca Resort

Bertha Elena Briones, gerenta operativa de restaurante y hotel en la finca Hamburgo

Andros Bracamontes R., gerente de Beneficio Bajareque Norte, S. A. de C. V., filial de GBR Gourmet Foods Inc.

Oscar Correa Marín, gerente de Cafés de Especialidad de Chiapas, S. A. de C. V. (Cafesca), empresa operadora de la planta liofilizadora, coinversión de Ecom Agrindustrial Corporation Ltd.

Carlos Antonio Luttmann Fox, propietario de Exportadora de Cafés California, S. A. de C. V., filial de Neumann Kaffee Gruppe

Álvaro Puig Cota, Exportadora de Granos y Oleaginosas del Sureste, S. A. de C. V.

Ricardo Trampe Taubert, administrador de la Unión Agrícola Regional de Productores de Café Tacaná

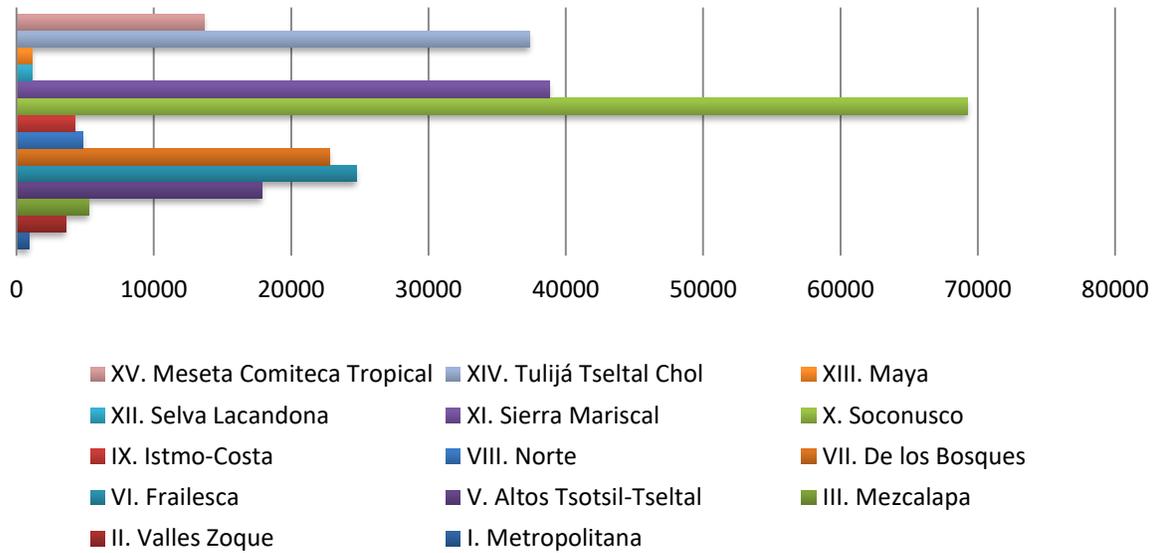
José Manuel García Estrada, funcionario de la Delegación Regional Soconusco de la Comisión para el Desarrollo y Fomento del Café de Chiapas (Comcafé)

Jorge Ventura Aquino, subdelegado de Planeación y Desarrollo Rural de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa)

Óscar Armas González, Especialista en café

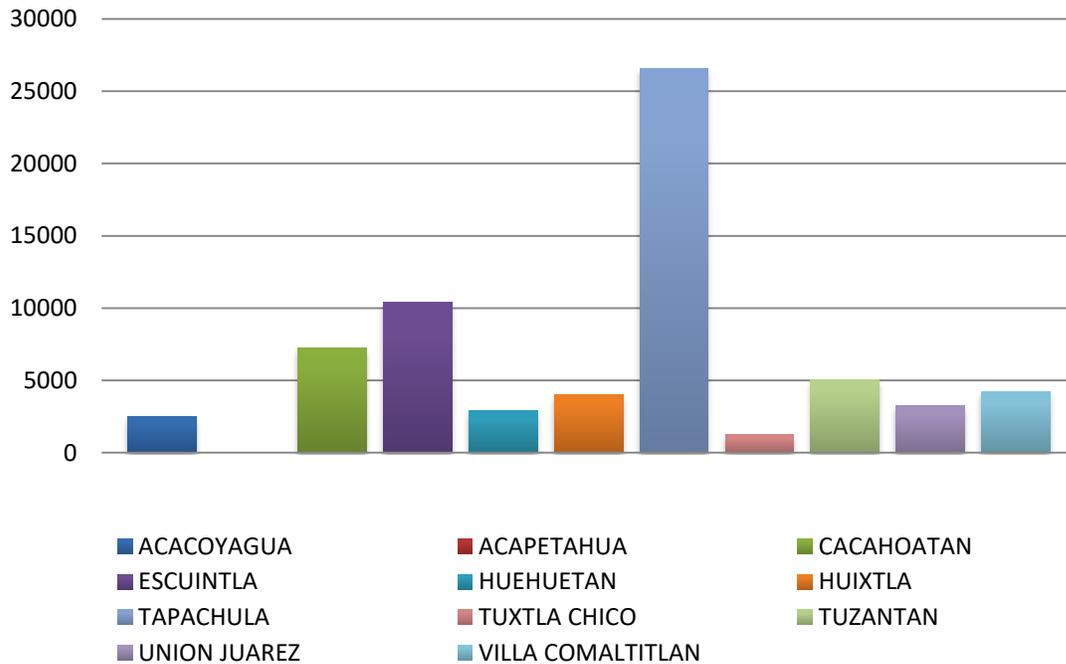
Anexo 3. Gráficas elaboradas con datos del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP-Sagarpa)

Gráfica 1. Superficie sembrada de café en las regiones económicas de Chiapas, 2010 (ha)



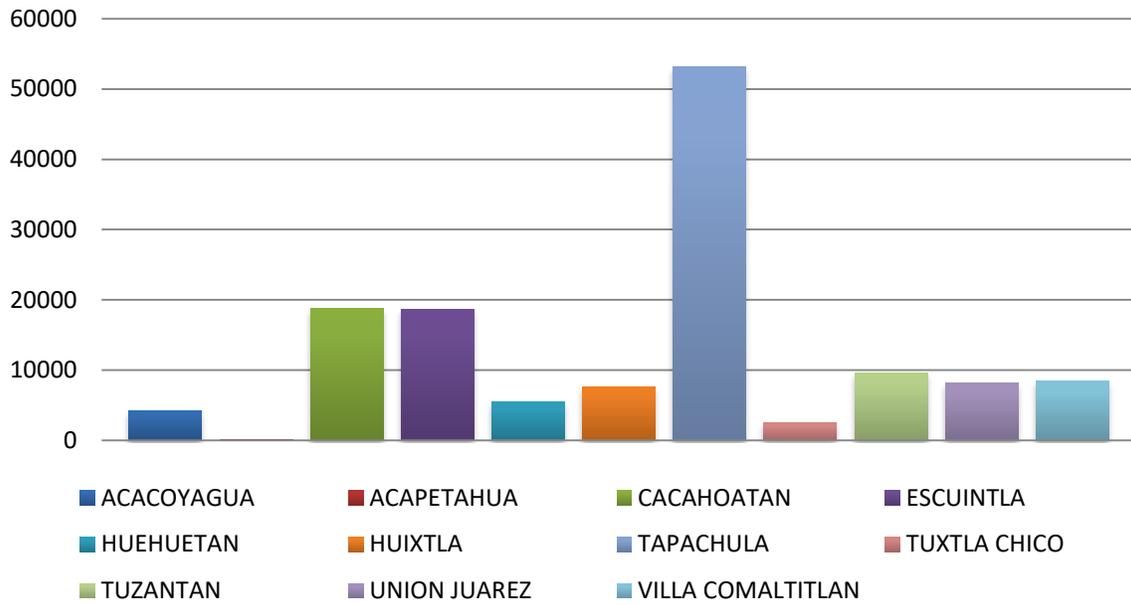
Fuente: Elaboración con datos del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP-Sagarpa).

Gráfica 2. Superficie sembrada de café en los municipios del Soconusco, 2010 (ha)



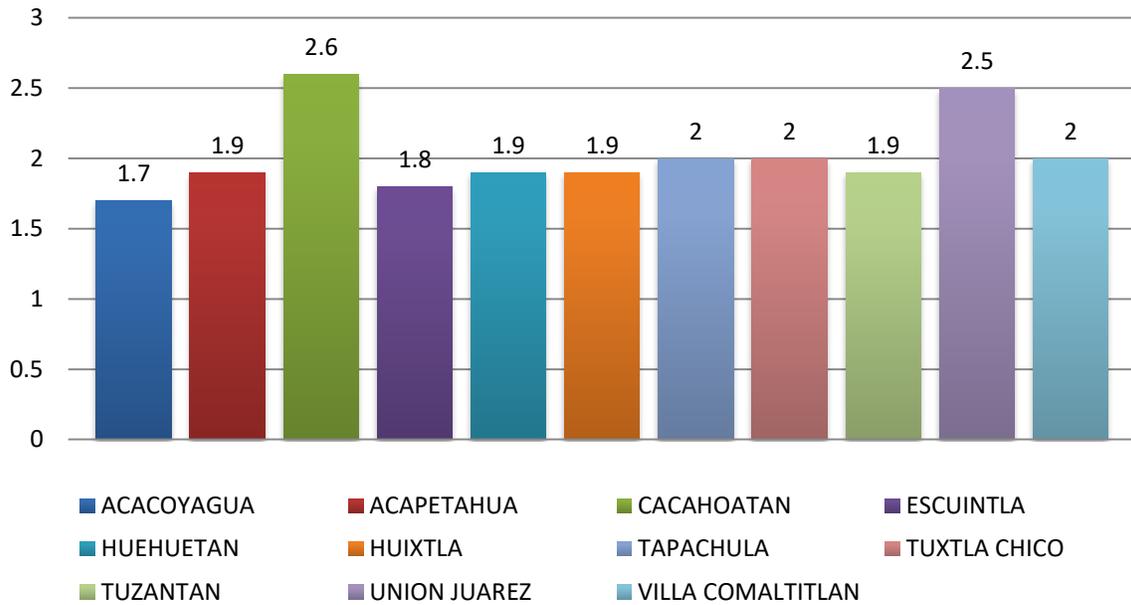
Fuente: Elaboración con datos del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP-Sagarpa).

Gráfica 3. Producción de café en los municipios del Soconusco, 2010 (ton)



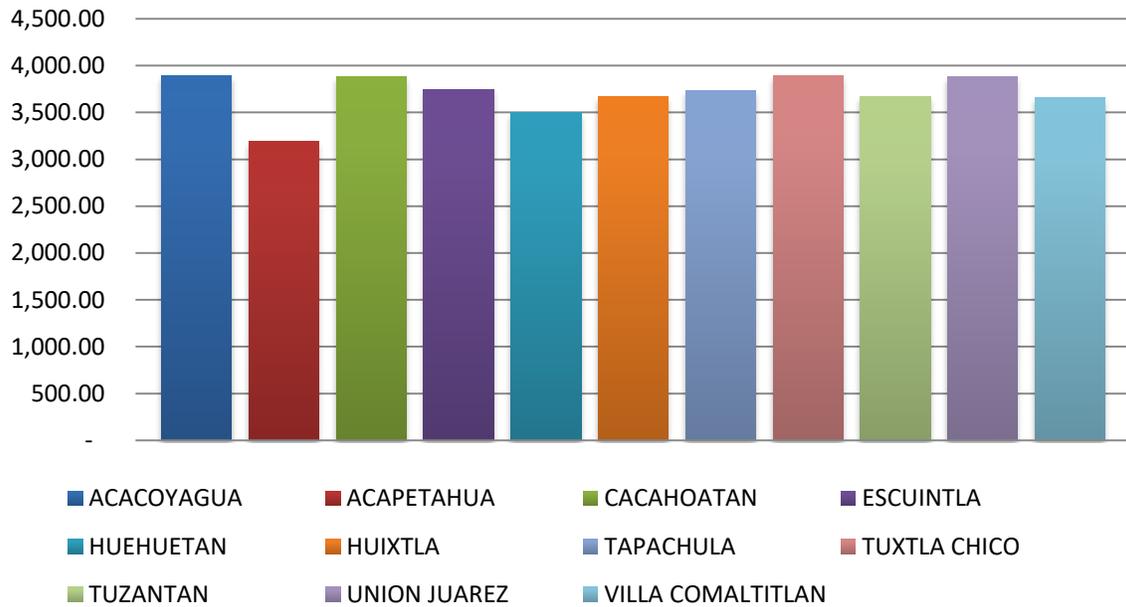
Fuente: Elaboración con datos del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP-Sagarpa).

