



**Mondragon
Unibertsitatea**

Enpresagintza
Fakultatea
Facultad de
Empresariales

TESIS DOCTORAL

GESTIÓN Y APROPIACIÓN DE ALTERNATIVAS EN LA CADENA DE VALOR DEL
CAFÉ PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL “BUEN VIVIR” EN AMÉRICA LATINA



ALBERTO IREZABAL VILA CLARA // OÑATI, 2020



GESTIÓN Y APROPIACIÓN DE ALTERNATIVAS EN LA CADENA
DE VALOR DEL CAFÉ PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL “BUEN
VIVIR” EN AMÉRICA LATINA

ALBERTO IREZABAL VILA CLARA

DIRECTOR:
FRED FREUNDLICH



Tesis presentada para el grado de Doctor por Mondragon Unibertsitatea

Programa de Doctorado en Gestión Avanzada de Organizaciones y Economía Social
Mondragon Unibertsitatea

2020



Esto es un resumen inteligible para humanos (y no un sustituto) de la licencia, que puede ser consultada en su texto legal completo en: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode>

Esta tesis está licenciada a través de Creative Commons: Reconocimiento-Compartir Igual 4.0. Internacional. De acuerdo con ella, usted es libre de:

Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato
Adaptar — remezclar, transformar y crear a partir del material para cualquier finalidad, incluso comercial.

Esta licencia está aceptada para Obras Culturales Libres. El licenciador no puede revocar estas libertades mientras cumpla con los términos de la licencia. Bajo las condiciones siguientes:

Reconocimiento — Debe reconocer adecuadamente la autoría, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de una manera que sugiera que tiene el apoyo del licenciador o lo recibe por el uso que hace.

Compartir Igual — Si remezcla, transforma o crea a partir del material, deberá difundir sus contribuciones bajo la misma licencia que el original.
No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que legalmente restrinjan realizar aquello que la licencia permite.

Más información en: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.es_ES

AGRADECIMIENTOS

A mi esposa, “la guapa”, por su apoyo incondicional durante cinco años con todas las implicaciones personales y relacionales que conlleva. Durante este tiempo hemos pasado de ser novios, a vivir juntos en México, España y otra vez en México, a casarnos y a ampliar nuestra familia con un/a futuro/a hijo/a. Pareciera que la vida es eso que pasa cuando haces el doctorado... Guapa, gracias por estar ahí siempre, prometo no volver a mencionar la palabra “doctorado”.

A Yomol A'tel, donde me he formado profesionalmente. A todas y todos los productores y trabajadores que han mis maestros y hermanos en la construcción de este sueño. ¡Tatic, Arturo, Che, José (†), Ricardo, Chucho, gracias por acompañarme y guiarme en los momentos de poca claridad y en la celebración de aquellos momentos para compartir en alegría. A Cristy, Ale, Martín, Alex, Manuela, Javi, Marimar, Gera, Alfredo, María, Lalo, Miguel, ¡Xel, ¡Tatic Andrés, ¡Tatic Narciso, María Morales y todas y todos que con su trabajo promueven la esperanza a través de estas alternativas más justas e inclusivas. Esta tesis es para ustedes.

A Garittea, por mostrarme la dignidad en estilo de vida campesino y agroecológico Colombiano. Esta tesis es para ustedes.

A la red Comparte, por abrir mis horizontes a la gran diversidad de luchas y resistencias económico-productivas que florecen en América Latina, emergiendo como un contrapeso al modelo económico actual. Esta tesis es para ustedes.

A mi madre, quien ha sido una constante plataforma en mi vida para alcanzar todo mi potencial y que además de que por su perfil académico fue mi incondicional revisora y correctora de estilo.

A Emilio, Mincho, Che, ¡Tatic, Amaia y Alicia, por servir como un espejo objetivo para un proyecto que personalmente me es muy subjetivo por el interés en que sea exitoso.

A mi familia y amigos, que siempre estuvieron pendientes y animosos a que termine este interminable doctorado...

A Enrique y a xRox, por la coordinación del proyecto de sistematización que fue terapéutico para todo Yomol A'tel en momentos difíciles y que forma parte de la base de los resultados de esta tesis.

Y por su puesto a Fred, mi director de tesis. Su congruencia y practicidad son la única razón por lo que esta tesis es una realidad. Un autentico profesor (en toda la integralidad de la palabra) de quien espero replicar su estilo cuando en su momento me toque acompañar a alumnos en procesos similares a estos.

RESUMEN

Ante el contexto de creciente deshumanización en las cadenas de valor globales, esta tesis tiene como objetivo explorar en profundidad tres alternativas que luchan para superar la exclusión y pobreza que viven los pequeños productores en la cadena de valor del café en América Latina. Pretende abordar lagunas importantes en la literatura científica que consisten en mejorar la comprensión de la relación entre empresas sociales y solidarias y “buen vivir”, así como los sistemas de gestión, apropiación y participación de las personas en toda la cadena de valor como una estrategia empresarial viable para las organizaciones productoras de café.

La investigación se base en tres experiencias económico-productivas de la economía social y solidaria, localizadas en México, Colombia y una red de organizaciones a nivel de América Latina. Se guió con preguntas de investigación acerca de las estrategias de gestión que estas organizaciones están desplegando para enfrentar las tensiones entre los diferentes ritmos -el de mercado y el de la comunidad- que gobiernan las formas de vida dentro de una cadena de valor, así como de la forma de relacionarse entre las personas involucradas en estas organizaciones y su apropiación de un proyecto compartido en la búsqueda de su propio “buen vivir”.

Para contestar las preguntas, se implementaron diferentes metodologías, principalmente basadas en la investigación-acción, como lo son la observación participante y la investigación-acción participativa y se complementaron con entrevistas semiestructuradas para el caso de la experiencia en Colombia. Como resultados del estudio, la tesis aporta evidencia empírica, nuevos datos y matices analíticos a la literatura científica de los diversos impactos positivos y negativos de las empresas sociales y solidarias al “buen vivir” de las personas en los diferentes eslabones de la cadena de valor del café. Muestra las diferentes tensiones vividas, y grados y formas de apropiación del proyecto y, también, elementos a la discusión sobre las diferentes estrategias que las organizaciones productoras de café implementan, o deben implementar, para mejorar su práctica y fortalecer sus empresas en toda la cadena de valor. Se comentan sus limitaciones como trabajo basado en la investigación-acción y sus implicaciones para el futuro en términos prácticos y científicos.

ABSTRACT

In a context of increasing dehumanization in global commodity value chains, this thesis aims to explore in depth three alternatives that struggle to overcome the exclusion and poverty that small producers suffer in the coffee value chain in Latin America. It seeks to address important gaps in the scientific literature as regards the understanding of the relationship between social and solidarity enterprises and “*buen vivir*” (“the good life”), as well as the management systems and participatory arrangements developed by participants throughout the value chain as a viable business strategy for networks of coffee producing organizations.

The research is based on three economic-productive experiences in the social and solidarity economy, located in Mexico, Colombia and a network of organizations in Latin America. It is guided by research questions about the management strategies that these organizations are implementing to address the tensions between the different rhythms (that of the market vs. that of the local communities) that govern the different ways of life within a value chain, as well as of the relationships between participants involved in these organizations and their own appropriation of a shared project in search of their own “*buen vivir*” (“good life”).

To answer the questions, different methodologies were implemented, mainly based on action research, such as participant observation and participatory action research, complemented by semi-structured interviews for the experience in Colombia. As a result of the study, we contribute new empirical evidence and analytical nuances to the scientific literature on the various positive and negative effects of social and solidarity enterprises on the “*buen vivir*” of people in the different links of the coffee value chain. It shows the different tensions experienced by the organizations involved, the varied degrees and forms of participants’ appropriation of the project within the same organizations. We also uncover elements of the ongoing debate about the different strategies that coffee producing organizations implement, or should implement, to improve their practice and strengthen their companies throughout the coffee value chain. The study’s limitations as action-based research and its future implications in practical and scientific terms are discussed.

LABURPENA

Alternatiben kudeaketa eta jabetza, kafearen balio katean, “ondo bizitzearen” eraikuntzarako Latino Amerikan.

Balio kate globaletan dagoen gizagabetza gero eta handiagoa ikusita, tesi honen helburua hau izango da: Latino Amerikan, kafearen balio katean, ekoizle txikiek bizi duten bazterketa eta pobrezia gainditzeko existitzen diren hiru alternatiben azterketa sakona egitea. Literatura zientifikoan dauden hainbat hutsune garrantzitsu jorratu nahi ditu. Bestek beste, enpresa sozial zein solidarioen eta “bizitze onaren” arteko erlazioa hobeto ulertzea, eta kafea ekoizten duten erakundeen balio kate osoan, pertsonen kudeaketa eta partaidetza sistema estrategia bideragarria den aztertzea. Ikerketa, Ekonomia sozial eta solidarioan oinarrituta dauden eta Mexikon eta Kolonbian kokatzen diren bi esperientziatan eta Latino Amerikan zabaldua dagoen erakunde sare bateko esperientzia ekonomiko-ekoizle baten gauzatu da. Ikerketa galderek organizazio hauek merkatuak eta komunitateak eskatzen duten erritmo ezberdinen ondorioz sortutako tentsio ezberdinak konpontzeko erabilitako kudeaketa estrategiak ezagutzen lagundu dute eta baita erakunde hauetan inbolukratutako pertsonak, beraien “bizitze onaren” bilatze horretan, beraien organizazioetan daukaten erlazonatzeko modua eta beraien proiektu partekatuarekiko atxikipena ezagutzen ere. Ikerketa galderei erantzuna emateko metodologia ezberdinak erabili dira, batez ere, ikerketa-akzioan oinarritutakoak. Hala nola, behaketa partehartzailea eta ikerketa-akzio partehartzailea erabili dira eta Kolonbiaren kasuan baita erdi egituratutako elkarrizketak ere. Ikerketaren emaitzek kafearen balio katearen maila ezberdinetan enpresa sozial eta solidarioek pertsonen “bizitza onari” egindako inpaktu positibo eta negatiboak erakusten dituzte, literatura zientifikoari ebidentzia enpirikoan, datu berrietan eta ñabardura analitikoetan ekarpenak eginez. Ikerketako emaitzek erakusten dute zer nolako tentsioak bizi izan diren organizazio hauetan eta zeintzuk izan diren proiektuaz atxikitzeko modu eta graduak. Bestalde, kafe ekoizleek beraien organizazioetako balio kate osoa indartzeko inplementatzen dituzten edo inplementatu beharko lituzketen estrategiei buruzko eztabaida gaiak ere erakusten ditu. Bukatzeko ikerketa lanak dituen limitazioak aurkezten dira ikerketa-akzioa metodologiaren ondorioz datozenak eta etorkizunerako inplikazio praktiko-zientifikoei aipamena egiten zaie.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Agradecimientos

Resumen / Abstract / Laburpena

Índice de Contenidos

Índice de Figuras

Índice de Tablas

1) Introducción	19
1.1. Antecedentes y objetivos prácticos	19
1.2. Antecedentes y objetivos científicos	21
1.3. Métodos, recolección y análisis de datos – una síntesis introductoria	22
1.4. Resumen el documento	23
2) Contexto de la investigación	27
2.1. La crisis civilizatoria en las materias primas	27
2.2. Dependier de una taza de café	30
2.3. Visiones encontradas en un mismo territorio	33
2.4. Contexto de las experiencias	35
2.4.1. Yomol A'tel	35
2.4.2. Garittea	44
2.4.3. Comparte	48
3) Marco científico	57
3.1. Cadenas de valor globales... con una perspectiva antropológica	57
3.2. “Buen Vivir”	64
3.3. Economía Social y Solidaria	67
3.4. Las fronteras del marco científico: sistemas de trabajo y la innovación social transformadora	72
3.5. Las preguntas de investigación	79
4) Métodos	83
4.1. Aproximación Metodológica	83
4.2. Contexto	86
4.3. Recolección de datos	87
4.3.1. Investigación – Acción (I-A)	93
4.3.2. Entrevistas semi-estructuradas	95

4.3.3.	Investigación-Acción Participativa (IAP) – la sistematización	96
4.3.4.	Participantes y su selección	100
4.4.	Análisis de datos	109
4.4.1.	Primera etapa	110
4.4.2.	Segunda etapa	112
4.4.3.	Tercera etapa	114
5)	Resultados y análisis de datos, parte 1 – La gestión de empresas sociales y solidarias en la cadena de valor del café para la defensa del territorio	119
5.1.	Introducción	119
5.2.	La percepción de las tensiones en la gestión y gobernanza por parte de las organizaciones	120
5.3.	Un enfoque de resiliencia	128
5.4.	La construcción del precio, desde el cafetal hasta la taza	133
5.5.	El modelo multi-actor para evitar el fracaso	141
5.6.	Sistemas de trabajo, una aproximación relacional y participativa	150
5.7.	Análisis y encaje de datos con el marco científico	163
5.8.	Conclusiones	165
6)	Resultados y análisis de datos, parte 2 – La construcción del “buen vivir” a partir de la apropiación de un proyecto compartido en la cadena de valor del café	171
6.1.	Introducción	171
6.2.	¿Un solo buen vivir? Proyecto común vs- proyecto compartido	172
6.3.	La apropiación y participación del sujeto constructor de alternativas	182
6.4.	El sentido de la cooperación en la cadena de valor del café	193
6.5.	Análisis y encaje de datos con el marco científico	203
6.6.	Conclusiones	205
7)	Conclusiones, limitaciones e implicaciones futuras	211
7.1	Conclusiones científicas	211
7.2	Conclusiones prácticas	215
7.3	Limitaciones	216
7.4	Implicaciones futuras	218
8)	Bibliografía	223
9)	Anexos	239

ÍNDICE DE FIGURAS

1. Precio histórico del café 2008 – 2018 en USD/lb	31
2. Precio internacional del café desde 1974 a diciembre 2018 en USD/lb	32
3. Región de la selva norte en Chiapas, México	35
4. Mapa de los territorios de acción de Yomol A'tel en México	42
5. Mapa de la región cafetalera del Valle del Cauca, Colombia	45
6. Implementación de la estrategia de comercialización directa el proyecto Garittea en Colombia.	47
7. Países y centros de acción del Comparte	49
8. Fronteras del marco teórico	74
9. Objetivos del proyecto de investigación	80
10. Elementos de análisis para la tesis	87
11. Mapa conceptual para el análisis de datos	92
12. Cronograma de recolección y análisis de datos	93
13. Mapa social propuesto para Yomol A'tel	105
14. El desarrollo integral de la cadena de valor en sus diferentes etapas	134
15. Gráfica comparativa entre el precio del coyote local y el precio de la cooperativa Ts'umbal Xitalha (precios en mxn/kg)	137
16. Modelo multi-actor	142
17. Propuesta de estructura de sistemas de trabajo para Yomol A'tel en 2017	156
18. Evolución de la estructura de sistemas de trabajo en 2019	157
19. Etapas de crecimiento de Yomol A'tel	160
20. Foto del encuentro en Misol Ha de Yomol A'tel en 2017	181
21. Foto del encuentro en Misol Ha de Yomol A'tel en 2019	181

ÍNDICE DE TABLAS

A. Sociedades desde donde se opera Yomol A'tel	43
B. Centros de la red Comparte en diferentes cadenas de valor	50
C. Resumen de participantes	101
D. Lista de entrevistas semi-estructuradas del proyecto Garittea	103
E. Participantes del seminario sobre Cadenas de Valor	104
F. Descripción de cada grupo social en Yomol A'tel	106
G. Lista de personas en Yomol A'tel que realizaron un relato relacionado a la cadena de valor del café	107
H. Niveles de los órganos de gobernanza en Yomol A'tel	154
I. Incremento en la participación en la gestión en Yomol A'tel	158
J. Resumen del análisis y encaje de datos de acuerdo con el marco teórico y los objetivos científicos del capítulo 5	163
K. Resumen del análisis y encaje de datos de acuerdo con el marco teórico y los objetivos científicos del capítulo 6	204

1. INTRODUCCIÓN

“Como todo en la vida, el producto final en sí no es el fin -en este caso, producir y vender café-, sino solo un medio para alcanzar el ‘buen vivir’”

1. Introducción

Esta tesis propone aproximarse a la cadena de valor del café en América Latina desde la mirada de experiencias económico-productivas alternativas. En este primer capítulo se desarrolla una justificación y una síntesis del documento, donde se presentan los antecedentes y objetivos científicos y prácticos que dieron origen y sentido al proyecto. Así mismo, se introduce a las preguntas de investigación que se abordaron y la propuesta metodológica de investigación–acción para contestarlas y alcanzar los objetivos. Se finaliza con un breve apartado estructurado como hoja de ruta que facilite al lector navegar a través del documento.

1.1 Antecedentes y objetivos prácticos

Los pequeños productores de café viven en situación de vulnerabilidad y precariedad económica en todo el mundo. A raíz de la creciente dependencia hacia un mercado cada vez más global y volátil, combinado con el retiro de apoyos gubernamentales y las plagas originadas por el cambio climático, en los últimos treinta años se ha expandido la pobreza en este sector campesino (Henderson, 2019). Esta tesis espera sumarse a la solución de dificultades con las que se encuentran las cooperativas de pequeños productores de café orgánico¹ en América Latina que requieren vender su producto en el mercado. Esto las ha llevado a enfrentar las tensiones entre los diferentes ritmos que gobiernan las formas de vida de las diversas organizaciones dentro de la cadena de valor², así como la forma de relacionarse entre las personas involucradas en estas organizaciones.

Ante un contexto de creciente deshumanización y exclusión dentro de la cadena de valor del café (Rodríguez, 2011), existen experiencias creadas desde comunidades de base, principalmente campesinas e indígenas con una cosmovisión diferente a la

¹ Tipo de producción de café que se cultiva bajo la sombra de los árboles locales y sin el uso de pesticidas o fertilizantes químicos. Se considera como una forma de producción ecológica que posibilita su sustentabilidad y, con ello, la conservación del territorio (tierra, agua, fauna local, etc.).

² Las cadenas de valor se pueden definir como el proceso a través del cual diferentes actores aportan tecnología, materia y trabajo en diferentes eslabones de la cadena para generar bienes que son ensamblados, comercializados y distribuidos (Gereffi et al., 2005).

occidental -industrializada y globalizada-, que tratan de ser una alternativa a la realidad actual en estas cadenas de valor. Los proyectos no han nacido del espíritu emprendedor clásico, cuyo objeto es satisfacer las necesidades del mercado, sino desde un enfoque territorial local de sustentabilidad, empoderamiento y el deseo de mejorar una situación vital y cubrir necesidades básicas. Mediante la construcción y gestión de proyectos basados en la economía social y solidaria, que establecen conexiones con el mercado, quieren fortalecer su autosuficiencia, armonía con la tierra y las personas e igualdad entre los participantes, es decir, lo que denominan su “buen vivir”³. Estos son los casos de las diferentes experiencias en la cadena de valor del café con las que se trabajó: principalmente con Yomol A’tel en México, Garittea en Colombia y la red Comparte a nivel de América Latina.

No es común encontrar organizaciones locales productoras de café que apuesten por agregar valor a sus productos y llegar hasta el consumidor final. Más bien la apuesta suele enfocarse en producir –pero no transformar- cafés de especialidad para mejorar los ingresos de los productores (Fitter & Kaplinsky, 2001; Luna & Wilson, 2015). Por ello y tomando en cuenta que las organizaciones dentro de la cadena de valor del café de este estudio han asumido un camino alternativo, se buscó mejorar su comprensión y auto conocimiento, con el fin de posibilitar la implementación de mejoras innovadoras dentro de cada una de ellas y así contribuir a su sostenibilidad. A través de una aproximación –mirada- del sujeto constructor de región, se activaron espacios de reflexión sobre las relaciones entre las personas dentro de estas experiencias. La tesis aportará también a los debates sobre las estrategias comerciales que deberían emprender los productores de café, organizados para mejorar su calidad de vida ante un creciente ámbito de dificultad productiva debido al cambio climático (Henderson, 2019): ya sea a través de la especialización productiva de “cafés de especialidad” y su integración a la cadena de valor (Borrella, Mataix, & Carrasco-Gallego, 2015; Hernandez-Aguilera et al., 2015), o -como sugiere este trabajo-, mediante el desarrollo de la cadena de valor integral a través de empresas sociales y solidarias (Mojo, Fischer, & Degefa, 2016; Rodríguez Moreno, 2014; Rodríguez, 2011). En términos teóricos, se

³ El “buen vivir” es la concepción de bienestar desde la cosmovisión indígena mesoamericana. En el capítulo 3.2 se profundiza sobre este concepto.

profundizarán los conceptos mencionados en el capítulo 3 de marco teórico, mientras que el contexto de los casos prácticos se describe en el apartado 4 del capítulo 2.

1.2 Antecedentes y objetivos científicos

Dentro de la literatura científica se aborda tangencial y deficitariamente el vínculo entre los temas centrales del marco teórico de esta tesis: la empresa social y solidaria, la cadena de valor del café y el “buen vivir”. A pesar de que existe dicho vínculo en la relación entre empresa social y desarrollo local (Borzaga & Tortia, 2009), hay poca comprensión sobre emprendimientos empresariales colectivos para el “buen vivir” y el territorio (Giovannini, 2012; Nickow, 2015). Asimismo, faltan aproximaciones empíricas cualitativas que indaguen en el detalle de las experiencias y significados de la empresa social dedicada al “buen vivir” de las personas (Giovannini, 2012). Lo anterior ofrece la oportunidad de complementar la literatura científica con conocimientos empíricos producto de experiencias alternativas que enfrentan las dificultades de estos ámbitos teóricos en el día a día. Cuando se trata de la cadena de valor del café, principalmente se encontraron estudios enfocados al sector de la producción y algo más desde el punto de vista del consumo (Borrella et al., 2015; Fitter & Kaplinsky, 2001; Gilbert, 2006; Gutiérrez Ochoa & Sosa González, 2014; Hernandez-Aguilera et al., 2015; Luna & Wilson, 2015; Méndez, Bacon, Olson, Morris, & Shattuck, 2013; Mojo et al., 2016; Murphy & Jenner-Leuthart, 2011; Reynolds, 2002; Rueda & Lambin, 2013), haciendo falta estudios empíricos que exploren experiencias en el conjunto de toda la cadena de valor del café, desde el cafetal hasta la taza.

También escasean los estudios que enlacen los conceptos de empresa y “buen vivir” desde el marco de la apropiación, participación y cooperación, las cadenas de valor y la economía social y solidaria. Esto abre la posibilidad de desarrollar una nueva línea de investigación para ligar las ideas mencionadas dentro del mundo de las empresas sociales y solidarias. En esta misma línea, el marco teórico de la “empresa” y el “buen vivir” pudieran concebirse como opuestos, pero lo interesante será caminar por estas fronteras, aparentemente contrapuestas, para encontrar fuentes más ricas de innovación socioeconómica. Dicho enfoque permitirá aportar a la literatura científica en términos de apropiación y participación integral en las empresas de toda la cadena

de valor, incluyendo la percepción del “buen vivir” de productores, trabajadores, consumidores y colaboradores.

Tomando en cuenta estos antecedentes y objetivos, la presente investigación girará alrededor de dos preguntas articuladoras de las ideas expuestas y su metodología de investigación. La primera, indagando cómo las empresas sociales y solidarias - Yomol A'tel, Garittea y la red Comparte- viven y gestionan las tensiones derivadas de los diferentes ritmos a los que están expuestas, para evitar ser un fracaso más dentro de la cadena de valor en su región. La segunda, buscando comprender cómo se da la apropiación de un proyecto compartido que busca el “buen vivir” de sus colaboradores en la cadena de valor del café. En el apartado 4 del capítulo 3 se detallan las preguntas de investigación planteadas.

1.3 Métodos, recolección y análisis de datos – una síntesis introductoria

Las preguntas de investigación se resolvieron principalmente usando métodos de la investigación–acción, como son la observación participante y la investigación–acción participativa. Uno de los objetivos prácticos del proyecto recae en la dinamización del diálogo y reflexión para la solución de las dificultades que enfrentan las organizaciones, derivadas de las tensiones entre los diferentes ritmos culturales y socioeconómicos y de su articulación organizacional y relacional. Por tanto, una aproximación metodológica cualitativa basada en la investigación–acción se reconoce como especialmente apropiada para el logro de los objetivos planteados.

Se trabajó con diferentes métodos de recolección de datos para cada una de las tres organizaciones elegidas en la cadena de valor del café en América Latina, explicadas a detalle en el capítulo 4. Por mi cercanía y conocimiento profundo del caso Yomol A'tel⁴, que desarrolla toda la cadena de valor del café desde el cafetal hasta la taza en México, se apostó por la observación participante en los diferentes espacios de

⁴ He colaborado en Yomol A'tel de diferentes formas desde el año 2007, pasando de ser voluntario a director del grupo, impulsando y acompañando la creación de varias empresas sociales y solidarias. Mi nivel de implicación es total, lo que resulta muy relevante para la elaboración de la tesis, la cual no se podría entender sin todos estos años de experiencia. En el apartado 1 del capítulo 4 de Métodos se describirá detalladamente la relación entre esta experiencia y mi persona.

toma de decisión, los grupos de investigación-acción participativa a través de un proyecto de sistematización realizado en coordinación con la Universidad Iberoamericana CDMX y los mapas sociales para la organización de la información proveniente de estos grupos. En el caso de Garittea, Colombia, se realizó una visita de campo a las organizaciones del proyecto para realizar entrevistas semi-estructuradas. En la red Comparte, de América Latina, se aprovechó principalmente el seminario sobre cadenas de valor de ciclo económico completo, realizado entre varios centros de la red en 2017. En todos los casos se estudiaron y analizaron varios documentos generados durante las diferentes etapas de este proyecto de investigación, pudiendo ser consultados en los anexos.

Los datos procedentes de este análisis articulan los dos capítulos de resultados que dan respuesta a las preguntas de investigación presentadas en el capítulo tres. El capítulo 5 explora las estrategias de gestión que se implementan por parte de las empresas sociales derivadas de los diferentes ritmos y tensiones en las cadenas de valor del café. El capítulo 6 se orienta desde un enfoque de la persona y su apropiación de estas mismas cadenas de valor en busca de su “buen vivir”. Los resultados del análisis de datos se sustentan en la sistematización del conocimiento generado en el proceso de solución de dificultades, tanto en la práctica dentro de las organizaciones, como en lo teórico – empírico, con el fin de abordar las lagunas científicas mencionadas y hacer aportaciones en la solución de las controversias prácticas y científicas.

1.4 Resumen del documento

El documento se compone de nueve capítulos. Tras la introducción, en el capítulo 2 revisaremos el contexto actual dentro de las materias primas en el mundo y su impacto en los territorios de producción, así como el contexto particular de cada una de las experiencias con las que se trabajará. Lo anterior con el objetivo de dar sentido a la tesis que, más que sistematizar el conocimiento, busca contribuir a la lucha de estas organizaciones desde una perspectiva académica, comprometida con el rigor de las ciencias sociales y desde un espíritu crítico constructivo. El capítulo 3 abordará el marco científico, o sustento teórico y empírico del proyecto, incluyendo diferentes líneas teóricas y buscando las fronteras y los traslapamientos entre las mismas.

Posteriormente -capítulo 4-, se presentará la metodología de investigación, fundamentalmente cualitativa y basada en la investigación-acción, describiendo a los sujetos que participarán, las técnicas de recolección y análisis de datos, mientras que los resultados se expondrán en los capítulos 5 y 6. El documento termina con el capítulo 7 de conclusiones, limitaciones del estudio y sus implicaciones futuras, tanto en el ámbito práctico de las organizaciones, como en el teórico enfocado a profundizar en las diferentes líneas de investigación. Al final se incluyen los capítulos 8 y 9, las referencias utilizadas para su sustento y la guía de diferentes anexos que soportan la tesis.

2. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

“Si no hay café para todos, no habrá café para nadie.”

Ernesto “Che” Guevara

2. Contexto de la investigación

Este capítulo presenta la panorámica del mundo actual dentro de la cual se desarrolla la investigación. Se empieza con el análisis del contexto global de crisis civilizatoria con enfoque al sector de las materias primas. Continúa con una inmersión en la cadena de valor del café, desde aspectos macroeconómicos hasta su implicación en contextos locales, en especial con la contradicción de las visiones que se enfrentan entre sí en esos territorios. Termina ofreciendo el contexto puntual para cada una de las tres experiencias con las que se trabaja en la tesis: Yomol A'tel en México, Garittea en Colombia y la red Comparte en América Latina.

2.1 La crisis civilizatoria en las materias primas

La creciente globalización afecta el estilo de vida de la mayor parte de las personas en el planeta. Empujada principalmente por el sector económico y el modelo capitalista neoliberal -financiero y de producción-, la globalización se ha expandido también en las dimensiones sociales, culturales y medioambientales. Esta nueva forma de relacionarse trae ventajas para aquellos con la suerte de nacer en entornos que facilitan su aprovechamiento y la defensa de sus intereses, o aquellos con una capacidad de superación y resistencia extraordinarios que los empuja a liberarse de circunstancias menos favorables. Sin embargo, la globalización también ha incrementado las brechas de la desigualdad y exclusión para aquellos amplios sectores de la población mundial menos afortunada (Oxfam, 2016). La desigualdad en renta y riqueza es muy marcada y se va acentuando no sólo entre países y zonas del mundo, sino dentro de cada país y territorio, entre el sector más rico y los demás (Picketty, 2014; “WID – World Inequality Database,” 2018). Hoy se habla de una crisis civilizatoria entendida desde diferentes enfoques (Bartra, 2013; De Sousa Santos, 2011a; Fuentes, 2016; Wallerstein, 2010). Se trata de una crisis multidimensional –medioambiental, social, cultural, económica y política (Azkarraga et al., 2011), que se ensaña especialmente con los más desprotegidos: clases sociales, regiones y naciones más pobres (Bartra, 2013). Esta crisis se ve claramente reflejada dentro del mundo rural, donde las familias de pequeños productores -que representan el 90% de las granjas de producción y el 80% del valor total de los alimentos producidos en todo el mundo- viven con grandes carencias en

términos de pobreza, incluyendo -paradójicamente- la pobreza alimentaria (FAO, 2018).

En América Latina todavía prepondera un sistema político y económico de profunda desigualdad y exclusión. A pesar de ser una región “emergente”, con crecimientos económicos positivos durante la última década y con un incremento del PIB per cápita del 50% en los últimos 25 años (CEPAL, 2016), estos indicadores no se han visto reflejados en una mayoría de la población, que continúa viviendo bajo condiciones adversas de vulnerabilidad, pobreza y falta de oportunidades, lo cual -desde el punto de vista rural- no ha mejorado en las últimas tres décadas (Berdegué et al., 2015). Tal desigualdad rural se manifiesta claramente en la regla de Pareto, donde el 23% del territorio agrícola está repartido en el 80% de las granjas de la región, a su vez en manos de pequeños productores⁵ (FAO, 2018). Las zonas rurales que participan en las diferentes cadenas de valor de las materias primas también presentan ejemplos de desigualdad y exclusión. En nuestro caso nos centraremos en la cadena de valor del café, donde -después de pasar por 7 a 8 intermediarios- menos del 5% del valor total generado al final de la cadena permea al campesino agricultor, estimándose que menos del 20% queda dentro de los países productores (Gilbert, 2006).

En las sociedades rurales latinoamericanas, la globalización ha sido especialmente impactante. Los gobiernos se han visto sobrepasados por los grandes mercados financieros, al mismo tiempo que las fronteras comerciales se diluyen, generando una sectorización y aglutinación de clústeres agroindustriales bajo grandes multinacionales. Ante estas condiciones, se vuelve indispensable para la viabilidad de las economías rurales tanto la capacidad de los pequeños productores de competir globalmente (Schejtman & Berdegué, 2004) y en especial, de asegurar su economía familiar y medios de vida.

Existe una concepción general adoptada por los gobiernos en donde la única forma de reducir la desigualdad y pobreza en estas regiones pasa por políticas modernizadoras del contexto rural para transformarlo en “urbano – rural” a través de

⁵ Para el caso de América Latina, una granja de un pequeño productor puede abarcar entre 2.5 y 13 hectáreas en promedio.

inversión pública o extranjera, generando sistemas agroalimentarios focalizados e industrializados. En los últimos años, las grandes empresas transnacionales han integrado sistemáticamente a los pequeños productores de los países del hemisferio sur en una red global para su suministro, asegurándose altos volúmenes a bajos precios (Lee et al., 2012). Todas estas concepciones reducidas a lo macro económico, muchas veces son opuestas a y excluyentes de la cosmovisión de la mayoría de las familias campesinas e indígenas, quienes desde la agricultura familiar -que representa la mayor fuente de empleo en todo el mundo (FAO, 2018)-, trabajan en pequeña escala y buscan asegurar su soberanía alimentaria. Al resolver su fuente alimento -y por ende, su nutrición-, su principal fuente de ingreso económico suele estar ligado a las parcelas que dedican para la producción de diferentes materias primas, casi siempre acabando en estas redes de intermediarios locales o “coyotes” asociados a las grandes empresas transnacionales. Resulta evidente que las redes de intermediarios no han logrado una mejora significativa en la reducción de la pobreza de las familias productoras; sin embargo, han incidido en que los territorios se mantengan, desde una perspectiva macroeconómica, como productores de materias primas, sin considerar las necesidades de los colectivos que hacen posible dicha producción.

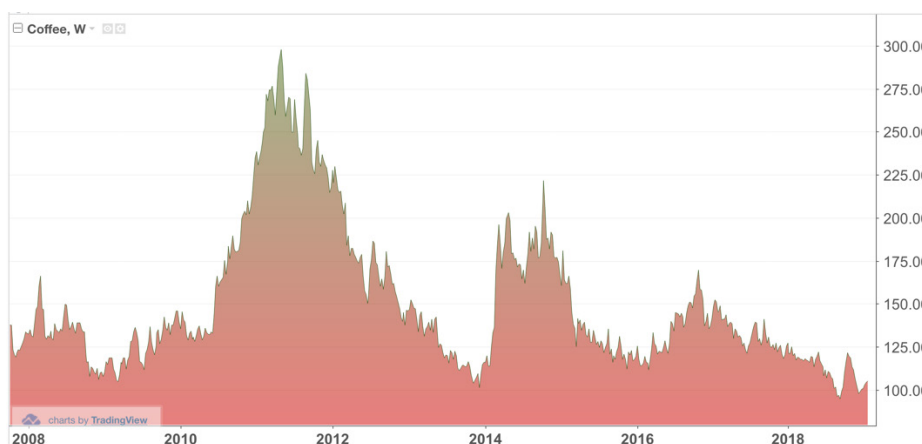
Como respuesta a este contexto de crisis, colectivos que viven en situaciones de exclusión y pobreza se han organizado localmente para cubrir sus necesidades a través de alternativas económico-productivas, muchas de ellas en los primeros eslabones de las cadenas de valor, que es donde se cultivan las materias primas. Al crear alternativas en forma de empresas sociales y solidarias, un número importante de estos grupos ha logrado desarrollar proyectos con impacto directo en la mejora integral de su calidad de vida -económica, social, medioambiental, política y cultural-. Estas empresas alternativas promueven la reconstrucción de un tejido social más cercano a su propia cultura, abriendo posibilidades para el desarrollo de proyectos vitales para sus integrantes, en sintonía y armonía con sus creencias, principios y valores (Giovannini, 2012). Apelan a la conexión con lo global, pero desde sus propios términos, logrando distinguir las formas de la globalización que pueden aprovechar para convertirlas en fuerzas promotoras de la defensa del territorio local (Arreola Muñoz & Saldívar Moreno, 2017).

2.2 Dependier de una taza de café

El café es uno de los *commodities* –materias primas- de mayor comercialización en el mundo. Más de 125 millones de personas en el planeta dependen económicamente de él, mientras que el 80% de su producción es manejada por 25 millones de pequeños productores de café (*Fair Trade Foundation*, 2012). Para muchos de estos productores, la cosecha del café representa su principal, aunque precaria, fuente de ingresos.

El precio del café –el referente de ingreso para los pequeños productores- se caracteriza por la gran volatilidad que ha mostrado en el transcurso del tiempo. A diferencia de los otros *commodities* que cotizan en la Bolsa de Chicago, el café arábigo cotiza en la bolsa de Nueva York (NYSE), principalmente a través de futuros -es decir, contratos que sujetan a las partes a comprar o vender un número determinado de bienes a precio fijo, en una fecha determinada en el futuro-. Según la *Food and Agriculture Organization* (FAO), sólo el 2% de los contratos de futuros sobre materias primas acaban en un suministro real de las mercancías. El 98% restante pasa de mano en mano de forma especulativa para obtener una ganancia rápida (Knaup et al., 2011). Un claro ejemplo se observó a raíz de la crisis financiera de 2008, generada por el declive inmobiliario. Muchos inversionistas movieron su capital, invertido en productos basura, hacia el mercado de futuros de las materias primas, creando un falso desajuste y provocando precios máximos históricos en todas las materias primas. En particular, el café alcanzó un nivel récord máximo de \$3.24 USD/lb (véase Figura 1). Un año después, su valor era sólo el 50% de ese máximo (Irezabal, 2011), y diez años más tarde, a finales de 2018, el precio del café caía por debajo de \$0.96 USD/lb, cayendo a los mínimos previos a la crisis del 2008.

Figura 1: Precio histórico del café 2008 – 2018 en USD/lb



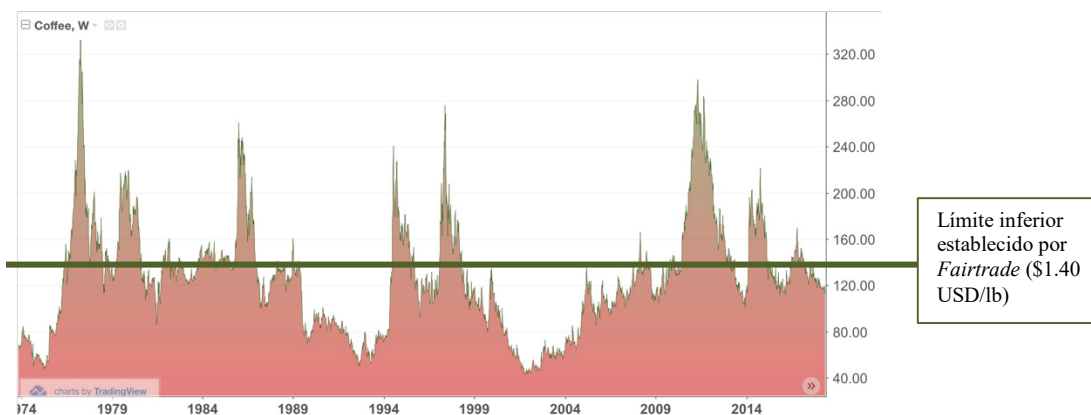
Fuente: *Trading Economics*, 2019/01

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

Las regiones y pueblos abocados a la producción del café, viven económicamente sujetas a las estructuras volátiles de los precios internacionales. Inclusive en los casos de producción orgánica y de comercio justo, que requieren de un mayor trabajo -tanto en el campo, como en la organización social de base-, el mercado solamente reconoce el esfuerzo y la inversión realizados con un porcentaje adicional -que suele estar entre el 10 y 20%- en el precio final, siempre ligado a la referencia del precio de mercado. En la Figura 2 se observa que, durante la mayor parte de los últimos 40 años, el precio ha estado por debajo del límite inferior del costo de vida establecido por *Fairtrade* (\$1.40 USD/lb) para las familias productoras. Esta volatilidad, tan ajena

al pequeño productor de café, se puede interpretar como una falta grave a la dignidad de su trabajo.

Figura 2: Precio internacional del café desde 1974 a diciembre 2018 en USD/lb



Fuente: *Trading Economics*, 2019/01

(“Coffee | 2019 | Data | Chart | Calendar | Forecast | News,” n.d.)

Tal dependencia económica de una estructura tan volátil afecta a todas las dimensiones del territorio, en especial y por supuesto, cuando la venta de la cosecha del café no cubre los costos mínimos de vida. Cuando el precio del café es tan bajo, los efectos en las comunidades de agricultores son nocivos y se profundiza la degradación del tejido social en los territorios productores a través de problemas de hambre, pérdida de salud, violencia, migración y otras expresiones de pobreza en general. Se trata de un sistema perverso en sí mismo, ya que se aprovecha del aumento de la sectorización y deshumanización causadas en gran parte por la globalización neoliberal, con el fin de extraer los mayores rendimientos económico – financieros posibles, alimentándose de los vicios autodestructivos humanos: evitando verlos y reconocerlos; postergando o convirtiendo en abstractas las decisiones que, en realidad, llevan a consecuencias muy concretas y perjudiciales, por no decir devastadoras, para centenares de miles de personas de escasos recursos, y actuando como si nada ocurriera (Francisco, 2015). Desde la perspectiva medioambiental, la presión también aumenta, ya que las familias de pequeños productores de café orgánico -consideradas como las custodias de las zonas de amortiguamiento para la biodiversidad local- se ven expuestas a situaciones de precios bajos que hacen imposible la inversión que requieren este tipo de cultivos.

La resiliencia se entiende como la capacidad de un sistema para soportar y recuperarse de perturbaciones externas -económicas, sociales, medioambientales, etc-. (MacKinnon & Derickson, 2013). Para las comunidades productoras de café, la resiliencia disminuye drásticamente debido a su dependencia al mercado y la fragilidad del medioambiente. Su exposición a caídas de precios y a los efectos del cambio climático son potencialmente catastróficos para la economía familiar y local, no solo produciendo migraciones masivas como las observadas desde finales del 2018 y principios de 2019 desde Centro América -región productora de café- a Estados Unidos, (Sieff, 2019), sino inclusive para una continuación factible de la cafecultura a largo plazo (Henderson, 2019).

2.3 Visiones encontradas en un mismo territorio

De acuerdo con Schejtman y Berdegue (2004), el territorio es un espacio con identidad o que forma parte de una identidad y cuyos habitantes-participantes ostentan un proyecto de desarrollo, concertado socialmente hasta cierto punto. En cada proceso de desarrollo rural, el territorio es una construcción social, no sólo un espacio “objetivamente existente” en virtud de variables físicas, geográficas o decisiones administrativo – políticas sobre fronteras legales. Esta identidad puede ser el resultado de diversos factores -incluyendo las físico – geográficas y fronterizas, pero también su historia distintiva, etnicidad(es), cultura(s), estructura económica, condiciones biofísicas, infraestructura, grandes inversiones privadas y conflictos sociales, o una combinación de varios de estos factores (Berdegú et al., 2015). La construcción social del territorio no excluye a la persona o su familia, sino que parte de su sistema de intereses no estructurados, de la percepción y concepción de necesidades y potencialidades para cubrirlas (Arreola Muñoz & Saldívar Moreno, 2017). Dicha aproximación ayuda a la comprensión de las transformaciones dentro de los territorios orientados a la producción de café, principalmente impulsadas por las fuerzas del mercado y sus interrelaciones con las estructuras de poder político y las consiguientes políticas públicas.

La globalización ha acelerado la inserción de los territorios rurales en la economía global, con las consecuencias que tiene sobre los grados de autonomía de los

territorios por la creciente dependencia hacia mercados nacionales y globales. Estos cambios del paradigma territorial, que se han fortalecido mucho en los últimos treinta años responden cada vez más a las fuerzas de mercado externo y no a los propios principios y valores de las identidades territoriales de las personas. De acuerdo a Schejtman y Berdegú (2004) se trata de un proceso provocado por transformaciones radicales en las cadenas de valor agroalimentarias, donde la agroindustria, *traders* y, sobre todo, las grandes cadenas de consumo, pasan a tener un papel dominante que les permite imponer precios, normas y prácticas de abastecimiento, obligando a los demás agentes a adoptar cambios, que a su vez requieren de fuertes inversiones y de economías de escala.

Por otro lado, para los pueblos indígenas, en el territorio no sólo están presentes los factores presentados anteriormente -políticos, físicos, sociales, culturales, económicos, etc.-, sino que se encuentran muy presentes los elementos espirituales, como la “Madre Tierra” o “Papá Dios”. En el contexto indígena se mezclan los factores materiales y los intangibles en un continuo. Es el todo donde subyacen las relaciones que tenemos entre lo humano y lo no-humano, incluyendo lo social, biofísico, natural y sobrenatural (Fuentes, 2016).

Toledo (2005) refuerza que este conocimiento originario de los pueblos sirve para conocer a la madre naturaleza y sus recursos como fuente de vida, además de que proviene de la experiencia acumulada y compartida por muchos hombres y mujeres durante miles de años. El conocimiento se entiende como sabiduría, es decir, no está desligado de la espiritualidad -o valores y creencias de cada individuo, familia o comunidad sobre lo sagrado, lo trascendental y lo ético-. Para estos pueblos, el valor de la sabiduría es muy apreciado y también forma parte del territorio. Por ello, el rescate de los valores éticos e ideológicos de las culturas indígenas -como son el servicio, la hospitalidad y la solidaridad- adquiere gran relevancia para estos territorios, al ser reservorios de civilización que apuntalan procesos e historias locales de organización social, de mejoramiento de la calidad de vida, de interculturalidad, de participación de género y de vida buena (Rodríguez, 2011).

Hoy en día, estos valores arraigados en los territorios indígenas y campesinos se encuentran en constante tensión con el mundo global, obligando a dichos grupos a

buscar puntos comunes o de integración, pero también frecuentemente a renunciar a algunos de ellos, presionados por el rigor del mercado. En este contexto, las empresas sociales y solidarias pueden jugar un papel crucial. Buscan ser económicamente viables, pero en muchos casos, procuran basarse en valores locales y no los del mercado. Pueden servir de puente, conectando a los campesinos y pueblos indígenas productores de materias primas con el mercado, para que estos pueblos puedan ganarse una vida digna; sin embargo y a la vez, también pueden servir como mecanismo de defensa y resiliencia para los territorios más vulnerables, ayudándoles a protegerse de los efectos más nocivos del mercado globalizado.

2.4 Contexto de las experiencias de este estudio

2.4.1 Yomol A'tel

La primera experiencia investigada en esta tesis se encuentra en el estado de Chiapas, en el sur de México -véase Figura 3-. Yomol A'tel -por su traducción del idioma tseltal que significa: “juntos caminamos, juntos trabajamos, juntos soñamos”-, es una agrupación articulada e integrada de empresas sociales y solidarias formadas por comunidades indígenas tseltales⁶, trabajadores y colaboradores que trabajan en diferentes sectores como la producción, transformación y comercialización del café, miel y sus subproductos, las micro finanzas y en proyectos de desarrollo territorial.

Figura 3: Región de la selva norte en Chiapas, México



Fuente: Yomol A'tel / USGS; el territorio se enmarca en el mapa entre el 1 y 6.

⁶ En el contexto tseltal, las comunidades son las pequeñas aldeas o pueblos, constituidas por diversos clanes familiares. Cada comunidad cuenta con su propia estructura de gobierno, fiestas y organización social. Todas cuentan con una ermita.

México cuenta con una población que ya rebasa los 120,000,000 de personas, con una edad media de 27 años en 2015 (INEGI, 2015) y en plena etapa de bono demográfico. En 2018, fue la 15va economía del mundo y segunda de América Latina en términos del PIB total, pero el número 68 del mundo en términos del PIB per cápita (IMF, 2019). Estos datos muestran el problema de la pobreza en México, acompañada por la extrema desigualdad que se vive en el país, el cual presentó un coeficiente Gini⁷ de 0.79 en 2017 (Sin Embargo, 2017). A estos problemas se le suman las crisis de corrupción, en donde de acuerdo a la organización *Transparency International*, en 2018 México ocupó el lugar 128 de los 180 países analizados en términos de corrupción en todo el mundo (*Transparency International*, 2018), así como la crisis de seguridad que azota al país, derivada de los conflictos entre organizaciones del narcotráfico y sus confrontaciones con el gobierno, generando los niveles de violencia más altos de los últimos 21 años (El País, 2018).

El estado de Chiapas es uno de los más rezagados en términos económicos y educativos de México. Con una población de 4,796,580 personas (INEGI, 2015), el 4% de la población total, produce solamente el 1.7% del PIB total de México. El 76.2 % de su población se encuentra en situación de pobreza. En términos de escolaridad, el 15% de los adultos no sabe leer o escribir y, en promedio, el nivel de escolaridad alcanzado es la secundaria (CONCANACO SERVYTUR, 2018). La región de la selva norte de Chiapas se caracteriza por fuertes contrastes. Resalta por su exuberancia natural y por la profundidad cultural del pueblo indígena tseltal⁸ que la habita –por encima del 90% del total de la población de esta región (INEGI, 2011)- pero lamentablemente también es reconocida por estar entre las diez regiones más pobres del país (CONEVAL, 2010) y vive inmersa dentro de una fuerte inestabilidad política y económica, dependiendo principalmente de la producción del café y los subsidios gubernamentales.

En el centro de esta historia se encuentra el café. México es el noveno país productor de café en el mundo (OIC, 2016). Dentro de este país, el café representa el séptimo cultivo agrícola con mayor superficie cultivada y ocupa el doceavo lugar en

⁷ Indicador que mide la desigualdad, siendo 0 ausencia de desigualdad y 1 desigualdad total.

⁸ La tseltal es una de las once etnias mayas del estado de Chiapas. La lengua tseltal es la séptima más hablada por número de personas en México (Fernández 2014).

generación de valor. El 40% de su producción se da dentro del estado de Chiapas (FND, 2014), región donde se encuentra el caso de estudio Yomol A'tel. Otro elemento relevante es que la producción de café en México se realiza principalmente por pueblos indígenas, como también es el caso de Yomol A'tel. Aproximadamente son 300,000 productores de café en el país, de los cuales alrededor de 180,000 pertenecen a alguna etnia indígena, lo que representa el 60% del total (Nájera Elizalde, 2012).

En México, el 73% del total del café que se exporta sale como materia prima en café verde⁹, el 23% como café industrializado soluble y solamente el 1% como café tostado y molido -con un elemento de valor agregado importante- (AMECAFÉ, 2013). Estos datos reflejan la realidad del rol de México en la cadena de valor del café, centrándose principalmente en la extracción de los recursos naturales en forma de materias primas. Esta es la realidad en la que los pequeños productores de café deben intentar competir y por la que, con el fin de alcanzar una escala mínimamente viable, en algunos casos se organizan en cooperativas. La mayoría de estas organizaciones buscan grandes volúmenes (de café, pero también de productores dentro de su padrón) con el fin de mejorar su capacidad de negociación, primero con el estado para la recepción de subsidios y apoyos gubernamentales, luego con los intermediarios compradores para arañar algunos centavos dentro de la negociación del precio. Se consideran exitosas las cooperativas de pequeños productores de café que logran exportar su café como materia prima; suelen ser aquellas con muchos años de historia, las que han optado por la producción ecológica y que son reconocidas como importantes movimientos de base. Debido a la carencia en tecnología, capacidades y aliados estratégicos, es complicado para una organización romper con esta dinámica para transformar y vender su producto como un bien de valor agregado.

Los pequeños agricultores y, a su vez, las cooperativas de café han sufrido en su propio sector la ola desreguladora del neoliberalismo que empezó en los años ochenta y que ha llegado a dominar el pensamiento económico y políticas públicas en gran parte del mundo. Hasta 1989, los precios del café estaban regulados por el Instituto Mexicano del Café (INMECAFE), instancia gubernamental a través de la cual, basada en los

⁹ El estado del café que se utiliza como referencia para el precio en las bolsas de valores (un paso antes del tostado y prácticamente sin valor agregado).

acuerdos de la Organización Internacional del Café (OIC)¹⁰, el estado ofrecía protección a los productores en contra de un mercado caracterizado por su volatilidad.

‘Alrededor de un Estado protector, interventor y regulador se cobijaron miles de cafecultores minifundistas, muchos de ellos no sólo alentados, sino también creados por el propio Estado al convertirlos en pequeños productores de café, en tanto que era una vía para obtener ingresos económicos y mantener así su reproducción social. De esta manera, los campesinos cafecultores se subordinaron al Estado, lo cual les permitía acceder a los beneficios que ofrecía, lo que podría traducirse como pacto social’ (Sánchez Juárez, 2015, Pág. 52).

Con el cambio hacia una política económica de libre mercado en México, a finales de los ochentas, se privilegió la liberalización comercial y la privatización de diversas empresas paraestatales para cumplir con el nuevo modelo económico neoliberal que se imponía.

‘Con la reestructuración del Estado en 1989, el INMECAFÉ desapareció y las políticas de apertura y desregulación comercial se evidenciaron con la ruptura de las cláusulas económicas de la OIC, lo que provocó que los campesinos minifundistas dedicados a la producción del aromático se encontraran en la mayor de las adversidades que habían vivido, ya que, sin tener el mínimo conocimiento del procesamiento y comercialización, se vieron obligados a desarrollarse en estos ámbitos y buscar opciones para vender su producción’ (Sánchez Juárez, 2015, Pág. 53).

Al dejar de ser sujetos económicos para el gobierno, se redujo a los pequeños productores y campesinos con menores recursos a objetos de programas sociales y supuesta política contra la pobreza, basados en diversos subsidios. Así, se descapitalizó sistemáticamente al 90% de los campesinos mexicanos (Rodríguez, 2011).

La historia de los tseltales en la selva norte de Chiapas, se ha caracterizado, en una parte, por un constante despojo de tierras e intentos de dominación, inclusión o esclavización por parte de la población no tseltal. Sin embargo, por otro lado, también se caracteriza por la manera de ser de este pueblo, pues, al no ser sumiso, ha luchado por su autonomía y la defensa de su territorio, cultura y su trabajo (Fernández, 2014). Los efectos de la globalización son palpables en este territorio, marcado por la extracción de materias primas y en donde sus habitantes indígenas han sido los más afectados.

¹⁰ Organización internacional que agrupa el 98% de los países productores y exportadores y el 67% de los países consumidores e importadores de café en el mundo (“International Coffee Organization - Mission,” n.d.).

‘Los procesos de acumulación y de diferenciación social no se hacen en un imaginario vacío, sino que son precisamente los recursos de estas tierras, su riqueza natural y fuerza de trabajo de los que se sirven y se alimentan estos procesos modernizadores, dejando a estos pueblos con menos posibilidades materiales y humanas para animar sus propios intentos de desarrollo’ (Rodríguez, 2011, Pág. 4).

Fue a partir de los setentas, principalmente a raíz del Congreso de la Madre Tierra¹¹, cuando comenzó la recuperación de las grandes extensiones de tierras por parte de las comunidades indígenas. En la región de la selva norte de Chiapas, principalmente poblada por indígenas tseltales, se fue reconfigurando la propiedad de la tierra a través de los años. Las grandes fincas basadas en los monocultivos y la explotación social habían impuesto una historia de opresión e injusticia en la vida de las comunidades tseltales, antiguos pobladores de este territorio. Después de 30 años de organización y acción política que comenzó con el Congreso de la Madre Tierra, recuperaron el 90% de su territorio (Rodríguez, 2010).

Se recuperó la tierra, sí, pero se sometió a nuevos intermediarios de los mercados. Lo que pareció un movimiento social emancipatorio en un inicio, no pudo completarse, ya que los pequeños productores siguieron expuestos y dominados económicamente por las fuerzas del mercado. El poder se trasladó de los latifundistas a las empresas transnacionales que comercializan con el café, quienes fueron articulando una red de acopio y control del territorio a través de “coyotes” -los intermediarios locales a los que muchos pequeños productores se ven obligados a vender su materia prima-. Ser dueño de la tierra, pero no de su valor, es ahora el común denominador para toda aquella parcela que le dedica su energía a la producción del café. Hoy en día, los pequeños productores se enfrentan a esquemas adversos de comercialización, debido a que están en una importante desventaja de negociación, enfrentando una fuerte descapitalización familiar y desorganización, lo que trae como consecuencias prácticas como la usura y engaño por parte de los “coyotes”.

Es en este contexto de lucha por la tierra y exclusión de los mercados, que los pequeños productores de café y sus familias realizan la producción del café orgánico

¹¹ Congreso convocado por la Diócesis de San Cristóbal en 1974, acudiendo los principales pueblos indígenas de Chiapas y en donde se manifestaron los retos y problemas principales que se enfrentaban: tierra, salud, educación y comercio.

en Chiapas. Desde una lógica de la subsistencia y no de la productividad, este estilo de producción se reproduce dentro de una cosmovisión ligada a la tierra y articulada al tejido social de las comunidades (Travieso, 2018). Su producción se caracteriza por el uso de fertilizantes y pesticidas naturales en lugar de químicos industriales, debido a que se realiza por debajo de la sombra de la flora local y por la búsqueda del aprovechamiento máximo de la diversidad en la parcela, en contra de una producción intensiva propia de los monocultivos. Por las características de la región y por la visión indígena de producción, se entiende que las parcelas de café son sistemas agroforestales cafetaleros. El interés en este sistema no es solo producir café, sino generar procesos de mantenimiento, regeneración, conexión y amortiguamiento de los bosques, donde -partiendo de la necesidad de sombra- se pueden tener árboles con diferentes finalidades (Valencia et al., 2018). Este tipo de cultivo posibilita la multifuncionalidad, que incluye otros cultivos como árboles cítricos o maderables y plantas ornamentales o medicinales, entre otros. Es un cultivo que no sólo facilita la supervivencia de los tseltales sino también da servicio a la regeneración y preservación de la biodiversidad en el territorio (Toledo & Espejel, 2014).

Para entender el contexto de Yomol A'tel en profundidad, es fundamental comprender la cultura que tiene el pueblo tseltal, la cuál es milenaria y proviene de la época de los antiguos mayas. Hace más de 400 años inició la evangelización cristiana en la región, desarrollando un nuevo esquema de espiritualidad indio-cristiana que a través de los años fue transformado parte de esa cultura y sus formas de organización social (Travieso, 2018; Zatyryka, 2003). A partir de 1958, la Misión de Bachajón, impulsada por misioneros jesuitas, comenzó su trabajo bajo la Diócesis de San Cristóbal. Acompañando el liderazgo histórico de Don Samuel Ruíz, obispo de la Diócesis, adoptaron las formas organizativas que ya existían en el territorio y las comunidades, dando continuidad a una lógica de iglesia autónoma y autóctona para las mismas (Crispín Bernardo & Ruíz Muñoz, 2010). Tal estructura se ha construido en base a muchos años de promover una propuesta cultural, espiritual y organizativa propia, que hoy en día sigue viva a través de la plataforma, por regiones y cargos espirituales, que promueve la Misión de Bachajón y que se basa en una cosmovisión ligada a la tierra, con la capacidad de proteger la biodiversidad y la cultura del territorio. Recientemente, este quehacer se ha visto tensionado por el actual modelo agroindustrial que ignora la experiencia local, olvidándose de mantener la biodiversidad, la variedad

de los paisajes y, por ende, el equilibrio ecológico (Toledo, 2005). Este conocimiento tradicional ha sido objeto de estudio de muchos académicos que profundizan en la riqueza y pertinencia del mismo (Fernández, 2014; Rodríguez Moreno, 2011; Ruiz Galindo, 2010; Toledo, 2005; Toledo & Espejel, 2014).

Otro elemento que caracteriza al territorio y a los pequeños productores de café en Chiapas es su exposición al cambio climático, que ha modificado las condiciones de los cafetales como, por ejemplo, en términos de temperatura y humedad (Henderson, 2019). Un caso palpable de esta situación se dio en el año 2013, cuando la plaga de la roya del café¹² golpeó el territorio a gran velocidad y extremada virulencia, generando un impacto devastador. En un año, la cooperativa Ts'umbal Xitalha', primera cooperativa del grupo Yomol A'tel -véase la descripción organizacional más abajo-, pasó de producir más de 80 toneladas de café anuales a poco menos de 8 toneladas, perdiendo así el 90% de su cosecha y, con ello, la principal fuente de ingresos económico para las familias que la componen. Esto significó un golpe duro, un terrible *shock* para las familias de la cooperativa en su proceso de alcanzar la autonomía productiva (Travieso, 2018). En términos generales, profundizó la dependencia de la región con el gobierno y con nuevos actores, que dotaron de otras plantas, resistentes a la roya, y paquetes tecnológicos químicos para combatirla. Esta crisis, generada por el cambio climático y el envejecimiento de los cafetales (Henderson, 2019), supuso un retroceso en el nivel de control sobre la cadena de valor por parte de los productores (Valencia et al., 2018), moviendo su producción hacia parcelas más tecnificadas, sin sombra, en donde el objetivo es mejorar la productividad para seguir suministrando el café a las grandes empresas comercializadoras y permanecer como productores de materias primas. Esta crisis supuso la transformación del conjunto de relaciones socioeconómicas y ecológicas de la producción del café en la región en el largo plazo (Henderson, 2019).

En este contexto de crisis productiva y de lucha por la soberanía alimentaria, productiva y económica en términos de sustentabilidad territorial, nace el grupo Yomol

¹² La roya es una plaga causada por el hongo *Hamileia vasatrix*, el cuál infecta la hoja del cafeto secándola y desprendiéndola del tronco. Esto impide la fotosíntesis del árbol, que posteriormente muere. USAID estima que las pérdidas debido a la crisis de la roya en América Latina entre el 2012 y 2014 fueron de alrededor de un billón de dólares, afectado a más de dos millones de personas (Valencia et al., 2018).

A'tel¹³, aunque sus raíces se encuentran más atrás. Fue a partir del año 2002, cuando en la región de la selva norte de Chiapas, México, en la comunidad de Nuevo Progreso, se conformó la primera cooperativa del grupo, la cooperativa de producción rural Ts'umbal Xitalha SPR. Acompañada por la Misión Jesuita de Bachajón, se puso el objetivo de mejorar los medios de vida de las familias tseltales, su organización social, así como la agregación de valor del café y la miel, sus principales fuentes de ingreso. Se partió de la problemática principal de la región: la volatilidad de los precios del café como materia prima y el bajo acceso a medios de producción y al mercado. Se comenzó en 2002 con 22 productores de la comunidad de Nuevo Progreso, habiendo crecido hoy en día a más de 350 productores en 98 comunidades indígenas de la Selva Norte de Chiapas¹⁴ y más de 80 trabajadores distribuidos entre las diferentes empresas sociales y solidarias en Chiapas, Ciudad de México, Puebla y Guadalajara (véase Figura 4).

Figura 4: Mapa de los territorios de acción de Yomol A'tel en México



Fuente: Informe Anual 2014 Yomol A'tel (2015)






Actualmente Yomol A'tel es un grupo de varias empresas sociales y solidarias. En primer lugar, se basa en la cooperativa de productores de café orgánico mencionados anteriormente -Ts'umbal Xitalha- que también realiza el trabajo de organización social de base y agroecología. Se cuenta asimismo con una planta procesadora de café orgánico –Bats'il Maya-, con una red de 5 cafeterías –Capeltic- en todo el país, una micro financiera –Comon Sit Ca'teltic-, una cooperativa de producción de productos

¹³ Oficialmente se conformó el grupo en 2013.

¹⁴ La Misión de Bachajón trabaja con más de 600 comunidades o pequeñas aldeas y pueblos de la Selva Norte de Chiapas, aunque desde la cooperativa Ts'umbal Xitalha' sólo se tiene presencia en 98.

de cuidado personal –Xapontic- y el desarrollo de los diferentes subproductos de miel orgánica –Chabtic-. Como parte de los resultados de esta tesis, en el capítulo 5 se explicarán las diferentes tensiones y propuestas que han surgido en el proceso de estructuración jurídica y orgánica, orientado a mejorar la profesionalización empresarial y la participación de productores y trabajadores en los espacios de gobernanza y capital. En la tabla A se pueden ver las diferentes sociedades y sus características, desde donde se opera el grupo Yomol A'tel.

Tabla A. Sociedades desde donde se opera Yomol A'tel

	 YOMOL A'TEL	 Ts'umbal Xitalha (SPR)	 Bats'il Maya (SRL MI)	 Grupo Cooperativo Tzeltal (SA de CV)	 CAEC (AC)
Contexto		<ul style="list-style-type: none"> Producción ecológica Rural marginal Cultura Tzeltal Sector primario: se operan café, miel, jabones y microfinanzas. 	<ul style="list-style-type: none"> Transformación y Comercialización Pequeño centro rural Campeña - mestiza Sector secundario 	<ul style="list-style-type: none"> Comercialización directa Urbano medio/medio-alto Sector terciario 	<ul style="list-style-type: none"> Rural marginal con enfoque de formación AC de la Misión de Bachajón No es exclusiva de Yomol A'tel.
Propuesta de Valor		Alternativa de producción ecológica y artesanal de calidad.	Producto final gourmet, elaborado localmente.	Producto en detalle, como ejercicio de derechos, principios y valores.	Acampamiento en procesos de educación y formación para las comunidades.
Socios		361 socios productores de 10 regiones (café y miel).	3 socios con el 33.3% c/u	2 socios con el 50% c/u	Jesuitas de la Misión de Bachajón
Trabajadores		- 12 trabajadores (café, miel, jabones y microfinanzas)	- 16 trabajadores incluyendo áreas transversales de Yomol A'tel	- 48 trabajadores, incluyendo áreas transversales de Yomol A'tel	- 13 directamente para Yomol A'tel (más trabajadores para la Misión)
Ventas 2018		\$ 179,580.00 USD ¹⁵	\$ 423,075.00 USD	\$ 772, 110.00 USD	
Activos estratégicos		Terreno MIYA	Máquinas Camioneta, Marca	Máquinas, Marca	Terreno planta Camionetas Máquinas

Fuente: Irezabal, elaboración propia

Yomol A'tel cuenta con un plan estratégico 2016-2021 (Yomol A'tel, 2016), constituido por cuatro líneas estratégicas:

1. Cooperativización. Consolidación de las personas como actores participantes (estructura jurídica que dé cuenta de la propiedad), mecanismos propios (fondos),

¹⁵ A un tipo de cambio de 1 USD / 19 MXN

medios de organización para la toma de decisiones, gobernabilidad y formación cooperativista.

2. Sujeto constructor de región. Individual y colectivo. Desarrollo de capacidades de las personas, escuela para la sustentabilidad, toma de decisiones colectivas y modelo multi-actor.
3. Ciclo económico completo. Retorno de excedentes, su gestión y reinversión.
4. Regionalización. Detonante de procesos organizativos en las regiones. Lugar de construcción del *Lequil Kuxlejalil* o “Buen Vivir”.

Actualmente, Yomol A’tel se encuentra en una etapa de reconstitución y consolidación. A nivel del campo, la plaga de la roya implicó revisar la estrategia de desarrollo local, apostando por la diversificación y reorganización territorial productiva. A nivel de los trabajadores, desde hace más de 5 años se ha iniciado un proceso de “cooperativización” con poco éxito y más frustración que motivación. Como se detallará en capítulos posteriores, a pesar de que las empresas relacionadas con el café tienen un buen desempeño, este éxito económico contrasta con las dificultades relacionales internas que se viven dentro de la cadena de valor y que suponen como reto dar el siguiente paso en la construcción de un proyecto compartido entre personas de gran diversidad cultural, histórica y territorial.

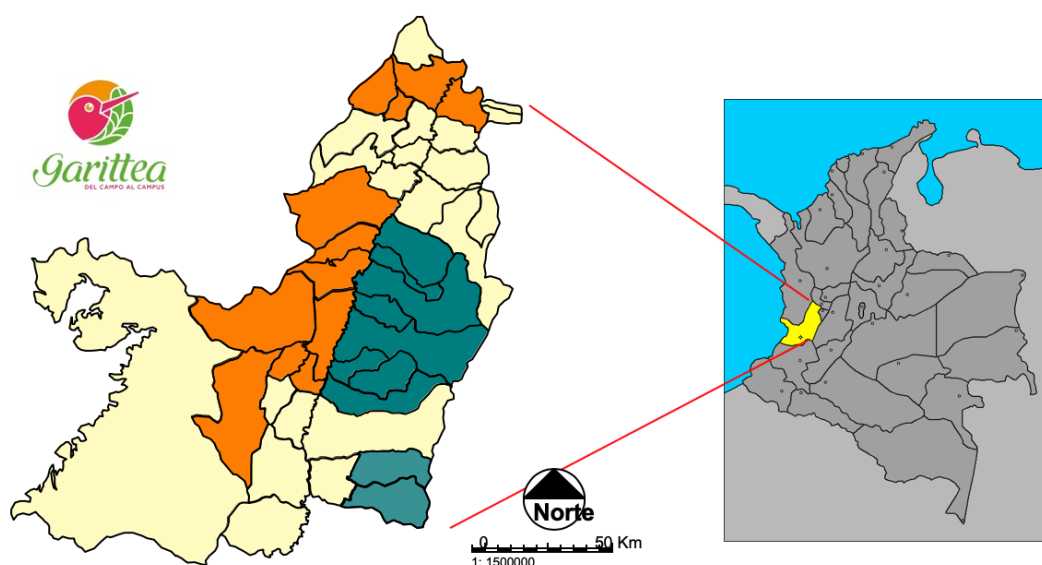
2.4.2 Garittea

La segunda experiencia investigada en esta tesis se llama Garittea y es un proyecto de comercialización directa de cafés de especialidad que nace en 2015 en la región del Valle del Cauca, Colombia (ver Figura 5). Es un proyecto hermano de Yomol A’tel, con el cual se han realizado proyectos conjuntos de intercambio de experiencias, tanto en producción agroecológica como en desarrollo de cadenas de valor de ciclo económico completo.

Colombia cuenta con una población de más de 49,000,000 personas y, como muchos de los países de América Latina, también se encuentra en plena etapa de bono demográfico. En 2018, fue la 40va economía del mundo y la número 85 en términos

del PIB per cápita (IMF, 2019). Al igual que México, sufre el problema de desigualdad extrema, presentando un coeficiente Gini de 0.79. Actualmente se encuentra en un proceso de reconciliación nacional, derivada de una compleja historia de violencia entre el gobierno, grupos del narcotráfico y las guerrillas. En 2016 se firmaron los acuerdos de paz entre el gobierno y las FARC¹⁶, dando paso a 578 compromisos, que -dada la complejidad del territorio y coyuntura actual- mantienen al país en situación de fragilidad (Casey, 2019).

Figura 5: Mapa de la región cafetalera del Valle del Cauca, Colombia



Fuente: IMCA, 2019

Garittea es una empresa social que asocia tres organizaciones: Asociación de Caficultores Orgánicos de Colombia (ACOC), Asociación de Pequeños Productores de Café de La Marina (ASOPECAM) y una ONG denominada Instituto Mayor Campesino (IMCA). Su objetivo conjunto es generar capacidades para la producción agroecológica, transformación y comercialización de cafés especiales, así como incrementar ingresos y alcanzar el bienestar de los asociados mediante la venta directa con valor agregado -como café tostado y en taza-, sin intermediarios, a través de una tienda especializada de café ubicada dentro de la Universidad Javeriana de Cali, en Colombia. Después de algunos años de diseño y planificación de todos los actores, Garittea abrió sus puertas al público en el 2017.

¹⁶ Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia

Las tres organizaciones que impulsan este proyecto multi –actor cuentan con historias particulares dentro del contexto cafetalero colombiano. Colombia es el mayor productor de café arábico lavado en el mundo (café especiales). El sector del café está controlado principalmente por la Federación Nacional de Cafeteros (FNC), organización encargada de la recolección del café a través de cooperativas locales y de la evaluación de su calidad para la exportación. A partir de 2002, la FNC comenzó una política de producir café especiales con resultados positivos desde el punto de vista macroeconómico (Rueda & Lambin, 2013). Por otro lado, como fue comentado por los productores de ACOC y ASOPECAM, muchos de los productores de café orgánico no confían en las políticas de la FNC, basadas en la imposición de estilos de producción, variedades de plantas y contratos de compra – venta. A continuación, se explican las tres organizaciones que hacen parte de Garittea.

La organización no gubernamental, el IMCA, fue creada por la Compañía de Jesús en 1962, en la ciudad de Buga, con el nombre de la “Universidad Campesina”. Su objetivo fue proporcionar una formación integral -social, política, productiva, espiritual- para las comunidades campesina del Valle del Cauca. Durante más de 50 años se ha dedicado al desarrollo de capacidades, al fortalecimiento de organizaciones campesinas y a la incidencia local y regional a través de investigación aplicada. Su papel en temas de sostenibilidad agroecología familiar y local es especialmente relevante a partir de los 90s (Aleman, 2015). Actualmente lo conforman más de 50 trabajadores y cuenta con 4 líneas estratégicas de trabajo para la región: (1) Economía Solidaria y Agroecología, (2) Ciudadanía y Democracia, (3) Gestión Ambiental del Agua y (4) Fortalecimiento Institucional (IMCA, 2019).

ACOC lleva impulsando procesos agroecológicos y de organización campesina desde los años 80s. Oficialmente nace en 1990, acompañada por el IMCA desde el primer momento. Fue la primera organización campesina de Colombia en exportar café orgánico como materia prima a Estados Unidos y, desde entonces, se dedica a la producción, transformación y comercialización de café orgánico. Actualmente participan 20 familias productoras de café orgánico y otros productos, bajo el esquema

de agricultura familiar campesina, abarcando más de 50 ha de café orgánico (Instituto Mayor Campesino, 2015).

ASOPECAM es una asociación comunitaria campesina que lleva produciendo café orgánico desde 1993. Ubicada en la vereda La Marina, desde el año 1997 realizaron las primeras exportaciones de café como materia prima a Europa y Estados Unidos y lo han venido haciendo bajo el sello de comercio justo en los últimos años. La autonomía es un valor primordial dentro de ASOPECAM, la cual se busca principalmente a través del desarrollo de capacidades. Dentro de las principales dificultades que identifican para su operación se encuentran la volatilidad de los precios internacionales del café, la presión del gremio cafetero, el cambio climático y el conflicto armado (Instituto Mayor Campesino, 2015). Actualmente cuenta con 20 socios productores de café trabajando más de 77 ha de café orgánico (IMCA, 2019).

Ante este contexto y motivados por la comunidad denominada Comparte -que se especifica en el en el siguiente apartado, 2.4.3-, estas tres organizaciones decidieron emprender un nuevo proyecto -Garittea- que elimina a los intermediarios dentro la cadena de valor, bajo el esquema de empresa social y solidaria, involucrando otras organizaciones sociales, universidad y empresa. En la Figura 6 se observan los aportes de diferentes actores en la creación de Garittea.

Figura 6: Implementación de la estrategia de comercialización directa en el proyecto Garittea en Colombia.



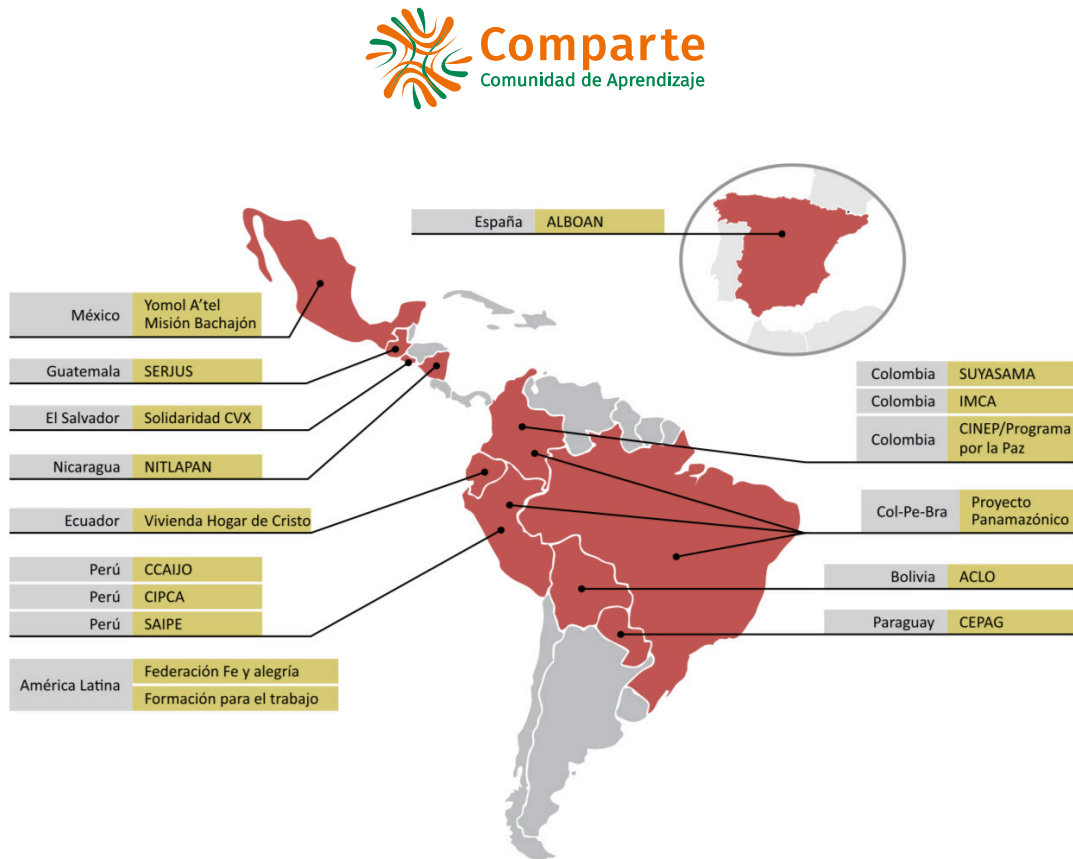
Fuente: IMCA, 2015

A pesar de nacer en un contexto diferente al de Yomol A'tel -campesino y con mayor preponderancia del estado en el sector del café-, Garittea propone un modelo basado en la confianza y la calidad que articule a las personas dentro de la cadena de valor. Se apuesta por un trabajo coordinado para proporcionar apoyo mutuo y consolidar conocimientos socio-empresariales que eviten el desgaste y desmotivación en el ámbito comercial por parte de los productores de café.

2.4.3 Comparte

La red Comparte es una comunidad de aprendizaje y acción formada por 16 centros sociales de la Compañía de Jesús en 11 países de América Latina, a los que se suman 4 universidades jesuitas, la Conferencia de Provinciales Jesuitas de América Latina (CPAL) y ALBOAN -una ONG jesuítica dedicada a procesos de desarrollo y educación en el País Vasco, España-. El objetivo de Comparte es contribuir, junto con sus organizaciones, a la transformación sostenible de sus territorios mediante la construcción de alternativas económico – productivas de impacto local y regional (Comparte, 2016b). Nace de la experiencia acumulada de estos centros, cuando varios de ellos se reúnen en Loyola, País Vasco, en junio de 2011, para definir el “desarrollo alternativo por el que trabajamos”. Desde entonces se han celebrado diversos seminarios en el País Vasco, Colombia, México y Perú, con el objetivo de continuar con la reflexión e implementar estrategias comunes de acción en temas como la lectura estratégica del territorio, la generación de capacidades y la comercialización conjunta.

Figura 7: Países y centros de acción del Comparte



Fuente: Comparte, 2017

Estas experiencias económico - productivas son de carácter alternativo, con ocho rasgos particulares definidos por los propios centros de la siguiente manera (Comparte, 2011):

- 1) En defensa de la vida: la persona y su dignidad es el centro.
- 2) Parte de lo local: construimos una visión alternativa de lo local.
- 3) Genera capacidad de participación y de decisión: generación de capacidades para el ejercicio de la libertad y la toma de decisiones.
- 4) Apuesta por la construcción colectiva: condición que posibilita el desarrollo.
- 5) Rescata la riqueza de la diversidad: del nosotros/as excluyente, al nosotros/as incluyente.

- 6) Emplea de forma justa y sostenible los recursos naturales: un desarrollo que vive en armonía con su entorno natural, que genera beneficios sociales y ambientales.
- 7) Fortalece el papel de la mujer: no hay auténtico desarrollo si las mujeres no son protagonistas.
- 8) Prioriza la buena vida de todas las personas: la prioridad no es la acumulación de capital, sino un “buen vivir” para todas las personas involucradas.

Entre los centros sociales que forman parte de esta red hay gran diversidad de territorios y cadenas de valor (sistemas productivos). La tabla B muestra algunos ejemplos del trabajo realizados por algunas de las organizaciones que forman parte de esta red.

Tabla B: Centros de la red Comparte en diferentes cadenas de valor

CENTROS	REGIÓN	SISTEMAS PRODUCTIVOS
Nitlapan	Nicaragua: Río Blanco, Muy Muy y Matiguás.	Cacao, café y seguridad y soberanía alimentaria (SSAN).
Yomol A'tel	México: 9 regiones, 66 comunidades (Chiapas)	Cadena de valor de café orgánico , miel orgánica y SSAN
Suyusama	Colombia: Nariño	Café orgánico , caña panelera
IMCA	Colombia: Centro Valle del Cauca	Café orgánico
CEPAG	Paraguay: San Ignacio Guasu	Aceite de sésamo, granos agroecológicos y yerba mate
Hogar de Cristo	Ecuador: Monte Sinaí (Guayaquil)	Emprendimientos comunitarios: calzado, artesanía, ropa...
CIPCA	Perú: Piura	Cacao orgánico
CCAIJO	Perú: Ocongate	Producción ganadera y lácteos (quesos)

Fuente: Comparte, 2016a

Muchas de estas organizaciones se encuentran consolidando su trabajo alternativo en dos ámbitos de carácter territorial. El primero en su aproximación integral, de mirada amplia y holística de la realidad, que en términos económicos significa atender todas

las fases del sistema productivo -financiación, producción, transformación, distribución, comercialización y reinversión-, es decir, no solo desarrollar la cadena de valor, sino enfocarse en el ciclo económico completo. En un segundo lugar, se trabaja para superar el ámbito de intervención micro y lograr un impacto local, subregional y regional integral. Para alcanzar esta escala, el primer paso es realizar una lectura estratégica del territorio, basada en las potencialidades del mismo, para luego implementar estrategias de desarrollo de capacidades a nivel individual, pero en especial capacidades colectivas (Comparte, 2016b). De manera general, la red Comparte tiene como objetivo acompañar a las organizaciones para pasar de ser experiencias exitosas de cobertura local a propuestas de impacto regional que contribuyan a la construcción de alternativas económico- productivas sostenibles, para la construcción de alternativas en las que puedan participar y beneficiarse un número mayor de personas y familias (Comparte, 2017c).

En los últimos años se han ampliado las líneas de acción en lo que se denomina la propuesta metodológica de la red Comparte (PMC), como parte del trabajo de sistematización y acción impulsado para las diferentes experiencias que hacen parte de la red. Esta incluye las dos metodologías descritas en el párrafo anterior: (1) Lectura Estratégica del Territorio para la comprensión global y ordenada del territorio en base a sus potencialidades, y (2) Desarrollo de Capacidades como estrategia de cambio en cuatro categorías: físicas, políticas-sociales, psicológicas y de sentido-identidad. Incluye también dos enfoques de trabajo: (3) Trabajo multi-actor, que implica la creación de alianzas estratégicas con actores diversos que pueden aportar desde su ámbito de especialización y conocimiento para la sostenibilidad de las alternativas y las (4) Cadenas de Valor de Ciclo Económico Completo, que implica la inclusión de todos los eslabones de la cadena de valor, como son financiación, producción, transformación, comercialización, consumo y reinversión social. El PMC también incorpora dos herramientas: (5) el Plan de Negocio Social, como herramienta de análisis, planificación y gestión al servicio del desarrollo de la iniciativa económico-productiva y (6) el Sistema Participativo de Garantías, como una herramienta que posibilite un vínculo directo entre quienes producen y quienes consumen (Comparte, 2019).

Dado el papel central del café en este estudio, es importante mencionar varias cuestiones al respecto. En cuanto a la comercialización conjunta de cafés de especialidad, hoy en día se tienen dos retos dentro de la red: (1) comprender los procesos de comercio local, regional e internacional del sistema productivo del café desde una mirada integral y estratégica, y (2) diseñar estrategias, marcas y sellos que reconozcan el origen local y regional de los productos. Se ha trabajado impulsando la articulación de diferentes actores, posibilitando la vinculación entre los centros sociales, trabajando en la cadena de valor del café a través de intercambios de experiencias, con universidades en proyectos de consultoría, empresas para capacitaciones y otras fundaciones que financian estas vinculaciones (Comparte, 2016a). Tales retos se dan dentro del acompañamiento a la construcción de cadenas de valor de ciclo económico completo. Estos ciclos empiezan en la producción y contemplan la totalidad de la cadena, incluyendo la transformación, distribución, consumo y en especial la reinversión (Comparte, 2017b).

La red Comparte se autodefine como una comunidad de aprendizaje y acción en diversos países de América Latina. Como tal, se ha dado a la tarea de sistematizar el conocimiento que emerge desde la práctica de los centros sociales. La red ha publicado diversos libros, como la definición del desarrollo alternativo por el que se trabaja (Comparte, 2011), las capacidades como estrategia de cambio (Comparte, 2015) o la ruta metodológica para realizar una Lectura Estratégica del Territorio (Comparte, 2017b). Así mismo, cada año se realizan seminarios que buscan profundizar el entendimiento de las situaciones que se viven en las diversas experiencias económico - productivas de América Latina.

A pesar de que se trabaja en diferentes contextos y sectores, Comparte subraya el interés en encontrar puntos comunes como retos, dificultades y potencialidades. En el caso concreto de los participantes en Comparte integrantes de este estudio, Yomol A'tel y Garittea, han encontrado ambos los medios para compartir sus experiencias y saberes en la práctica desde realidades diferentes. Con su amplia experiencia agroecológica, Garittea ha formado a promotores y productores de Yomol A'tel en procesos para la regeneración agroecológica ante plagas como la roya, mientras que Yomol A'tel ha compartido el conocimiento sobre la puesta en marcha de puntos de

venta final de café en taza. Precisamente, el conocimiento compartido es uno de los objetivos del Comparte y es fuente de nuevas teorías que emergen desde la práctica, por lo que cobran gran relevancia ante el conocimiento en un mundo científico, con frecuencia preponderantemente teórico y alejado de realidades socioeconómicas del tipo vivido por las organizaciones de base de los miembros del Comparte.

Dentro de esta red existe un grupo de doctorandos de diversas especialidades y universidades que reflexiona sobre las diferentes temáticas de esta. El objetivo se enfoca en contar con un brazo académico que tienda puentes con las universidades y el conocimiento científico tradicional. Este grupo tiene la experiencia de contrastar las diferentes ideas que van surgiendo desde los centros o sus investigaciones, para ponerlas en común y discutir sobre su pertinencia y complementariedad con otras ideas. Se han discutido conceptos como la innovación social transformadora, las epistemologías del sur, las capacidades para la transformación del territorio o el rol de las ONG en América Latina.

Esté capítulo muestra el frágil contexto que se vive en los territorios de origen y producción del café, así como las condiciones políticas, económicas, culturales, medioambientales y sociales en las que surgieron las experiencias alternativas estudiadas en esta tesis. Es importante colocar el contexto previo al marco científico, con el fin de hacer su revisión con la visión integral de lo que sucede con las personas que están en estos territorios. De no hacerlo así, se corre el riesgo de desvincular las teorías de la realidad. Estas experiencias o empresas sociales y solidarias en la cadena de valor del café, cuentan con una propuesta para contribuir al buen vivir de sus socios desde un enfoque de economía social y solidaria. Han emprendido un camino alternativo al tradicionalmente implementado en la cadena de valor del café, lo que supone la profundización de este para complementar la literatura científica existente.

3. MARCO CIENTÍFICO

“La realidad no es sólo lo que existe, sino sus múltiples posibilidades”

Ignacio Ellacuría, S.J.

3. Marco Científico

Este capítulo tiene dos objetivos principales: sintetizar, resumir y articular los ámbitos teóricos y empíricos más relevantes de la literatura científica pertinente a este proyecto de investigación, e identificar las oportunidades que tiene esta tesis para complementar a este cuerpo de conocimiento.

El capítulo se divide en cuatro partes, las primeras tres profundizarán en las grandes áreas de conocimiento que competen a la tesis: Cadenas de Valor Globales, Buen Vivir y Economía Social y Solidaria. Se da cuenta del estado del arte del conocimiento para hacer énfasis en cómo este trabajo aporta a estos campos de estudio. Se eligieron dichas áreas, muchas de ellas epistemológicamente diferentes, no sólo para contar con una visión amplia del problema, sino también para indagar en las fronteras entre conceptos que parecieran contrapuestos. Ejemplo de esto se encuentra entre cadenas de valor globales, con una tradición científica cuantitativa, globalizada en la literatura económica y empresarial convencional, contrastada con el “buen vivir”, un concepto arraigado en pueblos mesoamericanos con una trayectoria científica escasa, pero crítica de la perspectiva económica global convencional. En la cuarta parte del capítulo se revisará el potencial científico que tiene la frontera entre estas tres áreas de conocimiento, a través de conceptos como los sistemas de trabajo y la innovación social transformadora. Así mismo, se resaltaré el elemento esencial de la construcción de conocimiento local implícito en las tres áreas de conocimiento.

3.1 Cadenas de Valor Globales ... con una perspectiva antropológica

Se trata de un área de conocimiento de especial relevancia para ubicar y entender el origen y causas de las fuerzas externas que sufren las organizaciones con las que se trabajará en el presente estudio, así como las tensiones que se generan cuando chocan con los ritmos locales. Estas fuerzas inducen muchas de las decisiones estratégicas que toman las organizaciones, a menudo sin contar con una comprensión cabal de las mismas. Como se describe más adelante, este estudio genera una mirada integral para la cadena de valor. No se centra meramente en el campo de la economía, sino que

procura una mirada amplia, que contemple también el campo de la comunidad y de la base, con respecto a las controversias existentes sobre las estrategias empresariales que deberían de seguir las pequeñas organizaciones de productores de café para mejorar su bienestar.

La globalización en el mundo ha reconfigurado la forma en que los bienes son producidos y distribuidos. Se reconocen dos cambios fundamentales en este proceso: el primero es la creciente integración de los mercados internacionales, sustentada en la liberalización en términos de regulación gubernamental en diferentes ámbitos, la firma de tratados comerciales y la creación de economías de escala mucho más extensas que en épocas anteriores; el segundo es la “desintegración” de los procesos de producción (Hernández et al., 2014). En diversos sectores, muchas grandes empresas han realizado una desintegración vertical basada en la especialización productiva, lo que ha resultado en la fragmentación de las cadenas de valor por todo el mundo (Gereffi, Humphrey, & Sturgeon, 2005), es decir, la separación de física del proceso para eficientar la integración del comercio (Feenstra, 1998), basado en su rentabilidad.

La Comisión Económica de América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas define las cadenas de valor globales como la participación de un sector en una secuencia de actividades requeridas para traer un producto o servicio desde su conceptualización inicial hasta su producción y venta al cliente final (Hernández et al., 2014). El término de cadenas de valor globales ha sido muy estudiado en los últimos años. Se empezó a usar el término por académicos como Gary Gereffi y Raphael Kaplinsky, seguido de estudios sobre su gobernanza y estructuras de poder (Gereffi et al., 2005), en las cadenas agroindustriales (Lee et al., 2012) y su impacto en América Latina (Hernández et al., 2014) a través de diferentes casos de estudio (Oddone & Padilla, 2017). Se pueden encontrar diversos estudios empíricos sobre el impacto de estas cadenas de valor, como por ejemplo, el del financiamiento de proyectos extractivistas en el sector minero (Schubert, Engel, & Macamo, 2018; UNRISD, 2018), en el sector ganadero (Hooks, McCarthy, Power, & Macken-Walsh, 2017) o estudios relevantes para esta tesis, como aquellos en las cadenas de valor del café, cacao y el té (Gilbert, 2006; Mohan, 2016). Todas las investigaciones evidencian la complejidad técnica que se ha desarrollado dentro de estas cadenas, muchas de ellas dominadas por multinacionales, en donde el

producto es el protagonista y mientras más cerca se encuentre la persona del origen de la cadena de ese producto, menor será su participación en el valor total final generado.

Para el caso de las materias primas y en especial del café, existen estudios que muestran una tendencia en la disminución del valor, capturado en la primera o primeras fases de la producción, de aproximadamente un 25% en los 80s a un 13% en los 90s (Lee et al., 2012). Hoy en día el valor capturado puede variar entre el 5 y 15% (Luna & Wilson, 2015), dependiendo del nivel de especialización y calidad generado por el productor. Esto obliga a los productores a incurrir en inversiones de certificación y especialización para mantener sus ingresos (Fitter & Kaplinsky, 2001). Sin embargo y en términos generales, dichas inversiones solo están al alcance de la minoría, ya sean grupos de pequeños productores que lograron organizarse o grandes productores individuales con capacidad de pago. La gran mayoría, en especial pequeños productores, quedan casi excluidos y, por ende, expuestos y subordinados a los intereses de otros actores de la cadena de valor, como los “coyotes” o intermediarios, gobiernos y grandes empresas.

Dicha fragmentación de las grandes cadenas de valor produce consecuencias en las personas que participan en ellas, como las documentadas en casos empíricos de las industrias extractivistas en las regiones del sur del planeta (Alboan, 2017; Schubert et al., 2018; UNRISD, 2018), donde se da cuenta de la transformación que generan tanto de los territorios como de los gobiernos en turno. Uno de los ejemplos más significativos es el ocasionado dentro de la cadena de valor de las computadoras, tabletas o teléfonos móviles, debido a que la situación de guerra en la región del este de la República Democrática del Congo es alimentada por la pugna sobre la extracción de los minerales utilizados como insumos para estas tecnologías (Alboan, 2017).

Existen diversas alternativas a las cadenas tradicionales que se han impulsado institucionalmente en los últimos años. Entre estas se destaca la iniciativa promovida por las Naciones Unidas para estimular un cambio no sólo desde las políticas públicas, sino también desde el sector privado. El *Supply Chain Sustainability Program* – Programa de Cadenas de Valor Sustentables- del *Global Compact* de las Naciones Unidas busca mejorar el impacto mediante una buena gestión de los elementos medioambientales, sociales y económicos, así como prácticas de gobernanza eficaces,

a través del ciclo de vida de bienes y servicios. Su objetivo es mejorar la calidad de vida de todos los actores involucrados, sin importar su nivel de pobreza, tratando de apoyar a aquellos en situación más desfavorable para que puedan llevar sus productos a los mercados (UN Global Compact, 2015). Actualmente está compuesta por 275 empresas y sus proveedores en todo el mundo. Cuenta con una guía para su implementación dentro de las empresas, con diez principios integradores en cuatro subtemas: derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anti - corrupción. Entre las 21 empresas de su grupo asesor, se pueden encontrar una minera canadiense, empresas de tecnología de Estados Unidos o de alimentos como Nestlé (*United Nations Global Compact*, 2018). Al no contar con información ni sistemática ni neutral ni cualitativa sobre el impacto en términos generales de este programa, es muy posible que sea más un esfuerzo de buena voluntad de las grandes empresas para mejorar algunas de sus prácticas, pero insuficiente para cambiar de fondo los problemas sistémicos que flagelan las regiones productoras de las materias primas.

Sin embargo y aunque su impacto no queda claro, iniciativas de este tipo son importantes porque ponen en evidencia la magnitud del problema y lo significativo de comprenderlo en profundidad, esquivando el reduccionismo económico en las que parecieran estar basadas. Para evitar esto, veré de realizar una aproximación a las cadenas de valor desde la antropología económica, la cual aporta una visión dual dentro de la organización económica de la sociedad moderna. Por un lado está el liberalismo económico representado por el mercado y, por el otro, se encuentra la mutualidad y protección social, con el objetivo de proteger al ser humano y conservar la naturaleza (Gudeman, 2008; Polanyi, 1994-2007). Estas visiones se conectan dialécticamente y engendran tensiones, principalmente por la continua presión del capital y los mercados para apropiarse de la energía social en forma de trabajo vivo (Bourdieu, 2002) y convertirla en crecimiento económico y mayor valor financiero para inversores y empresarios de alto nivel. Hoy en día, el mercado invade las esferas de la sociedad, convirtiendo todo en mercancía y poniendo en peligro el arraigo de las relaciones sociales, por lo tanto, desestabilizando los propios pilares que lo sostienen (Travieso, 2016).

En esta misma línea, Karl Polanyi (2007) identifica tres principios de integración social en el proceso económico: el intercambio, la redistribución y la

reciprocidad. Desde una perspectiva cuantitativa de las cadenas de valor globales, los dos últimos suelen estar subordinados al primero, dejando a un lado a las personas como prioridad del ejercicio económico. Se justifica con argumentos introducidos desde Adam Smith sobre cómo la persecución individual de “los beneficios” lleva al máximo beneficio para todos a través de la mano invisible del mercado. Sin embargo y de acuerdo con Coraggio (2012) la economía global de mercado, bajo un sistema de poder no democrático, pone en riesgo a la sociedad humana, no solo al destruir lazos sociales -sin los cuales las personas y comunidades no pueden ser libres ni la sociedad sana-, sino que tiende a ser destructora de los fundamentos de toda sociedad. El debate se vuelve complejo, puesto que hay evidencias convincentes de que, en términos generales en el mundo, las condiciones de vida -pobreza extrema, escolarización, expectativa de vida, entre otros- han mejorado de forma sustancial desde los años sesenta (Beltekian & Ortiz-Ospina, 2018; Bergh & Nilsson, 2014; Kristof, 2018). Sin embargo, también importa destacar que los costos socioeconómicos, culturales y políticos -en términos de pobreza, explotación, migraciones forzadas, violencia y debilitamiento democrático de un sistema global, basado principalmente en lógicas economicistas- siguen siendo enormes y son asumidos de forma muy desigual en términos geográficos, étnico-raciales y territoriales (Bourguignon & Scott-Railton, 2017). Ejemplo de lo mencionado se pone de manifiesto con las grandes migraciones de comunidades cafetaleras guatemaltecas, que -debido a la crisis en los precios del café- se ven obligadas a salir de su territorio con dirección a Estados Unidos, en busca de un ingreso digno (Sieff, 2019).

Otro estudioso de la antropología económica, Gudeman (2008), distingue dos campos fundamentales dentro la economía: el mercado y la comunidad. El primero es aquel donde las interacciones son breves y en términos de costo y beneficio; la comunidad -base- es un campo de largo plazo, no monetizado desde donde se construye una identidad colectiva, sobrepasando la temporalidad de los individuos. Cada campo tiene su propia dinámica y las inevitables contradicciones crean tensiones en las sociedades contemporáneas (Travieso, 2016).

Estas tensiones se expresan claramente dentro de la cadena de valor del café, en donde constantemente chocan el ritmo local y el global, cada uno con sus lógicas, actores, creencias y valores prioritarios, espacios geográficos y tiempos (Rodríguez,

2018). En un extremo se encuentra la cadencia indígena o campesina - comunitaria, pausada y compuesta de una lógica arraigada en la cultura, las tradiciones, la familia, la comunidad, la fiesta, los ciclos naturales agrícolas y con un enfoque de control de los medios de subsistencia, con relaciones no ausentes de conflicto y competencia, pero con un alto grado de cooperación y confianza entre las personas-. En el otro lado se manifiesta el ritmo global de mercado -acelerado, impersonal o incluso anónimo-, que exige calidad en tiempo y a precios mínimos para una eficiente participación dentro del mismo (Irezabal, 2011; Travieso et al., 2010), también con relaciones no ausentes de cooperación y confianza, por supuesto, pero que dan prioridad a la competencia en la persecución de resultados económicos. La presión económica que sufre el sector productor del café no sólo lleva a personas en el ritmo local a renunciar a elementos de su comunidad o de la base, con tal de cumplir ante el intercambio monetario y mejorar su ingreso –véase el estudio de caso de la cadena de valor de la carne de Hooks et al. (2017)-, sino que también puede llevar a la transformación del paisaje (Rueda & Lambin, 2013; Valencia et al., 2018). Asimismo, las consecuencias de la presión y exclusión que viven los productores en el territorio se observan en términos sociales de pobreza, violencia y migración (Afrika Comitee & Basel, 2018; Alboan, 2017; García-Barrios et al., 2009; Schubert et al., 2018; UNRISD, 2018). En esta misma línea, Rodríguez amplía los aspectos tensionantes a un tercer ritmo, el de la naturaleza, con su capacidad variable de resiliencia al cambio climático y al proceso paulatino de deterioro ambiental (Rodríguez, 2018; Valencia et al., 2018).

Esto es parte de la crisis que se vive dentro de las cadenas de valor en las materias primas, donde el capitalismo globalizado ha degradado tanto la cohesión social como las condiciones ecológicas que posibilitan una vida y convivencia óptimas entre las personas y la naturaleza. La salida de esta crisis pasa, en parte, por redefinir la tensión creativa entre las esfera del mercado, con su lógica de maximizar ganancias en el corto plazo, y las esferas de la comunidad, en las que cada persona -así como el colectivo- es un fin en sí mismo, sin que se desplome la base sobre la cual nuestra vida se sostiene (Travieso, 2016) ni de la naturaleza, es decir, la plataforma de vida que nos sustenta.

Para el caso de la cadena de valor del café existe la controversia sobre cuál debería de ser la estrategia para mejorar las condiciones de vida de los productores en

las organizaciones cafetaleras. Se identifican dos grandes posturas: La primera y más popular basada en las evidencias empíricas de que la mejor estrategia para incrementar los ingresos es apostar por nichos de mercado -orgánico, comercio justo o especialidad- y concentrarse únicamente en producir -y no transformar- un café con la mejor calidad posible, para luego integrarse verticalmente en la cadena de valor (Gilbert, 2006; Luna & