

# En busca de la autonomía: cooperativismo y comercio justo en la pequeña producción orgánica de café\*

FRANCIS MESTRIES BENQUET

## Resumen

En este artículo se analiza una cooperativa de pequeños cafeticultores de agricultura orgánica de la región de Córdoba, Veracruz, articulados al comercio justo por medio de Max Havelaar y una torrefactora francesa. Indaga sus orígenes, su reclutamiento y capacitación de nuevos socios, y su asociación con otras cooperativas cafetaleras de Veracruz y Puebla. Explora sus formas de producción, de comercialización y certificación, centrándose en sus prácticas de buena gobernanza: autonomía económica y política, cooperativismo, mutualismo, ayuda mutua, transparencia y democracia participativa, sin obviar, no obstante, las fuentes de conflicto interno derivados de los intereses de la empresa social de los socios más acomodados y de la industria contratante, frente a los socios menos prósperos. Los valores colectivos cultivados por la organización caracterizan su identidad y determinan su agencia en la formación de liderazgos ciudadanos que ayudan a crear sociedad civil rural. Esta experiencia demuestra que las asociaciones educoproductivas campesinas pueden abrirse camino de desarrollo autónomo a pesar de la falta de políticas favorables, las crisis de mercado, los siniestros naturales y la delincuencia.

**Palabras clave:** filosofía; café; comercio justo; agroecología; cooperativas; mutualismo.

## Introducción

La cafecultura mexicana se caracteriza por ser un sector segmentado entre una miríada de pequeños productores, minifundistas indígenas en su mayoría, que compiten con un pequeño sector de medianos productores y con un puñado de grandes finqueros integrados verticalmente a la exportación; un oligopolio de empresas transnacionales que acaparan el café comprado a intermediarios y a productores en sus beneficios secos, y que exportan el café

\* Fecha de recepción: 5 de septiembre de 2016. Correo electrónico: frimestries@gmail.com

oro en los mercados internacionales de cafés suaves donde son dominantes, y un reducido grupo de empresas industrializadoras que producen café tostado, soluble, azucarado y descafeinado, hegemonizado por la corporación transnacional Nestlé.

La rama, hasta 1989, estuvo intervenida por el Estado mediante la paraestatal Instituto Mexicano del Café (INMECAFÉ), que expandió el cultivo del grano entre los campesinos mediante su organización en unidades de producción-comercialización y la asistencia técnica que les proporcionó, gracias al beneficiado y la comercialización de su producto, sobre todo a la exportación. Sin embargo, algunas prácticas inadecuadas y trámites excesivos minaron sus efectos positivos como la eliminación de los intermediarios, mejores precios al productor, y la defensa de la calidad del café mexicano en los mercados exteriores, provocando la protesta de los caficultores del sector social, la emergencia de organizaciones gremiales políticamente autónomas del Estado, y los primeros experimentos de empresas sociales para beneficiar y exportar café.

Esta injerencia del Estado dejó secuelas que concluyeron con la liquidación del INMECAFÉ en 1990, sus instalaciones y equipos fueron vendidos a la iniciativa privada o transferidos a las asociaciones de campesinos que crearon empresas sociales.

El mercado mundial del café estaba regulado por un convenio internacional en el marco de la Organización Internacional del Café (OIC), de limitación de la producción y de cuotas a los países exportadores, convenido entre ellos y los países importadores del norte con el resultado de precios relativamente estables y ascendentes. Sin embargo, la aparición de nuevos países exportadores en Asia y el aumento general de la producción, así como la disputa por cuotas mayores entre los países, aunado al retiro de los países consumidores del sistema de mercado regulado, hizo estallar el convenio. Esto desató una cascada de caídas de precios entre 1989 y 1994 que puso en crisis la cafecultura mexicana.

El Estado mexicano lanzó un programa emergente de subsidios a los campesinos cafetaleros que organizó en pequeños comités de solidaridad dentro de su Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL). Esto, junto con un lapso corto de alza de precios, dopó a los productores que se endeudaron para comprar y rehabilitar la herencia agroindustrial del INMECAFÉ y modernizar sus técnicas agrícolas, pero la crisis financiera mexicana de 1995, y una nueva crisis mucho más aguda de los mercados y precios internacionales del café en 1998, causada por una grave sobreproducción mundial, provocaron una crisis aguda de la cafecultura mundial y la insolvencia de los productores mexicanos.

La crisis mundial ha desatado una desorbitada volatilidad y constante inestabilidad de precios hasta hoy. México ha sido de los países más afectados por la crisis con una baja en la producción y un desplome de sus exportaciones entre 1999 y 2008, con lo que cayó del tercero al octavo lugar entre los países exportadores, y se convirtió en país importador de café en 2010 (con un aumento de más de 100% de sus importaciones).

Desde 2012, la plaga de la roya ha provocado un derrumbe de 60% en la producción que pasó de 4.5 millones de sacos en 2011-2012 a solo 2.2 millones en 2015-2016, obligando el país a importar de Colombia y Honduras (Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras, CNOC, cita en *Reforma*, 13 de junio de 2016), tres millones de sacos. Sin una política de emergencia para rescatarlo y una estabilización al alza de los precios, el sector puede encaminarse a su lenta extinción.

Ante las crisis de los noventa, varias cooperativas de pequeños productores menos afectadas por carteras vencidas optaron por una estrategia doble para sobrevivir: concentrarse en la producción de café de alta calidad, entre ellos el café orgánico o agroecológico, ya que la crisis había provocado la suspensión de la aplicación de agroquímicos por parte de sus socios por falta de numerario, y en virtud del hecho que, en el caso de los productores indígenas, tradicionalmente habían usado ecotécnicas en armonía con el ecosistema en sus huertas de café.

La segunda salida a la crisis fue buscar entrar en los circuitos internacionales del mercado justo o equitativo, construidos por iniciativas de organizaciones de la sociedad civil de origen cristiano en los países importadores del norte, que habían sensibilizado a los consumidores en su deber de solidaridad con los campesinos y trabajadores del tercer mundo; este sistema les garantizaba una sustancial mejora, estabilidad y seguridad en el precio de su café, un premio social para su desarrollo económico y social, y un pre-financiamiento parcial de su producción.

A cambio se debían comprometer a tener cooperativas transparentes y democráticas, aplicar técnicas amigables con el medio ambiente, y esforzarse por mejorar el estatus social de sus mujeres para alcanzar un desarrollo sustentable.

Esta doble estrategia al principio resultó exitosa económica y socialmente, con la consecuencia que muchos pequeños caficultores se asociaron para entrar al Comercio Justo (CJ), siguiendo el ejemplo y asesoradas por las organizaciones pioneras. México se volvió así el primer país exportador mundial de café para el CJ. Pero este auge de la producción en México y otros países de América

Latina se encontró, en la década de 2000, con un ritmo de crecimiento menor del mercado de consumidores solidarios en los países del norte que representa una fracción mínima del mercado mundial de café.

Una estrategia para ampliar el mercado fue introducir en las cadenas de tiendas departamentales los productos del *CJ*, mediante el uso de un logo reconocido internacionalmente, Max Havelaar (sistema certificado), aceptando las reglas del juego de la gran distribución como cantidades y calidad crecientes, además de precios castigados.

Esto acentuó la asimetría en las decisiones entre los actores del norte (torrefactores, distribuidores) y los actores del sur. En cambio, el sistema tradicional o integrado funciona con importadores propios, con distribuidores asociativos y en parte benévolos (tiendas solidarias y grupos de voluntarios), aunque sus alcances son mucho más limitados en cobertura espacial y temporal.

Este trabajo explora los procesos de construcción de relaciones económicas y espacio público más justas y democráticas en una cooperativa de café orgánico de Veracruz, articulada a redes de *CJ*. Se rastrea la trayectoria de esta asociación, OCOZACA, desde su terruño, Ixhuatlán del Café. Posteriormente se analizan las orientaciones y prácticas de OCOZACA en tres campos: las condiciones de producción, de financiamiento y de realización del café; sus formas de gobernanza interna, así como prácticas cooperativistas y solidarias; sus políticas de capacitación y formación de cuadros; el impacto de esta experiencia de economía social y solidaridad internacional en el bienestar social, y la construcción de ciudadanía política, además de sus limitaciones y contradicciones.

## Trayectorias de dos cooperativas ixhuatlecas de caficultores

Ixhuatlán del Café (“donde hay hojas verdes de maíz” en náhuatl), área de estudio, es una población indígena muy antigua que ha sido transformada por el cultivo del café, cuyas hojas adornan ahora su escudo; es un municipio cafetalero predominantemente rural de Veracruz, colindando con Huatusco, Atoyac, Coscomatepec, Tomatlán y Córdoba, que cuenta con 19 404 habitantes y 30 comunidades.

Provisto de gran biodiversidad, de suelos tropicales muy fértiles pero afectados por la erosión y rica hidrografía por ser parte de la cuenca del río Jamapa, su ubicación altitudinaria (1 350 m s.n.m.) y su alta pluviometría (1 700 ml/año), lo dotan de condiciones naturales ideales para el cultivo del café, principal cultivo desde fines del siglo *XIX*, con las variedades Criolla, Borbón y Mundo Novo, muy apreciados por sus cualidades de aroma y sabor; 2 258 productores lo cultivan (la gran mayoría) en 6 106 hectáreas. También se cultiva caña de

azúcar, chayote y velillo (hoja de plátano para envolver los tamales que tiene paradójicamente mejor precio que el plátano). Además, Ixhuatlán cuenta con bosques de selva y mesófilo de montaña que ocupan 35% de su territorio, mientras la agricultura ocupa la mayoría (47.4%) (*Enciclopedia de los municipios de Veracruz*).

La mayoría de su población se dedica a la agricultura, la escasez de diversificación de su economía hacia otros sectores explica índices de marginación y pobreza altos: su población ocupada con ingresos de hasta dos salarios mínimos alcanza 69%, 43% de sus habitantes no tienen agua entubada en su vivienda según el Consejo Nacional de Población (CONAPO), 68% de la población no tiene acceso a la salud, solamente 506 personas tienen educación profesional, y 2 890 familias (14 450 personas) dependen del subsidio de OPORTUNIDADES/PROSPERA (Ayuntamiento de Ixhuatlán).

La pobreza extrema afecta a 42.6%, de acuerdo a datos del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). No se han desarrollado otras actividades económicas con gran potencial como el ecoturismo por falta de infraestructura y la preparación de café en taza (no hay cafeterías). La falta de seguridad es otro obstáculo para el desarrollo pues cuenta con escasos policías (20 y tres patrullas), dándose el caso que los ladrones llegan a las fincas listas para la pizca y, luego de amagar al dueño, cortan el café y se lo llevan para vender, en palabras de un exalcalde.

En este contexto, la migración interna e internacional drena a los jóvenes lejos de sus verdes montañas natales: el porcentaje de hogares que reciben remesas y de hogares con emigrantes internacionales es alrededor de 5%, con migrantes circulares son 3%, y 3.67% de los hogares tienen migrantes de retorno, con lo que el índice de intensidad migratoria es de 0.42 lo que se considera un grado medio (CONAPO, 2010).

Ixhuatlán tiene una larga tradición de organización y lucha donde destaca el papel de las cofradías y la religiosidad popular en la reconstrucción luego de terremotos, y en la resistencia contra la intervención francesa, reforzado por el fomento a las haciendas cafetaleras locales del Porfiriato a las hermandades para venerar al patrono local, el Señor de la Piña, cuya fiesta coincide con el fin de la cosecha del café. Posteriormente, durante la reforma agraria cardenista, los campesinos y peones se enfrentaron con esas haciendas por el reparto de tierras y por la contaminación de los ríos que provocaban, causando enfermedades.

Desde los años ochenta, las organizaciones cafetaleras como la CNOC han encabezado luchas contra el INMECAFÉ, y luego contra las transnacionales por

el precio del café, por créditos, subsidios y la renovación de cafetales. Luego, la crisis del mercado mundial del café descapitalizó a los productores, provocó el cierre de la mitad de los 15 beneficios de café y generalizó el malestar social.

Una de las estrategias más eficaces de las familias de pequeños caficultores para lograr mejoría y estabilidad de sus ingresos, además liberarse de la dependencia de las remesas, ha sido la creación de cooperativas de agricultura sustentable, de empresas sociales de servicios y textiles: “Como respuesta a la crisis, varias organizaciones regionales empezaron a prestar mayor atención a otros proyectos, como cultivos básicos y el abasto, las organizaciones de mujeres, el cultivo de café orgánico, etcétera” en aras de asegurar su sobrevivencia (Celis, 2003: 86). Esto fue posible gracias a la creación progresiva de capital social dirigida por asesores políticos o por Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y fundaciones ligadas a la iglesia.

El éxito de estos proyectos no hubiera sido posible sin la ayuda internacional de organizaciones de consumidores y feligreses conscientes y solidarios en países desarrollados, ni sin una labor de formación técnica, administrativa e ideológica intensa de las asociaciones. La importancia de este esfuerzo incidió en el cuidado de la calidad de sus productos, la búsqueda de sanidad y preservación del medio ambiente, en la conformación de lazos de confianza, y cooperación entre los miembros.

Se empezó a resquebrajar la hegemonía partidista:

Las prácticas políticas de los productores están íntimamente ligadas a los procesos económicos y a la crisis de sus cultivos; esto llevó a los actores a redefinir sus preferencias y a dirigir su mirada a otras opciones partidistas. La mayoría de los productores de café, pequeños y medianos, son católicos. Sus creencias han influido en sus decisiones políticas, muchos son ahora miembros del PAN o simpatizantes suyos (Hernández, 210: 214).

En el segundo lustro de los años noventa, la Unión General Obrera, Campesina y Popular (UGOCP), organización campesina de izquierda ligada al Partido Revolucionario de los Trabajadores (PRT), logró ganar la presidencia municipal y llevó a cabo un gobierno de democracia participativa que dejó obras públicas de carácter social y estructuras organizativas de abasto alimentario y de producción-transformación del café.

La crisis del café ha obligado a los pequeños productores a convertirse en productores “sustentables”, ya que no disponen de capital de trabajo para comprar insumos químicos, las ayudas del gobierno son limitadas, en ocasiones a destiempo y distribuidas por mecanismos corporativistas poco trans-

parentes. Para evitar el coyotaje y la manipulación del precio de venta de su café por las empresas transnacionales, estos productores han buscado canales alternativos y más directos de exportación. Una agrupación que logró abrir brecha con producción alternativa de café es la Unión de Productores Sustentables de la Montaña de OCOZACA, en Zacamitla (Ixhuatlán), que logró especializarse en café orgánico,<sup>1</sup> apropiarse de la cadena de valor (beneficiado y procesamiento) e incursionar en el mercado justo internacional. Resume su proyecto en el lema: “Hermanados en el trabajo de calidad, respetando nuestra madre naturaleza”. El asesor y fundador de OCOZACA cuenta su historia:

Mi propuesta era organizar a los campesinos caficultores para el trabajo, no para “bajar recursos”. En el 2000 reuní primero a 65 productores, y el primer filtro fue la capacitación de un año todos los días: quedaron solo 27 productores. Logramos rentar y luego tomar en comodato un beneficio y por cinco años pudimos pergaminizar nuestro café y nos fue bien; pero además lanzamos otros proyectos como la producción de “velillo” con los platanares de nuestros cafetales. Luego buscamos mercados especiales: el café orgánico, el CJ; esto nos obligó a renovar nuestros cafetos a 10 años, pues teníamos matas de 40 años, y el mercado de orgánico es muy exigente: calidad, trazabilidad, certificación; hicimos nuestros propios viveros para renovar las huertas, y para vender plántulas, así pudimos aguantar el periodo crítico de transición. Hemos llegado a obtener 10 toneladas por hectárea (Felipe Melchor González, 2014).

OCOZACA tiene contrato con una empresa torrefactora francesa de CJ, MALONGO, que importa la mayor parte de su producción orgánica, la tuesta, muele y distribuye mezclada con cafés de otras procedencias en los supermercados de Francia bajo el sello Max Havelaar, el organismo pionero y más importante de comercio equitativo del mundo. La asociación tiene un centro de capacitación para la agricultura orgánica, CICADES (Centro Internacional de Capacitación en Cafecultura y Desarrollo Sustentable), que da cursos a campesinos, estudiantes y hasta a productores procedentes de África y Asia.

## Proceso de producción de café de la cooperativa

Las técnicas de cultivo inciden en la utilización de insumos, mano de obra, calidad del café, rendimientos físicos, agroecosistemas y condiciones de reali-

<sup>1</sup> Agricultura orgánica: “proceso de producción que utiliza insumos naturales a través de prácticas tradicionales como composta, abonos verdes, control biológico, asociación y rotación de cultivos: no utiliza insumos químicos ni semillas transgénicas, tampoco emplea aguas residuales, permite un uso más eficiente de la mano de obra y procura la autosuficiencia alimentaria” (Vargas, 2007).



zación del producto. La producción orgánica o agroecológica es casi obligada en los contratos de CJ, y los productores de las cooperativas asociadas han transformado sus métodos de producción en este sentido.

La estrategia de OCOZACA ha sido el uso intensivo de mano de obra familiar. Cabe remarcar que la empresa ha logrado frenar la migración de sus socios y sus hijos, el encargado del beneficio lo comenta: “Algunos productores antes iban a trabajar a Canadá para pagar sus deudas, como el mismo presidente actual de la cooperativa, Félix Morales, ahora ya no necesitan ir. El éxito del café orgánico y de los cultivos adicionales como el velillo y las plántulas de café han evitado que la gente tenga que migrar a la ciudad o al extranjero”, se ufana Melchor González, el presidente de la asociación. Un joven socio exmigrante asevera: “Yo no quería retomar el lugar de socio de mi papá, pues eran muchas faenas, talleres, juntas, pero me convenció” (Blas Moreno Solís, 2014). Ahora funge como gerente-ingeniero autodidacta del viejo beneficio reconvertido en sustentable de OCOZACA que maneja con solo tres trabajadores.

La participación de los exmigrantes en la cooperativa es notable y ha traído valores como la disciplina y la rendición de cuentas. Si bien la mano de obra familiar es el factor de producción principal, los productores de OCOZACA usan también mano de obra asalariada para la cosecha, y los de mayor superficie (3 a 5 ha) buscan arraigarla al lugar gracias a su contratación casi permanente en sus diversas producciones.

Por otro lado, OCOZACA ha fortalecido su autonomía en consumos productivos al crear viveros individuales y uno colectivo de plántulas de café, así como un módulo colectivo de lombricultura que abastece a los viveros de los socios y a terceros mediante venta, mientras que cada socio elabora su propia composta.

