

Estrategias de resistencia a la reestructuración neoliberal: organización campesina y café orgánico en Chiapas

María Elena Martínez Torres

ESTE CAPÍTULO DESCRIBE cómo se reorganizaron las cooperativas de campesinos para responder a la reestructuración neoliberal que les permitió sobrevivir, y en algunos casos incluso prosperar, dentro del mercado recientemente reconfigurado. Los productores de café, la mayoría de ellos pequeños productores, han sido entre los más golpeados por las reformas neoliberales. Los elementos de las políticas económicas neoliberales que han sacudido a los campesinos mexicanos desde el inicio de los años ochenta incluyen recortes masivos en los precios de garantía y créditos subsidiados, una generalizada apertura de los mercados a la competencia de importaciones baratas de alimentos, y la privatización de la asistencia técnica y servicios de apoyo incluyendo la distribución de insumos subsidiados, y la colección, transporte, procesamiento y mercadeo de los productos agrícolas. Para los pequeños productores de café una manifestación clave de las reformas neoliberales fue la privatización del Instituto Mexicano del Café (Inmecafe), que les había proveído con exactamente esos servicios. Este impacto neoliberal a escala nacional sobre los productores de café en México fue parte de una reestructuración neoliberal a escala global de la industria del café después del colapso del Acuerdo Internacional del Café en 1989. Además de perder el acceso a una amplia gama de servicios proveídos por el Estado, los pequeños productores también tuvieron que negociar en el nuevo terreno del mercado mundial de café reconfigurado.

En este capítulo, primeramente se revisan los cambios del mercado neoliberal para los productores de café. En el segundo apartado se presentan algunos de las respuestas generales a estos cambios. En el último apartado, se describen los casos de tres cooperativas de pequeños productores de café orgánico en el estado de Chiapas que son ejemplos exitosos dentro del panorama generalmente negativo del México rural neoliberal.

Los casos de estudio demuestran que aquellas comunidades que tuvieron las características decisivas de capacidad organizativa y de realizar inversiones en sus recursos naturales, fueron capaces de navegar exitosamente en este terreno reconfigurado. “Capacidad organizativa”, tiene que ver con la noción de formación de clase política (Otero, 2004d), pero en este caso se utiliza a situaciones más localizadas, al nivel comunitario y regional. Se enfoca primordialmente en los aspectos económicos de la vida diaria más que a la constitución política de clase. De hecho, el objetivo primordial de las organizaciones descritas en este capítulo ha sido la apropiación de los procesos productivos y de la comercialización (Gordillo, 1988; Otero, 1989, 2004d). Estos casos ofrecen esperanza, una visión alternativa del campo organizado bajo principios de solidaridad y del manejo sustentable de los recursos naturales.

Café, neoliberalismo y mercados internacionales

El café es un importante producto de exportación en México, con un valor anual promedio que va de 400 millones de dólares durante épocas de precios bajos como en los últimos años, y a 800 millones de dólares en época de precios altos (datos de la Organización Internacional del Café, ICO). Los programas del gobierno federal dieron prioridad al café después de la Primera Guerra Mundial ya que los precios eran altos y la tierra que es mejor para cultivar café es considerada marginal para la mayoría de los cultivos comerciales (Hidalgo Monroy, 1996). En México existen alrededor de 300,000 cafetales (Harvey, 1994; Plaza Sánchez *et.al.*, 1998) que ocupan aproximadamente 800,000 hectáreas y emplea alrededor de 2 millones de personas (Ejea, 1991). El café es la segunda fuente más importante de ingresos en las economías rurales después de las remesas que los trabajadores migrantes envían a sus familias. Una característica importante de la producción de café en México y en Chiapas es que del 70 al 90 por ciento de los productores tienen muy poca tierra (véase cuadro 1).

Históricamente en los mercados nacionales e internacionales la demanda había determinado cómo los recursos materiales, financieros y humanos son distribuidos por la expansión y los cambios en la tecnología y en la calidad. Sin embargo, el poder de los países productores creció dentro de la industria del café cuando pocos países producían más de la mitad del café en el mundo y esto le dio su característica de oligopolio. Los principales países productores hicieron mucho esfuerzo para mantener los precios altos de café por muchos años. Brasil, por ejemplo, destruyó toda la cosecha de 1906 para prevenir la caída de los precios y de 1921 a 1944 quemó 74 millones de sacos de café, para mantener precios relativamente altos (Junguito y Pizano, 1993). Los precios altos fueron un incentivo para los productores de África, América Central y otros

CUADRO 1
 PRODUCTORES DE CAFÉ EN MÉXICO Y CHIAPAS
 POR TAMAÑO DE CAFETAL

<i>Hectáreas plantadas con café</i>	<i>Chiapas Número de productores/%</i>	<i>México Número de productores/%</i>
Hasta 2	48,762-66.1	194,538-68.9
2-5	18,248-24.7	64,377-22.8
5-10	5,102-6.9	17,881-6.3
10-20	1,202-1.6	4,291-1.8
20-50	208-0.3	808-0.3
50-100	104-0.1	246-0.1
Más de 100	116-0.2	178-0.1
Total	73,742-100	282,319-100

Fuente: Hidalgo Monroy (1996) y Harvey (1994).

países para producir más café (Dicum y Luttinger, 1999). Sin embargo, durante la Segunda Guerra Mundial, la demanda de café bajo drásticamente y la competencia por las ventas forzó más los precios hacia abajo. Este tren hacia la baja continuó después de la guerra y alcanzó los 30 centavos de dólar por libra en 1960, que severamente dañó las economías de los países dependientes del café como su fuente de divisas (Arenas, 1981).

