

# UN CAFÉ POR LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES, EL ESCALAMIENTO PRODUCTIVO Y EL DESARROLLO LOCAL

MDR. Alicia del Carmen  
Camas-Pascacio \*

Dra. René Ileana  
Velázquez-Pompeyo \*\*

## RESUMEN

En este trabajo se describe la relevancia de la organización de productores de café en el escalamiento productivo que permite a los socios estimular el desarrollo local. El primer apartado describe el marco teórico sobre el escalamiento productivo integrado por las estrategias de agricultura orgánica y comercio justo. En el segundo apartado, se despliega el diseño metodológico basado en herramientas cualitativas, como el estudio de caso, la revisión de fuentes documentales y la entrevista en profundidad. Finalmente, los resultados del escalamiento productivo en la comunidad cafetalera de Peña Limonar en Ocosingo, Chiapas, se expresan a través de indicadores cualitativos, como los beneficios económicos, sociales y medioambientales. Las reflexiones finales señalan

la relevancia de la organización cafeticultora para promover el escalamiento de su producto tras poner en práctica las estrategias productivas de los mercados alternativos para el desarrollo de la localidad, priorizando los objetivos productivos y relegando los objetivos sociales y medioambientales. Sin embargo, los impactos económicos en el individuo inciden indirectamente en el desarrollo de la comunidad. En general, la organización debe balancear su gestoría en el desarrollo local para obtener resultados positivos multidireccionales.

**Palabras clave:** producción orgánica, comercio justo, desarrollo local. Código JEL: L23, O13, R11.

---

\* De nacionalidad mexicana. Maestra en Desarrollo Regional en el Colegio de la Frontera Norte. Estudiante doctoral del Instituto de Geografía de la UNAM. Correo electrónico:campas2@hotmail.com

\*\* De nacionalidad mexicana. Doctora en Ciencias Sociales con especialidad en Estudios Regionales en el Colegio de la Frontera Norte. Correo electrónico: renovp@yahoo.com

## ABSTRACT

This paper describes the relevance of the coffee producer's organization in the productive upgrading that allows partners to stimulate local development. The first section describes the theoretical framework about productive upgrading conformed by the strategies of organic agriculture and fair trade. The second section shows the methodological design based on qualitative tools such as case study, review of documentary sources and in-depth interviews. Finally, the results of productive upgrading in the coffee-growing community of Peña Limonar en Ocosingo, Chiapas, express themselves in terms of qualitative indicators as economic, social and environmental benefits. The final reflections point to the relevance of coffee-growers organizations for promoting productive upgrading after putting to work the strategies of alternative markets for the development of the locality in which productive objectives are prioritize while social and environmental objectives are paid insufficient attention. Notwithstanding, the economic impact on individuals has a direct influence in the development of the community. In general, the organization must balance its management of local development in order to obtain positive and multi-directional results.

**Keywords:** organic agriculture, fair trade, local development.

**JEL Code:** L23, O13, R11.

## 1. INTRODUCCIÓN

Los cambios que se presentaron en el mundo con el proceso de globalización, como fuerza promotora de cambios en el orden mundial, expresan un conjunto de procesos transformadores como la reducción de la intervención del Estado en la economía y el surgimiento del mercado como rector de las actividades económicas de los países. De ahí que uno de los sectores económicos que ha pasado por diversas y constantes reestructuraciones sea el sector cafetalero.

La propuesta de esta investigación demuestra que es necesaria la participación de la organización en el escalamiento productivo como una alternativa eficiente para posibilitar el desarrollo local, es decir, el escalamiento productivo ha permitido que los cafecultores accedan a nuevos mercados, reestructuraciones productivas y estrategias de comercialización en los mercados alternos. Las diversas investigaciones sobre la participación de las organizaciones en las estrategias de producción orgánica y comercio justo señalan que las gestiones de las organizaciones cafecultoras en el sistema de producción orgánico permiten el escalamiento del producto debido a la calidad del grano, la comercialización que traspasa las fronteras y un mayor precio de venta (Gómez et al., 2005). Waridel (2001) enfoca su estudio en la experiencia de la cooperativa de comunidades indígenas en Oaxaca en la agricultura orgánica del café, y subraya que los productores tienen una dieta más saludable y la biodiversidad es protegida.

Otero (2005), enfocándose en el comercio justo emprendido por organizaciones indígenas en Chiapas, recopila los impactos en la comunidad y los procesos productivos; además, enfatiza el desarrollo de habilidades y conocimientos para realizar gestiones de comercialización con efectividad. Con base en las investigaciones expuestas sobre el escalamiento pro-

ductivo, agricultura orgánica, comercio justo, acción colectiva de las organizaciones y el desarrollo local; se propone conocer la relevancia de la organización de productores de café en Peña Limonar, Chiapas, para impulsar el escalamiento productivo, promover el desarrollo local e identificar los factores implicados.

En esta dirección, la primera sección presenta el marco teórico dentro del que se sitúa el problema de investigación, cuyos ejes de análisis son: el escalamiento productivo, la agricultura orgánica, el comercio justo, el desarrollo local y la importancia de la participación colectiva con base en el capital social y la acción colectiva. En la segunda sección, se presenta la metodología para el estudio de la participación organizacional en las estrategias de producción orgánica y el comercio justo, y se demuestran cualitativamente los impactos en el desarrollo local. En la tercera sección, se presentan los resultados del análisis sobre el tipo de escalamiento productivo obtenido a través de la producción orgánica y el comercio justo, y los diferentes roles que asume la organización cafetalera como promotora de estrategias que promuevan el desarrollo de la localidad. Finalmente, se presentan las reflexiones principales de la investigación, desprendidas de la descripción de los beneficios económicos, sociales y medioambientales obtenidos por la organización cafecultora de Peña Limonar, Chiapas.

## 1.1 El “tostado” del escalamiento productivo se encuentra en la producción orgánica y el comercio justo

El sector agrícola es uno de los sectores cuyo funcionamiento ha sufrido constantes y severas transformaciones, sobre todo en países en vías de desarrollo, para tener una base fuerte que soporte la transición hacia nuevas formas productivas, la apertura comercial y la competencia. La eficiencia en la manipulación de factores, como los costos, los canales de comercialización, la infraestructura, la tecnología, la diferenciación de productos, entre otros, depende de la habilidad del capital humano involucrado en las actividades de los sectores productivos.

El escalamiento productivo, progreso industrial, escalamiento o aprendizaje industrial, constituye una perspectiva teórica que documenta las reestructuraciones en diversos sectores económicos para generar mejores productos, actuar con mayor eficiencia o evolucionar hacia actividades de mayor valor agregado, como la adquisición de capacidades tecnológicas y vínculos de mercado que permitan mejorar la competitividad del sector (Giuliani, Pietrobelli y Rabelloti, 2005). En el caso del sector agrícola, los productores son los responsables de la habilidad que adquieran para obtener mayores ganancias en el proceso de comercialización de sus productos, es decir, mejorar la competitividad (García, 2000:5).

Humphrey y Schmitz (2000) y Kaplinsky y Morris (2001) clasifican el escalamiento productivo como de proceso, de producto, de funciones y entre sectores. El escalamiento de proceso reorganiza el sistema de producción o introduce tecnología superior para transformar eficientemente las materias primas en productos; el escalamiento de producto señala el incremento del valor agregado del producto. Por otra parte, el escalamiento de funciones implica la eliminación de funciones de bajo valor agregado y

la adquisición de nuevas y superiores funciones en la cadena productiva, con la aplicación de las capacidades adquiridas para moverse en un nuevo sector.