En suma, aunque el cultivo es familiar en las parcelas de los socios, en la agrupación algunas actividades de producción de insumos son colectivas a cargo, por turnos, de algunos socios y permiten ahorrar costos y cohesionar los colectivos.

La invasión de la roya, hongo que ataca las hojas y destruye la mata, desde 2015 ha devastado las fincas. Ante esta amenaza letal, OCOZACA ha emprendido una acción de renovación de cafetales, algunos de los cuales tenían 40 años, con variedades tolerantes a la roya:

Se está cuidando de renovar los cafetales con plantas resistentes a la roya, pero conservando la calidad, como la variedad Geisha; la roya nos está dando la oportunidad de renovar los cafetales de manera progresiva, sembrando la parcela en tres fracciones con tres variedades, y de ahí se puede seleccionar bien el café para hacer micro-lotes dependiendo de la calidad



del café. También se está capacitando a los socios para hacer caldos preventivos contra la roya (Félix Morales, expresidente de OCOZACA, 2016).

Asimismo, tienen un laboratorio para hacer análisis de suelo para preparar mezclas adecuadas de abonos. El procesamiento del café mediante beneficiado húmedo y seco es una etapa complicada y delicada, pues de él va a depender en buena parte la calidad final del café.

El café orgánico exige, además, equipos separados para que no se contamine con residuos químicos del café convencional, un sistema de limitación y reciclaje del agua utilizada para el lavado y fermentación del café, además de la reutilización de los desechos (pulpa, etcétera) para evitar la polución de los ríos y elaborar abono verde. Para efectuar este difícil paso, la organización que se formó en torno al intento de control de la cadena de valor, rehabilitó y adaptó un viejo beneficio comprado para que alcanzara niveles de calidad orgánica: “Hicimos un horno para el secado con un horno de pan y mano de obra de nosotros, pero el chiste era sacar el problema porque no teníamos dinero” (F. M. González, 2014). “Nosotros operamos el beneficio seco para garantizar la calidad, instalamos un sistema de reciclaje de agua en el despulpe y lavado de café, hacemos composta con los desechos y las aguas negras sirven para regar las huertas” (Blas Moreno Solís).

En 2013, OCOZACA pensaba arriesgarse a invertir mediante un crédito de Financiera Rural para modernizar su beneficio, pero la crisis de la roya desde 2015, ha suspendido el proyecto: “Nuestro sueño es ver nuestro beneficio más moderno” (Félix Morales, 2016).

El cuidado de la capacitación de los productores es enfático en la cooperativa: OCOZACA ha creado el CICADES que ofrece talleres de cultivo orgánico del café, procesamiento y su catación, certificación, comercialización, organización cooperativa, contabilidad, agroturismo, ecotécnicas, etcétera. Dispone de una parcela experimental donde se evalúan variedades de café, con un vivero, una instalación para lombricomposta donde un agrónomo y campesinos experimentados enseñan a campesinos, aliando la investigación teórica y práctica, donde se dan cursos para niños quienes participan en la elaboración de viveros, como una manera de atraer a sus padres y de integrar a los hijos de los socios a la cooperativa.

El CICADES tiene su figura jurídica y directiva propias, está conformada por OCOZACA, MALONGO y la Universidad Autónoma Chapingo que ha formado a su gerente, separación necesaria porque funciona como centro de formación que recibe productores de otros estados y de otros países (Laos, Sao Tomé en Áfri-

ca), y mediante una cuota de recuperación se les aloja en albergues para cortadores de café, alimenta y capacita.

## Certificación y comercialización

El destino de la producción es indicador de la opción estratégica respecto a la organización en materia de seguridad alimentaria, o de monocultivo mercantil globalizado para asegurar sus formas de reproducción social. La volatilidad de los precios y el estancamiento del mercado internacional del café constituyen un factor de riesgo para los países y los productores cafetaleros, con lo que expandir sus ventas en el mercado interno es una reorientación necesaria.

OCOZACA mantiene una relación privilegiada con una empresa francesa compradora, MALONGO, una torrefactora de café desde 1934 que entró en el CJ en 1992 y lo introdujo a gran escala en Francia, por lo que tiene una larga experiencia y compromiso con el negocio cafetalero (no solo tuesta, muele y vende café, también máquinas para prepararlo, distribuye café en cuatro cafeterías propias y en las grandes cadenas de supermercados), además ha tejido lazos de CJ con cooperativas de pequeños productores en 34 países (Galland, 2015).

Su relación con OCOZACA empezó desde 2008 y consiste en un contrato de comercialización, un pre-financiamiento del acopio o pago adelantado, un apoyo técnico y organizativo con el envío de un agrónomo en misiones durante varios años, y una coparticipación financiera para crear el centro de capacitación campesina CICADES.

Su política de precios es muy ventajosa para los productores, pues aparte de pagar el precio base del CJ, paga el premio social de 20 dólares/100 libras y el premio por origen orgánico de 30 dólares, más un premio extra por calidad de ocho dólares, lo que sumó un precio final de 233 dólares en 2012, un año de altos precios del café convencional que alcanzaron un promedio de 160 dólares/100 libras, lo que dejó a los socios de OCOZACA un sobreprecio de 70 dólares (F. M. González, 2014).

En 2016 el precio base fue de 140 dólares, más 50 dólares de premio social y de calidad orgánica, más un premio por calidad extra de 14 dólares, alcanzando 204 dólares (Félix Morales, 2016). El pago se realiza en dos partes, a la entrega del café por parte de los productores (40%) y un finiquito al final de la cosecha que varía según la calidad; en muchas cooperativas ligadas al CJ esta larga espera y el alza del precio convencional induce a los campesinos a preferir vender a los “coyotes”, aunque en OCOZACA, por los altos precios pagados y la identificación con la empresa, ya no ocurre.

MALONGO está apoyando el combate de los productores contra la roya, ayudando a la renovación de cafetales con el programa de peso a peso: a cada peso que aportan los productores la empresa otorga otro peso, con lo que se piensa lograr surtir no solo a los socios de OCOZACA sino a varias cooperativas asociadas con esta, siendo la ayuda muy valorada por los productores (Félix Morales, 2016).

Aunque OCOZACA vende 90% de su café en el CJ a muy buenos precios, cada vez más está incursionando en el mercado interno, ya que está creciendo y es más redituable: “A los agricultores mexicanos les ha convenido comercializar dentro del país, ya que pueden alcanzar precios de 30 a 40% mayores que en el exterior” (*Reforma*, 13 de junio de 2016), debido a la escasez de café por la roya:

El negocio no es exportar café, el negocio es vender café aquí en México. El mercado interno va creciendo poco a poco, por ejemplo, uno de los que va creciendo es el café soluble. Para ello estamos creando un fondo con 10% de las utilidades de la exportación al productor bajo la forma de certificados nominales de exportación, para poder acopiar café, industrializarlo y venderlo en el mercado interno. Ahora conseguí vender café de calidad exportación a un comprador veracruzano a \$70/kg, cuando mi precio de venta a la exportación fue de \$53. Logré engañarlo y creo que me aceptó, o sea le vendí, y es que también no se trata nada más de decir: Somos pequeños productores, ¡Ay! ¡Cómo sufrimos! No, sabes qué, es un producto de calidad, ¿quién lo produce? Productores de la región, pero ellos no venden este concepto, ellos venden un producto de calidad, lo probó y le gustó. Conforme vaya creciendo ese fondo, aumentando las ventas al exterior, y como vaya creciendo mi mercado interno, voy a bajarle a la exportación, así me capitalizo y tengo dinero para comprarlo y pagarles inmediatamente todo su café a mis productores y pueda yo trabajar. Ya tenemos una línea de café soluble orgánico, acabamos de mandarle a los de la UNAM, y me dicen: “Oye, el café soluble se vende solito, mándame más”. Lo mandamos maquilar soluble a la empresa de Córdoba Cafiver, que está certificada. Tenemos dos líneas de café, una que es orgánico, pero no de muy buena calidad, es agroecológico, y otra que es orgánico puro (F. M. González, 2014).

De esta manera, la empresa procura completar la cadena de valor del café y obtener una mayor parte del precio final, aunque no tiene todavía cafeterías para vender el café en taza.

Las fuertes y rápidas fluctuaciones del precio internacional a menudo drenan hacia fuera la producción de los miembros de cooperativas cafetaleras, atraídos por alzas súbitas y esporádicas del precio convencional: cuando en la década de 2000 eran miembros invitados de la REDCAFÉ, una comercializadora creada con asesoría y dirección del Centro Regional Universitario de Oriente

(CRUO) de la Universidad Autónoma Chapingo, en la que participaban OCOZACA y otras cooperativas, los precios convencionales subieron a ocho, luego a 13 pesos el kilo de cereza, mientras la red había pactado a ocho pesos con los compradores internacionales, (buen precio en ese tiempo), por lo que muchos miembros de la Red entregaron su café a los “coyotes” y no honraron su contrato; las cooperativas no quisieron perder y simplemente rompieron su contrato, quedando mal con los importadores norteamericanos y con el coordinador de la Red que trató de resolver el acopio para cumplir con los contratos dando un precio justo y atractivo a los productores (Jurado, 2014), por lo que consiguió un préstamo para cubrir una deuda de 5 millones de pesos en cuatro años.

A raíz de este problema, se desbarató la REDCAFÉ, OCOZACA era parte medular de REDCAFÉ y perdió volúmenes de entrega, socios y confiabilidad:

Estuvimos a punto de la quiebra, no de la quiebra sino del desánimo de los productores y de cerrar la empresa en 2010, porque es difícil tener una necesidad y entonces decir: te voy a entregar mi producto y hasta que exportes me vas a pagar. Entonces un productor dijo:

— A mí solo dame dos pesos (de anticipo sobre un precio final de cinco pesos promedio) y el resto se lo repartes a los demás, porque él sentía que con dos pesos él podía mantenerse.

— El problema de los “coyotes” nos pasa a todas las organizaciones, y ¿Cómo lo hemos hecho? Diciéndoles a los productores que es su empresa, o sea más que nada la sensibilización con prácticas, de que entiendan que está un “coyote” y está el productor, y el productor va a estar siempre a merced de lo que el “coyote” dice. Sí, lo han visto ellos, que el “coyote” nos ha querido agarrar, entonces no ha sido fácil (F. M. González, 2014).

La gran ventaja del *CJ* es la mayor estabilidad del precio y mercado, que contrasta con la volatilidad extrema de los precios del café convencional. Esto permite a los productores planear su proceso productivo y su proyecto de vida.<sup>2</sup> Pero lo más importante es la apropiación social de la empresa por sus socios: “El tema de la lealtad de los socios para con la organización remite a la solidez de los grupos, y es precisamente por esto que el *CJ* no puede estar regido únicamente por el precio” (Jurado, 2014: 296).

La exportación en el mercado de *CJ* tiene altas exigencias de calidad y trazabilidad, en especial de parte de los grandes distribuidores del mercado convencio-

<sup>2</sup> “La pobreza es sobre todo el hecho de no controlar el futuro, de no poder hacerlo, y la miseria es la imposibilidad de controlar el presente. El *CJ* interviene aquí por medio de contratos: un contrato es el inicio de la posibilidad de controlar su lugar en esta maquinaria infernal” (Jacques Weber. *Regards croisés sur le commerce équitable*, 2005).

nal del norte. El acceso a los canales de comercialización depende finalmente del volumen producido y de la calidad genérica (Doppler, citado por Linck, 2008).

La calidad es un factor central en las evaluaciones que realiza *Fair Trade Labelling International Organization* (FLO, certificadora internacional del CJ). Sin embargo, ¿cómo conciliar esta condición de los compradores y consumidores del norte con la equidad, que es prioritaria para los campesinos del sur? Esto es difícil, pues los pequeños productores no tienen las mejores tierras ni las mejores tecnologías, y producir con mejor calidad conlleva mayores costos y mano de obra. El CJ entra en contradicción con sus principios que son apoyar a los productores minifundistas y premiar su organización cooperativa con prácticas democráticas y transparentes, ¿cómo ha resuelto la cooperativa estudiada este dilema?

La calidad genérica del café de Ixhuatlán tiene grado superior por producirse en alturas óptimas (950-1400 m s.n.m) y por ser de tipo arábica. OCOZACA ha llegado a tener en sus tres contenedores de exportación las mejores calidades (orgánica y *gourmet*), por la capacitación y asistencia técnica que proporciona a sus asociados gracias a su centro de formación, a sus convenios con universidades agrarias que le facilitan agrónomos, y a su esfuerzo de experimentación permanente llevada a cabo en la parcela colectiva del CICADES. Ha sido de gran utilidad el incentivo especial que le otorga su comprador MALONGO de ocho dólares por libra en 2013 y de 14 dólares en 2016. Esto es congruente con la política de calidad de la torrefactora: “El primer principio que guía nuestra relación con grupos de productores del sur es la calidad de café orgánico o *gourmet*. Damos importantes premios a la calidad” (Jean Claude Galland, entrevista, 2015).

En cambio, la Cia. Nestlé que compra café en Ixhuatlán da premios irrisorios por calidad (\$0.20 o \$0.40/kg de cereza). La política de compras de MALONGO se rige por las normas de respeto a los convenios de suministro, aunque son flexibles en caso de siniestros, como los retrasos actuales ocasionados por la plaga de la roya, y por la calidad, aunque no es obligatorio entregar café orgánico, pues la empresa tiene tres cualidades: orgánico, CJ, convencional (*idem*). Uno de sus lemas y argumento exitoso de ventas es: “El CJ es nuestra alma, y la defensa del buen café nuestro corazón.” La solidaridad no solo ha sido un “suplemento de alma”, sino su estrategia mercadotécnica más atinada, ya que aumentó rápidamente sus ventas, como lo reconoce su presidente Jean Pierre Blanc: “En el CJ hay ante todo comercio” (Cary, 2004: 57).

Por otro lado, el grave problema de la homogeneización de calidades dentro de la comercializadora Integradora de Cafés de Especialidad de las Altas Mon-

tañas S.A. de C.V. (INCAFESAM), que agrupa a cinco cooperativas, asociadas a OCOZACA, ha sido resuelto mediante la diferenciación y emulación:

Se solicita que cada organización entregue cerezas maduras en su proceso y al final se les paga por calidad, entonces todos buscan tener la mejor calidad, es una competencia entre ellos para poder tener mejor calidad. Entonces lo que queremos es exportar lo más que se pueda y que el precio de nuestro producto sea mayor y obtener menos pagos del producto más barato (F. M. González, 2015).

La certificación por organismos internacionales del norte representa una barrera a la entrada al CJ para muchas pequeñas cooperativas por sus altos costos de transacción. Para disminuirlos, OCOZACA ha organizado un sistema de control interno mediante certificación cruzada para sus socios, para las cooperativas afiliadas se creó un comité de inspectores que se encargan de vigilar a todas las asociaciones en el nivel cafetal, se verifica y supervisa a través de CERTIMEX (certificadora mexicana del CJ, avalada por FLO), y de FLO. El control interno ahorra costos porque son los propios socios los que inspeccionan y solo se les pagan viáticos. Para reducir el costo de las certificadoras externas se asoció con otras cooperativas de Veracruz y Puebla en INCAFESAM, y se buscó un apoyo del gobierno para pagar parte de la certificación (*idem*).

MALONGO ha impulsado la creación de INCAFESAM cuyo objetivo es también abatir los costos de la comercialización vía economías de escala. Aunque cada organización tiene su autonomía de gestión, es difícil asegurar altos niveles de compromiso en cantidad y calidad en todas las empresas, por lo que el asesor ha llevado una intensa labor de educación:

El modelo de OCOZACA queremos que se refleje en el modelo de INCAFESAM. En 2012 estuve con ellos para capacitarlos y concientizarlos, y ya están adquiriendo autonomía, pero ya no es la dependencia de tener que estar a fuerza el asesor. Haga de cuenta que agarro a niños de preescolar y los tengo que llevar a la universidad. Los superviso a veces en algunas cosas, les llamo un poco la atención, ¡y me tienen respeto! (F. M. González).

Para garantizar mayor homogeneidad en calidad, el beneficiado seco lo realiza OCOZACA en su beneficio ecológico. Sin embargo, INCAFESAM pasa por un proceso permanente de depuración interna, de ingreso y salida por deserción, o por suspensión/expulsión de asociaciones que no respetan los contratos en cantidad o calidad, o la transparencia y redistribución equitativa de las ganancias, quedando solo cinco de ocho al principio. Para mejorar el precio de venta de su café en México, se está ahora elaborando una marca colectiva de café de cali-

dad superior (*Typica plus*), con su página web personalizada, para vender en el mercado interno la producción de la integradora.

INCAFESAM						
Organización	Fecha de incorporación	Ubicación	Núm. productores	Vol. prod. Pergamino	Quint./ Product.	Tipo de café
Productores sustentables de Ocozaca	13/07/2013	Zacamitla, Ixhuatlán del Café, Ver.	27	1 064	42	Orgánico
Grupo de trabajo de la Sierra Madre Oriental	13/07/2013	Ixhuatlán del Café, Ver.	15	691	41	Convencional
Catuai Amarillo	13/07/2013	Chocaman, Ver.	26	400	15	Orgánico
Cafetos de Neria	13/07/2013	San José Neria, Chocaman, Ver.	8	157	19	Orgánico
San Sebastián Tlacotepec Ipantepetl	13/07/2013	San Sebastián Tlacotepec de Díaz, Puebla	80	275	34	Orgánico

Existe una brecha importante de producción entre los grupos de Chocamán y los otros, debido sobre todo a diferencias de rendimiento, lo que complica la gestión de INCAFESAM.

La compactación de volúmenes de exportaciones les conviene también a los importadores. MALONGO importa directamente o utiliza *brokers*, pero a juicio de J-C. Galland, esto no modifica el costo de transporte y de importación. Sin embargo, la intermediación de los *brokers* es un factor de encarecimiento del precio final. Pero no es problema para MALONGO, pues “queremos que al pequeño productor se le pague al justo precio, pero que los intermediarios también puedan ganar bien su vida, pues son ellos los que expanden las ventas” (J. P. Blanc, 2003).

