

LA CUESTIÓN SOCIAL

1

AÑO 29, N. 1, ENERO-JUNIO 2021

*Documentos, ensayos, traducciones, comentarios, entrevistas, notas
bibliográficas y reseñas de libros acerca de lo social*



Sección TEMÁTICA: Economías Incluyentes y solidarias

Adriana Gómez Chico Spamer
Paty Montiel y Eduardo Galicia
Alberto Irezabal Vilaclara
Hazel Asis Torres Ayala

FORO SOCIAL: Adriana Gómez Chico Spamer

Fraternidad y Mercado, ejes de la economía de comunión
Oswaldo Gallo Serratos
El pensamiento ecológico de San Francisco de Asís
Elena Cruz Gutiérrez
La economía de Francisco. Lectura de la Revista Signo de los Tiempos

MISCELÁNEA: - Reseñas

Desafíos de la Economía Solidaria y Comunitaria
Full employment and social justice
"Pies para que te tengo"

LA CUESTIÓN SOCIAL

**Documentos, ensayos, traducciones,
comentarios, entrevistas, notas bibliográficas
y reseñas acerca de lo social**

Directorio

CONSEJO DIRECTIVO

Presidente Honorario Vitalicio *in memoriam*: † Emmo. Sr. Cardenal Roger Etchegaray

Presidente Honorario Vitalicio *in memoriam*: † Lorenzo Servitje Sendra

Presidente Honorario Vitalicio *in memoriam*: † Salvador Domínguez Reynoso

PRESIDENTE

Constantino de Llano Marhx

VICEPRESIDENTES

Javier Ballesteros de León

Maria del Pilar Mariscal Servitje

TESORERO

Jesús Antonio Damián Basurto

SECRETARIO

Ma. de la Paz Sáenz de Soberón

EQUIPO EDITORIAL

DIRECTOR

Wanda Rodríguez Mangual

EDITOR EN JEFE

Gerardo Cruz González

JUNTA EDITORIAL

Alejandro Aguilar Nava, Daniel Cuéllar Jasso, Verónica Morales Gutiérrez,
Saúl Pérez Herrera

DISEÑO

Minerva Lizeth Mondragón Garduño

CORRECCIÓN DE ESTILO

Eva González Pérez

La Cuestión Social, es una publicación semestral editada y publicada por la Asociación Mexicana de Promoción y Cultura Social, A. C., a través del **Instituto Mexicano de Doctrina Social Cristiana**, con dirección en Pedro Luis Ogazón n. 56, Col. Guadalupe Inn, CP 01020, México, DF, Tels. 56614465, 56614169.

E-mail: contacto@imdosoc.org www.imdosoc.org

Registro de correspondencia de 2a. Clase expedido en la Dirección General de Correos Publicación Periódica. Registro No. 129-93. Certificado de Licitud de Contenido (pendiente). Certificado de Licitud de Título (pendiente). No. de Reserva al Título del Derecho de Autor 04-2019-100914003900-102. Registro ISSN en trámite. Distribución directa en el IMDOSOC.

Los artículos publicados reflejan el punto de vista del autor
y no necesariamente el de la Asociación Mexicana de
Promoción y Cultura Social, A. C.

Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los
contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización
de la Asociación Mexicana de Promoción y Cultura Social, A. C.

Esta edición de La Cuestión Social consta de 700 ejemplares
y se imprimió en MG Advanced Prepress Technology, S.A. de C.V.
Canal Leningrado Mz. 34 Lt. 12, Col. Insurgentes, 09750,
Ciudad de México, Tel: 5690 0463, impvarel@hotmail.com

No se devuelven originales no solicitados.

Distribución y suscripciones: Martha Salinas Martínez
martha.crm@imdosoc.org

Precio del ejemplar: \$ 120.⁰⁰
Suscripción anual: \$ 220.⁰⁰

Construcción de cadenas de valor agroalimentarias desde la base

**Alberto Irezabal Vilaclara*

Resumen

Ante el contexto de creciente deshumanización en las cadenas de valor agroalimentarias, este documento explora los retos y estrategias que implementan las organizaciones de base en cadenas de valor, desde una perspectiva alternativa a los sistemas agroalimentarios tradicionales. Se plantean cuatro grandes estrategias: 1) enfoque de resiliencia a nivel familiar y comunitario, 2) construcción del propio precio, 3) articulación desde el modelo multiactor y 4) sistemas de trabajo. Se concluye con los retos futuros que deberán abordar dichas organizaciones.

Palabras clave

Sistemas agroalimentarios, cadenas de valor, café, empresa social y solidaria, resiliencia.

Abstract

In the context of growing dehumanization in agri-food value chains, this document explores the challenges and strategies implemented by grassroots organizations in value chains from an alternative perspective to traditional agri-food systems. Four main strategies are proposed: a resilience approach at the family and community level, construction of one's own price, articulation from a multi-actor model and work systems. It concludes with the future challenges that these organizations must address.

Keywords

Food systems, value chains, coffee, social and solidarity enterprise, resilience.

Un modelo agroalimentario en tensión - depender de una taza de café

Saciar el hambre del planeta no debería ser una tarea imposible. La rápida expansión demográfica del ser humano en los últimos años ha puesto en riesgo el equilibrio

de los medios de vida de las personas, en especial nuestra fuente de alimentos. Desde el enfoque de derechos humanos, el modelo de producción agroalimentario global debería organizarse desde una perspectiva de soberanía alimentaria —presente y futura—, pero hoy en día está sujeto a la lógica imperante de mercado, tensionando a personas y comunidades a lo largo de toda la cadena de valor.