El capital humano que integra al sector agrario de los países en desarrollo está conformado por productores que poseen pequeñas extensiones de tierra, limitados recursos monetarios y limitado acceso a cursos de capacitación, lo que dificulta el emprendimiento de proyectos competitivos para optar a un lugar en la dinámica comercial global. Estas insuficiencias en el sector agrícola son menores en la medida que los pequeños y medianos productores deciden organizarse y actuar colectivamente para combinar mejor los factores productivos, el uso racional de los insumos y el incremento de sus capacidades para mejorar su posicionamiento en la cadena de valor de su producto (García, 2000).

El escalamiento productivo demanda la conjugación de diversos elementos sociales, económicos, tecnológicos, organizacionales e institucionales para la integración de actividades nuevas y superiores en la cadena productiva de un bien. La habilidad del capital humano organizado para incorporarse en esas nuevas tareas será el factor que motive su participación en el comercio global y les permita potencializar el desarrollo local.

En este orden de ideas, los mercados alternativos, como el comercio justo y la producción orgánica, son una manifestación de escalamiento productivo en el sector agrícola, en específico en la caficultura, ya que los productores involucrados, cuando están organizados para participar en la dinámica que implican estos mercados, han obtenido tanto mejoras en precios para su producto como beneficios no monetarios adicionales que, en conjunto, mejoran sus condiciones de vida.

### 1.1.1 Producción orgánica: principios para la construcción del escalamiento sustentable

La agricultura orgánica combina tradición, innovación y ciencia en beneficio del ambiente, del ser humano y de las relaciones comerciales justas. Entre las conceptualizaciones de agricultura orgánica se enuncia que es una estrategia de desarrollo que intenta cambiar algunas de las limitaciones encontradas en la producción convencional y, más que una tecnología de producción que se fundamenta en el mejor manejo del suelo y el fomento al uso de insumos locales, integra la obtención de un mayor valor agregado y una cadena de comercialización más justa (Espinoza et al., 2007).

Los cuatro principios que rigen la agricultura orgánica son: el principio de salud que enfatiza la interrelación entre la salud de los ecosistemas y la salud de los individuos y las comunidades; el principio ecológico, que enuncia que el manejo orgánico debe adaptar las condiciones locales, ecológicas y culturales a sus propios procesos; el principio precautorio destaca que la agricultura orgánica es un sistema dinámico de vida que responde a las demandas y condiciones internas y externas. Por último, el principio social apunta que la agricultura orgánica debe, mediante relaciones de equidad, proveer a todos los participantes una buena calidad de vida, contribuir a la soberanía alimentaria y reducir la pobreza (IFOAM, 2009). Los recursos naturales y ambientales utilizados en la producción y el consumo deben ser manejados de una manera social y ecológicamente justa.

La articulación de las funciones del sector de los pequeños productores, el sector privado y el sector público, es esencial para el éxito en la adopción de los principios de la producción orgánica, aunque los primeros tienen el papel protagónico en este proceso. Por ello, cuando los productores adoptan nuevas técnicas en el proceso productivo de la actividad cafetalera, se convierten en un medio para la promoción del desarrollo de las

comunidades, al tiempo que impulsan la práctica de innovaciones que los encaminan a integrarse en el escalamiento productivo (González, 2003).

### 1.1.2 Producción orgánica: principios para la construcción del escalamiento sustentable

La agricultura orgánica combina tradición, innovación y ciencia en beneficio del ambiente, del ser humano y de las relaciones comerciales justas. Entre las conceptualizaciones de agricultura orgánica se enuncia que es una estrategia de desarrollo que intenta cambiar algunas de las limitaciones encontradas en la producción convencional y, más que una tecnología de producción que se fundamenta en el mejor manejo del suelo y el fomento al uso de insumos locales, integra la obtención de un mayor valor agregado y una cadena de comercialización más justa (Espinoza et al., 2007).

Los cuatro principios que rigen la agricultura orgánica son: el principio de salud que enfatiza la interrelación entre la salud de los ecosistemas y la salud de los individuos y las comunidades; el principio ecológico, que enuncia que el manejo orgánico debe adaptar las condiciones locales, ecológicas y culturales a sus propios procesos; el principio precautorio destaca que la agricultura orgánica es un sistema dinámico de vida que responde a las demandas y condiciones internas y externas. Por último, el principio social apunta que la agricultura orgánica debe, mediante relaciones de equidad, proveer a todos los participantes una buena calidad de vida, contribuir a la soberanía alimentaria y reducir la pobreza (IFOAM, 2009). Los recursos naturales y ambientales utilizados en la producción y el consumo deben ser manejados de una manera social y ecológicamente justa.

La articulación de las funciones del sector de los pequeños productores, el sector privado y el sector público, es esencial para el éxito en la adopción de los principios de la producción orgánica, aunque los primeros tienen

el papel protagónico en este proceso. Por ello, cuando los productores adoptan nuevas técnicas en el proceso productivo de la actividad cafetalera, se convierten en un medio para la promoción del desarrollo de las comunidades, al tiempo que impulsan la práctica de innovaciones que los encaminan a integrarse en el escalamiento productivo (González, 2003).

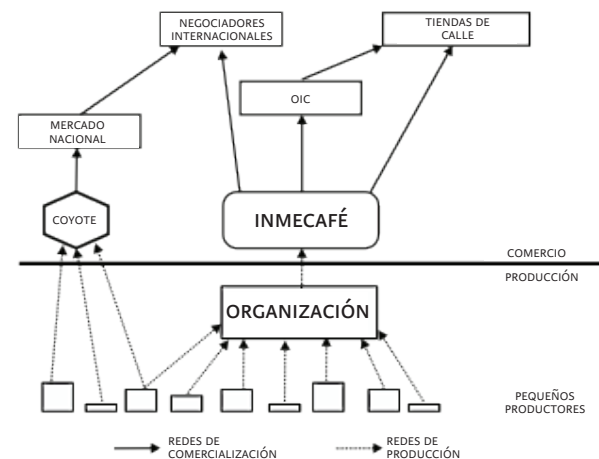
## 1.2. Organización de productores, capital social y acción colectiva: los ingredientes sociales para escalar productivamente un buen café

Bijman y Ton (2008) consideran diversas formas para caracterizar a las organizaciones de productores: por su condición jurídica, su función, su ámbito geográfico y su magnitud. Pero consideran sólo dos principios fundamentales bajo los cuales se crean y actúan: el principio de utilidad y el principio de identidad. El primero de éstos es el que otorga beneficios a los miembros a cambio del compromiso de ellos mismos de alcanzar los objetivos comunes bajo los cuales han decidido congregarse. El principio de identidad es el mecanismo de cohesión social que sustenta las interacciones entre los miembros y hace referencia a la historia y al espacio geográfico que comparten, así como a las normas acordadas para el funcionamiento de la organización, en su interior y en las relaciones externas.

En el sector cafetalero de México, las organizaciones de productores son un caso típico de alianza moti-

vada por los principios de utilidad e identidad que hacen uso de su capacidad de gestión para proveer a su actividad de elementos diferenciadores que les procuren el éxito en el mercado competitivo. En sus orígenes, los cafeticultores fueron una forma organizativa derivada de la promoción estatal a través de instituciones como el Instituto Mexicano del Café (INMECAFÉ), que tenía el fin de instaurar un sistema de relaciones entre la fuerza productiva de la nación y los organismos estatales, y facilitar la distribución de los apoyos como: financiamiento de la producción, asesoría técnica y paquetes tecnológicos<sup>1</sup> (figura 1). En tiempos actuales, las organizaciones de productores se han adaptado a las exigencias del tiempo, transformándose algunas dentro de la misma relación interdependiente con el partido en el poder, pero otras con una nueva perspectiva de la acción colectiva.

FIGURA 1: Redes de producción y comercialización hasta 1989.



FUENTE: Elaboración propia con datos de TNK, 2010.

1 “El grupo local” fue la primera forma asociativa impuesta por el gobierno para reglamentar la mayoría de los aspectos organizacionales de los ejidos y comunidades; en su momento, el INMECAFÉ impulsó la organización de los productores, quienes se agruparon en Unidades Económicas de Producción y Comercialización (UEPC) que, sin tener una figura legalmente reconocida, representaron el mecanismo operativo sobre el cual fueron desarrolladas las políticas hacia el cultivo y la comercialización del grano.

Estos últimos grupos que adoptan una perspectiva distinta de la acción colectiva son, por lo común, los emanados del activismo social. La autonomía y pluralidad que está presente en estos grupos son elementos de capital social que cohesionan e identifican a los productores como grupo y los impulsan a trabajar con sentido de utilidad colectiva, lo bastante fortalecida como para explorar nuevos mercados para su producto y reestructurar sus actividades para emprender los proyectos necesarios que cubran los vacíos o crisis estructurales.

### 1.2.1 Capital social: valores, principios y prácticas de las organizaciones de productores

El capital social deriva de las interrelaciones que se dan entre los individuos que pertenecen a un grupo como la familia, un círculo laboral o un círculo amistoso. Implica un vínculo en común que cohesionan la participación de los individuos en su interior; dichos vínculos pueden originarse por lazos de consanguinidad, afinidad en carácter o actividades compartidas entre los integrantes de las colectividades.

Woolcock y Narayan (2000) distinguen tres tipos de capital social para describir sus diversas formas de actuación y cómo éste facilita a los individuos el acceso a recursos que permitan mejorar su situación de vida: el capital social de unión (*bonding*), que considera los lazos grupales más estrechos que vinculan las acciones de los individuos –lazos familiares, de amistad cercana, de comunidad–; el capital social de puente (*bridging*), que representa los vínculos menos intensos porque hay entre los grupos cierta distan-

cia geográfica –federaciones de juntas vecinales, de comunidades de campesinos, de madres solteras–; y, por último, el capital social de escalera, que representa los nexos que se crean entre personas con diferente identidad y grados de poder sociopolítico –relaciones consolidadas entre personas/comunidades y agencias públicas–, las cuales facilitan el acceso a otras esferas y recursos ajenos a la comunidad, como los recursos públicos, nacionales o internacionales.

Son activos de capital social las normas, los valores, las relaciones, las tradiciones, los saberes, los usos y costumbres, las instituciones y las organizaciones (Charry, 2007), mismos que funcionan como elemento de cohesión para fortalecer la capacidad de acción colectiva que favorezca la introducción de tecnologías, reestructuraciones productivas, la elaboración de proyectos y la construcción de bienes colectivos, objetivos que, como ente individual carente de recursos suficientes, el hombre no podría alcanzar (Flores y Rello, 2002).

### 1.2.2 Acción colectiva: organizaciones productivas dinámicas

Los vínculos y las ventajas de la acción colectiva son el resultado de la convivencia y la cohesión que los grupos alcanzan con el tiempo, los cuales sustentan la base de la existencia del capital social. Melucci (1989) explica que la acción colectiva tiene dos orígenes: el primero se debe a la crisis o al desorden que el sistema social, provocado por las contradicciones estructurales, va presentando a lo largo del tiempo; el segundo es resultado de motivaciones propias de los individuos en su afán por alcanzar una meta que se torna difícil de alcanzar de manera aislada.

---

2 Los pequeños productores obtienen una retribución por su trabajo, que incluye no sólo los costos de producción, sino también gastos de comercialización. Entre ellos mismos se cierra el ciclo D-M-D (dinero-mercancía-dinero).

Jiménez (2007) señala que la acción colectiva es modificada a la par de las transformaciones del sistema social; por otra parte, la acción colectiva es resultado de la producción de nuevos valores e identidades culturales. En el sector cafetalero, el resultado de estos cambios es evidenciado la acción colectiva de los pequeños productores de café para participar en más tramas de la cadena productiva y recibir los beneficios derivados no sólo de la siembra del grano, sino también de la comercialización directa con los consumidores<sup>3</sup>.

Con esto, los campesinos incorporan a su proceso productivo nuevos pasos que incrementan el valor del su producto para poder competir en el mercado como un producto de especialidad en su tipo. De acuerdo con los objetivos de esta investigación, la organización de productores es un agente capaz de dirigir los arreglos propios para que sus miembros se inserten y permanezcan en la globalización debido a los ingredientes sociales expuestos que otorgan una fuerte cohesión, como el capital social y la acción colectiva.

### 1.3 La participación de los productores del café en el escalamiento productivo para el desarrollo local

El capital social y la acción colectiva que se manifiestan, respectivamente, en la formación y la actuación de las organizaciones de productores de café, se convierten en elementos imprescindibles para promover el desarrollo local, puesto que sostienen las relaciones sociales necesarias para ejecutar las actividades de la producción orgánica del grano y su distribución mediante el comercio justo, alternativas que proveen a los productores de satisfacciones materiales e inmateriales que elevan su calidad de vida.

En la ejecución de las acciones propias de los mercados alternativos, los productores adaptan sus conocimientos previos sobre el cultivo del café en pro de mejorar su producto, primero para ingresar y posteriormente para permanecer en la estructura de comercialización justa. El efecto de esta adaptación de técnicas y saberes que los productores realizan puede considerarse escalamiento productivo, pues implica una transformación en su organización para

---

3 “Regional es uno de los adjetivos que definen al amplio concepto de desarrollo. El uso deriva del concepto de desarrollo territorial, la acepción más amplia del concepto, que se usa como referente geográfico para delimitar el área de acción de los actores que integran determinada porción del espacio, así como para precisar los factores que se involucran en el progreso del territorio. En este sentido, puede hablarse de desarrollo regional, desarrollo local, desarrollo sustentable y desarrollo humano, entre otros” (Boisier, 1999:6). El uso de los adjetivos “regional” y “local”, junto al término “desarrollo”, es “bastante causística y arbitraria” (Boisier, 1999:13). En este trabajo se hace uso de esta permisibilidad y se utiliza como base de análisis el concepto de “desarrollo regional” con aplicación a una porción de territorio más pequeña: la localidad.



el trabajo que se materializa en diversas acciones. En este sentido, la aplicación de nuevas tecnologías, el uso sustentable de recursos naturales, la ejecución de obras de beneficio colectivo, la práctica democrática interna y la gestión de microfinanciamiento a través de alianzas o relaciones institucionales, de acuerdo a Flores y Rello (2002), permiten a la organización de productores realizar eficientemente su actividad y apropiarse de la totalidad de su proceso productivo.

A partir de lograr este escalamiento productivo, la organización de productores es el vehículo que fomenta el desarrollo local, porque gracias a la acción que realiza es posible que los socios accedan a un nivel distinto de vida, tanto en términos laborales como socio económicos, lo que puede concebirse como el progreso que Boisier (1999) considera como evidencia del desarrollo en un territorio<sup>3</sup>:

El desarrollo regional es un proceso de cambio estructural asociado a un permanente progreso del territorio, la comunidad y el individuo, el cual está determinado por la transformación sistemática del territorio regional en un sujeto colectivo que, a través del fortalecimiento de la sociedad civil, permitirá al individuo, como actor del territorio, alcanzar su plena realización como persona (Boisier, 1999).

Considerando la definición anterior y las ideas del mismo autor, el individuo es el actor principal dentro del territorio y tiene en sus manos la definición de las

estrategias que permiten el desarrollo de la porción del espacio en la que habita. Para los fines de la dinámica económica actual, las acciones del individuo deben ser pensadas de manera local, pero con miras a actuar de manera global.