El financiamiento de la producción y el acopio ha sido con frecuencia un cuello de botella que ha hecho desbancarse a las empresas sociales, ya sea que por falta de él no han tenido capital de trabajo para dar adelantos a cuenta de la cosecha y han perdido a sus socios, porque se han empalagado con créditos sobredimensionados que no han podido luego saldar, o porque los bancos públicos o privados les han aumentado los intereses como en la crisis financiera de 1995. El sistema de CJ estipula que el importador debe otorgar un financiamiento de 60% del precio base de compra. OCOZACA ha podido contar con este recurso de parte de MALONGO, lo que no ocurre siempre en los tratos con agentes del CJ:

Esta cosecha que acaba de pasar nos dieron un primer financiamiento a tasa cero, y otros tres con 6% de interés anual, fueron cuatro en el año, sobre cuatro contenedores de café que exportamos. No hay garantía, lo que



avala el financiamiento es solo la firma del contrato. Aquí tiene que estar muy seguro el comprador de con quién va a hacer el negocio. OCOZACA ha ganado mucha confianza, de modo que ha podido sustentar a la comercializadora, porque esa confianza ha llevado a que el comprador nos pudiera también dar financiamiento a la integradora.

Nuestra estrategia para cubrirnos de meternos en problema de solicitar un financiamiento y quedar mal, fue tener un fondo revolvente, con lo que nos da el comprador nosotros entregamos la paga del producto, lo utilizamos para seguir dando a los demás, para seguir acaparando más café y al final hacemos un cierre de cuentas para calcular costos de comercialización, y ya entregamos a los productores el alcance de su café. Sin embargo, tuvimos problemas con dos organizaciones que nos quedaron mal, no nos entregaron todo el producto que nos iban a entregar, pero logramos recuperar el contrato con producto, entonces vamos a llevar esta situación a asamblea, porque el CJ busca que haya beneficios hacia el productor, pero también los compromisos a los que se hace acreedor uno con el comprador, y el beneficiario es en este aspecto la sociedad. Al final, si una organización queda mal, nos afecta a todos, porque el comprador le da el crédito a INCAFESAM, no a cada una (Félix Morales, 2016).

Además, OCOZACA tuvo en 2014 una oferta de financiamiento de una ONG financiera internacional, ROOT CAPITAL, a tasa de 8% anual para modernizar su beneficio, pero la crisis productiva provocada por la roya ha detenido la inversión, por no arriesgarse a caer en cartera vencida en un periodo de devaluación del peso.

## Gobernanza interna, cooperación y mutualismo

Uno de los problemas más recurrentes en las empresas sociales campesinas es la conciliación de los imperativos económicos y comerciales, como la competitividad, y de los ideales de democracia participativa, de confianza, ayuda mutua, reciprocidad y redistribución equitativa de los beneficios, ya que las exigencias de calidad del mercado inducen a excluir a los productores menos eficientes, y la complejidad de las operaciones contables dificulta la rendición de cuentas claras y la democracia directa.

El primer indicador de prácticas mutualistas en las cooperativas tiene que ver con la membresía y la propiedad del capital. En OCOZACA para ser socio hay que entregar al menos 90% de la producción a la empresa, aunque esta exigencia ocasione conflictos: “Ahorita está un conflicto en torno a quién es socio, porque te sientes socio y pides tus derechos por igual cuando estás entregando 60% de tu café, cuando yo entrego 90%, o sea, eso no es ser socio solo por estar en un acta, es ser socio de participación en todo” (F. M. González, 2015).

### La propiedad del capital es colectiva e igualitaria:

Ahorita que vamos a escriturar el beneficio, unos socios decían: ¿Cómo vamos a repartir el valor de la infraestructura? ¿Lo metemos a nombre de la sociedad? Pero van a querer entrar más socios y después van a querer ser los dueños; entonces nada más van a entrar estos (al capital), pero estos dos no, porque entraron después. Pero han aportado mucho, les decía yo, tienen que participar en las acciones. ¿Qué les parece si sacamos la escritura en copropiedad?, o sea, todos los fundadores van a sacar la escritura a nombre de todos por porciones iguales, pero manejando cláusulas solo para vender; porque hubo una discusión interna y llegaron a la decisión de que, si alguien quiere vender su participación dentro del beneficio, venderá solo si 90% de los socios o dueños del beneficio quieren vender. Sin embargo, si una persona quiere vender su acción a otra persona, tiene que ser solamente un familiar o descendiente, no se le puede vender a cualquier persona extra. Si un socio tiene dos hijos y les quiere dar la acción, la acción se divide entre dos, no se le da una acción por hijo. La escritura del beneficio costó \$35 000. Éramos 17 socios, nos tocaba \$2 000 y fracción, pero muchos dijeron: ahorita no puedo, no los tengo; los que tienen menos son los que más resienten, pero los que podían pagar dijeron: vamos a agarrar el 50% del premio social y el otro 50% lo ponen los productores (F.M. González).

### La organización del trabajo en OCOZACA se basa en la cooperación y la solidaridad de los miembros entre sí y con su empresa:

Hay muchas organizaciones que pagan para que les hagan las cosas, aquí no, todo se basa en el cooperativismo, el trabajo colectivo: por ejemplo, la parcela experimental del CICADES se hizo con un trabajo de aportación de mano de obra, no es que nos van a pagar por ir a hacer la parcela. Eso evita la falta de mano de obra y permite cambiar la mentalidad de las personas de que todo lo quieren regalado. Cuando te regalan algo, no te sientes propio de él, cuando tú haces un esfuerzo e inviertes tu tiempo, tu trabajo, ya lo sientes propio porque tú fuiste ahí a hacerlo sin recibir ninguna paga, y por otro lado es que, al irlo haciendo vas viendo todas las técnicas que se van a utilizar en el trabajo en la parcela, entonces es la mejor forma de capacitación del productor (F. M. González, 2014).

Para lograr que los socios más pobres participen en una coinversión de la cooperativa en aras de modernizar sus activos a largo plazo, y evitar que pidan la redistribución integral de los beneficios para paliar urgencias familiares, OCOZACA ha contado con la ayuda mutua solidaria:

Cuando estábamos a punto del cierre, hubo un productor que dijo: “¿Qué nos hace falta? Nos hace falta dinero para arreglar el beneficio: yo presto \$40 000 para arreglar el beneficio, y echamos a andar el beneficio. Sí, a veces hay desánimo como cuando se pelean los novios, y ya no te quiero y al rato andan abrazados los esposos, o sea, sí existe coraje, pero existe este amor profundo de salir adelante con la organización (F. M. González, 2015).

La pertenencia a la cooperativa implica trabajo voluntario no pagado, faenas para cargar y descargar el acopio de café, chapear la parcela experimental, vigilar de noche el beneficio, sobre la base de una rotación de todos. “Se trata de ser eficientes el tiempo y en el momento que se debe de trabajar, nada más” (*idem*).

La directiva está conformada por tres personas, un presidente, un secretario y un tesorero, que en 2014 fueron escogidas por su dinamismo innovador, progreso y espíritu solidario, su formación educativa o sus lazos de parentesco con el asesor y líder moral. Además, hay un apoderado legal que es representante oficial de la empresa ante las dependencias, pero tiene restricciones, no puede tomar decisiones a la ligera. Las decisiones se toman a resultas de asambleas de información y discusión:

Cuando hay una idea de un proyecto, se llega a informar en asamblea, como lo de la parcela o vivero experimental, se expone la idea, y ¿Qué opinan? A mí no me parece esto, a mí me gustaría que hiciéramos lo otro, la estudian y después la aprueban, pero es a través de la decisión de todos. Alguien lleva la idea, pero es una idea que tenga una base, entonces se presenta el anteproyecto y de ahí se toman las decisiones, por ejemplo, ahora llegaron a ese punto: para ser socio y seguir siéndolo, el requisito es que entregues 90% de tu producción, y si no, ¿qué haces aquí? (F. M. González, 2014).

“Para encargarse de áreas específicas hay comités, como el del velillo, ellos se encargan de supervisar que los recursos que se asignaron se empleen para lo que fue hecho el proyecto, y le van dando el recurso a la gente conforme iban haciendo los trabajos” (*idem*). Existe también un comité responsable del lombriciario. En estos comités “se forman cuadros de relevo, o sea que ahí van viendo cómo se van organizando, y cuando les toca estar en la presidencia, ya saben cómo llevar un control, no entran neófitos” (*ibid.*). La integración de socios de la base a esos comités les permite adquirir experiencia y poder asumir luego mayores responsabilidades en la empresa, renovando su dirigencia. Así mismo, el CICADES está a cargo de un técnico joven: “La idea es incorporar (a la dirección) personas que tengan conocimientos, que sean comprometidos, pero que no se les olvide el sentido social” (*ibid.*).

La integradora INCAFESAM tiene su administración autónoma, con un gerente y un contador: “juntos, pero no revueltos” dice el asesor, para que no haya desvíos de dinero ni reclamaciones. Sin embargo, la gerencia general a cargo del asesor supervisa las cuentas de las cooperativas participantes:

Hemos encontrado irregularidades en dos sociedades pues sus dirigentes no les pagan como debe de ser, sus cuentas no son muy claras. A lo mejor los van a dar de baja en la asamblea de la integradora, porque estamos viendo que una de las organizaciones está “coyoteando” a sus asociados. Nosotros debemos dar la relación de cuentas: les explicamos desde la firma de los contratos hasta cómo sacamos o determinamos el precio de su producto, les vamos desglosando todo, gastos y ventas, les entregamos a cada organización el pago por su cantidad y calidad de su café: si una organización tuvo 80% de café exportable, le vamos a pagar 80% de su café exportable, aparte le mostramos la situación de sus *desmanches*,<sup>3</sup> y les damos un precio base sobre estos *desmanches*, la diferencia la estamos trabajando en una marca colectiva para venderlo tostado y molido a mejor precio en el mercado interno, y en diciembre les entregamos cuentas de esa diferencia, para que tengan otra utilidad extra (*ibid.*).