Durante los últimos 50 años, la globalización en el mundo ha reconfigurado la forma en que los bienes son producidos y distribuidos. Se reconocen dos cambios fundamentales en este proceso: el primero es la creciente integración de los mercados internacionales, sustentada en la liberalización en términos de regulación gubernamental en diferentes ámbitos, la firma de tratados comerciales y la creación de economías de escala mucho más extensas que en épocas anteriores; el segundo es la “desintegración” de los procesos de producción.¹ En diversos sectores, muchas grandes empresas han realizado una desintegración vertical basada en la especiali-

zación productiva, lo que ha resultado en la fragmentación de las cadenas de valor por todo el mundo,² es decir, la separación de física del proceso para eficientar la integración del comercio,³ basada principalmente en su rentabilidad. La Comisión Económica de América Latina y El Caribe de las Naciones Unidas define las cadenas de valor globales como la participación de un sector en una secuencia de actividades requeridas para traer un producto o servicio desde su conceptualización inicial hasta su producción y venta al cliente final.⁴ Estas cadenas han incrementado su complejidad técnica que se ha desarrollado dentro de ellas, muchas dominadas por multinacionales, donde el producto es el protagonista; mientras más cerca se encuentre la persona del origen de la cadena de ese producto, menor será su participación en el valor total final generado.

Ejemplo de esto se ve claramente en las cadenas de valor de las

1 René Hernández, Jorge M. Martínez-Piva y Nanno Mulder, *Global Value Chains and World Trade: Prospects and Challenges for Latin America*, Chile, Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y El Caribe, 2014.

2 G. Gereffi, J. Humphrey y T. Sturgeon, “The governance of global value chains”, *Review of International Political Economy*, vol. 12, núm. 1, 2005, pp. 78-104 [en línea], doi.org/10.1080/09692290500049805

3 Robert C. Feenstra, “Integration of trade and disintegration of production in the global economy.” *Journal of Economic Perspectives*, vol. 12, núm. 4, 1998, pp. 31-50.

4 Cfr. R. Hernández, J. M. Martínez-Piva y N. Mulder, *op. cit.*

materias primas; en especial, si tomamos como ejemplo la cadena de valor del café, donde existen estudios que muestran una tendencia en la disminución del valor capturado por los productores en las primeras fases de la producción de aproximadamente 25% en los ochenta a 13% en los noventa.⁵ Hoy en día, el valor capturado puede variar entre 5 y 15%,⁶ dependiendo del nivel de especialización y calidad generado por el productor. Esto obliga a los productores a incurrir en inversiones de certificación y especialización para mantener sus ingresos.⁷ Sin embargo y en términos generales, dichas inversiones sólo están al alcance de la minoría, ya sean grupos de pequeños productores que lograron organizarse o gran-

des productores individuales con capacidad de pago. La gran mayoría, en especial pequeños productores, quedan casi excluidos y, por ende, expuestos y subordinados a los intereses de otros actores de la cadena de valor, como los “coyotes” o intermediarios, gobiernos y grandes empresas.

Una de las tendencias más marcadas en ideología política de las últimas décadas y, por consiguiente, en políticas públicas que han venido acompañando la globalización, es la de la liberalización y desregulación de los mercados. En el caso de la cadena de valor del café, se hace palpable a través la historia de la Organización Internacional del Café (OIC o ICO por sus siglas en inglés). A partir de 1962, este organismo reguló, por medio de acuerdos entre países productores y consumidores, las pautas de oferta y demanda, con el objeto de proteger los intereses de ambos. Después de varios años resistiendo las políticas internacionales de tendencia neoliberal, la crisis de precios bajos rompió muchos de estos acuerdos en 1989 y el café pasó a cotizar libremente y sin regulación de la OIC, en los mercados internacionales. Las consecuencias de esto se ven en el precio del café, una materia prima que se convierte en un producto de inversión con alta volatilidad

5 Vid. Joonkoo Lee, Gary Gereffi y Janet Beauvais, “Global value chains and agri-food standards: Challenges and possibilities for smallholders in developing countries”, *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, vol. 109, núm. 31, 2012, pp. 12326–12331 [en línea], doi. org/10.1073/pnas.0913714108

6 Fatima Luna y Paul N. Wilson, “An economic exploration of smallholder value chains: Coffee transactions in Chiapas, Mexico”, *International Food and Agribusiness Management Review*, vol. 18, núm. 3, 2015, pp. 85-105.

7 Vid. Robert Fitter y Raphael Kaplinsky, “Who gains from product rents as the coffee market becomes more differentiated? A value-chain analysis”, *IDS Bulletin*, 2001, vol. 32, núm. 3, pp. 69-82.

en el mercado y con una tendencia de precio bajos desde entonces.

Las regiones y pueblos abocados a la producción del café viven económicamente sujetas a las estructuras volátiles de los precios internacionales. Incluso en los casos de producción orgánica y de comercio justo, que requieren un mayor trabajo —tanto en el campo como en la organización social de base—, el mercado solamente reconoce el esfuerzo y la inversión realizados con un porcentaje adicional —que suele estar entre 10 y 20%— en el precio final, siempre ligado a la referencia del precio de mercado. Esta volatilidad, tan ajena al pequeño productor de café, puede interpretarse como una falta grave a la dignidad de su trabajo.

Tal dependencia económica de una estructura tan volátil afecta a todas las dimensiones del territorio, en especial y por supuesto, si la venta de la cosecha del café no cubre los costos mínimos de vida. Cuando el precio del café es tan bajo, los efectos en las comunidades de agricultores son nocivos y se profundiza la degradación del tejido social en los territorios productores a través de problemas de hambre, pérdida de salud, violencia, migración y otras expresiones de pobreza en general. Se trata de

un sistema perverso en sí mismo, ya que se aprovecha del aumento de la sectorización y deshumanización causadas en gran parte por la globalización neoliberal, con el fin de extraer los mayores rendimientos económico-financieros posibles, de manera que se alimenta de los vicios autodestructivos humanos: evitando verlos y reconocerlos; postergando o convirtiendo en abstractas las decisiones que, en realidad, llevan a consecuencias muy concretas y perjudiciales, por no decir devastadoras, para centenares de miles de personas de escasos recursos, y actuando como si nada ocurriera.⁸ Desde la perspectiva medioambiental, la presión también aumenta, ya que las familias de pequeños productores de café orgánico —consideradas como las custodias de las zonas de amortiguamiento para la biodiversidad local— se ven expuestas a situaciones de precios bajos que hacen imposible la inversión que requiere este tipo de cultivos.

Existe una concepción general adoptada por los gobiernos, donde la única forma de reducir la desigualdad y pobreza en los territorios rurales orientados a la producción agroalimentaria

8 Francisco, *Carta encíclica Laudato si' del santo padre Francisco sobre el cuidado de la casa común*, Bilbao, Mensajero, 2015.

pasa por políticas modernizadoras para transformarlo en “urbano-rural”, mediante inversión pública o extranjera, generando sistemas agroalimentarios focalizados e industrializados. En los últimos años, las grandes empresas transnacionales han integrado sistemáticamente a los pequeños productores de los países del hemisferio sur en una red global para su suministro, asegurándose altos volúmenes a bajos precios.⁹

Todas estas concepciones reducidas a lo macroeconómico, muchas veces son opuestas a y excluyentes de la cosmovisión de la mayoría de las familias campesinas e indígenas, quienes desde la agricultura familiar —que representa la mayor fuente de empleo en todo el mundo—,¹⁰ trabajan en pequeña escala y buscan asegurar su soberanía alimentaria. Al resolver su fuente alimento —y, por ende, su nutrición—, su principal fuente de ingreso económico suele estar ligado a las parcelas que dedican a la producción de diferentes materias primas, casi siempre acabando en estas redes de intermediarios locales o “coyotes” asociados a las grandes empresas transnacionales.

9 J. Lee, G. Gereffi y J. Beauvais, *op. cit.*

10 FAO, “FAO’s Work On Family Farming”, 2018 [en línea], <http://www.fao.org/3/CA1465EN/ca1465en.pdf>

Resulta evidente que las redes de intermediarios no han logrado una mejora significativa en la reducción de la pobreza de las familias productoras; sin embargo, han incidido en que los territorios se mantengan, desde una perspectiva macroeconómica, como productores de materias primas, sin considerar las necesidades de los colectivos que hacen posible dicha producción.

En México, 73% del total del café que se exporta sale como materia prima en café verde,¹¹ 23% como café industrializado soluble y solamente 1%, como café tostado y molido —con un elemento de valor agregado importante—.¹² Estos datos reflejan la realidad del rol de México en la cadena de valor del café, centrándose principalmente en la extracción de los recursos naturales en forma de materias primas. Ésta es la realidad en la que los pequeños productores de café deben intentar competir y por la que, con el fin de alcanzar una escala mínimamente viable, en algunos casos se organizan en cooperativas. La

11 El estado del café que se utiliza como referencia para el precio en las bolsas de valores (un paso antes del tostado y prácticamente sin valor agregado).

12 Amecafé, “Nuestro café”, *Nuestro Café*, 2013 [en línea], [doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2008\)134:2\(84\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2008)134:2(84))

mayoría de estas organizaciones buscan grandes volúmenes (de café, pero también de productores dentro de su padrón), con el fin de mejorar su capacidad de negociación, primero con el estado para la recepción de subsidios y apoyos gubernamentales, luego con los intermediarios compradores para arañar algunos centavos dentro de la negociación del precio. Se consideran exitosas las cooperativas de pequeños productores de café que logran exportar su café como materia prima; suelen ser aquellas con muchos años de historia las que han optado por la producción ecológica y que son reconocidas como importantes movimientos de base. Debido a la carencia en tecnología, capacidades y aliados estratégicos, es complicado para una organización romper con esta dinámica para transformar y vender su producto como un bien de valor agregado.

Otro elemento que caracteriza a los pequeños productores de café en México es su exposición al cambio climático, que ha modificado las condiciones de los cafetales como, por ejemplo, en términos de temperatura y humedad.¹³ En términos generales, profundizó

13 Cfr. Thomas Paul Henderson, "La Roya y el futuro del café en Chiapas", *Revista Mexicana de Sociología*, núm. 81, 2019, pp. 389-416.

la dependencia de los pequeños productores con el gobierno y con nuevos actores, que dotaron de otras plantas, resistentes a la roya, y paquetes tecnológicos químicos para combatirla. Esta crisis, generada por el cambio climático y el envejecimiento de los cafetales,¹⁴ supuso un retroceso en el nivel de control sobre la cadena de valor por parte de los productores,¹⁵ moviendo su producción hacia parcelas más tecnificadas, sin sombra, donde el objetivo es mejorar la productividad para seguir suministrando el café a las grandes empresas comercializadoras y permanecer como productores de materias primas. Esta crisis supuso la transformación del conjunto de relaciones socioeconómicas y ecológicas de la producción del café en la región en el largo plazo.¹⁶

La volatilidad del mercado, el cambio climático y los intereses económicos de los actores en las cadenas de valor han puesto en riesgo los medios de vida y

14 *Idem*.

15 Vivian Valencia, Luis García-Barrios, Eleanor J. Sterling, Paige West, Amayrani Meza-Jiménez y Shahid Naeem, "Smallholder response to environmental change: Impacts of coffee leaf rust in a forest frontier in Mexico", *Land Use Policy*, núm. 79 (diciembre), 2018, pp. 463-474 [en línea], doi.org/10.1016/j.LANDUSEPOL.2018.08.020

16 T. P. Henderson, *op. cit.*

la soberanía alimentaria de gran parte de las familias campesinas responsables de la producción de alimentos en el planeta, colocando en tensión a las personas y ecosistemas. Por otro lado, estas mismas tensiones han llevado a diversos grupos y comunidades a organizarse para buscar alternativas que logren restaurar el equilibrio perdido y así dar esperanza para desarrollar sistemas agroalimentarios sustentables para todas y todos.