Gráfica 4. Rendimiento en la producción de café convencional en los municipios del Soconusco, 2010 (ton/ha)



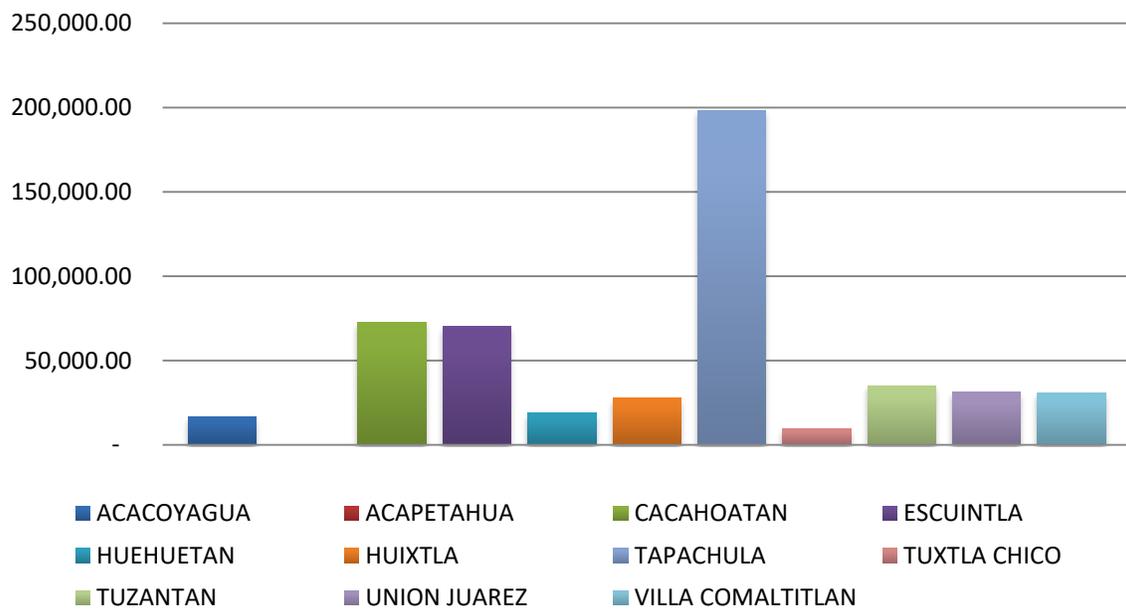
Fuente: Elaboración con datos del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP-Sagarpa).

Gráfica 5. Precio medio rural por tonelada de café en los municipios del Soconusco, 2010 (\$/ton.)



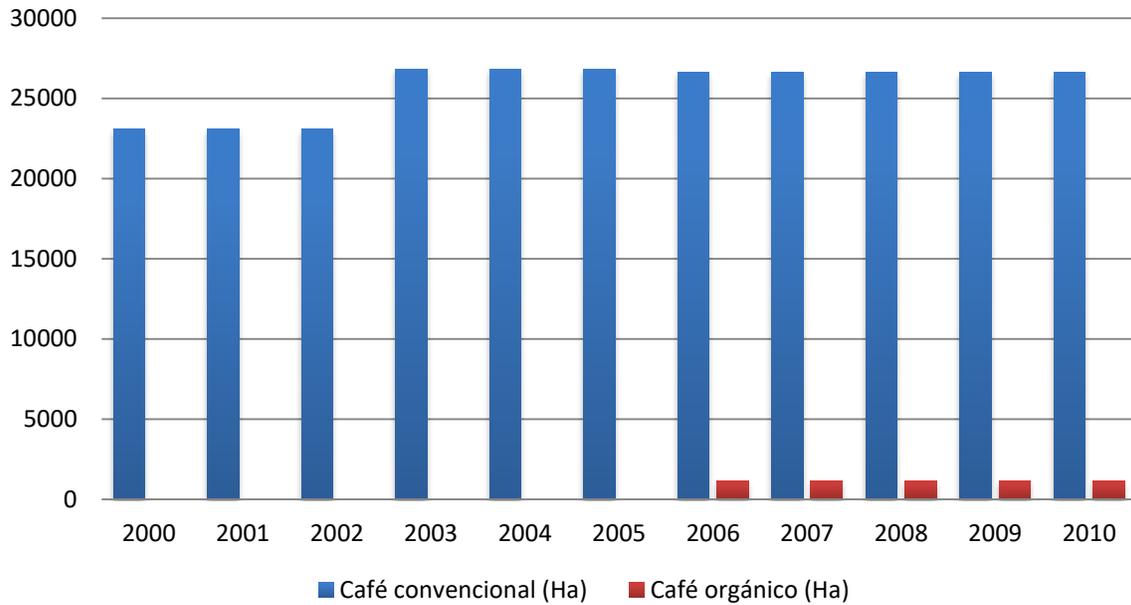
Fuente: Elaboración con datos del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP-Sagarpa).

Gráfica 6. Valor de la producción de café en los municipios del Soconusco, 2010 (miles de pesos)



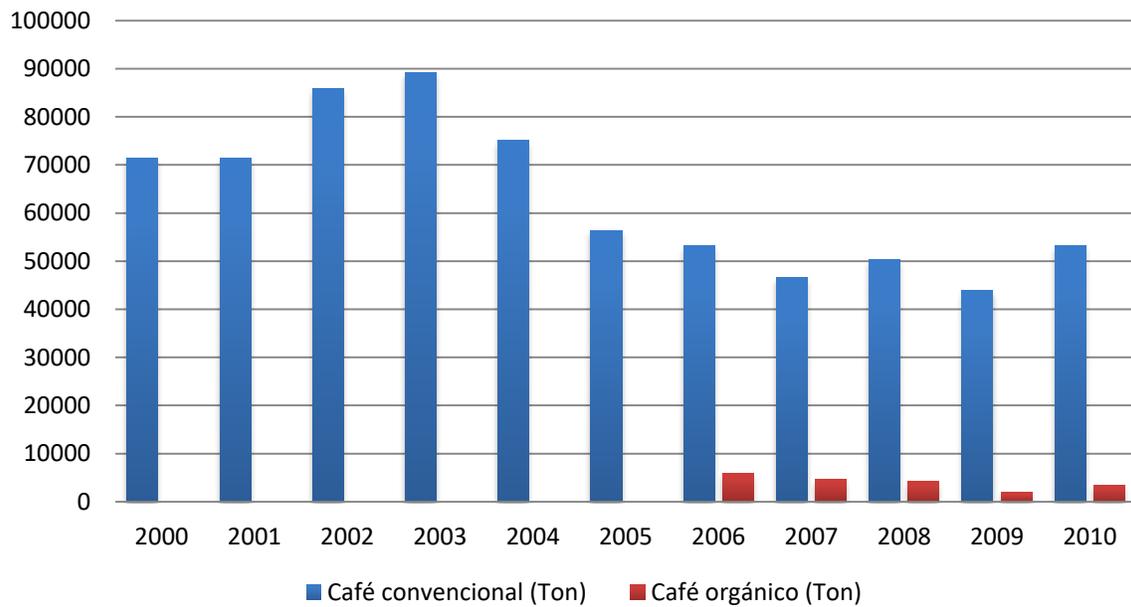
Fuente: Elaboración con datos del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP-Sagarpa).

Gráfica 7. Superficie sembrada de café en el municipio de Tapachula, 2000-2010 (ha)



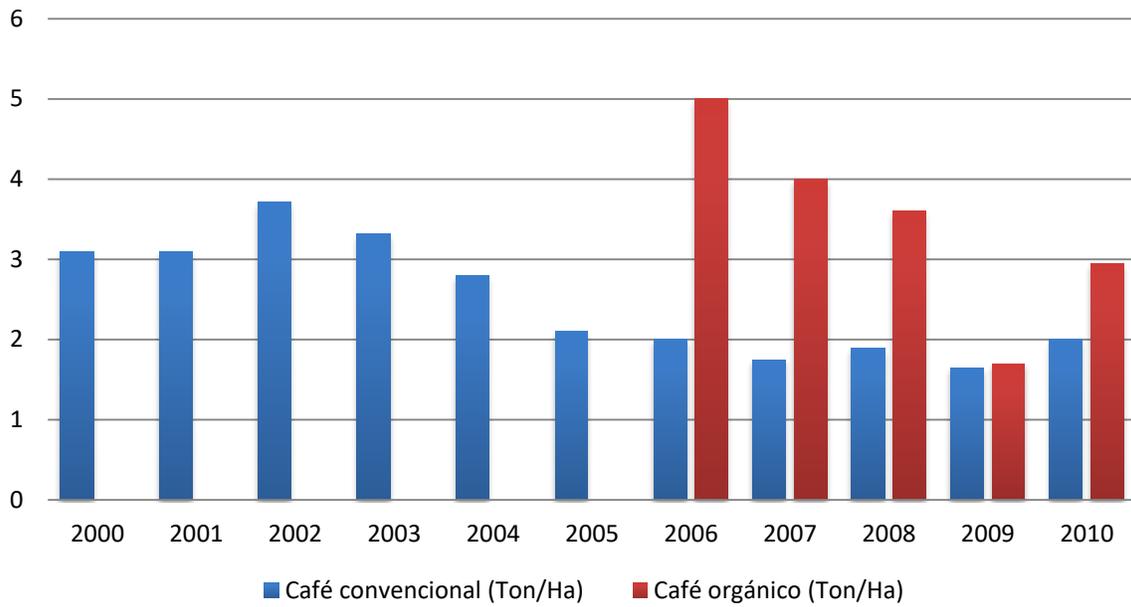
Fuente: Elaboración con datos del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP-Sagarpa)

Gráfica 8. Producción de café en el municipio de Tapachula, 2000-2010 (ton)



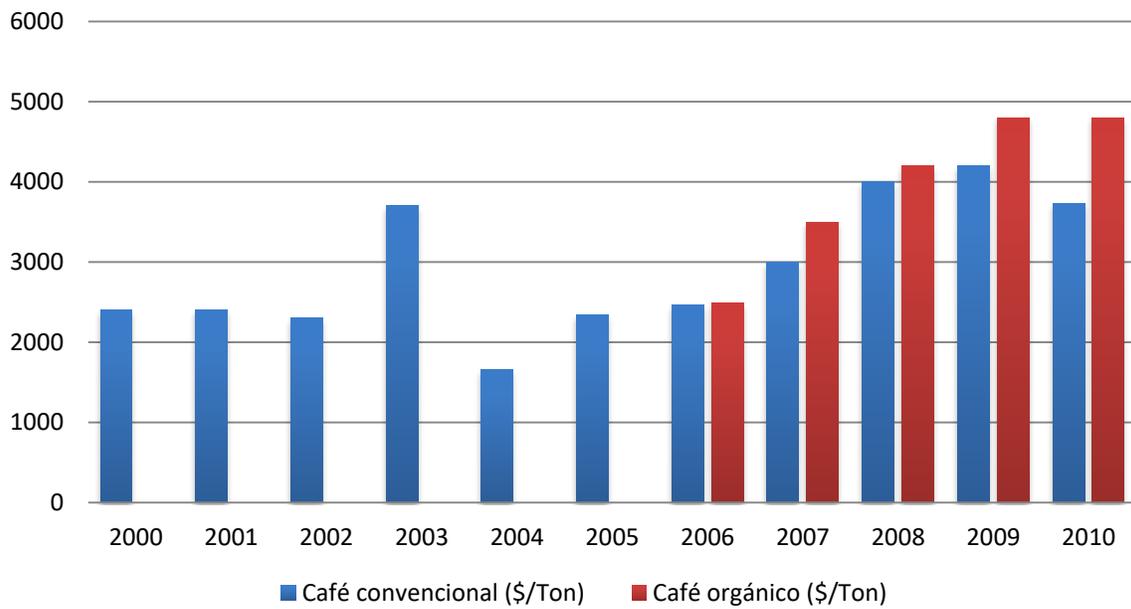
Fuente: Elaboración con datos del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP-Sagarpa).