En Zongolica, región indígena náhuatl de Veracruz de las Grandes Montañas, se dio el caso de una cooperativa de INCAFESAM apropiada por caciques sociales que la han utilizado para su beneficio, manipulando a los socios y oponiéndose a la rendición de cuentas:

En la caja Zongolica, el líder de la caja formó este grupo de cafetaleros y le venden su café a esta organización y les paga a \$28/kg de pergamino en lugar de \$40, y se queda con el premio social (20 dólares). Además, todavía se quejan de que el pago llega tarde, pero no cumplen con su parte de entrega del café, tuvimos que exprimirle café a los demás productores para completar y nos tardaron más tiempo; es que hay productores que dicen: voy a cosechar 80 kg pero me quedo con 30 kg para ir vendiéndolos a *coyotes*, entonces tuvimos que ir a decirles: me hacen falta tus 30 kg, véndemelos y te los voy a pagar como quieras, y los productores accedieron, con tal de que eso no se fuera a derrumbar. No es una cuestión de idioma o de si son pequeños productores, es la barrera tan grande que dice: no, si entras acá, se pierde mi negocio. Es una caja de ahorro y préstamo, es una organización que no es de los productores, y los beneficios no van al productor, pues tienen una oficina y camioneta muy bonitas, y los productores van descalzos, cargando su café (F. M. González, 2014).

<sup>3</sup> Café de menor calidad, dañado, etcétera.

La decisión de OCOZACA de luchar contra este tipo de desfalcos de los líderes llevó a la salida o a la baja de estas organizaciones:

En INCAFESAM eran ocho cooperativas, se perdieron tres, pero en cada organización aumentó el número de socios: las tres que salieron fue por incumplimiento, debido a que los precios del café convencional han estado atractivos, y a que en el café orgánico de CJ hay que esperar mucho tiempo (completar lotes, trámites de exportación, pago del importador, etcétera) y se han desesperado. Nosotros les decíamos: “Y el compromiso? ¿Y por cuánto tiempo van a estar altos los precios en bolsa? Sufrimos mucho por suplir sus lotes. Dentro del reglamento, finalmente, hay que aplicar una sanción, entonces unos están suspendidos por dos años, y otros decidieron salirse, como la de Zongolica (Félix Morales).

En el reparto de utilidades se ha buscado conciliar la ganancia de los asociados y la asignación de fondos al plan de desarrollo de la empresa, encaminado a invertir en equipos para agregar valor a la producción:

Si mi precio de venta del café es de \$50, después del anticipo de \$25 que le di al productor, quedan \$25 que se reparten en cuatro partes: \$12.50 por gastos de administración y comercialización, y de los \$12.50 que quedan, 50% (\$6.50) es la utilidad extra del productor y el otro 50% es para capitalizar el proyecto de tostado y molido. Ahora, mi propuesta es que la utilidad del productor, en vez de dársela en dinero se lo fuéramos a dar como certificado de exportación, en una cuenta aparte, para capitalizar y tener un fondo de reserva en caso de alguna urgencia, para al final de la cosecha recuperar este dinero o incorporarlo en esa cuenta, para que este fondo nos sirva para poder integrar nuestra propia financiera, y estamos hablando con la Financiera Rural para ser dispersores de crédito (F. M. González, 2015).

En realidad, para el asesor es vital capitalizar y asegurar el horizonte de la empresa a largo plazo.

## Diversificación productiva y bienestar social

Para evitar el monocultivo cafetalero que indujo el INMECAFÉ cuando el aromático era una opción rentable y uno de los productos estrella de exportación del país, las organizaciones productivas del sector social han impulsado la diversificación productiva de sus miembros, ya sea de cultivos comerciales o de autoconsumo, o ambos. La crisis del mercado mundial del café ha llevado a muchos productores a cambiar de cultivo (limón), o asociar cultivos comerciales (café/

caña), o dedicar una parte de sus parcelas a cultivos de autoconsumo (milpa) para asegurar cuando menos la subsistencia.

La cooperativa bajo estudio emprendió también estos cambios, si bien no procuró la seguridad alimentaria. Así, OCOZACA ha buscado fomentar cultivos comerciales asociados al café, ha incentivado la producción de plátano morado para el velillo, que sirve de sombra al café y tiene buenos mercados, incluso entre los chicanos de Estados Unidos de América, por lo que se puede exportar.

Por otro lado, la empresa social ha estado impulsando mucho la producción de plántulas de café en viveros para el autoconsumo productivo y para la venta:

Me decían: no tenemos dinero para pagar la mano de obra para la siembra de nuevas plantaciones de café, y les dije: “Pues hagan su vivero: si van a sembrar mil, hagan dos mil, venden mil y tendrán dinero para sembrar otros mil, y así, el vivero más chico que tienen es de 5 000 plántulas, y unos llegaron a sembrar 20 000 o 40 000 y llegan a tener a veces ingresos de 100 000 pesos al año. Estamos ahorita tratando de promover la conservación de especies nativas de flora como las orquídeas y las bromelias, para que el día de mañana cada productor pueda organizar visitas guiadas a su parcela.

Está también la siembra de barreras vivas en los contornos de las parcelas, con plantas que nos den follajes para venderlos, o con árboles frutales que les den naranjas, aguacates o chile para cambiarlos por maíz, frijol, etcétera, en el mercado de trueque de Coscomatepec. Las mujeres están sembrando flores de anturios en invernaderos de traspatio para la venta regional (F. M. González, 2014).

No se está promoviendo la milpa, pues queda poco espacio fuera de las huertas de café y las condiciones climáticas no serían favorables al cultivo de maíz (Félix Morales, 2016).

Las asociaciones productivas deben aliar el aspecto económico con los beneficios sociales que inducen lealtad a los productores, que sientan que la empresa social es suya porque les reporta no solamente un ingreso sino también mejoras en su vida cotidiana. En este sentido, OCOZACA ha optado por la vía de mejorar la calidad de vida de sus socios por medio del incremento de sus ingresos en la venta del café, alcanzado mediante el mejoramiento constante de su calidad y por la agregación de valor al beneficiarlo e industrializarlo. Esto se nota en el tipo de casas que tienen sus miembros más acomodados, espaciosas y cómodas. Pero esta opción puede ser fuente de conflictos, cuando estos quieren invertir el premio social para capitalizar la empresa, y los más desfavorecidos prefieren repartírselo:

Hay productores cuyo crecimiento es muy rápido, su entendimiento es más rápido y quieren que los otros jalen igual, y a los otros les cuesta más por diferencias de niveles de capacidad, luego a veces hay conflictos pues algunos están viendo que hay un negocio y quieren ellos empezar a tener más beneficios, entonces los otros se oponen. Ahí he entrado yo en el aspecto de mediación (F. M. González, 2014).

Por otra parte, los efectos positivos de OCOZACA en el desarrollo de las comunidades son limitados debido a que está conformada por grupos pequeños relativamente cerrados, además de escaso su efecto demostración tecnológico en otros cafecultores.

### Identidad, valores colectivos y construcción de sociedad civil

Los actores colectivos se estructuran en torno a tres ejes de representación colectiva: su identidad (valores, normas, prácticas y metas); su oposición (definición del adversario), y su perspectiva de totalidad (su proyecto de cambio social) (Touraine, 1973). La identidad de las asociaciones es un discurso que busca cohesionar al grupo en torno a marcos de significado comunes, y legitimar su actuar ante los grupos e instituciones ajenas. En nuestros casos, se conformó con elementos de la cultura del café, de una matriz ideológica cristiana y de izquierda socialista, además de las narrativas del CJ y del ecologismo surgidas en el norte.

La identidad para OCOZACA se define por la alta calificación de sus productores, que garantiza una elevada calidad de su café:

La cuestión aquí no es solamente la de un producto, una marca, ni de haber sido los primeros en Ixhuatlán en producir café orgánico, sino es la identidad del valor que tienen estos productores, de sentirse orgullosos de realizar este proceso a través de las innovaciones que hace cada uno, a través del desarrollo de sus capacidades; usted identifica inmediatamente a un productor de OCOZACA. Es que podemos decir: este café lo produjo una persona que tiene los conocimientos para entregarte un producto de calidad (F. M. González, 2014).

En este sentido, la asociación revaloriza el oficio de agricultor especializado y autónomo: “He visto que se puede tener una empresa de productores, no de técnicos, no de líderes, sino de verdaderos productores, y siento que esto es el camino para que México sea una potencia agrícola importante en el mundo” (*idem*). Pero sus efectos van mucho más allá, ya que es semillero de líderes comunitarios:



Realmente lo que busco con la selección de los participantes en OCOZACA es con ellos crear liderazgos, cada uno va creando cierta forma de liderazgo, porque cuando habla uno de OCOZACA en una reunión de la comunidad y la gente dice: ¿Cómo le vamos a hacer? Luego se ve, porque empieza a opinar, incluso las mujeres, y empieza a explicar cómo hacerlo y le dicen: Tú, porque estás en OCOZACA y sabes cómo hacerlo, nosotros no sabemos. La idea no es tener un gran volumen, sino tener a los generales que van a manejar a todo el pelotón (F. M. González, 2014).

Las asociaciones educo-productivas como OCOZACA juegan un papel relevante en la capacitación técnica, administrativa y en la concientización ética, ideológica y ecológica de los moradores rurales, con lo que contribuyen a la preservación de la base agroecológica de su biotopo y en la construcción de ciudadanía entre los moradores de los pueblos de las regiones cafetaleras.