La capacidad de constitución de los actores locales dentro del entorno en que se desenvuelven (la articulación de relaciones de cooperación y negociación entre grupos locales y con grupos externos al territorio) es una de las condicionantes principales del éxito de los procesos de desarrollo local (Arocena, 1997). Mediante estos vínculos que los productores crean entre grupos de su mismo sector, con aquellos fuera de él y aún más allá de las fronteras geográficas, aquellos dedicados a la actividad cafetalera han encontrado un medio para promover el desarrollo de sus localidades<sup>4</sup>, pues la reestructuración productiva que han propiciado dentro de su sector de actividad les ha dado acceso a mejores ingresos y condiciones de vida.

Con el cultivo orgánico, los cafeticultores han consolidado la planeación estratégica que les permite participar en la cadena productiva, ejecutar sistemas internos de control y concientizar a los integrantes sobre métodos productivos que respeten el ecosistema. A su vez, para obtener una clasificación diferenciada del producto, han implementado estrategias como el uso mínimo de insumos externos, el abandono de fertilizantes y plaguicidas sintéticos para minimizar la contaminación del aire, el suelo y el agua, ayudando

---

4 En el caso del sector cafetalero en México, los productores buscaron nuevas alternativas productivas debido a la disolución del INMECAFÉ, quien les otorgaba cierta seguridad en sus ingresos al ser el receptor de su cosecha, así como respaldándolos para la adquisición de tecnología, la gestión y administración su actividad, obtención de posibilidades de financiamiento y en las disputas por problemas de tenencia de la tierra (Paré, 1990).

a optimizar la salud y la productividad de las comunidades. Dentro de esta lógica, el sistema de producción orgánico da al café una calidad que permite el acceso a nuevos mercados y la venta a precios Premium, que motivan a los productores mexicanos a incursionar en la agricultura orgánica (Gómez et al., 2005; Gómez, Gómez y Schwentesius, 2000).

Waridel (2001) recopila la experiencia en agricultura orgánica del café de la Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (UCIRI), que es una cooperativa predominante en Oaxaca. Los resultados sociales y ambientales obtenidos son, por un lado, el reforzamiento de las relaciones interpersonales y la ingesta de una alimentación más sana de los productores y sus comunidades; por el otro lado, protección a la biodiversidad.

En lo referente al comercio justo, Otero (2005) subraya que el establecimiento de relaciones entre los productores y actores no gubernamentales, para la logística y la organización de la actividad comercial dentro de este esquema de intercambio, les ha abierto a los productores las puertas del desarrollo. Es el caso de la organización “Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla, San Isidro Labrador” (ISMAM) en Chiapas, donde los impactos en la comunidad se reflejan en la inclusión de las familias en proyectos de desarrollo comunitario, la participación femenina en la producción, la ejecución de programas, participación en los talleres y las actividades de capacitación. Los

impactos en el proceso productivo se vislumbran en la ampliación de la infraestructura con la construcción del Centro de Capacitación Campesina, la bodega y el beneficiado para obtener la mejor calidad del producto, además del desarrollo de capacidades como administradores, capacitadores y, finalmente, la seguridad en las relaciones comerciales, haciéndolas más estables, duraderas y sanas (Aguilar, 2009).

De las evidencias anteriores, el escalamiento industrial, denotado por las estrategias del sistema de producción orgánica y el comercio justo, ha sido conducido por la participación de las organizaciones cafetaleras para el cumplimiento de objetivos económicos, medioambientales, sociales y productivos; por lo que los resultados obtenidos han rebasado los objetivos productivos y se han obtenido beneficios adicionales como el deseo de mayores oportunidades e ingresos, conocimiento de sus derechos e igualdad de género, entre otros; delineando un panorama facilitador del desarrollo local en las comunidades en donde se ha emprendido el escalamiento industrial.

## 2. Diseño metodológico.

La metodología es seleccionada con base en herramientas cualitativas, como el estudio de caso, la revisión de fuentes documentales y la entrevista en profundidad, con el propósito de contestar descriptivamente las preguntas: ¿la organización de productores de café es central para el escalamiento productivo y su impacto en el desarrollo local? ¿Cuáles son los factores que operan en el desarrollo local como resultado de la participación de productores en el escalamiento productivo?

Dentro de este marco, la incorporación de la producción orgánica y el comercio justo son las estrategias seleccionadas para identificar la presencia del escalamiento productivo y el impacto en el desarrollo local en el contexto de la actividad cafetalera. Se presenta el estudio de caso de la organización de productores Tiemelonla Nich K'lum S. de S.S<sup>5</sup>, de los socios que habitan la comunidad de Peña Limonar en el municipio de Ocosingo, Chiapas. Así, el estudio de caso focaliza la participación de los cafeticultores para subrayar su importancia en el escalamiento productivo y recopila los diversos impactos en la delimitación espacial seleccionada (Spenner, 1983).

Las técnicas utilizadas para el soporte del marco teórico de esta investigación son la revisión bibliográfica, los cuestionarios y la entrevista con informantes clave. La revisión bibliográfica fue para enmarcar el objeto de

estudio, por lo que se recurrió a la revisión de fuentes documentales y electrónicas, así como el estado del arte del tema seleccionado sobre la organización de la actividad cafetalera y los destinos comerciales; además, se complementó con las estadísticas poblacionales (Ander-Egg, 1995).

El cuestionario se compone de reactivos que proporcionan datos sobre una población determinada (Garza, 2007). En total fue aplicado a 569 productores que representan el 91 por ciento de la población de los cafeticultores que pertenecen a la comercializadora MAS CAFÉ, la que concentra la producción de los campesinos de la organización objeto de estudio. Este cuestionario tiene por finalidad definir los puntos pertinentes de los objetivos centrales y se integraron en él preguntas para elaborar el diagnóstico de las necesidades que la comercializadora coordinaba entre sus organizaciones.

Las entrevistas a informantes clave<sup>6</sup> son seleccionadas porque se obtiene del individuo su involucramiento y las nociones de un tema en específico, ya sea por vivencias o por la profundización del estudio de éste (Pick y López, 1995). Se tomaron en cuenta 12 de los 19 productores de la comunidad de Peña Limonar y actores contextualizados en la agricultura del café en Chiapas.

5 La selección de TNK se justifica por diversos factores: primero, TNK surge de un liderazgo de sus dirigentes que denuncian causas y promueven transformaciones sociales, individuales y colectivas. En segundo lugar, el trabajo de campo coincidió con el levantamiento de encuestas, llevado a cabo por Fair Trade y con la asesoría de SETEM (ONG de solidaridad internacional) con los productores de TNK. Por último, otros criterios fueron la disposición de los productores y la facilidad de comunicación con los sujetos de estudio (los productores son indígenas y pocos hablan español).

6 Se entrevistó, como individuos vinculados con el cultivo orgánico del café en la comunidad, al secretario de la organización TNK, el productor más viejo de la comunidad, dos productoras y nueve productores. También sujetos en relación directa con la actividad cafetalera en el Estado, externos a la comunidad, al MSc. Walter López Báez del Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias, el Lic. Pedro Roque de "Financiando el Desarrollo de Chiapas (FINDECH) –Coordinadora de Pequeños Productores de Café en Chiapas (COOPCAFE) –" y al Biol. Eleazar López, anterior colaborador del INMECAFÉ.

### 3. Ocosingo, Chiapas: características físicas, sociales, económicas y culturales

La producción de café orgánico en Chiapas, México, fue consolidada a fines de los años ochenta a partir de que las organizaciones cafetaleras retomaron sus saberes agrícolas del cuidado de la tierra. Estas mismas integraron procesos democráticos y aspectos sociales que impulsaron el comercio justo. La mayor cantidad de café que se produce orgánicamente proviene del sur de México, de Chiapas. Según el Censo de Población 2005, el total de la población de Ocosingo es de 170.280 individuos, el 71.1 por ciento son indígenas tzeltales y choles, de los cuales un 69.3 por ciento habitan en el área rural y el 30.7 por ciento en el área urbana.