Gráfica 9. Rendimiento en la producción de café en el municipio de Tapachula, 2000-2010 (ton/ha)



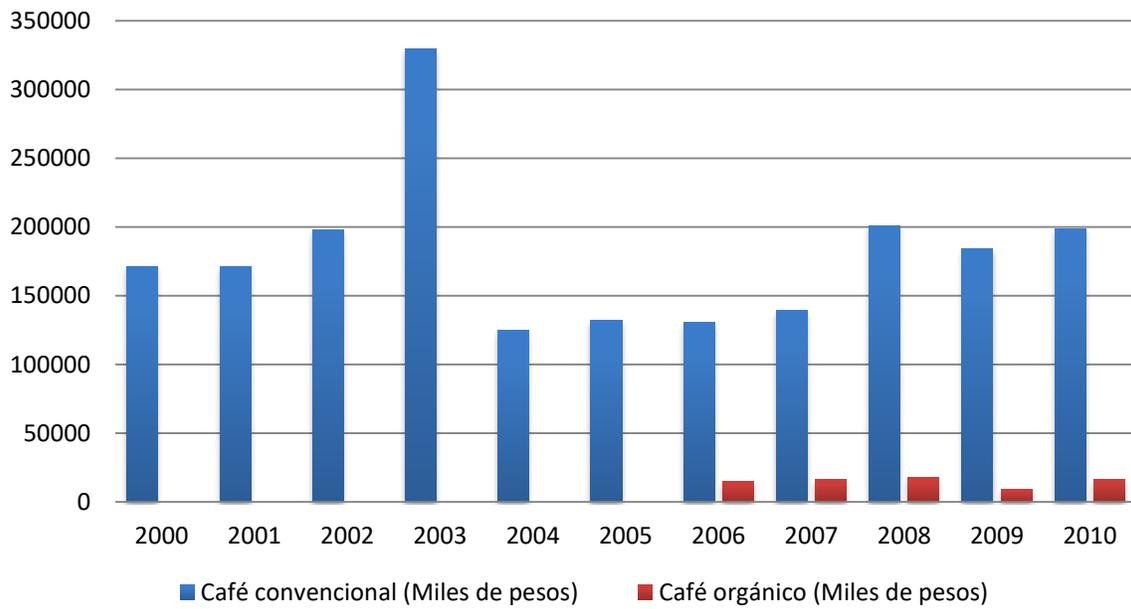
Fuente: Elaboración con datos del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP-Sagarpa).

Gráfica 10. Precio medio rural por tonelada de café en el municipio de Tapachula, 2000-2010 (\$/ton.)



Fuente: Elaboración con datos del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP-Sagarpa).

Gráfica 11. Valor de la producción de café en el municipio de Tapachula, 2000-2010 (miles de pesos)



Fuente: Elaboración con datos del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP-Sagarpa).

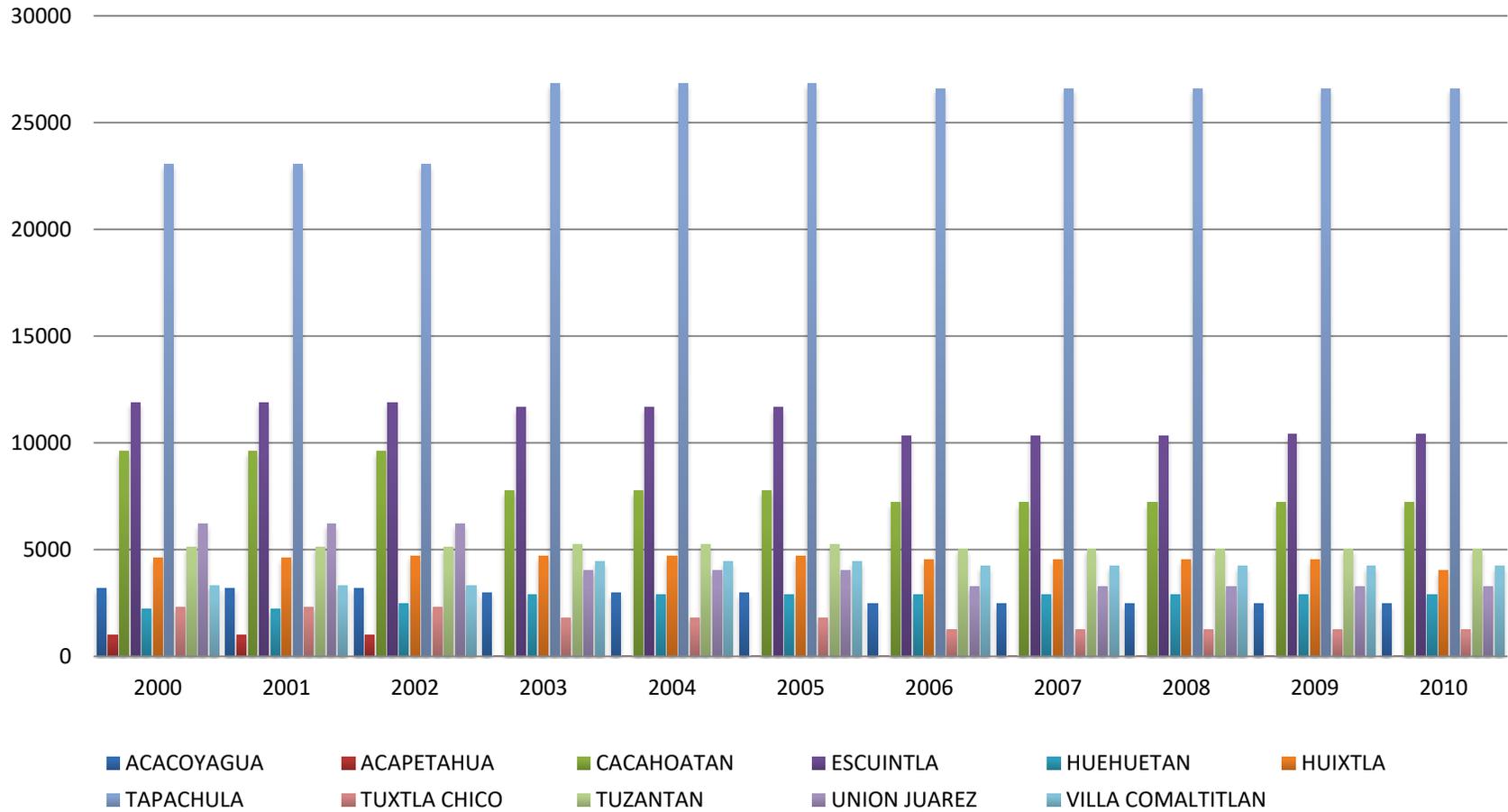
Anexo 4. Posición de los principales países exportadores de café verde en el periodo 1980-2009

País	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
Brazil	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Vietnam									17		16	15	9	8	6	7	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Colombia	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Indonesia	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	7	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Guatemala	8	6	8	8	5	8	5	7	7	5	6	6	5	5	4	6	7	6	5	6	7	5	6	5	6	5	7	5	5	5	
India	9	12	15	15	14	12	13	12	9	12	13	9	12	7	10	8	10	8	8	8	8	7	5	6	5	6	6	6	7	6	
Honduras	15	17	14	16	13	15	14	15	14	15	15	11	11	12	13	12	13	10	11	10	9	11	10	11	8	8	9	7	9	7	
Peru	18			17	17	17	17	16	18	16	18	18	15	19	19	14	14	14	12	12	12	10	9	10	7	9	5	9	6	8	
Uganda	6	5	7	18	7	7	9	6	5	9	8	10	10	6	7	5	6	9	7	9	11	9	7	9	9	10	12	10	8	9	
Mexico	7	8	5	6	6	5	4	5	4	4	5	5	7	4	5	3	5	7	6	5	6	8	11	8	12	11	10	8	11	10	
Côte d'Ivoire	3	3	3	4	4	4	6	4	6	6	4	4	4	9	8	9	8	5	9	4	4	6	8	7	10	12	11	12	13	11	
Ethiopia	12	13	12	10	16	16	16	13	16	17	20		16	15	15	15	12	12	14	13	13	14	12	12	11	7	8	11	10	12	
Nicaragua	20	20	16													20		17	19	16	15	15	16	16	15	16	13	14	12	13	
El Salvador	5	7	6	5	8	6	7	9	10	7	9	8	6	10	12	11	9	13	13	11	10	13	14	14	14	14	15	15	15	14	
Costa Rica	10	11	9	9	9	14	8	8	8	8	7	7	8	11	11	10	11	11	10	14	14	12	13	13	13	13	14	13	14	15	
Tanzania		16	18	7	20	19	19		19		19	19	19	18	20	18	20				20	20	20	18	20	18	19	19	18	16	
Ecuador	16	14	11	13	12	13	11	10	15	14	12	13	14	13	9	16	15	15	18	19		19	20	19	17	16	16	17	17		
Papua New Guinea	19		20	19	19		18	18	20	18	17	20	20	17	17	17	19	16	15	15	18	19	15	15	16	15	17	17	16	18	
Cameroon	11	10	10	11	11	11	15	11	13	10	10	12					17	19	17	17	17	17	18	19	18	19	18	20	20	19	
Kenya	13	9	13	12	10	10	12	14	11	13	11	14	13	14	14	13	16	18	16	18	16	18	17	17	17	20	20	18	19	20	
Angola		19																													44
Congo, Dem. Rep. of	17	15	17	14	15	9	10	17	12	11	14	17	18	20	18	19															26
Madagascar	14	18	19	20	18	18	20	19		20										20											32
Philippines						20																									45
Rwanda								20																							23
Thailand										19		16	17	16	16		18	20			20	19	16								25

Países ganadores
Países perdedores
Países que alguna vez fueron de los primeros veinte exportadores

Fuente: Elaboración con datos de la OIC.

Anexo 5. Superficie sembrada de café en los municipios del Soconusco 2000-2010 (ha)



Fuente: Elaboración con datos del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP-Sagarpa).

Anexo 6. Fincas del Soconusco, Chiapas con mayor número de hectáreas 2008

Municipio	Finca	Nombre del Productor	Hectáreas sembradas
Tapachula	Finca Guadalupe Zaju	Cafetalera Guadalupe Zaju S.A. De C.V.	312.900
Tuzantan	Pequeñas Propiedades	Cafetalera Tepuzapa	303.000
Villacomaltitlan	Finca La Esmeralda	Bertoldo Bernstorff Perez	300.600
Tapachula	Finca Hamburgo	Tomas Edelmann Blass	297.000
Tapachula	Finca Chiripa	María Amalia Guadalupe Toriello Elorza	296.000
Villacomaltitlan	P.P. Finca El Chorro	Gabriela De Jesús Chang Valdovino	294.200
Tapachula	San Enrique	Luisa Montes San Cristóbal	294.000
Tuzantan	Pequeñas Propiedades	Juan Carlos Luttmann Montes	293.000
Tuzantan	Pequeñas Propiedades	Cafetalera Tepuzapa	293.000
Tapachula	Finca Maravillas	Ricardo Enrique Luttmann Fox	286.000
Tapachula	Santa Fe Chinince	Luz Robles González De Cosio	285.000
Tapachula	Finca La Patria	Hille Anna Margarete Von Lehe De Hey	284.000
Tapachula	Finca Génova	Carlos Antonio Luttmann Fox	281.900
Tuzantan	Pequeñas Propiedades	Cafetalera Tepuzapa	280.000
Cacahoatan	Finca La Alianza	Otto Luttmann Morga	272.000
Tapachula	Finca El Final (Mexiquito)	Elly Bernstorff Perez	272.000
Tapachula	Finca San Andrés Nexapa	Andrés Bejarano Ortega	267.000
Tapachula	Finca Irlanda	Bernd Walter Peters Straub	261.000
Tapachula	Finca Independencia	Mariana Elita Luttmann Fox	255.000
Tapachula	Finca San Nicolás	San Nicolás S.P.R. De R.I.	250.000
Tapachula	Finca Alicia	Carlos José Bracamontes Gris	232.000
Villacomaltitlan	P.P. Corsega	Agroindustrias Unidas De México S.A. De C.V.	230.000
Tapachula	Finca Sonora	Marion Edelmann Blass	220.000
Escuintla	Pequeñas Propiedades	Alfonso Farrera Gutiérrez	217.500
Tapachula	Ejido 5 De Mayo	Bernardo Pohlenz Krause	217.000
Tapachula	Finca Santa Elena	Everardo Bernstorff Pérez	215.000
Tapachula	Fracción Colonia	Fernando Isaías Ruiz Córdova	215.000
Unión Juárez	Monte Perla	Elvia Martha Flores Lara	214.000
Tapachula	Finca Santa Anita	Edith Emilia Hoffmann Heinsohn	213.400
Tapachula	Finca San José Nexapa	Gabriela Escudero Aramoni	210.000
Tuzantan	Finca Santa Amalia	Amalia Guadalupe Quiñones Armendariz	200.000
Tapachula	Finca Las Chicharras	Agroforestal Chicharras S. De R.L. De C.V.	200.000
Tapachula	Finca Guanajuato	María Guadalupe Bernstorff Perez	194.000
Tapachula	Finca Argovia	Juergen Joachim Gieseman Piglhein	187.000
Tapachula	Finca San Antonio Chicharras	Martha Noemi Zapata Perez	177.000
Tapachula	Finca El Retiro	Roberto Giesemann Shlettwein	170.000
Tapachula	Santa Elena	María Magdalena Rodríguez Luethje	170.000