Retos de las organizaciones en la cadena de valor del café

Trabajar en toda la cadena de valor exige conocer y mediar con todos los ritmos y comprensiones de trabajo, desde la cosmovisión y relación con la Madre Tierra del productor rural, hasta la exigencia y tiempos de una expansión empresarial, y de cumplir con clientes que provienen del contexto de mercado convencionales. A manera de resumen, podrían enumerarse los diferentes retos a los que se enfrentan las organizaciones productoras en términos de la gestión de las tensiones que se generan en la cadena de valor:

- 1) El aseguramiento de la sostenibilidad económica de la organización a través de su interacción con el mercado, siempre intentando maximizar

su puesta al servicio de las personas, en contra de someterse a la presión continua del mercado en términos empresariales —baja de costos y aumento de velocidades y volúmenes en detrimento de las personas—.

- 2) Mantener los principios y valores de origen en los diferentes territorios de acción, así como su universalización para ser reconocidos por todas las personas que forman parte de la organización; en contra de la expectativa del mercado de sacrificar valores de origen para eficientar procesos, aumentar beneficios económicos o jerarquizar la cultura del dinero y capital por sobre la cultura de vida.
- 3) Contar con espacios que reconozcan la complejidad para tomar decisiones pertinentes y adecuadas, de mercado y de comunidad; en contra de reducir los espacios de toma de decisión únicamente a la esfera del mercado.
- 4) Generar capacidades integrales en las personas, de manera que se cuente con las competencias para trabajar y conciliar los diferentes ritmos, el local comunitario/territorial y el de mercado; en contra de la presión del mercado por priorizar la formación de personas que exclusivamente atiendan ese ritmo a través la gestión administrativa y económica.

Estos retos no son lineales o sucesivos, sino que las organizaciones van afrontándolos a medida que su propio camino lo requiere. Son estas mismas dificultades las que moldean a las organizaciones, dotándolas de nuevas capacidades y planteando nuevas estrategias que las posibilitan ser alternativas económico-productivas para el cambio necesario en los sistemas agroalimentarios.

Estrategias para construir alternativas en la cadena de valor, del cafetal a la taza

Existen diversas organizaciones que están trabajando en alternativas a los sistemas agroalimentarios actuales que los excluyen de una participación más amplia. Desde su propia cosmovisión, han ido articulando propuestas mas justas, inclusivas y sustentables. A continuación, se presentan y desarrollan cuatro grandes estrategias que pueden ser implementadas por las organizaciones de productores que están trabajando en cadenas de valor de materias primas y que dan pistas para la transformación de los sistemas agroalimentarios.

1. Un enfoque de resiliencia con visión territorial

La resiliencia se entiende como la capacidad de un sistema para soportar y recuperarse de pertur-

baciones externas —económicas, sociales, medioambientales, entre otras—.¹⁷ Para las comunidades productoras de café, la resiliencia disminuye drásticamente debido a su dependencia al mercado y la fragilidad del medioambiente. Su exposición a caídas de precios y a los efectos del cambio climático son potencialmente catastróficos para la economía familiar y local, no sólo produciendo migraciones masivas como las observadas desde finales del 2018 y principios de 2019 desde Centro América —región productora de café— a Estados Unidos,¹⁸ sino incluso para una continuación factible de la cafecultura a largo plazo.¹⁹

Antes que nada, si nos referimos a la resiliencia, importa diferenciar los conceptos de soberanía alimentaria y seguridad alimentaria. Las principales diferencias recaen en que la seguridad ali-

17 Danny MacKinnon y Kate Driscoll Derickson, "From resilience to resourcefulness: A critique of resilience policy and activism", *Progress in Human Geography*, vol. 37, núm. 2, 2013, pp. 253-270 [en línea], doi. org/10.1177/0309132512454775

18 Kevin Sieff, "The migration problem is a coffee problem," *Washington Post*, 2019 [en línea], https://www.washingtonpost.com/world/2019/06/11/falling-coffee-prices-drive-guatemalan-migration-united-states/?utm_term=.57f12579976c

19 T. P. Henderson, *op. cit.*

mentaria es políticamente neutra y no juzga la concentración económica o la propiedad de la tierra dentro de las cadenas de valor de los alimentos, mientras que en la soberanía alimentaria se constata tanto la asimetría del poder en todo el proceso, como sus formas de producción, donde los alimentos no son mercancías²⁰ y son producidos agroecológicamente en armonía con la madre tierra.²¹ Tampoco se considera que el concepto de soberanía alimentaria sea antagónico al de seguridad alimentaria, sino más bien lo señala como estratégico en términos de políticas alimentarias para las organizaciones que están buscando alternativas para su territorio.

Uno de los principales elementos diferenciadores para las organizaciones trabajando dentro de la cadena de valor con perspectiva territorial es que la producción y comercialización del café no son un fin por sí mismas, sino un medio que abona al bienestar de los participantes. Si es así y la comercialización está subordinada a algo más, entonces es importante comprender a cabalidad ese

“algo más”. Por ejemplo, cuando hablamos de bienestar para las familias productoras de café indígenas, surge el concepto del “buen vivir”²² como concepto ordenador de ese bienestar. Con la finalidad de alcanzar el “buen vivir”, no sólo aseguran la generación de ingresos para comprar, sino que lo relacionan de forma muy cercana con la capacidad de lograr soberanía en lo cultural, político, alimentario y familiar, es decir, una soberanía “sin adjetivos”.²³

Las organizaciones campesinas e indígenas nacen desde la sentida necesidad de las familias productoras de café para mejorar su situación vital, a manera de asegurar su propia resiliencia y la de

20 Gustavo Gordillo, “Seguridad y soberanía alimentaria”, *FAO*, 2013.

21 Cfr. Emilio Travieso, “Reason to hope: Economic, social and ecological virtuous circles in Chiapas, México”, University of Oxford, 2018.

22 El concepto del “buen vivir” es clave para comprender el territorio desde la cosmovisión indígena y campesina. Se encuentra presente en los pueblos originarios mesoamericanos y se centra en la armonía -con la comunidad y la Madre Tierra-, en la suficiencia alimentaria y salud, así como en la colectividad basada en una autonomía expresada -en sus diferentes dimensiones- desde la familia, comunidad y región. Es una idea que se contrapone al concepto occidental de desarrollo lineal economicista y crecimiento material ilimitado, asociados ambos a dicotomías que contraponen sociedad y naturaleza, individuo y comunidad (Acosta and Gudynas 2011).

23 Emilio Travieso, “Reason to hope: Economic, social and ecological virtuous circles in Chiapas, México”, University of Oxford, 2018.

su comunidad ante las presiones de la cadena de valor. Al organizarse para superar estas dificultades, dan el primer paso al convertirse en una “respuesta organizada de base”, o condición mínima para emprender un camino alternativo dentro de la cadena de valor del café y mejorar la venta de sus cultivos enfocados al mercado. Volverse una respuesta organizada de base implica que las personas dan prioridad a lo colectivo y a su territorio, posibilitando llegar a acuerdos y tomar decisiones con gran potencial transformacional para todos los participantes y también para sus familias. Esto rompe con muchas de las experiencias de organización en sus regiones, primordialmente promovidas por el estado con el objetivo de mejorar los indicadores macroeconómicos; pero estas intervenciones gubernamentales muy a menudo son transiciones falsas generadas de arriba hacia abajo, donde la organización, la autogestión y el desarrollo de las personas y sus comunidades se encuentra subordinada a recibir un apoyo económico o subsidio, o peor aún, a los intereses proselitistas de los partidos políticos, lo que aumenta la dependencia, el individualismo y la desconfianza. Por el contrario, cuando la respuesta organizada emerge desde la base, lo individual se subordina y equilibra con

lo colectivo, donde lo colectivo representa la lucha para mejorar su situación individual, familiar y comunitaria, y no sólo recibir un subsidio del gobierno. Por ende, lo que nace desde un sentido de necesidad natural de resiliencia, de defensa ante los *shocks* del sistema, se transforma en una propuesta de creatividad y articulación para superar sus dificultades de forma organizada²⁴ y consensuada.

La dimensión que complementa a la respuesta organizada de base, enraizada y estructurada desde la propia cultura y el territorio, es la soberanía alimentaria. Representa uno de los componentes más importantes para asegurar ese “buen vivir” de las familias productoras de café. Desde la perspectiva agroecológica, la producción de alimentos sanos y nutritivos, sin el uso de fertilizantes y pesticidas, es un elemento clave para mejorar la nutrición y salud de la familia campesina e indígena.

Esta fórmula de soberanía alimentaria familiar, más la organización social para convertirse en una respuesta organizada de base, posibilita a las familias productoras de café salir de la pobreza

24 D. MacKinnon y K. Driscoll Derickson, *op. cit.*

extrema y pobreza, aumentando su resiliencia antes los diferentes *shocks* a los que están expuestos.

2. La construcción de un precio propio mediante el control de toda la cadena de valor

La respuesta organizada de base sumada a la soberanía alimentaria posibilita la transformación sistémica desde diferentes enfoques. En este caso, la segunda estrategia se plasma en el objetivo de romper las estructuras opresivas y exclusivas que sostienen las diferentes multinacionales mediante la imposición del precio del café referido de los mercados internacionales de materias primas. Dado que el primer paso estaba encaminado en campo con la producción agroecológica del café, el siguiente es optar por la construcción del propio precio a través de la inversión en tecnología e instalaciones industriales, del desarrollo de capacidades y de una articulación basada en la confianza con nuevos actores estratégicos.

Así como en el cuerpo humano la sangre da la funcionalidad, para la cadena de valor del café, el café es lo que conecta a los diferentes eslabones. Construir cadenas de valor inclusivas requiere ubicar los objetivos en cada uno de los eslabones. En la primera etapa productiva, se encuentran las

organizaciones de productores o cooperativas. En muchas de ellas prevalece la cosmovisión local dentro de un contexto rural campesino.

La fase de transformación se caracteriza por el tueste del grano de café para convertir una materia prima en producto terminado. Se define por su naturaleza de “bisagra” entre el ritmo y territorio rural campesino y el ritmo global de mercado. Es el primer punto de defensa de la riqueza, a través de la construcción de un propio precio por parte de los productores de café. El precio del café tostado ya no varía día a día, sino que su valor depende de la negociación realizada con el cliente final. En la etapa final de la cadena se encuentran las empresas de servicios al consumidor final, las cuales culminan el desarrollo integral de la cadena de valor al servir el café directamente en taza al consumidor final, con el objetivo de lograr su máximo valor agregado.

En este eslabón se tiene la posibilidad de incrementar más de 40 veces el valor del café con respecto al valor como materia prima que se obtendría con la venta a través de un intermediario convencional, localmente conocido como *coyote*. Un kilo de café tostado vendido por tazas en una cafetería puede generar hasta \$40 USD/lb, mien-

tras que esa misma libra (454 gr) vendida como café pergamino al coyote local tendría un valor aproximado de \$0.80 USD/lb.