## Conclusiones

Las asociaciones civiles rurales de corte productivo y educativo forman parte del movimiento social en pos de la democracia, autonomía política, autogestión económica, ciudadanía de los campesinos y pequeños productores agrícolas. Contribuyen a la densificación del tejido social y a la concientización de los moradores rurales, condiciones para su organización política independiente. Son agentes proactivos en la preservación y restauración de los ecosistemas y en la educación ambiental.

En un entorno de desestructuración productiva del campesinado, de desarticulación de las tramas sociales comunitarias por la delincuencia organizada y de contener los movimientos sociales, juegan un papel de resistencia latente contra las fuerzas de los poderes fácticos y de las autoridades. El CJ, a su vez, es un movimiento internacional que renueva las formas de solidaridad de los pueblos de los países ricos hacia los productores de los países pobres, valiéndose de las relaciones de intercambio para revalorizar el trabajo, la cultura y los recursos naturales de los campesinos del sur.

La organización estudiada es una respuesta a la crisis de la cafecultura y al control corporativista de sus gremios, pero también porta el proyecto de mejorar la calidad de vida de los pobladores rurales e iniciativas para capacitar y concientizar a los campesinos en materia de ecotecnia, apropiación del proceso productivo y cadena de valor, cooperativismo, sustentabilidad y principios éticos. Los valores anti-utilitaristas de cooperativismo, mutualismo, confianza y reciprocidad son cultivadas en la educación popular y la práctica por OCOZACA.

La evaluación del desempeño de las asociaciones productivas no puede reproducir la de las empresas porque su finalidad no es solamente lucrativa, sino también social, no solamente es producir una mercancía competitiva y rentable para el mercado, sino generar bienestar y entramados sociales internos:

No solo cuenta la eficiencia, sino más importantes son la aceptación social, la cohesión interna, la justa distribución de tareas y responsabilidades, la supervivencia de la organización en un contexto de recursos limitados o muy competidos; la incorporación gradual de sus demandas a la agenda pública; la capacidad de aprendizaje e incorporación de nuevas ideas y procedimientos a las tareas cotidianas; la buena relación con otras organizaciones, organismos internacionales o agencias gubernamentales, y la creación de redes de información y solidaridad (Puga, 2010: 105).

En este sentido, la evaluación debe tomar en cuenta criterios basados en los valores de la organización. La justa distribución de tareas y responsabilidades es uno de los pilares de la cohesión interna, y ha sido fuente de conflictos internos frecuentes, pues “para pertenecer al CJ se exigen requisitos que los productores sin ayuda de asesores no pueden cumplir; entonces el beneficio termina siendo para el asesor (que no es socio) y no directamente para el productor y su familia”; este círculo vicioso produce, a su vez, ausentismo en las asambleas, deserciones de socios y pérdida de capital social:

El problema no radica en recibir asistencia técnica o administrativa, reside en la paulatina transformación de los asesores en dirigentes, con el consecuente desplazamiento de los líderes morales electos por la base. Esto se agudiza por el modo de selección de los dirigentes: ser alfabetizados, haber tomado cursos de capacitación técnica y taller de administración, ser pariente de alguien de la directiva saliente, y por el modo de permanencia de la directiva: dos o tres años mientras los asesores permanecen por tiempo indefinido (Vargas, 2010: 483-487).

Es innegable que el papel de los asesores ha sido vital, y es aún importante, en OCOZACA-INCAFESAM: Felipe Melchor González ha sido el organizador y administrador de sus empresas, y hoy es su líder moral. Sin embargo, con el tiempo ha delegado sus responsabilidades administrativas al Consejo de Administración, conservando su rol de fiel de la balanza en las discusiones de asambleas, de intermediario o *bróker* en las negociaciones con los clientes, y de articulador de una red de cooperativas para la comercialización. La intensa labor de capacitación que realiza la asociación ha facilitado la transmisión de cargos directivos y la transición generacional.

La división del trabajo y la separación de competencias entre la organización de las actividades productivas a cargo de los socios electos, la gestión de la empresa y las exportaciones a cargo del asesor, con la vigilancia del Consejo Directivo, y las cuestiones técnicas a cargo de los agrónomos extensionistas, permiten conciliar la visión y competitividad empresariales con la autogestión (Nigh, 2002: 99). La dirigencia ha logrado repartir las competencias entre asesores y fundadores, por un lado, y los hijos de los socios con una formación técnica o universitaria, por otro. Aquí, además, tantos asesores como técnicos son socios de las empresas, lo que los identifica con su proyecto. Por otra parte, la organización ha desarrollado un capital social que le ha permitido implementar formas de cooperación y de mutualismo en sus procesos productivos, gracias a un trabajo de concientización y educación constante de sus agremiados. Por lo demás, transparencia en la rendición de cuentas y búsqueda de consenso en la toma de decisiones caracterizan la actitud de su liderazgo. Las organizaciones cafetaleras como la CNOC se destacan por sus asesores y dirigentes técnicamente performativos y hábiles negociadores, y por su “formación político-ideológica, incluso ética, que valora altamente el manejo transparente de los recursos, el fomento a la participación y la autolimitación en sus relaciones con los partidos y funcionarios gubernamentales” (Celis, 2003:89).

El éxito inaudito de OCOZACA se basa en una organización del trabajo colectivo muy planeada, un compromiso de participación de todos los socios en la capacitación y el trabajo, una creatividad en la búsqueda de innovaciones tecnológicas, y una concientización ética de sus socios sobre los estragos de la corrupción de los líderes y del paternalismo, y sobre la necesidad de valerse por sí mismos. La democracia interna y el desarrollo económico de las cooperativas están relacionados, pero no hay relación de causa-efecto entre ambos, sino una relación bidireccional entre participación de los miembros y éxito económico (Milford, 2009).

Otro aspecto clave en su desempeño es la diversificación productiva de la cooperativa, en virtud de la necesidad de dispersar los riesgos naturales y de mercado:

Han sobrevivido mucho mejor y hasta han progresado organizaciones que trabajan en regiones pobres y se orientan a la satisfacción de necesidades sociales de sus agremiados, mediante una estrategia menos riesgosa y dependiente del mercado y del crédito externo, que combina la producción de varios cultivos para el autoconsumo y el mercado, con proyectos productivos y sociales diversificados. (...) La diversificación de proyectos, tanto en el terreno económico como social, parece una buena fórmula para consolidar

organizaciones campesinas que buscan elevar el empleo, los ingresos y el bienestar de sus agremiados (Rello y Flores, 2002: 180).

En este tenor, OCOZACA ha logrado diversificar sus producciones comerciales (velillo, plántulas de café y anturios), pero sin dejar de perseguir las innovaciones técnicas de su cultivo estrella:

La diversificación en las organizaciones (de pequeños cafetaleros) avanza paralelamente hacia la especialización, buscando desarrollar conocimientos y habilidades que hagan a la agrupación más eficiente en cada una de sus actividades. La disyuntiva no es entonces, diversificación o especialización, sino especialización dentro de la diversificación con un enfoque integral. (...) El éxito de las estrategias de diversificación de las organizaciones campesinas está en que, sin tener como único fin la obtención de buenos resultados contables, los distintos proyectos sean económicamente sostenibles. Es decir, que se encuentre un equilibrio entre eficiencia económica –que puede tener efectos socialmente excluyentes–, y la atención de las necesidades sociales prioritarias –que al multiplicar los frentes de atención eleva los costos y puede resultar insostenible (Bartra, 2014: 39).

La producción orgánica implica una transición larga y azarosa, con el riesgo de merma de los rendimientos y normas estrictas de trazabilidad, por eso muchos productores prefieren métodos intermedios de cultivo como la agroecología, que permiten el uso moderado de fertilizantes químicos. El enfoque calidad orgánica de MALONGO y Max Havelaar conlleva vigilar de cerca los métodos de OCOZACA e INCAFESAM, y restringe su capacidad de expansión.

Los resultados de la participación de productores de café en los sistemas alternativos han sido documentados positivamente:

- A) Construcción y reforzamiento de acuerdos locales y cívicos, lo que contribuye a la creación de redes sociales basadas en la confianza y la justicia;
- B) Mejor educación y alfabetización de las comunidades sedes de estos grupos alternativos;
- C) Aumento de las capacidades individuales y colectivas de los productores, que se manifiesta en una mejor colocación de su producto en el mercado y en la obtención de créditos;
- D) Mejores ingresos por medio de primas garantizadas por *CJ* o por calidad, y E) menos erosión de los suelos y mayor protección de la biodiversidad (Pérez, 2010: 95-96).

OCOZACA tiende a centrarse en su eficiencia económica y la calidad de su producto para mejorar la calidad de vida de sus socios, al usar el premio social del *CJ* en crear un fondo de reserva para emergencias y para capitalizar una micro-financiera de la cooperativa que la independice de su cliente externo. La utilización del excedente ha sido a veces fuente de conflictos internos, al en-

frentar a los productores más pobres que piden su redistribución entre todos con los más acomodados que prefieren reinvertirlo; igualmente lo ha sido la mutualización de los activos de la sociedad entre socios fundadores y recién afiliados a la sociedad, y la definición de la membresía a partir del grado de compromiso de entrega de su cosecha a la cooperativa.

En materia de equidad entre sexos, “las mujeres ven en los proyectos productivos de mujeres un espacio propio, primero para dar salida a la producción del aromático, y de manera especial, como forma de traer ingresos ante hechos como la migración masculina que ha permeado también la vida de estas mujeres” (Jurado, 2014: 297). Empero el riesgo de los proyectos productivos específicos es segregar a las mujeres en campos productivos accesorios que requieren de ellas mucho trabajo y tiempo pero que son frágiles económicamente, como la producción de anturios en OCOZACA.

Por otro lado, los beneficios del CJ no son solamente materiales sino también políticos:

“Más que un precio o ingreso mayor (ya que los precios de garantía progresan poco en el CJ), es la reducción de riesgos vía la diversificación de la producción y comercialización, así como la estabilización de los precios lo que impacta positivamente a los productores”, quienes además “han mejorado su poder de negociación con los intermediarios y su acceso al mercado internacional”; por otro lado, “gracias al premio social para el desarrollo, varias organizaciones ocuparon funciones de gobernanza local y de desarrollo comunitario, mejorando las condiciones de los demás productores de la región”, al tener que capacitar a sus miembros han favorecido la emergencia de nuevos liderazgos que puedan servir de instrumentos de expresión política a los productores, y la difusión de conocimientos técnicos sobre producción y mercados (Lemay, Favreau, Maldidier, 2010: 71-79).

La formación de ciudadanos conscientes es resultado de la labor de organización y educación de los activistas, pero también de su movilización en defensa de sus intereses. OCOZACA ha enfatizado más la labor de calificación tecno-económica de sus agremiados que su concientización política y movilización. Sin embargo, ha fortalecido la capacidad cognitiva y organizativa de los productores para defenderse en los mercados y en su interlocución con el Estado.

En suma, la experiencia de OCOZACA abre brecha trazando una vía de autonomía económica y política en un estado dependiente, por casi 70 años, de la población, de las inversiones en paraestatales y políticas de subsidios del Estado, que produjo pasividad y dependencia. La organización autogestiva confortada por el CJ han sido las piedras angulares de este proceso.

## Bibliografía

- Andrade, Frida. “Goza consumidor con crisis del café”, en suplemento *Industria Agroalimentaria*, periódico *Reforma*, 13 de junio de 2016, p. 10.
- Bartra, Armando. 2014. “Por un cambio de paradigmas” en *Haciendo milpa: diversificar y especializar: estrategias de organizaciones campesinas*, México, Itaca-Circo Maya.
- Blanc J. P., Bréaud Ondine, Massia, Pierre. 2003. *Commerce équitable et café: rébellion ou nécessaire évolution?*, París, Le Cercle de l’art du café-l’Harmattan.
- . 2006. *Regards croisés sur le commerce équitable: vers un libéralisme responsable?*: Jaques Weber en «Quel avenir por l’écologiquement équitable».
- Bolos, Silvia. 2003. *Organizaciones sociales y gobiernos municipales*, México, Universidad Iberoamericana.
- Cary, Paul. 2004. *Le commerce équitable: ¿quelles théories pour quelles pratiques?*, París, l’Harmattan.
- Celis, Fernando. 2003. “Nuevas formas de asociacionismo en la cafeticultura mexicana: el caso de la CNOC” en *Sociedad Civil, esfera pública y democratización en América Latina*, México, FCE-Universidad Veracruzana.
- Consejo Nacional de Población. 2010. *Índices de marginación*, Publicaciones, México, [www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Indice-de-MARGINACION-POR-LOCALIDAD-2010](http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Indice-de-MARGINACION-POR-LOCALIDAD-2010).
- Díaz Pedregal, Virginia. 2006. *Commerce équitable ou la juste répartition*, tesis doctoral en Letras, Sociología, París, Universidad París V. Descartes Sorbonne.
- Enciclopedia de los municipios y delegaciones de Veracruz de Ignacio de la Llave. 2010. Ixhuatlán del Café, Xalapa*, Secretaría de Gobernación-Instituto para el Federalismo y el Desarrollo Municipal.
- Flores, Margarita; Rello, Fernando. 2003. *Capital social rural. Experiencia de México y Centroamérica*, México, CEPAL-UNAM-Plaza y Valdés.
- García y Medina, José Luis. 2010. “El papel de los pequeños cafeticultores de la Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (UCIRI) en el desarrollo del mercado justo” en *La encrucijada del México rural: contrastes regionales en un mundo desigual*, México, Juan Pablos-Asociación Mexicana de Estudios Rurales-CIAD Sonora-Universidad Autónoma de Sinaloa, tomo I.

- Hernández, Manuel. 2010. *Actores sociales, identidades colectivas y participación política en la región cafetalera de Huatusco*, Ver. 1900-2008, tesis doctoral de Historia y Estudios Regionales, Xalapa, Instituto de Investigaciones Histórico-Sociales, Xalapa, Universidad Veracruzana.
- Juárez, Xóchitl; Pita, Ángel; Juárez, José. 2000. “La Unión de la Selva: experiencia cooperativa en café y lecciones para otras comunidades”, en Yúnez-Naude, Antonio (comp.). *Los pequeños productores rurales en México*, México, COLMEX.
- Jurado, Silvia; Portador, Teresa de Jesús; Solórzano, Octavio. 2011. “La Unión de Comunidades Indígenas de la Región de Istmo: una organización emblemática en el marco del comercio justo” en Sánchez Gómez, M. Judith (coord.). *La encrucijada del México rural*, tomo II: *de autonomías, patrimonios y ciudadanías. Etnia y género en el campo del siglo XXI*, México, Colegio de Postgraduados-Asociación Mexicana de Estudios Rurales.
- Jurado, Silvia. 2014. “Haciendo camino al andar: espacios femeninos en organizaciones cafetaleras de comercio justo”, en Lutz, Bruno y Carlos Chávez Bécker (coords.). *Acción colectiva y organizaciones rurales en México*, México, Ediciones el Lirio-UAM-UNAM.
- Lemay, Jean Frédéric; Fabreau, Louis; Maldidier, Christophe. 2010. *Commerce équitable. Les défis de la solidarité dans les échanges internationaux*, Québec, Presses de l’Université de Québec.
- Linck, Thierry. 2008. “Entre representatividad y consenso: el dilema del manejo patrimonial en la modernización”, en Favela Gavia, Diana María (coord.). *Procesos de democratización en México: balance y desafíos más allá de la alternancia*, México, CIICH-UNAM.
- Milford, Anna. 2009. «Democratic institutions and economic success in rural regions: the case of fairtrade coffee cooperatives» in *Latin-América*. Deps of Economics-Norwegian School of Economics.
- Nigh, Ronald. 2002. “Acción colectiva, capital social y recursos naturales: las organizaciones agroecológicas de Chiapas” en Vargas Cetina, Gabriela, *De lo privado a lo público*. Organizaciones en Chiapas, México, Miguel Ángel Porrúa-Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.
- Paz Paredes, Lorena; Meza, Miguel. 2014. “La Unión de Cooperativas Tosepan: una familia muy grande” en Bartra, Armando *et al.*, *Haciendo milpa*, México, Itaca-Circo Maya.



- Pérez, Pablo. “Los espacios cafetaleros alternativos en México en los primeros años del siglo XXI”, en *Investigación Geográfica*, núm. 72, México, UNAM, 2010.
- Puga, Cristina. 2010. “Una propuesta para la evaluación del desempeño asociativo”, en *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*, México, Anthropol-HIS-UNAM.
- Roozen, Nico; Vander Hoff, Franz. 2002. *La aventura del Comercio Justo*, México, El Atajo Ediciones.
- Touraine, Alain. 1973. *Production de la société*, París, Editions du Seuil, Livre de poche.
- Vargas, Perla. “Mujeres cafetaleras y producción de café orgánico en Chiapas” en *El Cotidiano*, núm. 142, México, UAM. 2007.
- . 2010. “Comercio justo y procesos organizativos de cafeticultores” en Hernández, Ma. del Carmen; Maya, Carlos Javier (coords.). *La encrucijada del México rural*, México: Juan Pablos-UAS-CIAD, Sonora, tomo I: *Globalización y sistemas agroalimentarios*.

## Entrevistas

- Galland, Jean Claude. 2015. Entrevista telefónica, París, Francia, 7 de noviembre.
- González, Felipe Melchor. Entrevista, Huatusco, Ver., 20 de septiembre de 2014.
- . Entrevista, Huatusco, Ver., 17 de septiembre de 2015.
- Morales, Félix. Entrevista, Zacamitla, Ixhuatlán del Café, Ver., 17 de abril de 2016.
- Moreno Solís, Blas. 2014. Entrevista, Zacamitla, Ixhuatlán del Café, Ver., junio.

### Anexo. Evaluación del desempeño de las cooperativas y empresas

Principios y prácticas	Ocozaca	INCAFESAM	MALONGO
Identidad	Orgullo del oficio, calidad del café		Empresa social y ambiental Responsable Producción de calidad
Apropiación social de la empresa	XXX	X	
Cooperativismo	XXX	XX	
Mutualismo	XXX	X	
Capital social	XXX	XX	
Transparencia	XXX	X	
Equidad de género			
Seguridad alimentaria			
Producción orgánica	XXX	XX	X
Preservación de ecosistemas	XX	X	
Mercados	Externo	Externo/Interno	Externo
Certificación	XXX	XX	X
Desarrollo social	X		X
Ciudadanización	XX	X	
Sistema de distribución			Certificado

Mapa de Ixhuatlán del Café. (*Plan Municipal de Desarrollo. Ayuntamiento de Ixhuatlán del Café 2014-2017*).