El poder de los compradores se hizo sentir cuando sólo cuatro grandes compañías (Nestlé, Maxwell, General Foods y Kafee Harz) compraban el 60 por ciento del café en el mundo, convirtiendo al mercado en un oligopsonio (Lombana, 1991). Dada la naturaleza de doble oligopolio del mercado mundial del café, se llegó a un acuerdo entre productores y compradores que dio al café una característica casi única de estructura del mercado a través del Acuerdo Internacional de Cuotas, firmado en 1940 (Junguito y Pizano, 1993). En el contexto del programa Alianza para el Progreso del presidente Kennedy tratando de prevenir otra revolución después de la cubana, el acuerdo se mejoró hasta lo que se convirtió en el Acuerdo Internacional de Comercio (ICA) en 1962 y estableció cuotas para cada país (Dicum y Luttinger, 1999). En 1963 se creó en Londres la Organización Internacional del Café (ICO) con los auspicios de las Naciones Unidas y se ha encargado de administrar los acuerdos internacionales de café. El ICA dio mayor estabilidad a los precios y la implementación del sistema de cuotas garantizó el acceso al mercado a cada país. Además, el precio del café subió hasta 200 por ciento, mas después de que se estableció el acuerdo. El ICO llegó a agrupar 50 países productores representando el 99 por

ciento de la producción mundial, 25 países consumidores que representaban el 90 por ciento de los consumidores. El propósito del acuerdo fue balancear los intereses de los vendedores y los compradores de café.

Uno de los resultados del Acuerdo Internacional del Café fue el fortalecimiento de las instituciones gubernamentales de apoyo a la producción de café que existían en casi todos los países productores. Agencias de distribución y mercado llamados institutos de café, fueron establecidos en los países productores latinoamericanos como Brasil, Colombia y México entre otros. Estas agencias establecían y garantizaban un precio mínimo y en algunos países, los productores también vendían su producto al instituto o a exportadores privados al precio de mercado libre. En otros países estos institutos tenían, hasta recientemente, el monopolio de las exportaciones, como en el caso de El Salvador y México. Algunos de esos institutos de café estaban encargados de los impuestos de exportación y la distribución de las cuotas de exportación permitiéndoles obtener ingresos y con ello financiar los aparatos del estado (Williams, 1994). De esta manera, el Estado jugó un rol importante y continúa en la regulación y los cambios que tomaron lugar en la industria del café.

Evidencia de este rol se constató en los sesenta cuando las instituciones financieras adoptaron nuevas políticas de desarrollo en respuesta a los grandes movimientos sociales y políticos que ocurrían en toda Latinoamérica en esos momentos. El Banco Mundial y la Agencia Interamericana de Desarrollo promovieron limitadas reformas agrarias, acceso a crédito y nuevas investigaciones para promover mayor productividad en las áreas rurales (Parra y Moguel, 1996). El Estado mexicano asumió un rol regulador de la economía y protegió a la economía campesina de las fuerzas del mercado. Fondos del Banco Mundial fueron canalizados al Programa de Inversión para el Desarrollo Rural (Pider) en México (Parra y Moguel, 1996) en respuesta a las movilizaciones sociales. Las políticas oficiales apoyaron la producción en todo el país de 1976 a 1982.

El programa oficial de gobierno requería que los productores de café estuvieran organizados en grupos que pudieran ser sujetos de crédito para recibir fondos. Se implementaron leyes para crear varias figuras legales para este propósito como son la Unión de Ejidos (UE), Unión de Uniones de Ejidos (UUE) y las Asociaciones Rurales de Interés Colectivo (ARIC). El campo fue reorganizado bajo estas formas de asociación y los campesinos aprendieron a manejar y organizar su producción, a negociar con el mercado y con el Estado. Estos cambios en las políticas del Estado ayudó a fortalecer las capacidades de organización de los campesinos ya que su reorganización dirigida por ellos mismos, dio a las organizaciones un nuevo propósito y la confianza en sí mismos, así como una mayor confianza en los niveles de organización más arriba de ellos. Las po-

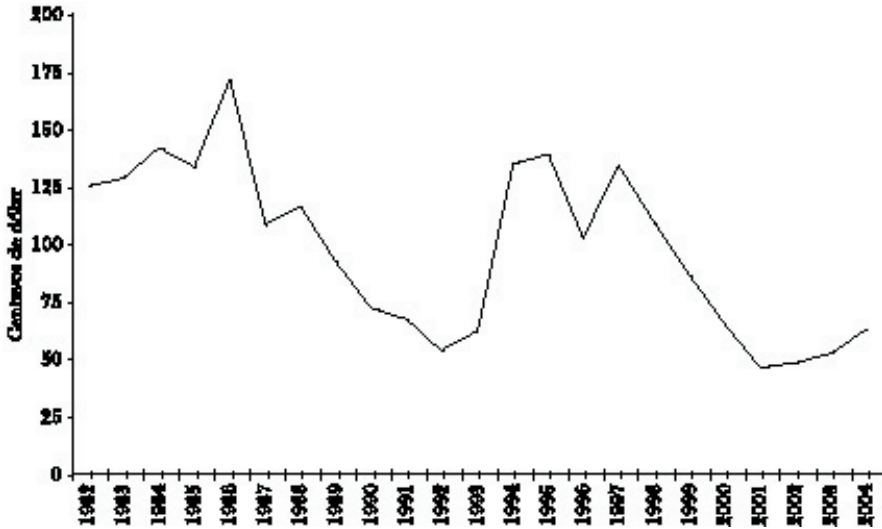
líticas de desarrollo rural tendían a apoyar los sectores que proveían mayores ingresos para el Estado, y dado que el café caía en esta categoría, el Instituto Mexicano del Café fue creado.

Respondiendo a la reconfiguración del mercado y del estado

El nacimiento del Inmecafe tuvo un gran impacto en la tecnificación, apoyo, comercialización e investigación sobre la producción de café en el sector social, ya que estaba a cargo de la investigación, los precios de garantía, el crédito, almacenamiento y la distribución del café. La tecnificación que llevaron a cabo los productores grandes y medianos forzaron a muchos pequeños productores a endeudarse con créditos que les permitieran tecnificarse igualmente que luego los llevo a la bancarrota cuando el mercado fue reconfigurado. A nivel global, el Acuerdo Internacional del Café produjo una constante tensión entre vendedores y compradores. El acuerdo periódicamente se desintegró cuando unos u otros se encontraron en una posición débil respecto al otro, y se renegociaba después (Restrepo, 1990). El acuerdo fue suspendido, extendido y renegociado en 1968, 1976 y 1983. En 1989, después de muchas negociaciones, el acuerdo finalmente se rompió y desde entonces es el mercado de futuros de la bolsa de valores quien ha determinado los precios de café hasta ahora. Después de roto el acuerdo, los precios bajaron dramáticamente y por cinco años estuvieron muy bajos. En los países dependientes de las exportaciones de café se recortaron drásticamente sus entradas de divisas en pocos meses hasta un total de 5,000 millones de dólares (Dicum y Luttinger, 1999). Durante los siguientes años Colombia encabezó a los países productores en un intento por llegar a un nuevo acuerdo que no se logró por veto de los Estados Unidos (Junguito y Pizano, 1993). En 1993, después de otro intento fallido de restablecer el acuerdo, los principales países productores de café sin la participación de los países consumidores establecieron un cartel de café (Restrepo, 1990). Los miembros del cartel acordaron controlar las reservas de café de modo que la oferta fuera controlada y con esto los países productores ejercieron poder en la continua lucha entre los productores y consumidores. En 1994 los precios se duplicaron debido a heladas en Brasil pero empezaron a bajar unos años después y así han seguido hasta llegar a los históricos precios bajos de 2001 de 45 centavos de dólar la libra. Ha habido un pequeño repunte en los últimos tres años (véase gráfica 1).

La Organización Internacional del Café (ICO) ha seguido funcionando pero ya no regulando precios a través de cuotas, sino que se enfocó más a la recolección y análisis de información sobre café entre todos los miembros y de proyectos de apoyo al café. El ICO es una fuente de información muy importante para toda la industria del café.

GRÁFICA 1
 PRECIO CORRIENTE DEL CAFÉ MEXICANO SANTOS 4
 EN LA BOLSA DE VALORES DE NUEVA YORK
 EN CENTAVOS DE DÓLAR POR LIBRA, 1982-2004



Fuente: ICO, índices de precios.

El papel del Estado en América Latina cambió con la entrada de las políticas neoliberales después de la crisis económica de 1982. El Estado contrajo su papel regulador de la economía y las protecciones del mercado que ofrecía al campesinado gradualmente desaparecieron durante la década de los ochenta. Con las soluciones neoliberales que consistieron en privatizar y recortar el gasto social, todos los grupos que tenían proyectos productivos apoyados por las instituciones gubernamentales tuvieron que reestructurarse, o desaparecer (Fox, 1994). Inmecafe también fue desmantelado como parte de las políticas de ajuste estructural, y así toda la producción y comercialización quedó en manos de los productores.

Esto trajo serias consecuencias para los pequeños productores particularmente aquéllos de áreas remotas como la Selva Lacandona (Collier, 1999) que habían dependido tradicionalmente del Inmecafe para la asistencia técnica, crédito, transporte y procesamiento del café. El retiro del apoyo gubernamental en todo México y Chiapas los forzó a reconfigurar sus actividades para confrontar la nueva condición de marginalidad rural en el contexto global. Las familias campesinas y las comunidades tuvieron diferentes respuestas. Algunos grupos con comunidades fuertes respondieron a la crisis con estructuras formales

basadas en tradición, relaciones familiares o religión (por ejemplo las cooperativas Majomut e ISMAM que se describen más adelante). Por ejemplo, en las asambleas de estas organizaciones la presencia de las autoridades tradicionales es requerida para tomar decisiones. Muchos otros grupos escogieron explorar la migración como alternativa (Craipeau, 1993) u optaron por cambiar sus prácticas y cortar la dependencia que habían desarrollado durante los años de auge del apoyo al desarrollo por parte del Estado. En este contexto, organizaciones no gubernamentales (ONG) tuvieron un rol importante en acompañar organizaciones de la sociedad civil rural en su transición a ser más autónomas.

Durante los años ochenta dos distintos, pero relacionados, grupos de demandas se formaron en las organizaciones campesinas. El primer grupo era de demandas agrarias derivadas de la continua lucha por la tierra y demandas de los trabajadores del campo por mejores condiciones de trabajo y salarios. Las organizaciones que se enfocaron a este tipo de demandas eran grupos con visión y estrategias más políticas. El segundo grupo era de demandas agrícolas y fueron articuladas por campesinos que ya habían ganado el acceso a la tierra y buscaban los recursos para la producción. Las organizaciones de este grupo se convirtieron en sujetos de crédito para obtener los recursos mayoritariamente en forma de créditos para la producción. Muchas organizaciones mantuvieron los dos tipos de demandas por un tiempo pero eventualmente se conformaron dos movimientos de lucha con demandas específicas.

El objetivo del grupo con demandas agrícolas era la apropiación del proceso productivo, es decir controlar todas las etapas del proceso de producción y comercialización de sus productos (Gordillo 1988b; Otero 1989, 2004d; Bartra 1999; Fox 1994; Celis *et al.*, 1991). Estas organizaciones campesinas dejaron las tácticas militantes que siguió usando el grupo con demandas de tierra, para negociar sus demandas por desarrollo económico. Usaron movilizaciones y negociaciones estratégicas con las diferentes instituciones oficiales buscando cambios concretos en políticas específicas. Veinticinco de estas organizaciones con diferentes afiliaciones políticas formaron en 1985 la Unión Nacional de Organizaciones Regionales Autónomas (Unorca), que dio lugar después a la formación de redes nacionales campesinas de uniones de crédito, de distribuidores de fertilizante, de productores de maíz, de madera y de café (Fox, 1994).

La red de organizaciones cafetaleras, parte de este movimiento enfocado a la producción y comercialización, se convirtieron en el sector más dinámico e importante durante los ochenta y principios de los noventa. Las organizaciones de productores de café son de los ejemplos más exitosos entre las entidades económicas manejadas por campesinos. Los apoyos del Estado fueron fuertes durante este periodo aunque apoyaron más a organizaciones específicas que que a todo el sector cafetalero.

Las nuevas organizaciones de redes de productores formadas durante este periodo incluyen: la Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca (CEPCO), la Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (UCIRI), la Unión de Productores de Café de Veracruz (UPCV), la Unión de Comunidades Indígenas de la Zona Norte del Istmo (UCIZONI), Cooperativa Agropecuaria Regional Tosepan Titataniske (CARTT) e Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla (ISMAM), entre muchas otras.

Al romperse el Acuerdo Internacional de Comercio en 1989, los precios del café cayeron muy por debajo del costo de producción del café tecnificado. Esto llevó a la quiebra a muchos productores grandes y medianos que se habían tecnificado a través de préstamos y los bancos confiscaron sus tierras y sus maquinarias. Algunos de los productores más grandes sobrevivieron con la ayuda de fondos fuera del cafetal, fuentes externas de financiamiento para hacer sus pagos, pero la mayoría de los medianos productores tecnificados tuvieron que cerrar sus operaciones (Meda, 1995). Los productores orgánicos y los productores tradicionales perdieron bastante de sus ingresos, pero lograron sobrevivir la crisis ya que los precios del café orgánico nunca bajaron por debajo de los costos de producción. Fue precisamente durante esta época de precios de café convencional muy bajos que el mercado de café orgánico se expandió.

Conversión a café orgánico y nuevos sellos (labels)

Muchos productores tradicionales motivados por mejores precios para cubrir sus necesidades económicas, buscaron convertir su producción a orgánica y hubo un movimiento fuerte hacia la organización de cooperativas orgánicas (Meda, 1995). La mayoría de los pequeños productores se convirtieron en productores orgánicos y ahora muchos están certificados por Naturland de Europa y OCIA de los Estados Unidos. La certificación orgánica es una manera en que los campesinos pueden obtener un dividendo al invertir en su tierra y su biodiversidad, al desacelerar o parar su degradación, mejorando la fertilidad del suelo y recibiendo precios más altos por sus cosechas.

Al mismo tiempo cambios en el mercado de café estaban ocurriendo. Después del colapso del Acuerdo Internacional de Café, el sistema de precios se liberó del sistema basado en sólo seis categorías de calidad y se inició la práctica de basarlo en características específicas de la calidad del café. Actualmente categorías como Guatemala Altiplano o Pluma Hidalgo, constituyen información significativa que añade al componente de calidad de su valor agregado. Esta nueva práctica de etiquetar abrió una cantidad de nuevas posibilidades para comercializar café de pequeños productores, café orgánico, café de cooperativas y café de sombra. En los últimos años han aparecido muchas iniciativas de

sellos (*labels*) que dan información sobre las condiciones de producción a los consumidores. Estas condiciones se enfocan en temas sociales o en temas medioambientales o en los dos que dan lugar a un mercado muy especializado de café. El primer sello creado enfocado en la tecnología de producción fue “café orgánico”, ahora “café de sombra” o “café sustentable” compiten con él. Cada uno de estos sellos establece un proceso de certificación que los productores deben cumplir.

La Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM), fundada en Alemania en 1972, promueve la agricultura orgánica y ha desarrollado criterios de certificación para café. Tiene detallados requerimientos agroecológicos que los productores deben completar para que su café pueda ser certificado como orgánico. IFOAM abrió su oficina latinoamericana en 1989 en Colombia y actualmente ha acreditado a 12 organizaciones certificadoras (Raynolds, 2000). México es el único país que ha establecido una organización nacional de certificación a través de la Asociación de Certificadores Orgánicos. La Asociación para el Mejoramiento de la Producción Orgánica (OCA por sus siglas en inglés) de los Estados Unidos también abrió una oficina en México. Los criterios de certificación varían de acuerdo con los diferentes sellos (Mass y Dietsch, 2000), y se ha debatido mucho que los criterios de certificación se desarrollen e impongan desde fuera sin la participación de los productores (González y Nigh, 2004).

El comercio justo y mercado nacional

Este cambio en la especialización de las etiquetas, también es una de las características de la reconfiguración en la demanda del café que también ha impactado a los pequeños productores en Mesoamérica ya que organizaciones de comercio alternativo (ATO por sus siglas en inglés) han aparecido para ayudar a comercializar su café en los mercados especiales o gourmet (Meda, 1995). En muchos casos, ATO jugó un rol muy importante en impulsar la organización de la cooperativa de productores y hacerla viable a través de asegurar la compra de café.

El comercio alternativo fue creado en los países consumidores y usa el poder de compra de los consumidores para ayudar a los productores en los países pobres (Nigh, 1992). Se originó en Europa como un movimiento político que enfatizó la responsabilidad social en el mercado durante los años sesenta. Se conoció como comercio justo (*Fair Trade*) y establecieron una cadena de 300 pequeñas tiendas llamadas tiendas de solidaridad en toda Europa occidental para vender los productos socialmente responsables (Nigh, 1992). El café de las cooperativas ISMAM y UCIRI se vendía en estas tiendas. La idea del comercio justo

es rectificar la inequidad los términos de intercambio en los que el norte establece los precios y los productores del sur tienen que tomarlos y tratar de contrarrestar la organización del comercio basado en principios abstractos que devalúan y explotan el trabajo de los productores y el medio ambiente (Raynolds, 2002). Actualmente este movimiento ha tomado ventaja del creciente interés de los consumidores en cafés especiales o gourmet. Al mismo tiempo ATO se han enfocado en café como su palanca de cambio haciendo de éste el producto de exportación en el que comercio justo puede tener el mayor impacto (Greenfield, 1994). Esfuerzos para incluir otros productos han ido creciendo, por ejemplo el plátano (Murray y Raynolds, 2000), la madera y textiles.

La mayoría de las ATO están ligadas a nociones de desarrollo rural alternativo o sustentable (Dicum y Luttinger, 1999). Buscan transformar las condiciones de pobreza en las zonas rurales al proveer a los campesinos pobres canales de comercialización, asistencia técnica y entrenamientos sobre técnicas de mercado y producción alternativa. Actualmente uno de los mercados solidarios más importantes en Europa es la iniciativa Max Havelaar (Renard, 1999). Se formó después de una reunión con la Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (UCIRI) en 1986, donde los productores le dijeron a la agencia de desarrollo holandesa Solidaridad, que ellos no necesitarían apoyos si el precio de su café cubriera los costos de producción y con esto pudieran ofrecer una mayor vida para sus familias (Max Havelaar, 1995, citado en Hidalgo Monroy, 1996).

La característica principal del Comercio Justo es que establece un precio mínimo que toma en cuenta los costos de producción (Rice y McLean, 1999: 21). Cuando los productores venden con condiciones de comercio justo no pueden recibir menos de 1.26 dólares por libra de café verde. La etiqueta de “comercio justo” se refiere a café producido por pequeños productores organizados y no a la forma de producción.

Todos estos cambios han sido bien aprovechados por productores de café organizados para entrar en el mercado global. Actualmente el movimiento de productores indígenas de café orgánico tiene la experiencia y la sofisticación para procesar y comercializar sus cosechas a Europa y los Estados Unidos. Este movimiento ha sido la fuerza política progresista rural más importante desde finales de los ochenta que tiene alrededor de 60,000 familias en los estados de Chiapas, Oaxaca y Veracruz (Fox, 1997).

Las organizaciones de productores de café también han seguido una estrategia de desarrollo exitosa en el mercado nacional abriendo tiendas y cafeterías donde vender su café de alta calidad o café gourmet. La cooperativa de Unión de Ejidos de la Selva fue pionera en esta estrategia abriendo una cafetería de lujo en San Cristóbal de las Casas y expandiéndose a las principales ciudades del país. Tienen cuatro cafeterías en la Ciudad de México, una en Guadalajara

y otra en Monterrey ahora ya con la modalidad de franquicia. La franquicia se compromete a comprar todo su café a La Selva, una cooperativa con más de 1,500 productores.

También los productores de la Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras (CNOCA) de Chiapas abrieron su cafetería en San Cristóbal, el Café Museo, que combina la exhibición de la historia, la producción del café y eventos culturales y que se ha convertido en el centro de encuentro de activistas e intelectuales. Estas iniciativas permiten que los pequeños productores vendan directamente, como CEPCO en el centro de Oaxaca, y UNORCA en la ciudad de México.

Esta estrategia, usada por otros productores en Latinoamérica como en el caso del vino en Argentina (Posada y Velarde, 2000), han intentado cambiar la preferencia de los consumidores hacia los café especiales locales, basándose en altos estándares de calidad y sabor. Esta propuesta de desarrollo ha sido utilizada para revitalizar zonas marginadas al cambiar las preferencias urbanas de café en México. Esta estrategia también ha abierto el mercado nacional de consumo de café que hace al productor menos dependiente del mercado internacional. Las organizaciones de productores de café se fortalecen y, al mismo tiempo, pueden tener la posibilidad de retener más valor agregado como organización ya que manejan todos los pasos de la cadena como tostado, empaquetado y venta al menudeo.

Las organizaciones de productores de café regionales fundaron una organización nacional en 1988 como alternativa independiente al Consejo Estatal del Café formado por el gobierno y controlada por los grandes productores. La Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras (CNOCA) lograron abrir su propio sello para comercio internacional Aztec Harvest y abrieron una oficina en Emeryville, California, a través de la cual tuvieron la experiencia de controlar todos los pasos de la comercialización hasta la exportación y distribución. Sin embargo los altos costos de mantener la oficina no les permitió seguir.

El Consejo Mexicano del Café estima que el mercado interno en 1995 consumió un millón de sacos de café de 60 kilos y Nestlé dominó el mercado (CEC, 1999). El consumo interno de café ha ido incrementándose hasta llegar al 32.97 por ciento de la producción en 2003 (ICO, 2003). La presencia de cafeterías de los productores ofreciendo café de alta calidad está expandiendo el consumo interno. Del lado de los consumidores un estudio reciente (CEC, 1999) muestra que los consumidores en Canadá y Estados Unidos están más interesados en la conservación del medio ambiente a través del café de sombra y técnicas de protección del medio ambiente que en la protección de la salud al evitar el uso de agroquímicos. Los consumidores de la ciudad de México también expresaron interés en la expansión del mercado interno de los productores si el café es producido en una manera que no dañe el medio ambiente.

Las organizaciones de campesinos indígenas en Chiapas son hoy por hoy la avanzada en la organización y la adopción de técnicas agrícolas sustentables agroecológicas (Nigh, 2002) y los siguientes casos de cooperativas de café son un ejemplo exitoso de estas asociaciones campesinas en el mundo neoliberal reestructurado.

ISMAM

La cooperativa de comercialización Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla San Isidro Labrador (ISMAM) fue fundada en 1987 apoyada por la Iglesia católica. Fue creada como una alternativa a los intermediarios de café y se convirtió en una de las cooperativas de café más exitosas de Chiapas en los noventa. El apoyo gubernamental y de organizaciones no gubernamentales (ONG) internacionales han sido claves para su desarrollo y crecimiento.

La Foránea de la Sierra de la Diócesis de Tapachula tenía cinco comisiones de trabajo con sus feligreses. Éstas eran salud, mujeres, jóvenes, derechos humanos y cooperativas, esta última tenía el objetivo de ayudar en la organización de cooperativas agropecuarias. También promover agricultura alternativa y acuacultura, desarrollar nuevos modelos de comercialización y producción y promover planes de ahorro y programas de crédito. El padre Jorge Aguilar Reyna, coordinador de la Foránea de la Sierra fue crucial en la formación de ISMAM. Hacia el finales de 1985 la foránea organizó una reunión de productores de café de la cual un pequeño grupo fue encargado de buscar la mejor manera de empezar una organización de producción y comercialización. El grupo, acompañado por el padre Reyna, fueron a Oaxaca a conocer la experiencia de la Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (UCIRI), que ya estaba produciendo café orgánico certificado.

El grupo de productores empezó a experimentar con abono orgánico y tuvieron una reunión general a mediados de 1986, donde 250 productores de café eligieron representantes y líderes por región. En esa reunión, la organización se definió como una organización de servicio, no de lucro, y decidieron usar solamente métodos de la agricultura biológica para producir un café de mayor calidad y para proteger el medio ambiente y la salud de los productores.

ISMAM hizo del trabajo común organizado (TCO) desde sus inicios, por el cual los productores se organizan en grupos para hacer labores comunes. Este programa fue una revitalización de la tradición indígena de tequio. Sin embargo TCO implicó trabajo extra, poco crédito y muchas reuniones y requerimientos de prestar muchos servicios. Más de la mitad de los productores originales no pudieron aceptar el TCO y salieron de la organización.

El desarrollo inicial de ISMAM fue apoyado por un GRANT de la SOS Werdenhandel de los Países Bajos. También fue apoyada por UCIRI al vender parte de la cosecha de ISMAM. Y con la ayuda de Max Havelaar para comercializar sus productos, ISMAM rápidamente recuperó y sobrepasó su membresía hasta llegar a 490 miembros en 1990 (Sánchez López, 1990). El objetivo fundamental de ISMAM es concentrar la producción de sus miembros para facilitar la exportación, eliminar los intermediarios y obtener mayor valor agregado por su producto.

La estructura de ISMAM refleja el compromiso a los principios democráticos. Tratan de tomar decisiones por consenso, y cuando no lo hay, votan para llegar a un acuerdo. La cooperativa es organizada para que los comunidades locales tengan cierto grado de autonomía, así dos representantes de cada comunidad participan en las asambleas generales. La asamblea tiene comités de trabajo: comité ejecutivo, comité de vigilancia, comité de finanzas, comité de educación, comité de asistencia técnica y otros comités (Nigh, 1992).

La decisión colectiva de adoptar métodos de producción orgánica tuvo profundos impactos en los miembros de ISMAM: no sólo la combinación de una perspectiva de conservación de la “madre tierra” (Hernández y Nigh, 1998) para fortalecer su identidad indígena, sino también el estricto control que requiere la producción orgánica en todas sus fases para poder ser certificada. De esta manera, ISMAM estableció una forma de control donde cada saco puede rastrearse hasta su origen. Sus propios técnicos agrónomos, realizan visitas mensuales a las parcelas de sus miembros y toman notas sobre la fertilización y la condición de sus cafetales y guardan sus registros en las oficinas centrales (Nigh, 1997). Este proceso ayudó a ISMAM a perfeccionar sus niveles de organización interna. Asimismo estos registros son esenciales a la hora de la visita de certificación, puesto que se escogen al azar las parcelas a inspeccionar cada año. Actualmente ISMAM tiene la certificación orgánica de Naturland de Alemania, así como todas las demás certificaciones necesarias para ser competitiva en el mercado.

Para cuando ISMAM, así como otras cooperativas de café, sufrió el rompimiento del Acuerdo Internacional de Café en 1989 y la subsiguiente caída de precios, la organización estaba bastante fuerte y bien relacionada. A través de las reuniones de IFOAM se mantenía informada del ascenso de los mercados de productos orgánicos en Europa. En 1992 pudieron comprar a crédito uno de los más grandes y modernos ingenios de café en Chiapas al Estado como parte de la privatización del Inmecafe. La cooperativa fue tan exitosa, que las instituciones gubernamentales dieron un trato favorecedor en sus programas de fomento, a tal punto que algunas organizaciones se alejaron de ISMAM por miedo a ser cooptadas por el gobierno. Luis Donald Colosio, el candidato presidencial del PRI, quien fuera asesinado antes de las elecciones, fue el invitado de honor a la

asamblea anual de ISMAM en 1993. En esta misma ocasión el director de Banrural anunció una línea de crédito de 2.1 millones de dólares. No fue sorpresa que la primera reacción de ISMAM a la rebelión zapatista a principios de 1994 fuera llamándoles delincuentes (Meda, 1995). Esto ilustra dos procesos a la vez, el corporativismo en el campo mexicano y el hecho que el Estado puede ser un actor clave de apoyo a las organizaciones campesinas. La pregunta central para ellos es cómo obtener el apoyo manteniendo su independencia política del Estado, o cómo generar suficientes recursos para ser autosuficientes.

ISMAM adquirió una planta de torrefacción de Brasil que le permite envasar su producto y exportarlo, ya envasado, a Argentina y otros países. Las ventas de ISMAM en 1990 fueron en constante ascenso de 900,000 dólares en 1990 a 1.5 millones de dólares en 1991, 2.4 en 1992, 3.2 en 1993 y un total de 4.8 millones en 1994. Para 1995 ISMAM contaba con 1,529 miembros con un ingreso anual de 1,850 dólares, un excepcionalmente alto ingreso para las zonas rurales indígenas de Chiapas (Meda, 1995).

Unión de Ejidos y Comunidades Majomut

Entre 1980 y 1982 varios grupos de productores de café que se habían formado anteriormente por programas estatales, se unieron para solicitar que los recursos del Estado para su proyecto se dieran directamente a las comunidades. Se sugirió la construcción de un almacén para acopiar el café de los miembros y después poderlo vender a mejor precio en el mercado local y regional. La construcción de este almacén era una respuesta a las fallas del Inmecafe en el acopio del café en su zona. Aparentemente Inmecafe tenía un acuerdo con los intermediarios locales de Pantheló de cerrar algunos días de tal manera que los intermediarios comprarían todo el café en esos días. Al día siguiente el intermediario vendería el café a Inmecafe a mejor precio. El almacén proveería un lugar para dejar la cosecha de productores que vienen de pueblos distantes hasta que la tienda de Inmecafe estuviera abierta. Se eligieron 18 comunidades de dos municipios para iniciar las negociaciones con Pider y en 1982 lograron la aprobación de la construcción de un beneficio en el pueblo de Majomut en el municipio de Polho. Para recibir este apoyo, el grupo necesitaba tener una figura legal de modo que se conformaron en la Unión de Ejidos y Comunidades de Cafecultores del Beneficio Majomut, S. de R.I. con apoyo de la Secretaría de la Reforma Agraria y la Secretaría de Asuntos Indígenas de Chiapas.

Los cuatro objetivos principales de la organización fueron:

1. La producción, industrialización y comercialización del café y sus derivados a nivel nacional e internacional.

2. Construir, adquirir y establecer industrias y servicios, usar los recursos renovables y no renovables, distribuir y comercializar sus productos, manejar créditos y en general realizar toda clase de servicios, transformación y actividades rurales.
3. Promover el mejoramiento económico y material de sus miembros, así como la capitalización del ejido y de la comunidad.
4. Llevar a cabo todas las transacciones económicas y materiales para mejorar el trabajo colectivo de la organización, así como para mejorar la producción y usar los recursos disponibles.

Las comunidades agrarias de Chenalhó, Pantheló y Cancuc así como los ejidos de Los Chorros y Puebla conforman legalmente la Unión de Ejidos y Comunidades Majomut. Los miembros están representados por dos delegados de cada uno de los 32 pueblos que participan y conducen reuniones mensuales y asambleas anuales. La estructura de la cooperativa se basa en tres personas del comité ejecutivo y tres del comité de vigilancia. Su asesor principal es también una persona importante en la cooperativa. El comité ejecutivo está a cargo de la comercialización y el comité de vigilancia está encargado de la colecta de la cosecha y es responsable del capital fijo de la organización (maquinaria, camiones, edificios, etcétera). Usualmente los dos comités son electos cada tres años, aunque algunas veces las circunstancias pueden variar como cuando, después de la incertidumbre que siguió de la masacre de Acteal en 1997, la asamblea decidió extender el término de los comités por otro ciclo.

Majomut vendió su primer lote de café con la ayuda de otra cooperativa de productores: La Selva. La idea era que Majomut y La Selva cooperarían y aprenderían de la experiencia de La Selva hasta que aquélla se volviera autosuficiente y creara su propia lista de clientes, lo que rápidamente lograron. A través de los años la cooperativa ha logrado sobrevivir a pesar de los muchos reveses del mercado. Al final de los ochenta la caída de los precios aunado a un lote enviado no pagado porque sus compradores se declararon en quiebra, dieron lugar a una crisis tan fuerte que Majomut casi desaparece. Los miembros estuvieron muy molestos y acusaron al presidente de robarse el dinero. A pesar de las acusaciones falsas, el presidente de la cooperativa tuvo un papel crucial en mantener la confianza de los miembros y seguir con el desarrollo de la cooperativa a pesar de los retos. Para 1992, la crisis de todo el sector desatada por el rompimiento del ICA y la desaparición del Inmecafe llevó a Majomut a buscar alternativas y decidieron promover la conversión a la producción orgánica de todos sus miembros siguiendo el camino seguido por otras organizaciones de café en Oaxaca y Chiapas. La transición a producción orgánica le tomó menos tiempo que otras organizaciones, ya que la pobreza generalizada de los miem-

bros de Majomut en los Altos de Chiapas les había prevenido de usar agroquímicos por muchos años.

La oficina de Majomut tiene personal profesional independiente y asesores, así como apoyo de financiamientos de fundaciones como la Rockefeller o la Fundación Interamericana. En años recientes, Majomut enfatizó la diversificación en la producción hacia la autosuficiencia y no sólo enfocar la producción de café entre sus miembros. Ahora tienen programas de huerto familiar, de reforestación, de construcción de vivienda, de nutrición y de transporte.

Los miembros de Majomut dedican más de su tierra al cultivo de maíz, en términos comparativos proporcionales, que otras organizaciones de café en Chiapas. Actualmente un poco más del 50 por ciento de los 1,500 miembros de la Majomut son completamente orgánicos, alrededor del 30 por ciento está en proceso de conversión y alrededor del 20 por ciento utiliza tecnología tradicional.

Los miembros de Majomut tienen diferentes afiliaciones políticas y tienen relaciones cordiales con las autoridades zapatistas autónomas. Todos los miembros del ejido pueden ser parte de Majomut sin importar cuál es su afiliación partidaria y esto pone los intereses económicos de la comunidad delante de los intereses políticos. Esto continúa siendo el caso incluso después de la formación del municipio autónomo zapatista de Polho en 1997, y la consecuente división de autoridades municipales.

Majomut tiene una política de ayudar a otras organizaciones nuevas y más pequeñas a entrar al mercado dada su fortaleza y el hecho que Majomut fue ayudada por otras organizaciones en sus inicios. Sus miembros han aprendido también que exportando en conjunto bajan los precios de exportación y esto es un incentivo extra para la cooperación.

Cooperativa MutVitz

Inmediatamente después de la rebelión zapatista, los productores de esta área trabajaron sin una organización formal por varios años y vendían su producción a los intermediarios. En 1997, durante un periodo de buenos precios se organizaron en la cooperativa MutVitz y esto los habilitó para exportar directamente. Fue fundada por bases de apoyo zapatistas que se separaron sin confrontación de otra organización campesina en los Altos de Chiapas. Aunque la organización original era también de la izquierda ligada al Partido del Trabajo, no pudieron aceptar la línea clara zapatista de cortar todas las relaciones con el gobierno. La nueva cooperativa, completamente divorciada del gobierno y consistente con su principio de autonomía, es apoyada por grupos de la solidaridad internacional zapatista. Su entrada exitosa en el mercado de exportación

tación facilitó la consolidación de la organización, y también siguieron el camino de conversión a orgánico que otras organizaciones han seguido en Chiapas.

Los más de 1000 miembros de la MutVitz son en su mayoría indígenas tzotziles que vienen de 60 comunidades autónomas de los Altos de Chiapas y se distribuyen a lo largo de las municipalidades de El Bosque, Simojovel, Bochil, Jitotol, San Andrés Larráinzar y Chenalhó. Tienen casi 50 promotores campesinos que enseñan las técnicas orgánicas. El cambio de técnicos profesionales a promotores campesinos, como muchas organizaciones campesinas hacen ahora, da mayor continuidad y asegura que los promotores conozcan el área local bien, y no sólo conocimiento teórico sin el contexto local.

Los miembros que están en transición hacia orgánico primero experimentan en pequeñas zonas de sus parcelas y después aplican la tecnología al resto del cafetal. Ahora que los precios de café están en un punto bajo, la mayoría de los productores han completado su conversión a orgánico. Ellos venden a través de las redes de solidaridad y el mercado orgánico por el cual reciben mejores precios que otros productores en la zona y mejores que otros productores zapatistas no organizados en cooperativa. Actualmente ya cuentan con certificación de comercio justo y han vendido sus contenedores bajo condiciones de comercio justo.

Conclusiones

La reestructuración neoliberal en México y el mundo ha representado obstáculos y algunas oportunidades para los pobres de las zonas rurales. Mientras que la mayoría ha visto su situación empeorar, algunos han derribado los obstáculos al crear organizaciones capaces, algunas creadas anteriormente con el apoyo del Estado, para aprovechar las oportunidades. Este ha sido el caso de un número de organizaciones indígenas de pequeños productores de café en Chiapas. La mayoría, pero no todas, de estas organizaciones se habían beneficiado del apoyo del Estado que les brindó capacidades organizativas que les ayudó a responder al terreno del cambio del mercado del café. La eliminación del Inmecafe los forzó a apropiarse de los procesos productivos y comerciales en conjunto con las emergentes organizaciones de comercio alternativo (ATO) y con ello aprovechando los mercados de nicho que se abrieron al colapsarse el Acuerdo Internacional de Café (ICA). En el proceso, muchas de estas cooperativas llevaron a cabo una transición tecnológica hacia sistemas de producción ecológicamente sustentables y con certificación orgánica que significaron una inversión en sus tierras y en su biodiversidad (llamados también capital natural) que a la vez podrán reeditar en el futuro en una sustentabilidad mayor en la producción.

Algunas de las lecciones principales de los casos presentados son:

- Un requisito mínimo es tener acceso a la tierra.
- Desarrollar suficiente capacidad organizativa de escala regional (Fox, 1996) para aprovechar las oportunidades que inevitablemente se abren en las grandes reestructuraciones que ocurren.
- Apoyo del Estado en las primeras etapas, aunque no es el caso de MutVitz que tiene un aliado fuerte alternativo con los zapatistas. Este caso muestra que crear alternativas autónomas es posible aún en ausencia del apoyo estatal. Si el Estado fuera más democrático y respondiera a sus representantes sin tratar de cooptar sus organizaciones con fines políticos, las oportunidades para los pequeños productores se multiplicarían dramáticamente.
- Presencia de aliados externos que fueron cruciales con el retiro del apoyo estatal: UCIRI y la Iglesia en el caso de ISMAM, La Selva para Majomut, y el movimiento de solidaridad zapatista para MutVitz. Para todos ellos la combinación de ATO, certificadores orgánicos y compradores alternativos han sido también aliados importantes.

Estrategias para desarrollar la formación político-cultural de las comunidades (organizaciones y aliados), así como estrategias de inversión en los recursos naturales (a través de técnicas orgánicas y certificación) han combinado efectivamente en la emergencia de nuevas estrategias de supervivencia para los campesinos en Chiapas. Falta ver cuál será el impacto a mayor escala de estos casos rurales exitosos. ¿Probarán ser una excepción posible por las condiciones favorables que experimentaron un número relativamente pequeño de comunidades? O peor aún, con su integración a la economía global, ¿apoyarán el *statu quo* y se opondrán a movimientos hacia un cambio político más grande?, ¿o se aliarán las cooperativas orgánicas con otras fuerzas que luchan por amplios cambios sociales y para avanzar en la formación político-cultural de sus comunidades? Sólo con el tiempo podremos responder estas preguntas cruciales para resolver los problemas de inequidad y pobreza rural.