Construir un propio precio a través del control de toda la cadena de valor es clave para asegurar estabilidad y autonomía financiera de las familias productoras de café, lo que posibilita, una vez más, tener la opción de que en vez de depender de los programas de gobierno, las familias apuesten por la agricultura familiar, orgánica y por la organización social de base como parte de la solución para cubrir sus necesidades: mejorando los medios de vida de las familias a través de esquemas de diversificación y soberanía alimentaria, la regeneración agroecológica del territorio y la construcción de poder social desde la sustentabilidad.

Las alternativas de control de toda la cadena de valor del café desde el origen hasta el consumo final implican que la respuesta organizada de base se convierta en una respuesta organizada de base “profesionalizada”, no sólo asegurando los objetivos sociales del grupo, sino cumpliendo todos los elementos de eficiencia empresarial. Supone, por tanto, contar con competencias —resueltas de forma interna o externa— para dar buen cauce a los problemas de or-

den económico. Este proceso de construcción del precio requiere la capacidad de solventar diversas dificultades empresariales: desde resolver financieramente las necesidades de inversión para el acopio y para mejorar la infraestructura para acercarse al consumidor final hasta construir sistemas logísticos eficientes. El desarrollo integral de la cadena de valor para la construcción de un propio precio, que pone en el centro a la persona, tiene un componente educativo preponderante.

Las empresas deben concebirse como “escuelas” donde, a través de la propia práctica las personas aprenden sobre los diferentes eslabones en la cadena y el significado de trabajar en ellos; aprenden tanto en términos de conocimientos técnico-empresariales concretos como de perspectivas nuevas para superar las múltiples dificultades que puedan surgir. Cuando se habla de la cadena de valor, también se entiende como “Escuela de Café”, donde los participantes aprenden a trabajar el café —desde el cafetal hasta la taza— para defender su territorio y la riqueza generadas: agroecológicamente, en la producción, transformación y comercialización, en la calidad, el servicio y las herramientas administrativas y contables requeridas para la gestión de todo el grupo.

La teoría empresarial clásica en cadenas de valor que hoy en día rige la economía mundial sostiene que el trabajo especializado en la cadena de valor incrementará la utilidad y los rendimientos de inversión.²⁵ Esto es acertado cuando el foco se pone en la fuente de inversión, pero sólo desde una perspectiva económica reduccionista. Puede generar empleos y mayores niveles de productividad en términos estrictamente técnicos; aunque esta perspectiva se queda corta al ignorar casi todas las dimensiones sociales de la producción, ya que tal enfoque genera una gran desigualdad económica en territorios de producción como México y América Latina, en general.

La hipótesis alternativa es que construir la propia cadena de valor desde la base, invertir en el conocimiento y promoción del territorio, la reflexión sobre el desarrollo de la cadena de valor

integral y, en especial, invertir en las conexiones interpersonales dentro de la misma —lo que supone una perspectiva holística e integral— es más redituable, en términos de inversión para el territorio, a mediano y largo plazo en lo económico, social, cultural y medioambiental, reduciendo la desigualdad y generando empleos en las regiones más empobrecidas.

3) Aplicación del modelo multiactor para evitar el fracaso

El propio contexto desfavorable del que parten las organizaciones —que tiene como base la pobreza, exclusión y descapitalización— y considerando sus objetivos integrales —centrados en las personas y no meramente económicos— las ha llevado a actuar desde una lógica de “ignorancia metódica”. Es decir, saben que no tienen los conocimientos o recursos para resolver sus dificultades, por lo que buscan relaciones de confianza, justas y horizontales, donde nuevos actores se suman para resolver cada dificultad en cuestión. En resumen, esta estrategia parte de saberse incapaz para resolver la problemática determinada por sí sola, pero se cuenta con el método para dar con el o los actores adecuados para resolverlo.

Como cualquier sistema, las organizaciones tienen su autonomía

25 Vid. G. Gereffi, J. Humphrey y T. Sturgeon, *op. cit.*; Robert C. Feenstra, “Integration of trade and disintegration of production in the global economy.” *Journal of Economic Perspectives*, vol. 12, núm. 4, 1998, pp. 31-50; R. Hernández, J. M. Martínez-Piva y N. Mulder, *op. cit.* production networks, and technological capability and firm-level learning - to identify three variables that play a large role in determining how global value chains are governed and change. These are: (1

ligada a las relaciones dependientes con el exterior. Esta visión del trabajo es la del “Modelo Multiactor”, que es la conformación de una red compleja de colaboración con diferentes actores (universidades, empresas, fundaciones, organizaciones de la sociedad civil, entre otros) alrededor de la actividad económico-productiva y estratégicamente puesta al servicio de objetivos concretos.

Se convierte en metodología de trabajo, cuyo fin último es el desempeño viable y sostenible de la organización, es decir, reducir al máximo las posibilidades de fracaso. No existe un orden preestablecido para articular a los diferentes actores; cuando se logra articular a las fundaciones, empresas y universidades en un mismo proyecto, las posibilidades de que termine exitosamente para todos los involucrados, especialmente para las organizaciones de base, aumenta de forma considerable. Cada actor tiene un rol diferente, entre los que se destacan los siguientes:

- Fundaciones/inversionistas sociales: Tienen un interés claro hacia el desarrollo local, con enfoque de derechos humanos y sustentabilidad medioambiental. Normalmente, suelen proveer recursos financieros del tipo de dona-

tivos para proyectos específicos con temporalidad limitada. Además, aportan conocimientos en forma de metodologías de actuación, así como posibles relaciones con otros actores. Este actor también puede presentarse en la forma de inversionista social o persona u organización interesada en aportar recursos —principalmente financieros, pero también en términos de tiempo y conocimientos— a un proyecto económico-productivo específico. Debido a su alta afinidad con la misión y objetivos de las organizaciones, está dispuesto a recibir un retorno menor a su inversión en comparación con la del mercado, asumiendo el riesgo que implica. Suele estar interesado en participar con su tiempo y conocimiento mediante consejos o consultoría directa.