La comunidad Peña Limonar, a la que pertenecen los productores seleccionados como muestra, se localiza en el área rural del municipio de Ocosingo. La situación que prevalece en esta localidad, en términos de bienestar social, es recopilada a través de los índices de marginación (muy alta), rezago social (alto) y desarrollo humano (medio) que se registran para el municipio (CONAPO, 2009). El municipio de Ocosingo carece de la infraestructura, equipamientos y servicios adecuados.

Debido a que las comunidades están en zonas montañosas de difícil acceso, las iniciativas de inversión en actividades con alta plusvalía no son de interés empresarial. Las actividades económicas son la agricultura (maíz, frijol, chile verde y café), el comercio y en ocasiones el ecoturismo, cuya remuneración podría no ser suficiente para el buen vivir.

La visión del mundo que tienen los productores es otra explicación sobre el predominio de la actividad agropecuaria en el municipio. En su mayoría indígenas tzeltales y choles, preservan una forma de convivencia interétnica y la actividad agrícola se convierte en una

forma de vida, ya que estas etnias conciben a la tierra como elemento vital dentro de su mundo, ésta no puede ser vista como una mercancía, una posesión o un objeto de propiedad individual.

La resolución de los problemas que surgen en torno a la tierra es de manera colectiva, éste sentido colectivo surge a partir de la pertenencia a un mismo territorio; de ahí que el conocimiento agrícola para los tzeltales y choles sea un símbolo de estatus al interior de sus comunidades, ya que significa una expresión de saberes y dignificación del hombre trabajador (Gómez, 2004).

El sentido colectivo y las interrelaciones se sustentan en el capital social debido a los lazos familiares y la continua convivencia con otras personas. De esta manera, se van tejiendo redes de relación que se fortalecen con el tiempo y que están marcadas por alianzas que derivan en derechos y obligaciones dentro de las comunidades. Así mismo, las organizaciones de productores, con base en el sentido de pertenencia a la tierra y de responsabilidad, actúan bajo principios de solidaridad, armonía, conciencia, respeto, asamblea y unidad; y son manifestadas en instituciones como la familia (a partir del matrimonio) y la reunión comunitaria.

Es entonces que, con la adaptación de reestructuraciones productivas y nuevas formas organizativas, los indígenas han respondido a las demandas del proceso global. La permanencia de los productos en el mercado está sustentada por sus preceptos culturales de cuidado a la tierra, sus formas étnicas de organización social, de distribución del trabajo y las habilidades que ha adquirido a lo largo de su vida cotidiana.

### 3.1 El impacto en el escalamiento productivo y el desarrollo local de Tiemelonla Nich K'lum S. de S.S. en Peña Limonar

En particular, Tiemelonla Nich K'lum S. de S.S. (TNK) es la organización en la que los productores de Peña Limonar están agremiados. Los pequeños productores de café en esta comunidad representan el 2.5 por ciento de la población local, esto es, 21 personas de etnia tzeltal. La edad promedio es de 43 años, el 56 por ciento de la muestra habla español y sabe leer y escribir, con el tercer grado de primaria como nivel máximo de estudios.

La venta de café es la principal actividad generadora de ingresos de los productores; la superficie promedio con la que cuenta cada productor para uso agropecuario es de 22 hectáreas. La mayor parte de la superficie tiene sembrado maíz, frijol y café, en menor proporción; aunque es el único que da ganancias (Santiago, entrevista, 2010)<sup>7</sup>.

#### 3.1.1 El cultivo orgánico en Peña Limonar. Actuar y recibir en colectivo

El 20 por ciento de los campesinos siembra café de transición y el 80 por ciento restante siembra y comercializa café orgánico. Esto es, *el café que se cosecha es producto de la regeneración de los cafetos mediante un tratamiento especial que cura la tierra de los fertilizantes que antes se utilizaban y la adapta a una nueva modalidad de cultivo* (Gabriel, entrevista, 2010).

Al emprender la tarea de regenerar el suelo y renovar los cafetales para cultivar en modalidad orgánica, los productores están realizando una modificación en su proceso de cultivo que, por el esfuerzo que implica, es posible considerarla como el primer paso hacia una reestructuración productiva, ya que reaprende un proceso en busca de obtener un producto con mayor valor agregado.

El café orgánico es vendido a un mayor precio debido al proceso per se, ya que requiere de una inversión fuerte para renovar cafetales, producir abono, capacitar a los productores, preparar la parcela con árboles de sombra y otro tipo de tratamientos necesarios para la certificación del producto. De ahí que se obtiene un grano diferenciado y, por ende, un precio diferenciado. La afirmación anterior es recuperada a través de la experiencia de los productores: aunque tengamos más trabajo ahora con el cultivo orgánico, no importa, porque nos pagan un poquito más de lo que nos pagaban antes; bueno, eso dicen los de la organización, pero sí yo creo que sí es cierto porque ahora el café se mira más bonito, antes estaba como triste el grano. Ahora, hasta la parcela se ve alegre de tan verde que está. Me gusta más trabajar ahora (Gabriel, entrevista, 2010).

Evidentemente, para obtener este producto y precio diferenciados, es necesaria una reestructuración del proceso productivo en práctica por los socios, que si bien no introduce tecnología superior para transformar materia prima en productos terminados, sí implanta prácticas innovadoras de corte ecológicamente sustentable que modifican las características físicas del grano: tamaño, textura, sabor; que son elementos diferenciadores para escalar su producto y competir con tipos similares o hasta crear nichos de mercado cuando la calidad del grano es muy superior. El café orgánico obtenido requiere de la certificación

---

<sup>7</sup> Los nombres de los productores son ficticios para guardar el anonimato.

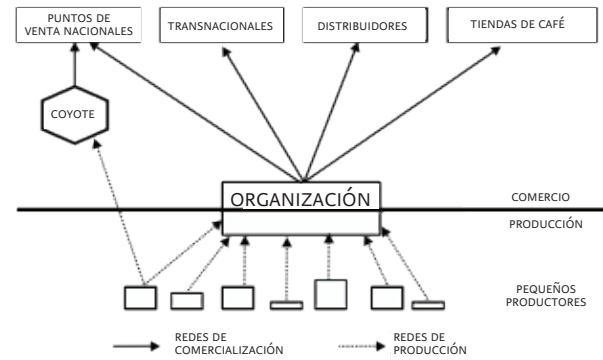
que avala la calidad del café y les garantiza a los productores de TNK la participación en el mercado orgánico que ofrece ventajas monetarias, medioambientales y de salud. Por lo que la certificación integra actividades que demandan técnicas, herramientas y habilidades específicas que deben formar parte de las características de los socios de la organización.

Algunas actividades para proteger el café, son el arpeo o cobertura del suelo; para el crecimiento del cafeto, son la poda y la deshija; para el control de la luz y la temperatura, es la siembra de árboles que den sombra; y para nutrir la tierra de cultivo, es la producción de abonos orgánicos. Los factores que son considerados para llevar a cabo estas actividades exitosamente, son el entorno, el clima, la temperatura, la lluvia, la luz, el perfil del suelo, la disponibilidad de herramientas y el conocimiento de los productores para el manejo preciso del proceso.

Como se expresa, las prácticas orgánicas implican un trabajo complejo que involucra la modificación de las tareas en el cultivo del café, y en esta modificación se incluye un esfuerzo adicional de quienes llevan a cabo tales prácticas, pues casi se asegura que realizan sus funciones con miras a cumplimentar los lineamientos requeridos en las evaluaciones y certificaciones del producto.

La ejecución de estas acciones, dados los antecedentes técnico-productivos de la producción de café convencional, se concibe como un paso para adquirir nuevas funciones a lo largo de la cadena productiva (Figura 2), ya que cultivar orgánicamente, además de proveer al producto de una calidad superior (eslabón de la producción), posibilita la inserción en el mercado de comercio justo (eslabón del intercambio).

**FIGURA 2:** Redes de producción y comercialización a partir del comercio justo.



**FUENTE:** Elaboración propia con datos de TNK, 2010.

Las actividades del café orgánico demandan recursos económicos, cognitivos, sociales y productivos que son gestionados por TNK. De ahí que los cafeticultores sean conscientes de la necesidad de pertenecer a la organización para cumplir con los requerimientos del cultivo orgánico. Como resultado de las gestiones de TNK, los cafeticultores han recibido talleres y cursos de capacitación sobre el manejo de sus plantaciones, han sido beneficiados con herramientas, han designado patios de secado y han contribuido en la mejora del almacén de la organización.

Los resultados específicos de TNK son la despulpadora, el tanque de fermentación, el patio de secado, las carretillas y otras herramientas de labranza con las que cuentan el 94 por ciento de los productores de la comunidad. Así, la organización es un medio de capitalización para los productores porque los socios participan en actividades que les proveen del capital suficiente para solicitar y pagar la certificación, además de obtener financiamiento, conocimiento e insumos que, individualmente, son difíciles de obtener y solventar. Por otro lado, los problemas frecuentes que los pro-

ductores de TNK experimentan en el cultivo orgánico son técnicos y ambientales. Se mencionaron plagas y enfermedades que atacan al cafeto, falta de asistencia técnica y cambio climático, como afectaciones a la productividad de los cafetos, la calidad del grano y los ingresos de los productores; estas afirmaciones son enunciadas por los socios: el clima ha estado cambiando, vea, ahora está lloviendo en este tiempo y antes era la época para secar el café. Se nos moja todo y nos queda con mancha, así se desperdicia mucho, no podemos vender todo porque no todo se seca bien (Camilo, entrevista, 2010).

La adquisición de habilidades forma parte del aprendizaje que se tiene cuando un proceso experimenta una reestructuración productiva; de igual forma el uso de herramientas nuevas y la detección de necesidades por perfeccionar, sin dejar de lado el consumo mayor de recursos monetarios para hacer frente a los gastos de transformación y la atención de la problemática que se presenta ante las funciones recién modificadas. A fin de solucionar estos problemas, TNK ha buscado soluciones grupales mediante el uso de recursos monetarios propios, el apoyo de instituciones gubernamentales y estatales como la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) y la Comisión para el Desarrollo y Fomento del Café de Chiapas (COMCAFÉ). Un resultado de estas colaboraciones es la instalación de un laboratorio para crear artificialmente un hongo que combata las plagas que atacan al cafeto, combatiendo este problema ambiental con efectos asertivos para la salud y el ecosistema.

En este sentido, las ventajas de actuar colectivamente se reflejan también en acciones que repercuten en el colectivo. El caso de los programas es uno de los ejemplos de la gestión directa que en trabajo de campo se identificaron. Por parte de la organización, se obtienen beneficios sociales comunitarios a la par de aquellos proyectos que, por motivación económica,

tienen efectos benéficos en la comunidad y el entorno; como el caso de la preparación del terreno para cultivar orgánicamente, lo cual permite una mejora en los ciclos biológicos y el entorno de la naturaleza característica de la comunidad.

Los funcionarios encargados de programas gubernamentales de corte técnico o social identifican a TNK como una gestora hábil que actúa en conjunto y con miras a la convivencia y cohesión. Por consiguiente, la dinámica de trabajo de TNK resulta atractiva para los funcionarios porque les coadyuva alcanzar los límites de cobertura de sus programas operativos:

La congregación de los pequeños productores en organizaciones es una ventaja para los que diseñamos programas de fomento o hacemos evaluaciones, puesto que así nos permiten ampliar la cobertura y asegurarnos de que el beneficio les llegue a los productores y lo exploten de la manera correcta, porque también es más fácil establecer controles de resultados a partir de una organización de más de 600 personas dispersas (Báez, entrevista, 2010).

En líneas generales, las experiencias de los cafetaleros de TNK evidencian la importancia de pertenecer a la organización para aprender de otras personas que se han especializado en el cultivo orgánico, ejecutar tareas con especificaciones técnicas y obtener insumos para preparar la parcela. De esta manera, la participación de la organización de productores es central para el escalamiento en su producto, ya que la calidad del grano certificada les permite la comercialización en mercados dispuestos a pagar por el producto.

### 3.1.2 El comercio justo como forma alternativa de comercialización

En la perspectiva del comercio justo, los productores perciben a TNK como la intermediaria para comercializar el producto; en general, el papel que éstos tienen es el de receptor, pues no se involucran en las negociaciones al menos que desempeñen algún cargo dentro de la mesa directiva o que los vinculen con la comercialización o ventas.

Para que los productores conozcan las características del comercio justo, concienticen sus ventajas y se instruyan en habilidades financieras, contables, administrativas o monetarias, TNK organiza talleres y también difunde la experiencia de las visitas que algunos productores han hecho a las organizaciones en Europa. Así, los productores comparten los conocimientos obtenidos en los cursos a otros socios que no los han tomado, con la finalidad de crear una base cognitiva que no sólo les permita solucionar, en equipo, los problemas del proceso de cultivo y entender intercambios comerciales, sino también desarrollar habilidades que mejoren su experiencia personal.

Otra estrategia es la visita de los compradores-consumidores, auditores y miembros de las instituciones que forman parte del sistema, como se atestigua: vinieron la otra vez de lejos a decirnos que ellos nos compraban el café, que nos pagaban mejor precio que el coyote y nos daban un piloncito [dinero extra] para que nos alcanzara para vivir mejor (Belgio, entrevista, 2010).

Estas estrategias interactivas para integrar a los productores en la dinámica de comercialización entre productor y consumidor son importantes para que se internalicen los lineamientos de comercio justo, ya que se dimensiona la importancia de su participación en el proceso y se concientiza respecto de su incorporación a

un entorno de innovaciones en sus funciones y del salto que realizan de un eslabón de producción al comercial en la cadena productiva del cultivo.

De igual manera, TNK es un espacio en el que los cafecultores participan de manera democrática en las asambleas de la organización con el objetivo de exponer sus opiniones y conocer las actividades, el destino de la producción y los reportes de ingresos y gastos. En general, el 95 por ciento de los cafecultores manifestó satisfacción por el desempeño y los resultados constatados.

Cabe señalar que TNK es un instrumento de inclusión e identidad debido a la comunicación y la semejanza étnica entre los dirigentes de la organización y los socios que fortalecen la confianza o las garantías de transparencia en ambas partes. De igual manera, es la figura que representa la incorporación del componente organizacional—elemento considerado entre los factores que evidencian un escalamiento— a una actividad cafetalera que, aunque en años anteriores también fue organizada por medio de sociedades de productores, ha requerido de retomar sus bases y evolucionar en sus objetivos para tener acceso a otros mercados.

Los lineamientos sobre el precio de venta del café, dentro del esquema de comercio justo, estipulan que debe cubrir los gastos medios de su operación, ser superior al precio del mercado convencional y garantizar el desarrollo económico, social, económico y medioambiental de los productores. El pago que reciben los socios está integrado por un precio mínimo fijo, una prima por cultivo de café orgánico y la prima de comercio justo. Sin embargo, parece no ser suficiente para resolver las necesidades de los pequeños productores; ellos consideran necesaria la reconsideración de este pago:



No es mucha la diferencia, pero al menos sabemos que el café se va a vender. Con el coyote nos pagan a 26 pesos el kilo de café y en la organización como a 28 pesos. La diferencia es poca, pero vendemos a la organización porque hacemos el trato y hay que cumplirlo (Ricardo, entrevista, 2010).

En relación con los ingresos percibidos, los socios tienen ingresos diferenciados debido a sus capacidades productivas; en contraste, se observa que las condiciones de vida de los socios son mejores en comparación con las de quienes no los son. Como se apunta: me metí a la organización porque veía que a otros productores, de aquí de la comunidad, les iba mejor. El precio que les pagaban era más alto que el que el coyotero me pagaba (Belgio, entrevista, 2010). De esta manera, la motivación interna de los socios por participar en TNK se justifica por tener un mercado definido que les asegura la compra del producto total, un pago superior y seguro por su café.

TNK no interviene en la distribución que realicen los productores de sus ingresos, previa entrega de su cuota social. Las inversiones frecuentes de este ingreso son la compra de herramientas y alimentos, la educación de sus hijos y las mejoras habitacionales, como se señala: cuando empecé a sembrar café me fue mejor, hice mi piso de cemento y cambié mi techo, era de cartón y ahora es de lámina, eso fue lo primero que hice cuando recibí mi pago (Gabriel, entrevista, 2010).

La cuota social que recibe TNK, por coadyuvar en la facilitación de tareas, la administra para solventar gastos diversos, como el pago de la certificación, la fiesta de la cosecha, entre otros. Si bien es cierto que este pago debe, con los lineamientos del comercio justo, destinarse a mejoras sociales y productivas, TNK lo destina, principalmente, para fines productivos antes que sociales.

## REFLEXIONES FINALES

A través de los resultados enunciados, en el marco de la producción orgánica y el comercio justo como estrategias del escalamiento productivo, se presentaron los diversos roles que asume la organización de cafeticultores y cuáles han sido los impactos en el desarrollo local. En general, la organización de cafeticultores ha impactado en el desarrollo de la comunidad Peña Limonar debido a los resultados en indicadores económicos, sociales y medioambientales.

Los impactos económicos ocurren cuando funge como medio de capitalización para que los productores implementen la producción orgánica, por la que aumenta la calidad del producto y, por consiguiente, el ingreso derivado de la venta del café. Según se ha descrito, estos factores son determinantes de cambios tanto en los niveles de ingreso de la organización como de los mismos productores, debido al escalamiento de producto: de café convencional a café orgánico, lo mismo que ocurre con el derivado del escalamiento de proceso ocurrido a partir de la reorganización del sistema productivo (modificación de tareas) para producir orgánicamente.

Los beneficios económicos pueden no obtenerse en el corto plazo, debido a que TNK es un espacio de aprendizaje en el que los cafeticultores utilizan sus capacidades para la siembra de una forma más amigable con el ambiente y adquieren habilidades para comercializar; por consiguiente TNK facilita la generación de un capital humano experto en el cultivo orgánico y dispuesto a asumir los retos que le presenta el comercio justo. Este escalamiento de funciones, en el marco que corresponde al pequeño productor, representa la adquisición de nuevas funciones requeridas por la calidad del producto orgánico y del comercio justo; es decir, los socios elaboran una planeación de su producción, tienen en cuenta factores ambientales de riesgo y favorables al café, y colaboran grupalmente para participar en diversas etapas del proceso productivo.

El impacto social de TNK en su papel como precursora de beneficios sociales es señalado por los vínculos largoplacistas que se establecen desde que inicia la relación productivo-comercial con los mercados alternativos; ésta actúa colectivamente y fomenta la convivencia y cohesión. Aunque su papel como intermediaria entre el gobierno u otras instituciones y los socios aún está en una etapa inicial, según se ha expuesto, los servidores públicos involucrados en programas comunitarios contactan a las organizaciones para el diseño, cobertura, control o evaluación de los programas gubernamentales.

Aunque entre los principios del comercio justo se establece la recolección de una cuota organizacional para que TNK la destine a obras de beneficio comunitario, la cuota es utilizada en requerimientos de la cadena productiva y no para el beneficio social. Como justificación, puede señalarse que esta prioridad de los socios responde a la necesidad de incrementar sus ingresos individualmente y posteriormente impactar en el desarrollo local.

No obstante, el impacto social recopilado de la voz de los productores, como vivienda habitable, dotación de servicios básicos y posesión de electrodomésticos, son resultados coyunturales de los beneficios económicos por el papel intermediador de la organización para que los productores reciban el pago fijado de acuerdo a los lineamientos del comercio justo.

En este sentido, el impacto social, individual y colectivo, en el desarrollo de habilidades sociales y productivas que han obtenido los socios es el resultado de la distribución de sus tareas de capacitación, mercadotecnia y ventas, facilitando la inserción de los productores en el escalamiento de producto y de funciones. De ahí que los resultados inciden indirectamente en el desarrollo local mediante el incremento en las remuneraciones de los productores.

Otro impacto social en la organización es el fortalecimiento de su identidad étnica por las colaboraciones en TNK estipuladas en los lineamientos del comercio justo. Es decir, las continuas interacciones colectivas en TNK para la atención de asuntos individuales, votación para elegir a sus representantes y exposición de las gestiones administrativas y contables impactan en la identidad étnica colectiva en la que el productor fortalece los lazos de confianza para alcanzar los objetivos grupales.

El impacto ambiental en la comunidad de Peña Limonar señala una mejora en el paisaje, dotación de árboles frutales, utilización de insumos que agregan nutrientes naturales a la tierra, mejora en los ciclos biológicos, entre otros. Así, el impacto ambiental es el resultado directo de la influencia que TNK, tras implementar la producción orgánica y el comercio justo, tiene en los miembros que pertenecen a esta comunidad.

Las reflexiones anteriores sobre los diferentes roles que ha asumido la organización de cafecultores señalan su importancia para realizar el escalamiento productivo con las estrategias orgánicas y de comercialización justa que resultan en el desarrollo local. Debido a las integraciones sobre la importancia de mantener un ecosistema balanceado y de equidad social que se imprime en las acciones que los productores realizan para escalar su producto, se considera como un escalamiento sustentable la actividad cafetalera relacionada con estas formas alternativas de producción y comercialización, puesto que la reorganización del

sistema productivo, la participación de los productores en nuevas funciones delimitadas de acuerdo con sus conocimientos y habilidades, el incremento al valor agregado del producto y la movilidad intersectorial que se da en esta actividad y el desarrollo local, se pone en práctica utilizando los recursos disponibles (naturales, sociales, financieros), poniendo atención en su conservación para no comprometer ni degradar, por sus efectos en el largo plazo, la vida del planeta.

En este sentido, la actuación de la organización de productores ha propiciado beneficios sociales y ambientales; sin embargo, por la realidad representada, su actuación principal ha priorizado los beneficios económicos. Por consiguiente, TNK debe equilibrar su desempeño entre las necesidades productivas y sociales, ya que el desarrollo social es parte de los objetivos que también persiguen los mercados alternativos.

En consecuencia, la perspectiva de los socios concibe a la organización, en el marco de la producción orgánica, como el grupo con el que comparte actividades; y dentro del mercado de comercio justo, como el grupo que comercializa su café. En general, define la participación de TNK no más allá de la gestoría necesaria para continuar posibilitando el escalamiento productivo. A través del balance de sus objetivos económicos y sociales, los socios identificarían éstos últimos como parte del apoyo que reciben de su organización.

Para finalizar, las limitaciones del estudio se encuentran en que el trabajo de campo se focalizó en la comunidad de Peña Limonar. Sin embargo, este trabajo abre la posibilidad de realizar una investigación de mucho mayor alcance en las otras 49 comunidades en que residen algunos miembros de la organización TNK y reestructurar los objetivos para superar los problemas de desarrollo en el sector cafecultor, que es uno de los sectores económicos más vulnerables en México.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR, Carolina. El modelo de Comercio Justo, una alternativa de desarrollo. Su implementación bajo el cultivo de café orgánico en México (Caso Chiapas: ISMAM). Tesis para optar al título de Licenciado en Comercio Exterior. México: Universidad Autónoma de San Luis Potosí, Facultad de Economía, 2009. 123 p.
- ANDER-EGG, Ezequiel. Técnicas de investigación social. 24ª. ed. Argentina: Editorial Lumen, 1995. 434 p.
- AROCENA, José. El desarrollo local frente a la globalización. Hacia un nuevo modelo de gestión local [en línea]. Argentina: Municipio y Sociedad Civil en Argentina, 1997. [Consulta: noviembre de 2009]. Disponible en: [http://www.fts.uner.edu.ar/secretarias/academica/catedras\\_en\\_linea/politica\\_social/documentos/desarrollo\\_local\\_y\\_regional/el\\_desarrollo\\_local\\_frente\\_a\\_la\\_globalizacion\\_Arocena.pdf](http://www.fts.uner.edu.ar/secretarias/academica/catedras_en_linea/politica_social/documentos/desarrollo_local_y_regional/el_desarrollo_local_frente_a_la_globalizacion_Arocena.pdf)
- BIJMAN, Jos y TON, Giel. Organizaciones para agricultores como participantes clave en el desarrollo agrícola [en línea]. España: capacity.org, 2008. [Consulta: 5 de noviembre de 2009]. Disponible en: <http://www.capacity.org/es/content/pdf/4509>
- BOISIER, Sergio. Desarrollo local: ¿de qué estamos hablando? En: Madoery, Oscar y Vázquez Barquero, Antonio, eds. Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local. Chile: Editorial Homo Sapiens, 2001. pp. 48-74.
- CHARRY, Clara Inés. Capital Social comunitario y desarrollo. En: Charry, Clara Inés y Massolo, Alejandra. Sociedad Civil. Capital Social y Gestión Local. México: Plaza y Valdés – UAM, 2007. pp. 89-110.
- CONAPO, Consejo Nacional de Población. Base de Datos Indicadores. En: De las entidades federativas 1990 – 2005 [en línea]. México, 2009. [Consulta: abril de 2010]. Disponible en: [www.conapo.gob.mx](http://www.conapo.gob.mx)
- ESPINOZA, José Luis et al. La ganadería orgánica, una alternativa de desarrollo pecuario para algunas Regiones de México: una revisión [en línea]. Interciencia, 32 (6): 385-390, junio, 2007. [Consulta: marzo de 2014] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33932604>
- FLORES, Margarita y RELLO, Fernando, Capital Social Rural. Experiencias de México y Centroamérica. México: UNAM-Plaza y Valdés, 2002. 195 p.
- GARCÍA, Ligia. Las Organizaciones de Productores Agrícolas en el Marco del Proceso de Globalización Económica [en línea]. Fermentum. Revista Venezolana de Sociología y Antropología, 10 (9): 477-490, septiembre-diciembre, 2000. [Consulta: diciembre de 2009] Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/705/70511228010.pdf>
- GARZA, Ario. Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales y humanidades. México: El Colegio de México, 2007. 379 p.
- GÓMEZ, Laura, GÓMEZ, Manuel Ángel y SCHWENTSIUS, Rita. Desafío de la Agricultura Orgánica. Comercialización y Certificación. 2ª. ed. México: UACH–Mundi Prensa, 2000. 224 p.
- GÓMEZ, Manuel Ángel., et al. Agricultura, Apicultura y Ganadería Orgánica en México 2005: Situación, Retos y Tendencias. México: Universidad Autónoma Chapingo/CIESTAAM-CONACYT-SAGARPA, 2005. 62p.

- GÓMEZ, Maritza. "Tzeltales" Pueblos indígenas del México Contemporáneo [en línea]. México: Comisión Nacional para el desarrollo de pueblos indígenas. 2004. [Consulta: 30 de marzo de 2010]. Disponible en: <http://www.cdi.gob.mx/dmdocuments/tzeltales.pdf>
- GONZÁLEZ, Virginia. Saberes y agricultura como forma de vida: estudio comparativo entre los hñāhñūs de San Juan Tuxtepec, Chapa de Mota y los campesinos mestizos de Jilotepec, Estado de México. Tesis para optar al grado de Doctor. México: Escuela Nacional de Antropología e Historia, 2003. 105 p.
- GIULIANI, Elisa, PIETROBELLI, Carlo y RABELLOTTI, Roberta. Upgrading in global Value Chains: Lessons from Latin American. *World Development*, 33 (4): 549-573, 2005.
- HUMPHREY, John y SCHMITZ, Hubert. Governance and upgrading: linking industrial cluster and Global Value Chain research. Institute of Development Studies, Working Paper 120: 1-37, 2000.
- IFOAM, International Federation of Organic Agriculture Movements. The contribution of organic agriculture to climate change adaptation in Africa [en línea] Germany: Agro Eco Louis Bolk Institute. 2009. [Consulta: marzo de 2014] Disponible en: <http://www.louisbolk.org/downloads/2243.pdf>
- JIMÉNEZ, Carlos. Reflexiones en torno a los sujetos, los actores, los movimientos sociales y la acción colectiva. En: Charry, Clara Inés y Massolo, Alejandra. *Sociedad Civil. Capital Social y Gestión Local*. México: Plaza y Valdés – UAM, 2007. pp. 45-61.
- JOHNSON, Pierre. Comercio Justo. Cuaderno de propuestas para el siglo 21 [en línea]. Francia: Fundación Charles Léopold Mayer. 2001. [Consulta: enero de 2009]. Disponible en: [www.alliance21.org/es/proposals/finals/final\\_fairtrade\\_es.rtf](http://www.alliance21.org/es/proposals/finals/final_fairtrade_es.rtf)
- KAPLINSKY, Raphael y MORRIS, Mike. *A Handbook for Value Chain Research*. Reino Unido: Institute of Development Studies, 2001. 113 p.
- MELUCCI, A. Part I Towards a theory of collective action. En: *Nomads of the present. Social movements and individual needs in contemporary society*. Estados Unidos: Temple University Press, 1989. pp. 17- 57.
- OTERO, Ana Isabel. El comercio justo en México: una evaluación [en línea]. Vinculando.org, Revista Electrónica Latinoamericana en Desarrollo Sustentable, diciembre 6, 2005 [Consulta: noviembre de 2009] Disponible en: [http://vinculando.org/comerciojusto/mexico\\_chiapas/introduccion\\_5.html](http://vinculando.org/comerciojusto/mexico_chiapas/introduccion_5.html)
- PICK, Susan y LÓPEZ, Ana Luisa. Cómo se recolecta la información. En: *Cómo Investigar en Ciencias Sociales*. México: Trillas, 1995. pp. 49-68.
- RAYNOLDS, Laura, MURRAY, Douglas y WILKINSON, John. *Fair Trade. The Challenges of transforming globalization*. EEUU: Routledge, 2007. 260 p.
- SPENNER, Keneth. Deciphering Prometheus: temporal change in the skill level of work. *American Sociological Review*, 48 (6): 824-837, 1983.
- WARIDEL, Laure. Un café por la causa: hacia un comercio justo. México: Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, 2001. 95 p.
- WOOLCOCK, Michael y NARAYAN, Deepa. Capital social: Implicaciones para la teoría, la investigación y las políticas sobre desarrollo [en línea]. *The World Bank research observer*, 15 (2): 225-249, agosto, 2000. [Consulta: noviembre de 2009]. Disponible en: <http://preval.org/documentos/00418.pdf>