Tapachula	Finca La Chispa	Pablo Othonn Ernesto Hoffmann Cordova	169.600
Tapachula	Finca Santa Rita	Christa Eversbusch Gravert	167.000
Tuzantan	Pequeñas Propiedades	Ricardo Enrique Luttmann Montes	164.000
Tapachula	Finca Nueva Galicia	Santiago Uruñuela Ladron De Guevara	160.000
Tapachula	Finca La Libertad	Margarete Werber	153.600
Union Juarez	Ejido Union Juarez	Maria Magdalena Luethje Y Gris	150.000
Tapachula	Tapachula	Adrian Marengo Olavarrieta	150.000
Tapachula	Finca San Ramon	Raymundo Gerardo Isla Del Campo	150.000
Tapachula	Finca El Albion	Luis Antonio Vieyra Braun	148.000
Villacomaltitlan	Finca Montagua	Helga Juana Hoffmann Heinsohn	146.800
Tapachula	Finca El Limon	Karin Schlettwein Dahlhavs	143.100
Tapachula	Fraccion Eduvijes	Ricardo Jorge Giesemann Eversbusch	142.500
Tapachula	Finca La Perla	Rolando Avendaño Fox	139.000
Tapachula	Finca Campamento	Ana Maria Diaz Athie	138.600
Tapachula	Finca San Carlos	Alfredo Enrique Klein Moeller	135.000
Tapachula	Finca San Luis Nexapa	Sven Donald Wallsten Roath	135.000
Tapachula	Finca Santa Lucia	Sergio Manuel Serrano Y Castillejos	135.000
Tapachula	Finca Mexiquito	Ally Bernstorff Perez	133.000
Tapachula	Finca Peru	Eduardo Bracamontes Gris	128.000
Tapachula	Finca Paris	Eduardo Bracamontes Gris	128.000
Tapachula	Finca La Gloria	Sarita Margot Moises Sesma	127.000
Tapachula	Finca California	Pablo Chang De Leon	126.000
Tapachula	Finca Melchor Ocampo	Amparo Bodegas Muñoz	121.500
Tapachula	Finca Laguna	Adrian Marengo Olavarrieta	121.000
Tapachula	Finca La Concepcion	Camilo Capri Camel	115.600
Tapachula	Pequeñas Propiedades	Abelarda Garcia Lafflor	115.300
Acacoyagua	Finca Fraccion Palestina	Ariel Hernandez Contreras	113.000
Tapachula	Finca Vega De Los Gatos	Camilo Capri Bodegas	110.000
Villacomaltitlan	Finca La Granja	Ingrid Ana Hoffmann Heinsohn	109.900
Escuintla	Finca La Paz I	Ricardo Arturo Trampe Taubert	109.000
Tapachula	La Gloria Zaju	Agroindustrias Unidas De Mexico S.A. De C.V.	105.000
Tapachula	Fraccion Morelia Y Rosario	Moises Muguerza Pacho	100.000
Tapachula	Finca San Pablo	Arnoldo Manuel Gris Eugenio Bracamontes Martinez	98.000
Escuintla	Solo Dios	Maclovía Rosa Gutierrez Rodriguez	96.000
Tapachula	Finca Quien Sabe	Pablo Tomasini Velazquez	95.600
Tapachula	Finca Santa Teresa	Elsa Linda Sonnemann Maret	95.000
Tapachula	Finca Hidalgo Acapulco I	Tekla Dolores Alma Bernstorff Perez	91.720
Tapachula	Pequeñas Propiedades	Maria De Las Mercedes Bueno Portigo	90.000
Tapachula	Finca San Jacinto	Ana Lucila Witt Huthoff	90.000
Tapachula	Finca Mexiquito	Ally Bernstorff Perez	90.000

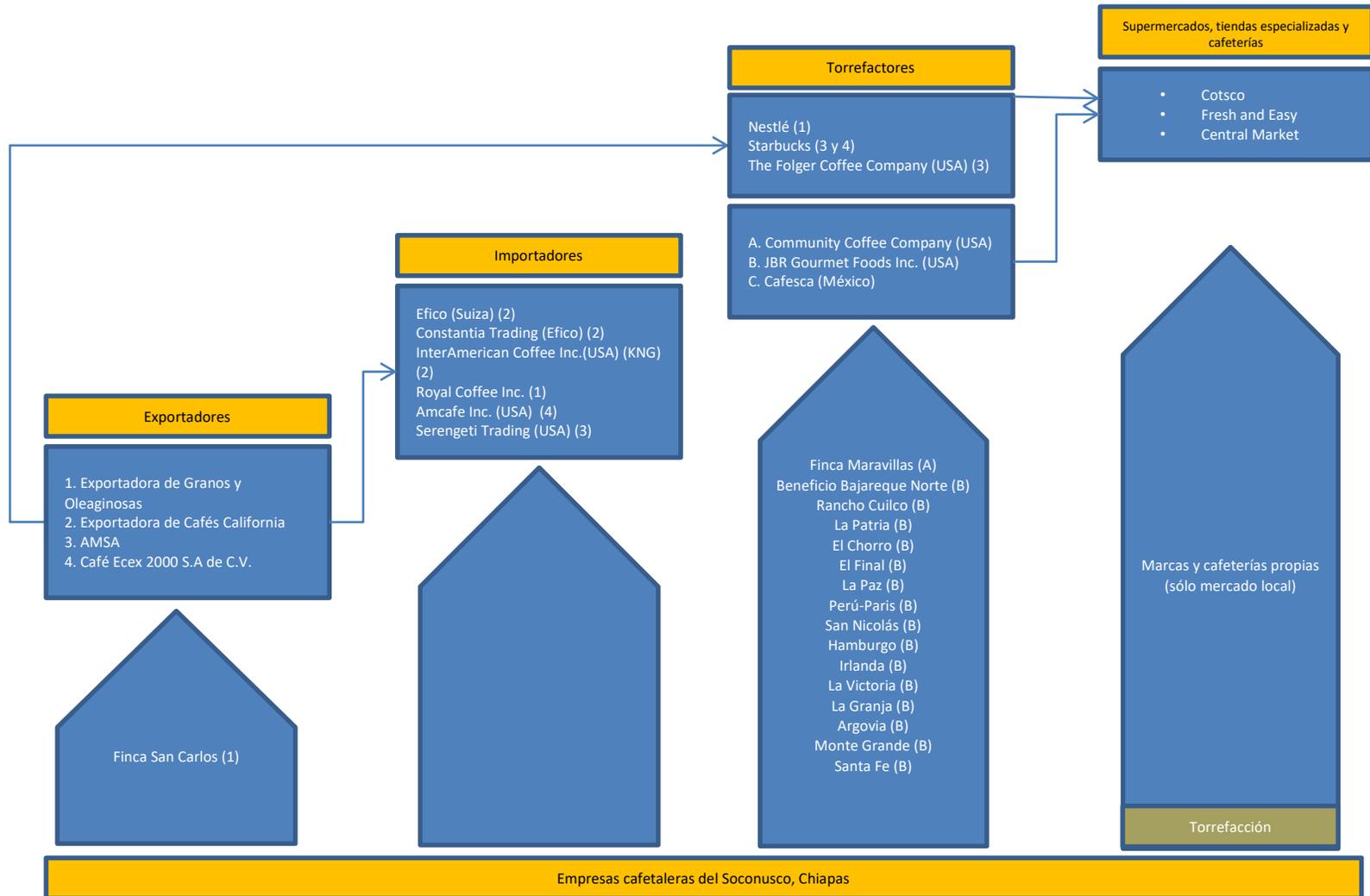
Huixtla	Finca Holanda	Ingrid Odette Henaine Prado	89.500
Tapachula	Finca El Chaparral	Armando Eustorgio Colunga Y Rosas	87.620
Tapachula	Canton Porvenir	Jose Arcadio Dardon Hernandez	85.000
Tapachula	Tapachula	Cesar Ricardo Naumann Escobar	84.000
Escuintla	Las Brisas	Alfonso Morales Zuñiga	84.000
Tapachula	Finca San Lorenzo	Finca San Lorenzo S.R.L.C.V.	83.000
Huixtla	Finca San Pedro Miramar	Socorro Elizabeth Prado	83.000
Tapachula	Finca Brasil	Distribuidora Comercial Agricola E Industrial Alor S.A. De C.V.	82.870
Villacomaltitlan	Finca La Esmeralda	Guadalupe Ramos De Bernstorff	82.720
Tapachula	Ejido Toluca	Jesus Gerardo Cesaratti Bodegas	80.900
Tapachula	Los Tamarindos	Gina Amparo Cesaretti Bodegas	80.880
Huixtla	Finca Sonora	Juan Merida Arellano	80.690
Escuintla	Berlin	Humberto Dominguez Diaz	80.000
Tapachula	Rancho Alegre	Adolfo Gramlich Bado	79.320
Tapachula	Finca San Carlos	Juan Eugenio Armbruster Bernstorff	78.000
Union Juarez	Ejido Union Juarez	Maria Magdalena Luethje Y Gris	76.000
Escuintla	Finca Juarez	Gertrude Maret Johnson	75.500
Tapachula	Congregacion "El Eden"	Cesar Gonzalez Herrera	75.490
Tapachula	Fraccion El Rincon	Ana Lourdes Pohlenz Valdez	75.000
Tapachula	Finca La Esperanza	German Perez Garcia	75.000
Cacahoatan	Finca Montebello	Manuel Arreola Barrera	69.000
Tapachula	3a. Fraccion De Esperanza	Francisco Javier Chong Yong	69.000
Tapachula	Rancho Cuilco	Armando Gramlich Ramirez	68.000
Acacoyagua	Finca Fraccion Palestina	Ariel Hernandez Contreras	66.650
Acacoyagua	N.C.P. Magnolia	Oliverio Mendez Ventura	65.000
Escuintla	La Aurora	Teresa Torreblanca Maldonado	65.000
Tapachula	Finca Chapultepec	Mauricio Tomasini Bassols	64.000
Tapachula	Finca Tapachulita	Enrique Machorro Musalem	64.000
Tapachula	Rancho Aurora	Alma Marcela Ocaranza Montero	64.000
Villacomaltitlan	P.P. Que Chula	Felix Gabriel Diaz	62.500
Tapachula	Canton Altamira	Maria Luisa Monroy Miranda	62.000
Tuxtla Chico	Tuxtla Chico	Amparo Bodegas Muñoz	58.000
Cacahoatan	Finca Veronica	Jose Armando Rosas Morell	57.400
Tapachula	Ejido El Caucho	Daniel De Jesus Zamora Mendez	57.000
Tapachula	La Joya	Juan Eugenio Armbruster Bernstorff	56.000
Tapachula	Finca Alta Vista	Juan Eugenio Armbruster Bernstorff	56.000
Cacahoatan	Finca El Zapote	Beatriz Eugenia Parlange Perez	55.000
Escuintla	Pequeñas Propiedades	Miguel Angel Gutierrez	55.000
Tapachula	Canton Providencia	Jorge Cossio Escobar	54.250

Tapachula	Fincas	Sergio Gerardo Cerda Ocaranza	54.000
Tapachula	Fincas	Mauricio Gerardo Cerda Ocaranza	53.000
Villacomaltitlan	Finca El Cipres	Antonio Peres	52.000
Tapachula	Shalon	Rafael Montes Kolb	51.180
Tapachula	Finca Santander	Pablo Tomasini Campocosio	50.000
Tapachula	Finca Chapultepec	Mauricio Tomasini Bassols	50.000
Tapachula	Ernesto Che Guevara	Leonardo Pineda Rincon	50.000
Tapachula	Finca San Miguelito	Miguel Tomasini Campocosio	49.530
Cacahoatan	Finca Palmira	Concepcion Morell Paz	49.000
Escuintla	Pequeñas Propiedades	Efrain Angel Chavez	48.600
Tuxtla Chico	2da. Seccion De Cahua	Othon Fernando Alvarez Salazar	48.000
Huehuetan	Canton El Bucaro	Hector Galvez Valle	48.000
Tapachula	Finca San Lorenzo	Finca San Lorenzo S.R.L.C.V.	47.000
Cacahoatan	Canton Bolivar	Maria Teresa Perez Lopez	46.000
Tapachula	Finca Guanajuato	Maria Guadalupe Bernstorff Perez	45.000
Tapachula	Fincas	Jose Alfredo Chacon Perez	45.000
Tapachula	Finca Guanajuato	Maria Guadalupe Bernstorff Perez	45.000
Cacahoatan	Finca La Gloria	Maria Eugenia Alvarez Rodriguez	45.000
Huixtla	Canton Las Delicias	David Shroeder Bustamante	45.000
Tapachula	Finca San Juan	Ally Bernstorff Perez	45.000
Tapachula	Pequeñas Propiedades	Mauro Calvo Diaz	45.000
Tapachula	Pequeñas Propiedades	Mauro Calvo Diaz	45.000
Escuintla	Pequeñas Propiedades	Eugenio Lara Cordova	43.700
Villacomaltitlan	Finca La Esmeralda	Guadalupe Ramos De Bernstorff	43.220
Escuintla	Las Luces	Mirza Ramirez Mina	42.790
Escuintla	Fraccion El Carmen	Luz Maria Ramirez Mina	42.790
Tapachula	Finca Linda Vista	Gloria Yvonne Martinez Sanchez	42.500
Escuintla	Finca Juarez	Gertrude Maret Johnson	42.500
Tapachula	Finca Los Cedros	Walter Alexander Hintze Werber	42.000
Huehuetan	Pequeñas Propiedades Costa Rica	Romeo Bernabe Ochoa Acosta	42.000
Villacomaltitlan	P.P. Finca La Aurora	Jorge Torreblanca Godinez	40.000
Escuintla	El Triunfo	Rafael Antonio Galvez Hidalgo	40.000
Tapachula	Fincas	Luz Perez Lamar	38.000
Tapachula	Finca Angel	Margot Angel Gutierrez	37.660
Cacahoatan	Finca La Monza	Jose Luis Capri Vila	37.000
Tapachula	Finca Holanda	Maria Magdalena Angel Gutierrez	36.660
Villacomaltitlan	P.P. Finca San Pablo	Intimo Diaz Rodriguez	36.000
Tapachula	Finca S/N	Juanita Yolanda Angel Gutierrez	35.660
Tapachula	Finca Breguene	Horacio Schroeder Bejarano	35.000

Acacoyagua	N.C.P. Magnolia	Oliverio Mendez Ventura	35.000
Tapachula	La Providencia	Elena D Argence Gonzalez	35.000
Tapachula	Cabañas De Miramar	Armando Eustorgio Colunga Y Rosas	34.400
Villacomaltitlan	Finca Montagua	Helga Juana Hoffmann Heinsohn	33.200
Tapachula	Finca La Vega De Los Gatos	Martha Kolb Hernandez	32.000
Huixtla	Colonia Villa Hidalgo	David Shroeder Bustamante	32.000
Tuxtla Chico	Ejido Manuel Lazos	Arnulfo Hernandez Ventura	31.310
Tapachula	Cantón Altamira	Agustina Reyes Escobar	31.000
Tapachula	Rancho Cuilco	Armando Gramlich Ramirez	31.000
Tuxtla Chico	Sección Margaritas	Carlos Hagnahuer Rios	30.930
Tapachula	Fracción Yolanda	Jorge Escobar Victorio	30.870
Tuxtla Chico	Finca El Encanto	Humberto Prado Mendez	30.000
Tuxtla Chico	Finca El Encanto	Pablo Prado Mendez	30.000
Huixtla	Finca El Paraiso	Ingrid Odette Henaine Prado	30.000
Huehuetan	Finca Sinaloa	Ulises Honorato Lopez Rodriguez	30.000
Tapachula	Las Barrancas	Malc Rodney Gehrke Velez	30.000
Tapachula	Canton Nueva Granada	Mario Alberto Lopez Valdez	30.000
Acacoyagua	P.P. Victor M. Castillo	Rosalio Martinez Cruz	30.000
Escuintla	La Gloria	Rafael Morales Villanueva	30.000
Tapachula	Ejido El Naranja	Prospero Fausto Barrios Bravo	28.000
Tapachula	Finca El Triangulo	Ana Maria Diaz Athie	27.430
Tapachula	Finca Mexiquito	Elly Bernstorff Perez	27.000
Tapachula	Finca El Triangulo	Ana Maria Diaz Athie	26.130
Escuintla	Montecristo	Hilda Escalante Ortiz	26.000
Tapachula	Fraccion Yolanda	Carlos Cordova Lopez	25.870
Tapachula	Canton Chaparron	Zoila Flor De La Torre Gonzalez	25.260
Huixtla	Finca El Paraiso	Ingrid Odette Henaine Prado	25.000
Cacahoatan	Finca Las Brisas	Julio Elias Robledo Contreras	25.000
Tuxtla Chico	Ejido Manuel Lazos	Genaro Reyes Vazquez	25.000
Cacahoatan	Finca Tecate	Jesus Argueta Gonzalez	25.000

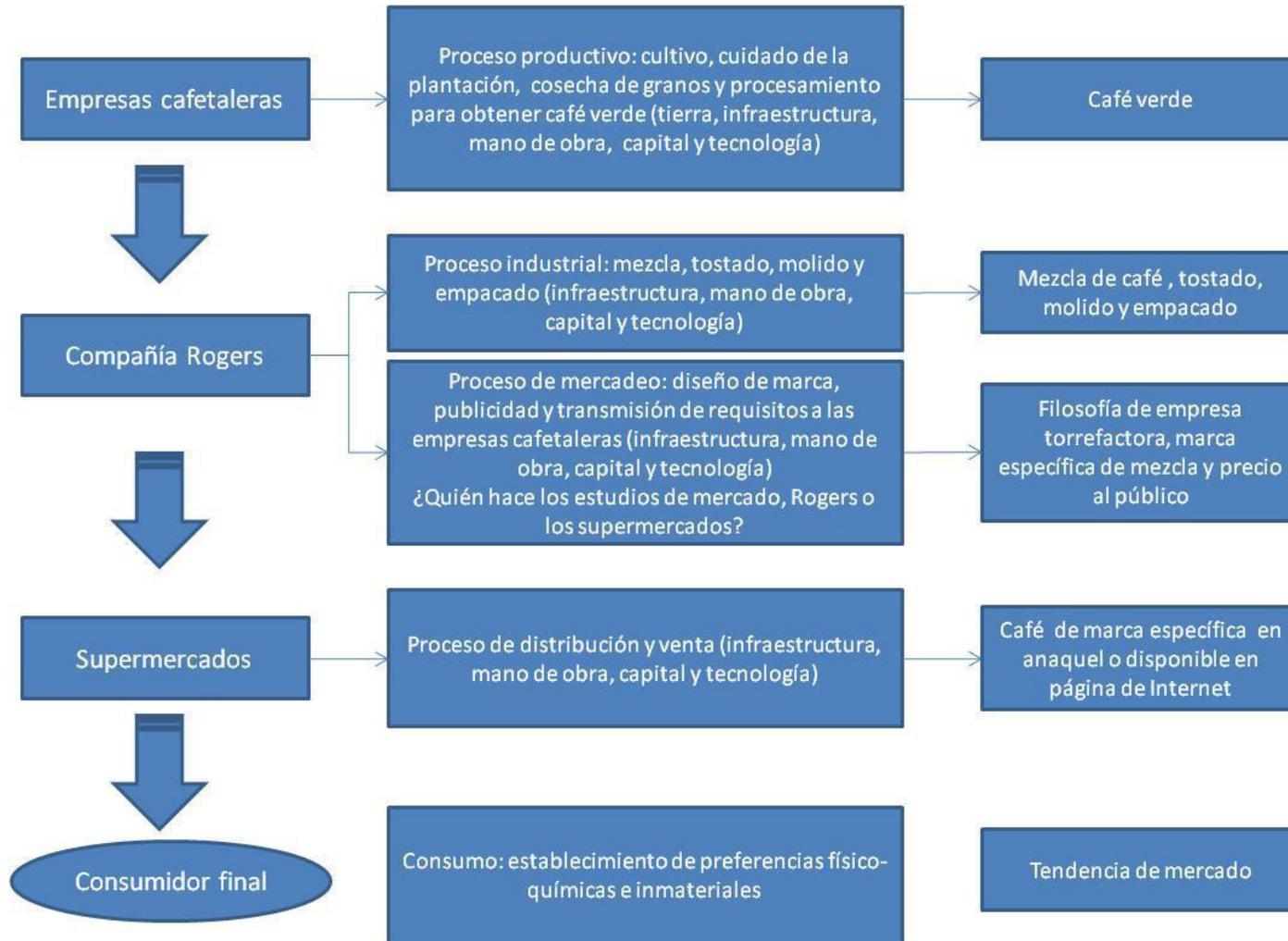
Fuente: Padrón cafetalero 2008.

Anexo 7. Cadena global del café en la que participan empresas cafetaleras del Soconusco, exportadores, importadores, torrefactores y distribuidores



Elaboración con datos de campo.

Anexo 8. Cadena de valor en la que participan empresas cafetaleras del Soconusco y la Compañía Rogers con funciones y resultados



Elaboración con datos de campo.

Anexo 9. Fotografías de los informantes

Ing. Bruno Giessemann Everbrush, propietario de la finca Argovia



Foto del autor.

Lic. Tomas Edelmann Blass, propietario de la finca Hamburgo

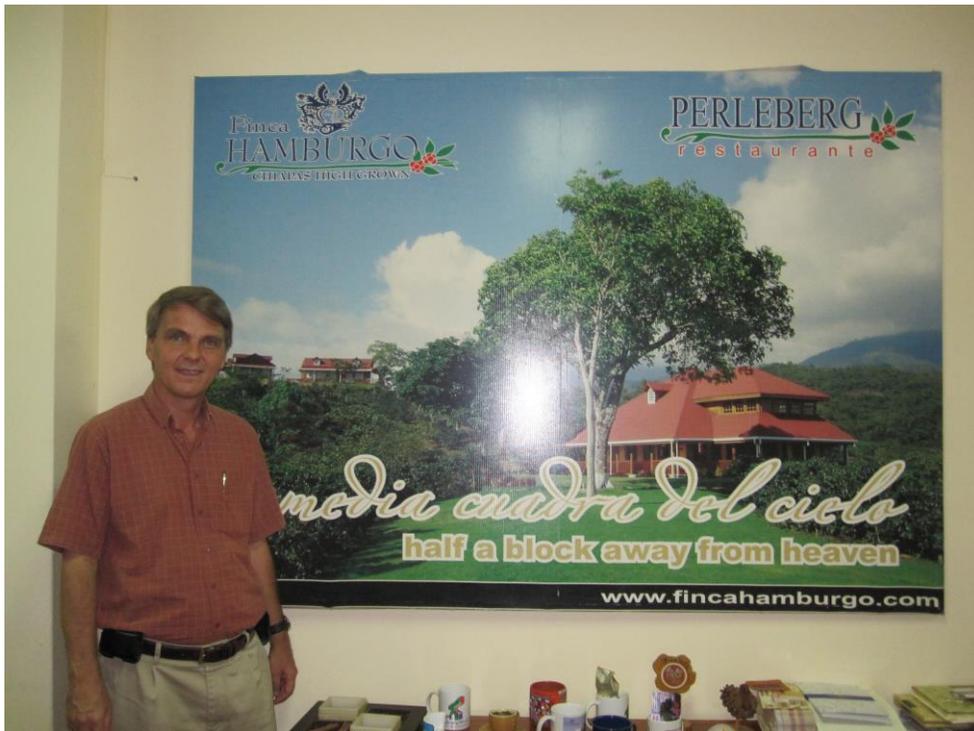


Foto del autor.

Sr. Bernard Peters Straub, propietario de la finca Irlanda



Foto del autor.

Don Eduardo Bracamontes Gris, propietario de la finca Perú-París



Foto del autor.

Ing. Ryner Böheme, propietario de la finca San Francisco y la empresa Chiapas Flower



Foto del autor.

Sr. Augusto Antonio Vallejo Sonnenmann, propietario la finca Santa Teresa y la cafetería Xoc- Noch



Foto del autor.

Ing. Mauricio Tomasini Bassols, propietario la finca Chapultepec



Foto del autor.

Don Carlos Antonio Luttmann Fox, propietario de Exportadora de Cafés California, S.A. de C.V.



Foto del autor.

Ing. Andros Bracamontes, gerente de Beneficio Bajareque Norte, S. A. de C.V., filial de JBR Gourmet Foods Inc.



Foto del autor.

Sr. Ricardo Trampe Taubert, administrador de la Unión Agrícola Regional de Productores de Café Tacaná



Foto del autor.

Don Walter Peters Grether, propietario de la finca Irlanda



Foto del autor.

Anexo 10. Marcas de café tostado de las fincas cafetaleras del Soconusco

Finca Argovia



Finca Hamburgo



Finca Irlanda



Finca Rancho Alegre



BIBLIOGRAFÍA

Almaraz Alvarado, Araceli (2007a). El *boom* de las empresas extranjeras en el valle de Mexicali. Efectos en las relaciones empresariales locales (1912-1930). En *Frontera Norte*. Vol. 19, número 37, pp. 113-142.

Almaraz Alvarado, Araceli (2007b). *Origen y continuidad de los empresarios de Mexicali, Baja California (1912-1939)*. Tesis, Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, Guadalajara, Jalisco.

Amin, A. (1997). Playing globalization. En *Theory, cultura and society*, vol. 14, número 2, pp. 123-137.

Appadurai, A. (1990). Difference and disjuncture in the global cultural economy. En M. Featherstone (ed.), *Global Culture*, London: Sage, 1990.

Arce, A. y T. Marsden (1993). "The social construction of international food: a new research agenda", *Economic Geography*. July, vol. 69, núm. 3, p. 293(19).

Argovia Finca Resort, (s/f). Sistema Integrado de Gestión de Fincas Cafetaleras "Argovia, Eduviges, Santa Rita y La Violeta". Inédito. Documento proporcionado por Ángel, Responsable del Area de Café.

Bacon, Christopher M. (2010). A spot of coffee in crisis: Nicaraguan smallholder cooperatives, fair trade networks, and gendered empowerment. En *Latin American Perspectives*, vol. 37, núm. 2, pp. 50-71.

Bair, J. (2009). Global commodity chains: genealogy and review. En J. Bair (Ed.), *Frontiers of commodity chain research*. Portland: Stanford University Press.

Basave, J. y Hernández, R. M. A. (2007). *Los estudios de empresarios y empresas: Una perspectiva internacional*. México, D. F.: Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas.

Baumol, W. (1987). "Entrepreneurship: creative, unproductive and destructive", *Journal of Political Economy*, vol. 95, núm. 5.

Bell, David (2007). *Cyberculture theorists: Manuel Castells and Donna Haraway*. New York: Routledge.

Böheme, Ryner [entrevista], 2012, por Iván Espinosa [trabajo de campo], *entrevista a finca San Francisco y la empresa Chiapas Flower*, Tapachula, Chiapas.

Bonanno, Alessandro and Constance, Douglas H. (2008). "Introduction", *Stories of Globalization. Transnational Corporations, Resistance and the State*. Pennsylvania State University Press: Pennsylvania, pp. 1-15.

Bonanno, Alessandro (1991). La globalización del sector agrícola y alimentario y las teorías sobre el Estado. En *International Journal of Sociology of Agriculture and food*, vol. I.

Bracamonte Sierra, Álvaro y Contreras, Oscar F. (2008). Redes globales de producción y proveedores locales: los empresarios sonorenses frente a la expansión de la industria automotriz. En *Estudios Fronterizos*, vol. 9, núm. 18, pp. 161-194.

Bracamontes Gris, Eduardo [entrevista], 2011, por Iván Espinosa [trabajo de campo], *entrevista a finca Perú-París*, Tapachula, Chiapas.

Bracamontes R., Andros [entrevista], 2011, por Iván Espinosa [trabajo de campo], *entrevista a Beneficio Bajareque Norte, S. A. de C. V.*, filial de GBR Gourmet Foods Inc, Tapachula, Chiapas.

Briones, Bertha Elena [entrevista], 2010, por Iván Espinosa [trabajo de campo], *entrevista a finca Hamburgo*, Tapachula, Chiapas.

Busch, Lawrence y Juska, Arunas (1997). Beyond political economy: actor networks and the globalization of agriculture. *Review of International Political Economy*, vol. 4, núm. 4, pp. 688-708.

Buttel, Frederick H. (1998). "Globalization and rural transition in the United States", Ponencia Magistral en el Congreso Nacional Structural Adjustment Policies for Mexican Countryside, Impact and Answers. Querétaro, México.

Cáceres Carrasco, F. R. y Romero Luna, I. (2006). Empresarios versus propietarios de pequeños negocios: una aproximación basada en el tamaño empresarial. *Estudios de economía aplicada*, 24 (2), 545-566.

Camagni, Roberto (2003). “Incertidumbre, capital social y desarrollo local: enseñanzas para una gobernabilidad sostenible del territorio”. En *Investigaciones regionales*, número 2, pp. 31-58.

Cardoso, F. H. y E. Fallete (1976). *Dependencia y desarrollo en América Latina*. Serie Documentos Técnicos I. Instituto de Estudios Peruanos: Lima.

Chiapas Finca Argovia Resort, Secretaria de Turismo. En línea, www.luxuriousmexico.com, [Consulta: el 11 de octubre de 2010]

Cooper, A. (2003). “Entrepreneurship: The past, the present, the future”. En Z. J. Acs y D. B. Audretsch (eds.): *Handbook of Entrepreneurship Research. An interdisciplinary survey and introduction*, Kluwer Academic Publishers, Gran Bretaña.

Cooper, Daniel. (2006). Ecological assessment of seven coffee farms in the Soconusco, region of Chiapas, Mexico. Prepared for Rogers Family.

Cooper, Daniel. (2016). Ecological re-assessment of seven coffee farms in Soconusco, southeastern Chiapas, Mexico, 2006-2016. Prepared for Rogers Family Company.

Corona Treviño, L. (2002). Innovación y competitividad empresarial. *Aportes*, VII (20), 55-65.

Correa Marín, Óscar [entrevista], 2011, por Iván Espinosa [trabajo de campo], *entrevista a Cafés de Especialidad de Chiapas, S. A. de C. V. (Cafesca)*, Puerto Chiapas, Chiapas.

Curran, J., Jarvis, R., Blackburn, R. A. y Blach, S. (1993). “Networks and small firms: Constructs, methodological strategies and some findings”. *International Small Business Journal*, 11 (2), pp. 13-25.

Davidsson, P. (2005). “Method issues in the study of venture start-up processes”, en A. Fayolle, P. Kyrö y J. Ulijn: *Entrepreneurship Research in Europe*, Edward Elgar, Massachusetts.

Daviron, B. y Ponte, S. (2005). *The coffee paradox. Global markets, commodity trade and the elusive promise of development*. Segunda impresión. Londres: Zed Books.

Díaz Porras, Rafael; Eakin, Hallie; Castellanos, Edwin, y Jiménez, Gerardo. (2009). Condiciones para la adaptación de los pequeños productores de café ante presiones económicas mediante procesos de *upgrading* en la cadena productiva. En *Revista Iberoamericana de Economía Ecológica*, vol. 10, pp. 61-72.

Donnet, Laura M. (2007). *Essays on speciality coffee procurement*. Tesis, Michigan State University.

Eakin, Hallie; Tucker, Catherine y Castellanos, Edwin (2006). Responding to the coffee crisis: a pilot study of farmers; adaptations in Mexico, Guatemala and Honduras. *The Geographical Journal*, vol. 172, núm. 2, pp. 156-171.

Edelmann Blass, Tomas [entrevista], 2011, por Iván Espinosa [trabajo de campo], *entrevista a finca Hamburgo*, Tapachula, Chiapas.

Escobedo Aguilar, A. D. (2009). *Alternativas de escalonamiento para organizaciones empresariales de pequeños productores en cadenas productivas de Talamanca, Costa Rica*. Tesis, Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), Escuela de Posgrado, Turrialba, Costa Rica.

Fernández Bello, Eulalio (2004). La producción agropecuaria en el Soconusco e intercambio con Centroamerica. En Sánchez, José E. y Ramón Jarquín (coord.) *La frontera sur. Reflexiones sobre el Soconusco, Chiapas y sus problemas ambientales*. México, D. F.: El Colegio de la Frontera Sur y Senado de la República.

Fernández, Diana (10 de julio de 2010). DE CAFETALEROS A FLORICULTORES. En línea, <https://expansion.mx/emprendedores/2010/07/01/chiapas-flowers-empresas-cnnexpansion> [Consulta: 10 de enero de 2018]

Finca Argovia Tapachula, Flores tropicales. En línea, www.cuilcovalley.com.mx [Consulta: el 3 de noviembre de 2010.]

Finca Chiripa (2007). Programa de mejores prácticas de manejo para la provisión de servicios ambientales por sistemas agroforestales con cultivos bajo sombra. Documento preparado por Betina Batista Von Knoop.

Finca Hamburgo (2007). Manual del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000.

Finca Hamburgo (2007). Programa de mejores prácticas de manejo para la provisión de servicios ambientales por sistemas agroforestales con cultivos bajo sombra. Documento preparado por Betina Batista Von Knoop.

Finca Sonora (2007). Programa de mejores prácticas de manejo para la provisión de servicios ambientales por sistemas agroforestales con cultivos bajo sombra. Documento preparado por Betina Batista Von Knoop.

Fine, Ben (2002). *World of consumption: The material and the cultural revisited*. New York: Routledge.

Fine, Ben y Leopold, Ellen (1993). *The world of consumption*. London: Routledge.

Fitter, Robert y Raphael Kaplinsky (2001). Who gains from product rents as the coffee market becomes more differentiated? A value chain analysis. *IDS Bulletin*, vol. 32, número 3, pp. 69-82.

Fletes, Héctor (2008). "I. Perspectivas teórico-metodológicas en el estudio de las cadenas agroindustriales", La construcción de cadenas agroindustriales de mango en Chiapas. Diversidad y contingencia en la globalización, tesis de doctorado en Ciencias Sociales, CIESAS-Occidente, Guadalajara, México, pp. 19-36.

Forero Álvarez, Jaime (2010). Colombian family farmers' adaptations to new conditions in the world coffee market. En *Latin American Perspectives*, Vol. 37 núm. 2., pp. 93-110.

Forero, J. (1999). *Economía y sociedad rural en los andes colombianos*. Instituto de Estudios Rurales. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.

Forero, J. (2002). *Sistemas de producción rurales en la región andina colombiana*. Instituto de Estudios Rurales. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.

Friedland, W. H. (2010), *New Ways of Working and Organization: Alternative Agrifood Movements and Agrifood Researchers*. *Rural Sociology*, 75: 601–627

Friedland, William H. (1984). *Commodity systems analysis: an approach to the sociology of agriculture*. En Schwarzweller, Harry K. (ed.), *Research in rural sociology and development*, London: JAI Press, pp. 221-235.

García Casas, Luis (2015). "El café significa vínculos únicos entre Alemania y América Latina". En DW. En línea, <http://www.dw.com/es/el-caf%C3%A9-significa-v%C3%ADnculos-%C3%BAnicos-entre-alemania-y-am%C3%A9rica-latina/a-18817127> [Consulta: 20 de diciembre de 2017].

Gartner, W. B. (1988). "Who is an entrepreneur? Is the wrong question", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 12, N° 4, pp. 11-32.

Gereffi, G. (2001). *Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización*. En *Problemas del desarrollo*, Vol. 32, número 125, pp. 9-37.

Gereffi, G. y Korzeniewicz, M. (1994). *Commodity chains and global capitalism*. Westport, Conn: Greenwood Press.

Gereffi, G., Humphrey, J. and Sturgeon, T. (2005). *The governance of global value chains*. *Review of International Political Economy*, 12 (1), 78-104.

Gibbon, P. (2005). *Commodity policy in an era of liberalized global markets*. En T. Lines (ed.), *Agricultural commodities, trade and sustainable development*. Nottingham: International Institute for Environment and Development and International Centre for Trade and Sustainable Development, pp. 153-179.

Giesemann Everbrush, Bruno, [entrevista], 2011, por Iván Espinosa [trabajo de campo], *entrevista a finca Argovia*, Tapachula, Chiapas.

González Chávez, H. (1994). *El empresario agrícola en el jugoso negocio de las frutas y hortalizas de México*. Tesis, Wageningen University, Woensdag.

González, Angélica [entrevista], 2010, por Iván Espinosa [trabajo de campo], *entrevista a finca Argovia (Resort)*, Tapachula, Chiapas.

González, F. J. (2004). *Incidencia del marco institucional en la capacidad emprendedora de los jóvenes empresarios de Andalucía*. Tesis de doctorado, Universidad de Sevilla, España.

González-Jácome, A. (2004). Dealing with risk: Small-scale coffee production systems in Mexico. En *Perspectivas Latinoamericanas*, (1), pp. 1-39.

Gramlich Ramírez, Armando [entrevista], 2010, por Iván Espinosa [trabajo de campo], *entrevista a finca Rancho Alegre*, Tapachula, Chiapas.

Grammont, H. C., Universidad Nacional Autónoma de México., Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social., & Universidad Autónoma Chapingo. (1999). *Agricultura de exportación en tiempos de globalización: El caso de las hortalizas, frutas y flores*. México: Juan Pablos.

Gudiño, M. R. (1999). Finqueros extranjeros en el Soconusco, legislación y colonización, 1875-1910. En M. R. Gudiño, E. R. Hernández, A. Embriz, G. Acosta, A. Escobar y A. M. Gutiérrez, *Estudios campesinos en el Archivo General Agrario, Vol. 2* (pp. 17-64). México, D. F.: CIESAS.

Hamilton Gary, G. y Gereffi, Gary (2009). Global commodity chains, market marker, and the rise of demand-responsive economies. En J. Bair (ed.), *Frontiers of commodity chain research*. Portland: Stanford University Press.

Hardt, M. y Negri, A. (2005). *Imperio*. Barcelona: Paidós Ibérica.

Hardt, Michael y Negri, Antonio (2002). La multitud contra el imperio. En *OSAL*, junio, Buenos Aires, pp. 159-166.

Helbig, C. (1964). *El Soconusco y su zona cafetalera en Chiapas*. Tuxtla Gutiérrez: Instituto de Ciencias y Artes de Chiapas.

Hess, M. (2008). Governance, value chains and networks: an afterword. *Economy and Society*, 37 (3), 452-459.

Holloway, T. H. (1978). Creating the reserve army: the immigration program of Sao Paolo 1886-1930. En *International Migration Review*, Vol. 12, número 2, pp. 187-209.

Hopkins, T. K. y Wallerstein, I. (1986). "Commodity chains in the world economy prior to 1800", *Review* 10(1).

Hopkins, T. K. y Wallerstein, I. (1994). "Commodity chains: construct and research", en Gereffi, Gary y Miguel Korzeniewicz (eds.), *Commodity chains and global capitalism*. Westport, CT: Praeger: Praeger, pp. 17-20.

Jiménez, Gerardo y Pelupessy, Wim (2009). La calidad ambiental como variable estratégica en cadenas agroalimentarias con tecnologías continuas. En Díaz, P. R., Pelupessy, W., y Sáenz, S. F. (eds). *Cadenas globales: Enfoque y aplicaciones para agroindustrias de países en desarrollo*. Heredia, Costa Rica: EUNA.

Johannisson, B. (1995): "Paradigms and entrepreneurial networks: Some methodological challenges". *Entrepreneurship and Regional Development*, 7, pp. 215-231.

Kaplinsky, Raphael (2004). *Competitions policy and the global coffee and cocoa value chains*. Ginebra: United Nations Conference for Trade and Development (UNCTAD), p. 31.

Kirzner, I. M. (1975). *Competencia y función empresarial*, Unión Editorial, Madrid.

Kirzner, I. M. (2007). El empresario. En *Revista de Economía y Derecho*, vol. 4, número 14, pp. 113-137.

Leibenstein, H. (1978). *General X-Efficiency theory and economic development*, Oxford University Press, Londres.

Levitt, Theodore (1983). The globalization of markets. En *Harvard Business Review*, mayo/junio, pp. 92-102.

Lira, Luis y Bolívar Quiroga (2008). *Técnicas de análisis regional*. Cepal-ILPES. Santiago de Chile.

López Arévalo, Jorge A. (2007). *La globalización neoliberal en Chiapas*. Universidad Autónoma de Chiapas. Tuxtla Gutiérrez.

López Echeverría, Manuel Efrén y Diana Bibiana López Gordillo, (2008). La complejidad de las organizaciones agrícolas cafetaleras del Soconusco a través de la historia, Ponencia, VI Congreso Internacional de Análisis Organizacional: Complejidad, ambigüedad y subjetividad. (s/l)

López Pérez, Sócrates (2002). De lo global a lo local: cambios de cultivos y estrategias de sobrevivencia ante la crisis del mercado internacional del café. El caso de la Sierra Otomí-Tepehua en el estado de Hidalgo. En *Problemas del desarrollo*, vol. 33, número 131, pp. 131-162.

Luttinger, Nina y Dicum, Gregory (2006). *The coffee book: anatomy of an industry from crop to the last drop*. New Press. Nueva York.

Luttmann, Carlos Antonio [entrevista], 2011, por Iván Espinosa [trabajo de campo], *entrevista a Exportadora de Cafés California, S. A. de C. V., filial de Neumann Kaffee Gruppe*, Cacahoatán, Chiapas.

Martínez Morales, A. C. (1998). *El proceso cafetalero mexicano* (segunda reimpresión). México, D. F.: Instituto de Investigaciones Económicas-UNAM.

Martínez Quezada, Alvaro y Perla Vargas Vencis. 2015. El empresario cafetalero y sus estrategias del desarrollo territorial en el Soconusco, Chiapas. En: *Desarrollo territorial. Experiencias y actores sociales*. Guillermo S. Valdivieso Ocampo y María Guadalupe Ocampo Guzmán (eds). Universidad Autónoma de Chiapas. pp.166-194

Martínez Quezada, Alvaro. 1995. *Crisis del café y estrategias campesinas: el caso de la Unión de Ejidos Majomut en los Altos de Chiapas*. Universidad Autónoma Chapingo. México, DF. 215 p

McMichael, P. (1994). *The Global restructuring of agro-food systems*. Ithaca, N.Y: Cornell University Press.

Melo, A. (2003). *Colombia. Los problemas de competitividad de un país en conflicto*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.

Mendoza Díaz, Ángel [entrevista], 2010, por Iván Espinosa [trabajo de campo], *entrevista a finca Argovia*, Tapachula, Chiapas.

Menger, C. (1983). *Principios de economía política*. Madrid: Unión Editorial.

Mestries Benquet, F. (2003). Crisis cafetalera y migración internacional en Veracruz. En *Migraciones Internacionales*, vol. 2, núm. 2, pp. 121-148.

Molina Fernández, Celeste Aída (2010). *Trading coffee through the Ethiopia Commodity Exchange: Social emdeddness and performativity of markets*. Tesis, Institute of Social Studies. The Hague, The Netherlands.

Monsted, M. (1995): “Processes and structures of networks: Reflections on methodology”. *Entrepreneurship and Regional Development*, 7, pp. 193-213.

Montero, C. (1999). ¿Son los empresarios agentes de cambio institucional? Reflexiones a partir del caso chileno. En *Instituciones y Desarrollo*, núm. 4, pp. 165-179.

Morgan, Kevin; Marsden, Terry and Murdoch, Jonathan (2006). “Introduction” y “Cap. 1. Networks, conventions, and regions: Theorizing ‘Worlds of food’”, *Worlds of food. Place, power and provenance in the food chain*, New York: Oxford University, pp.1-25.

Munck, Ronaldo (2002), “Cap. 2. La era dorada”, *Globalización y trabajo. La nueva “Gran Transformación”*, España: *El Viejo Topo*, pp. 41-75.

Murcia, H. (1995). *Estrategias modernas para hacer proyectos de creación y desarrollo de empresas agropecuarias*. Fundesagro. UN. Punto Dorado. Bogotá, Colombia.

Narayana, M. R. (2004). Liberalization measures in India's coffee sector: analytical implications for market structure and consumer welfare analyses in developing countries. En *South Asia Economic Journal*, vol. 5, núm. 2, pp. 267-282.

Newman, S. A. (2009). Financialization and changes in the social relations along commodity chains: the case of coffee. *Review of radical political economics*, 41(4), 539-559.

Nolan-Ferrell, C. (2005). El desarrollo de una región sin identidad nacional: la zona del Soconusco, Chiapas. 1880-1920. En M. Olivera Bustamante y M. D. Palomo Infante, *Chiapas: de la independencia a la revolución* (p. 484). México, D. F.: CIESAS.

Oliva Velas, Apolinar (2003). “Dinámica poblacional y empleo en la Región del Soconusco, Chiapas, en el periodo 1970-2000” [en línea]. *Revista Digital Universitaria*, agosto 2003, vol. 4, núm. 4. En Línea, <http://www.revista.unam.mx/vol.4/num4/art8/art8.html> [Consulta: 18 de octubre de 2009].

Ordóñez Morales, César Eduardo (1994). *Modernización y desarrollo regional en Chiapas un caso: la zona libre de Tapachula*. Cuadernos del CIHMECH, núm. 1. Primera edición, San Cristóbal de Las Casas, Chiapas.

Página Web Certificadora de Productos Sustentables, S.C. En línea, www.sustentables.org [Consulta: 1 de febrero de 2018].

Página Web de Desarrollo e Investigaciones Turísticas S.L. En línea, www.ditglobal.com [Consulta: 13 de octubre de 2010].

Página Web de la Compañía Rogers. En línea, <https://www.rogersfamilyco.com> [Consulta: 20 de octubre de 2011]

Página Web de la Finca Hamburgo. En línea, www.finchahamburgo.com [Consulta: 13 de octubre de 2010].

Página Web del Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. En línea, www.imnc.org.mx [Consulta: 13 de octubre de 2010].

Página Web México Desconocido. En línea, <https://www.mexicodesconocido.com.mx/hoteles-descansar-renacer-montana.html> [Consulta 28 de febrero del 2018]

Página Web Moon Travel Guides. En línea, <http://www.moon.com> [Consulta: 27 de octubre de 2010].

Pérez Sáinz, J. P. (2004). Globalización y comunidad: notas para una sociología económica local. En M. d. Pozas, M. Mora Salas y J. P. Pérez Sáinz, *La sociología económica: una*

lectura desde América Latina (p. 97). San José, Costa Rica: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso), Costa Rica.

Pérez-Akaki, P. (2007). Las transformaciones institucionales en la producción y comercialización internacional del café en el siglo XX e inicios del XXI. En *Problemas del desarrollo*, 38(150), pp. 107-132.

Pérez-Akaki, P. y Echánove Huacuja, F. (2006). Cadenas globales y café en México. *Cuadernos geográficos*, 38, 69-86.

Pérez-Akaki, Pablo (2010). Los espacios cafetaleros alternativos en México en los primeros años del siglo XXI. En *Investigaciones Geográficas, Boletín del Instituto de Geografía, UNAM*, núm. 72, pp. 82-100.

Peters Grether, Walter [entrevista], 2010, por Iván Espinosa [trabajo de campo], *entrevista a finca Irlanda*, Tapachula, Chiapas.

Peters Straub, Bernard [entrevista], 2011, por Iván Espinosa [trabajo de campo], *entrevista a finca Irlanda*, Tapachula, Chiapas.

Peters, Walter (2002). La finca Irlanda, su historia y filosofía de producción biodinámica. En Pohlan, J. (2002). México y la cafecultura chiapaneca: Reflexiones y alternativas para los caficultores. Aachen: Shaker.

Pohlan, J., Soto, L. y Barrera, J. (2006). *El cafetal del futuro: realidades y visiones*. Aachen: Shaker.

Pohlenz Córdova, J. (1995). *Dependencia y desarrollo capitalista en la Sierra de Chiapas*. Centro de Investigaciones Humanísticas de Mesoamérica y el Estado de Chiapas-UNAM. San Cristóbal de Las Casas.

Ponte, S. (2001). *The 'latte revolution'? Winners and losers in the restructuring of the global coffee marketing chain*. Copenhagen: Centre for Development Research.

Ponte, S. y Gibbon, P. (2005). Quality standards, conventions and the governance of global value chains. En *Economy and Society*, vol. 34, número 1, pp. 1-31.

Ponte, Stefano (2002). Standards, trade and equity: Lessons from the specialty coffee industry. CDR Working Paper 02.13. Centre for Development Research, Copenhagen.

Porter, M. (1990). New global strategies for competitive advantage. En *Planning review*, vol. 18, número 3, pp. 4-14.

Puig Cota, Álvaro [entrevista], 2011, por Iván Espinosa [trabajo de campo], *entrevista a Exportadora de Granos y Oleaginosas del Sureste, S. A. de C. V.*, Tapachula, Chiapas.

Pureco Ornelas, Alfredo (2010). Prácticas y estrategias empresariales en el sector arrocero. Los cusi en Michoacán (México), 1884-1915. En *América Latina en la Historia Económica*, número 34.

Raikes, P., Friis, J., y Ponte, S. (2000). Global commodity chain analysis and the french filière approach: comparison and critique. En *Economy and society*, vol. 29, número 3, pp. 390-417.

Ramírez Valverde, Benito y Adrián González Romo (2006). *La migración como respuesta de los campesinos ante la crisis del café: estudio en tres municipios del estado de Puebla (Ra Ximhai)*, Universidad Autónoma Indígena de México.

Raworth, Kate y Thalia Kidder (2009). Mimicking “lean” in global value chains. It’s the workers who get leaned on. En J. Bair (ed.), *Frontiers of commodity chain research*, Portland: Stanford University Press, pp. 165-189.

Raynolds, L. T. (2004). The globalization of organic agro-food networks. En *World Development*, vol. 32, número 5, pp. 725-743.

Raynolds, L. T., Murray, D., y Leigh, T. P. (2004). Fair trade coffee: building producer capacity via global networks. En *Journal of International Development*, vol. 16, núm. 8, pp. 1109-1121.

Renard, María Cristina (1993). *El Soconusco: una economía cafetalera*. Universidad Autónoma de Chapingo, México.

Renard, María Cristina (1999). *Los intersticios de la globalización: un label (Max Havelaar) para los pequeños productores de café*. México, D.F.: CEMCA-Embajada del Reino de los Países Bajos-ISMAM-CEPCO-Departamento de Sociología Rural y PIDRCAFE de Universidad Autónoma de Chapingo.

Renard, María Cristina (2010). The mexican coffee crisis. *Latin American Perspectives*, vol. 37, número 2, pp. 21-33.

Rindova, Violina P. y Charles J. Fombrum (2001). Entrepreneurial action in the creation of the specialty coffee niche. En Claudia Bird Shoonhoven y Elaine Romanelli (eds.), *The entrepreneurship dynamic: the origins of entrepreneurship and the evolution of industries*, Stanford, California: Stanford University Press.

Robinson, William I. (2007). *Una teoría sobre el capitalismo global: producción, clases y Estado en un mundo transnacional*. Bogotá: Ediciones Desde Abajo.

Rodríguez, Guadalupe (1998). "Introducción", en Guadalupe Rodríguez G. y Patricia Chombo M. (coords.), *Los juegos de poder. Globalización y cadenas agroindustriales de la leche en Occidente*. México: CIESAS, CIATEJ, UAM, SIMORELOS, pp. 9-33.

Rojas Sandoval, Javier (2009). *El patrimonio industrial histórico de Nuevo León: las fábricas pioneras* (2a. ed.). Monterrey: CECyTE.NL-Caeip.

Rosenberg, Daniel; Eckstein, Mark y Chris Brett (2009). Sustainable trading: Traders as agents of sustainability in coffee and cocoa supply chains. The Dutch Sustainable Trade Initiative (IDH)

Rubio Alfonso, L. M. (2006). Caracterización empresarial de algunos productores de hortalizas orgánicas en Sabana e Bogotá y alrededores. *Cuadernos de desarrollo* (57), 133-163.

Rubio, Blanca (2004). "El sector agropecuario mexicano en los años noventa: subordinación desestructurante y nueva fase productiva". En Blanca Rubio (coord.), *El sector agropecuario mexicano frente al nuevo milenio*, UNAM-Plaza y Valdés, México.

Rus, J. (2005). El café y la recolonización de los Altos de Chiapas. 1892-1910. En M. Olivera Bustamante y M. D. Palomo Infante, *Chiapas: de la Independencia a la Revolución* (pp. 253-287). México, D. F.: Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS) y Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Chiapas (Cocytech).

Salazar Orduña, Gustavo [entrevista], 2010, por Iván Espinosa [trabajo de campo], *entrevista a finca Hamburgo*, Tapachula, Chiapas.

Salgado Locela, Luz Helena (2006). La organización de productores y el entorno institucional de la actividad cafetalera en Cuetzalan del Progreso, Puebla, tesis, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, Baja California.

Samper, Mario (2010). Costa Rica's response to the coffee crisis. En *Latin American Perspectives*, vol. 37, núm. 2, pp. 72-92.

Santacruz de León, Eugenio Eliseo y Pérez Villalba, Elba (2009). "Atraso económico, migración y remesas: el caso del Soconusco, Chiapas, México". En *Convergencia*, vol. 16, núm. 50, mayo-agosto, 2009, pp. 57-77, Universidad Autónoma del Estado de México.

Santoyo Cortés, V. H., Díaz Cárdenas, S., Rodríguez Padrón, B., y Pérez Pérez, J. R. (1994). *Sistema agroindustrial del café en México*, México, D. F.: Universidad Autónoma de Chapingo.

Say, J. B. (1964). *A treatise on political economy, or the production, distribution, and consumption of wealth*. Philadelphia: Claxton, Remsen & Haffelfinger.

Schumpeter, J. A. (1944). *Teoría del desenvolvimiento económico*, Fondo de Cultura Económica, México.

Shane, S. y Venkataraman, S. (2000). "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, vol. 25, núm. 1, pp. 217-226.

Shejtman, A. (1994). *Economía política de los sistemas alimentarios en América Latina*. FAO.

Sobrino, J. (2005). Competitividad territorial: ámbitos e indicadores de análisis. *Economía, sociedad y territorio*, Dossier especial, pp. 123-183.

Spenser, Daniela (1988). “Los inicios del cultivo de café en Soconusco y la inmigración extranjera”, en B. von Mentz, V. Radkau, D. Spenser y R. Pérez Montfort, *Los empresarios alemanes, el tercer reich y la oposición de derecha a Cárdenas*, CIESAS, México, pp. 61-88.

Starbucks Coffee Company (2006). C.A.F.E. Practices Supplier Operations Manual. Version 2.1

Talbot, J. M. (1997). The struggle for control of a commodity chain: instant coffee from Latin America. *Latin American Research Review*, vol. 32, núm. 2, pp. 117-135.

Tan, S. B.-H. (2000). Coffee frontiers in the Central Highlands of Vietnam: networks of connectivity, *Asia Pacific Viewpoint*, vol. 41, núm. 1, pp. 51-67.

Tarapuez Chamorro, E. y Botero Villa, J. J. (2007). Algunos aportes de los neoclásicos a la teoría del emprendedor. *Cuadernos de Administración*, 20 (34), pp. 39-63.

Termes Carrero, R. (2006). ¿Qué es una empresa y quién es empresario? *Revista de antiguos alumnos del Instituto de Estudios Empresariales de Montevideo (IEEM)*, 9(1), 93-98.

Tomasini Bassols, Mauricio [entrevista], 2011, por Iván Espinosa [trabajo de campo], *entrevista a finca Chapultepec*, Tapachula, Chiapas.

Tomasini Campocosio, Pablo [entrevista], 2010, por Iván Espinosa [trabajo de campo], *entrevista a finca Santander*, Tapachula, Chiapas.

Topik, S. (2009). Historicizing commodity chains. Five hundred years of the global coffee commodity chain. En J. Bair (ed.), *Frontier of commodity chain research*. Portland: Stanford University Press.

Torres Torres, Felipe; Ryszard Rozgsa Luther; Armando García de León y Javier Delgadillo Macías (2009). *Técnicas para el análisis regional. Desarrollo y aplicaciones*. Edit. Trillas, Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM. México.

Tovar, M. E. (2000). Extranjeros en el Soconusco. *Revista de humanidades: Tecnológico de Monterrey* (8), 29-43.

Trampe Taubert, Ricardo [entrevista], 2011, por Iván Espinosa [trabajo de campo], *entrevista a Agrícola Regional de Productores de Café Tacaná*, Cacahoatán, Chiapas.

Tulet, Jean-Christian (2010). Peru as a new major actor in latin american coffee production, en *Latin American Perspectives*, vol. 37, número 2, pp. 133-141.

Ulijn, J. M. y Brown, T. (2004). “Innovation, entrepreneurship and culture: the interaction between technology, progress and economic growth”, en J. M. Ulijn y T. Brown (eds.), *Innovation, entrepreneurship and culture*, Cheltenham, Reino Unido, Edward Elgar, pp. 204-232.

Valderrama, M y Mondragón, H. (1999). *Desarrollo y equidad con campesinos*. Misión Rural. TM Editores. Colombia.

Vallejo Sonennmann, Augusto Antonio [entrevista], 2011, por Iván Espinosa [trabajo de campo], *entrevista finca Santa Teresa y la cafetería Xoc- Noch*, Tapachula, Chiapas.

Varangis, P. N. y World Bank (2003). *Dealing with the coffee crisis in Central America: impacts and strategies*, Washington, D. C: World Bank, Development Research Group, Rural Development.

Velazco Pérez, Juan Ismael [entrevista], 2010, por Iván Espinosa [trabajo de campo], *entrevista a finca Argovia*, Tapachula, Chiapas.

Villafuerte Solís, Daniel (2000). *El café en la frontera sur. La producción y los productores del Soconusco*, Chiapas, Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, Tuxtla Gutiérrez.

Villafuerte Solís, Daniel (2004). “El Soconusco: la frontera de la frontera sur”. En Sánchez, José E. y Ramón Jarquín (coords.), *La frontera sur. Reflexiones sobre el Soconusco, Chiapas, y sus problemas ambientales, poblacionales y productivos*, Senado de la República y El Colegio de la Frontera Sur, México, pp. 105-112.

Villafuerte Solís, Daniel y Salvador Meza Díaz (2000). “Los productores de café del Soconusco”, en Daniel Villafuerte Solís (coord.), *El café en la frontera sur. La producción y los productores del Soconusco, Chiapas*, Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, Tuxtla Gutiérrez, pp. 115-138

Wallerstein, I. M. (1979). *El moderno sistema mundial: la agricultura capitalista y los orígenes de la economía-mundo europea en el siglo XVI*, México: Siglo Veintiuno.

Wallerstein, I. M. (2005). *Análisis de sistemas-mundo: una introducción*, México: Siglo XXI Editores.

Wallerstein, I. M. y López, M. P. (1998). *El capitalismo histórico*, México: Siglo Veintiuno.

Watson, Kelly y Anchinelli, Moira Laura (2008). Context and contingency: the coffee crisis for conventional small-scale coffee farmers in Brazil. En *The geographical journal*, vol. 174, número 3, pp. 223-234.

Zelinski, Jim (2005) *It's All About the Family - JBR Gourmet Foods Becomes The Rogers Family Company*. CSRwire, LLC. En línea, http://www.csrwire.com/press_releases/19091-It-s-All-About-the-Family-JBR-Gourmet-Foods-Becomes-The-Rogers-Family-Company [Consulta: 9 de agosto de 2011].

Zelinski, Jim (2005). *It's all about the family-JBR Gourmet Foods Becomes The Rogers Family Company*, CSRwire, LLC. En línea http://www.csrwire.com/press_releases/19091-It-s-All-About-the-Family-JBR-Gourmet-Foods-Becomes-The-Rogers-Family-Company [Consulta: 9 de agosto de 2011].