- Universidades: Las universidades son organizaciones generadoras de conocimiento y con frecuencia, están comprometidas con su transferencia a la sociedad más allá de la docencia en titulaciones regladas. Este carácter les da la posibilidad de participar en la solución de una gran diversidad de problemáticas reales. Desde las organizaciones, se ven como buenos aliados para

ayudar a solventar las variadas dificultades que experimentan, y así encontrar soluciones transdisciplinarias a problemas complejos. Esta propuesta también es muy atractiva para las universidades, que buscan cada vez más que sus alumnos tengan experiencias de síntesis sapienciales²⁶ orientadas a proyectos de trabajo con poblaciones excluidas o empobrecidas, como una estrategia para cumplir su misión y objetivos mediante la formación de sus estudiantes.

- Empresas: La conexión con este tipo de actores es clave para asegurar la sostenibilidad de los proyectos económico-productivos. Las relaciones son preponderantemente comerciales, por lo que se tejen desde las posibles ganancias para ambas partes. Sin embargo, estas relaciones se rompen fácilmente cuando no cumplen las expectativas, en términos económicos, de alguna de las partes.

4) Estrategia de sistemas de trabajo para la organización interna

Las organizaciones de productores participan en la profunda

complejidad humana dentro de la cadena de valor del café. Por ello es importante ubicar las diferentes estrategias de desarrollo de sistemas innovadores para su organización. Son ejemplo de alternativas que surgen desde la base, reconociendo esta complejidad y articulándose con actores externos, para alcanzar todo su potencial transformacional en la persona, organización y territorio, más allá de sólo vender su producto, el café, para maximizar utilidades a los inversores.

La propuesta de sistemas de trabajo necesita espacios que respondan a dos ritmos: el local y el de mercado. Para el primero, la estructura de asamblea general, mesas directivas y asambleas regionales es el conjunto de los espacios propios de vida dentro de las organizaciones de productores y los que están en mayor contacto con el territorio. Es donde “camina la palabra”, permitiendo que la información y la confianza fluya. Se “recoge la palabra” de las regiones y se lleva a la mesa directiva, donde se toman acuerdos con los diferentes representantes regionales, quienes luego la “devuelven” a su región. Cada región tiene sus grados de libertad en la toma de acuerdos locales y en el impulso de proyectos particulares, promoviendo así una mayor identidad lo-

26 Patxi Álvarez, “Una Investigación social al servicio del liderazgo apostólico”, *Promotio Iustitiae*, 2009.

cal y cercanía con las necesidades particulares de cada región.

Para el segundo ritmo, los espacios de consejo de administración, comité ejecutivo y comités directivos están diseñados para generar condiciones y resolver conflictos para una eficiente gestión de las empresas. Ambos tipos de estructuras de gobernanza trabajan en sinergia, debido a que los integrantes de unas y de otras suelen estar intercalados en los espacios, resolviendo situaciones de naturaleza territorial o empresarial, según sea la situación.

Esto posibilita un marco que eficientiza e institucionaliza el trabajo colectivo para responder a los retos locales con las siguientes acciones: marcando límites, monitoreando, asegurando sus beneficios sin perder de vista lo amplio del propio sistema, tomando decisiones en conjunto para el bien de todos, definiendo mecanismos de resolución de conflictos y promoviendo un sistema amplio de organización para organizaciones complejas.²⁷

27 David Sloan Wilson, Elinor Ostrom y Michael E. Cox, "Generalizing the core design principles for the efficacy of groups", *Journal of Economic Behavior and Organization*, núm. 90, 2013, pp. S21-32 [en línea], doi.org/10.1016/j.jebo.2012.12.010

Esta estrategia implica incrementar la participación —en la gestión, resultados y en el capital— de productores y trabajadores en una primera etapa, y de consumidores en una segunda etapa. El objetivo es *rehumanizar* los procesos de la cadena de valor y asegurar su impacto para la defensa del territorio. Para ello, es indispensable definir las responsabilidades del conjunto de los actores, es decir, sus derechos y deberes: tanto para el sujeto —productores + trabajadores—, como para los consumidores, financiadores y colaboradores.

Conclusiones

- Las organizaciones que buscan construir alternativas en la cadena de valor del café tratan de crear nuevos sistemas para evitar la exclusión y empobrecimiento generados por el sistema actual agroalimentario. Impulsan la creación de empresas sociales y solidarias con un enfoque de resiliencia como camino impulsor de condiciones para alcanzar ese "buen vivir".

- Por medio de la construcción del precio, generan condiciones para reducir la dependencia del estado, promoviendo la autonomía y, por ende, posibilitando un diálogo más horizontal con el gobierno para la implementación de

políticas públicas. Estas alternativas económico-productivas exigen la generación de nuevas capacidades para el sujeto que las construye. Pretenden mejorar los grados de libertad ante el *coyote* y estado —los principales inhibidores del desarrollo de capacidades en la región—; este sujeto ha tenido que aprender a observar su territorio con visión amplia, aumentando sus capacidades técnicas de gestión y, en especial, relacionales de gobernanza al interior, así como de confianza al exterior de la organización para lograr ser un caso de éxito en sus regiones.

La propuesta organizacional y relacional cobra especial relevancia dentro de las cadenas de valor alternativas. Es importante subrayar la importancia en la generación de confianza dentro de una cadena de valor sometida a diversas tensiones estructurales provenientes de la fricción entre los campos del intercambio, la comunidad, la base y la naturaleza. Esta puede ser la diferencia entre el éxito y fracaso de un proyecto alternativo, que pone como prioridad a la persona y su bienestar y no únicamente la obtención de resultados económicos. La adecuada gestión de estos ritmos y relaciones en la cadena de valor, poniendo al centro el “buen vivir” de las personas, representa una innovación social transforma-

dora que, como modelo emergente, puede contribuir a la reducción de la desigualdad y pobreza dentro la cadena de valor del café.

Con la mirada puesta en el futuro y para pasar de organizar la esperanza como respuestas organizadas de base, a cultivar la esperanza como grupo de empresas sociales y solidarias —respuestas organizadas de base profesionalizadas— creando alternativas de base, implicará a las organizaciones:

- 1) Mejorar su sensibilidad con el objeto de percibir las tensiones naturales del conflicto de los ritmos, y poder desarrollar propuestas de solución que respondan a cada una de ellas. Igualmente, desarrollar las narrativas que puedan interpe- lar y activar a las personas que producen, trabajan y consumen —es decir, colaboran— en la cadena de valor del café.
- 2) Crear empresas sociales y solidarias eficientes y con sistemas de gobernanza democráticos que incorporen a todas las personas. Deberán incluir el desarrollo de las estrategias de formación del sujeto que las construye.
- 3) La reconexión del movimiento social de base con otros movimientos y con otros actores globales —incluyendo a los

que pueden parecer opositores en misión—.

La aplicación de lo anterior posibilitará que lo que ha emergido como una alternativa económico-productiva local pueda escalar positivamente mediante una articulación eficaz, para convertirse en un movimiento global de esperanza en la cadena de valor agroalimentarias.

Bibliografía

- Acosta, Alberto y Eduardo Gudynas, "El buen vivir o la disolución de la idea del progreso", *Utopía Praxis Latinoamericana*, vol. 1, núm. 1, 2011, pp. 103-10.
- Álvarez, Patxi, "Una Investigación social al servicio del liderazgo apostólico", *Promotio Iustitiae*, 2009.
- Amecafé, "Nuestro café", *Nuestro Café*, 2013 [en línea], doi.org/10.1061/(ASE)0733-9364(2008)134:2(84)
- FAO, "FAO's Work On Family Farming", 2018 [en línea], <http://www.fao.org/3/CA1465EN/ca1465en.pdf>
- Feenstra, Robert C., "Integration of trade and disintegration of production in the global economy." *Journal of Economic Perspectives*, vol. 12, núm. 4, 1998, pp. 31-50.
- Fitter, Robert y Raphael Kaplinsky, "Who gains from product rents as the coffee market becomes more differentiated? A value-chain analysis", *IDS Bulletin*, 2001, vol. 32, núm. 3, pp. 69-82.
- Francisco, *Carta encíclica Laudato si' del santo padre Francisco sobre el cuidado de la casa común*, Bilbao, Mensajero, 2015.
- Gereffi, G., J. Humphrey y T. Sturgeon, "The governance of global value chains", *Review of International Political Economy*, vol. 12, núm. 1, 2005, pp. 78-104 [en línea], doi.org/10.1080/09692290500049805
- Gordillo, Gustavo, "Seguridad y soberanía alimentaria", *FAO*, 2013.
- Henderson, Thomas Paul, "La Roya y el futuro del café en Chiapas", *Revista Mexicana de Sociología*, núm. 81, 2019, pp. 389-416.
- Hernández, René, Jorge M. Martínez-Piva y Nanno Mulder, *Global Value Chains and World Trade: Prospects and Challenges for Latin America*, Chile, Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y El Caribe, 2014.
- Lee, Joonkoo, Gary Gereffi y Janet Beauvais, "Global value chains and agrifood standards: Challenges and possibilities for smallholders in developing countries", *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, vol. 109, núm. 31, 2012, pp. 12326-12331 [en línea], doi.org/10.1073/pnas.0913714108
- Luna, Fatima, y Paul N. Wilson. "An economic exploration of smallholder value chains: Coffee transactions in Chiapas, Mexico", *International Food and Agribusiness Management Review*, vol. 18, núm. 3, 2015, pp. 85-105.
- MacKinnon, Danny y Kate Driscoll Derickson, "From resilience to resourcefulness: A critique of resilience policy and activism", *Progress in Human Geography*, vol. 37, núm. 2, 2013, pp. 253-270 [en línea], doi.org/10.1177/0309132512454775
- Sieff, Kevin, "The migration problem is a coffee problem," *Washington Post*, 2019 [en línea], https://www.washingtonpost.com/world/2019/06/11/falling-coffee-prices-drive-guatemalan-migration-united-states/?utm_term=.57f12579976c
- Travieso, Emilio, "Reason to hope: Economic, social and ecological virtuous circles in Chiapas, México", University of Oxford, 2018

- Valencia, Vivian, Luis García-Barrios, Eleanor J. Sterling, Paige West, Amayrani Meza-Jiménez y Shahid Naeem, "Smallholder response to environmental change: Impacts of coffee leaf rust in a forest frontier in Mexico", *Land Use Policy*, núm. 79 (diciembre), 2018, pp. 463-474 [en línea], doi.org/10.1016/j.LANDUSEPOL.2018.08.020
- Wilson, David Sloan, Elinor Ostrom y Michael E. Cox, "Generalizing the core design principles for the efficacy of groups", *Journal of Economic Behavior and Organization*, núm. 90, 2013, pp. S21-32 [en línea], doi.org/10.1016/j.jebo.2012.12.010

*Tiene estudios de maestría y doctorado en Gestión Avanzada de Organizaciones y Economía Social por la Universidad de Mondragón, en España. Por más de 12 años ha acompañado a comunidades indígenas tzeltzales de Chiapas en las cadenas de valor de café orgánico, miel, artesanía y del sector de las finanzas solidarias. Cofundador de Capeltic, proyecto que construyó toda la cadena de valor del café desde el origen. Director de Yomol A'tel (grupo de empresas sociales y solidarias) y del Centro Internacional de Investigación de la Economía Social y Solidaria de la Universidad Iberoamericana, CDMX.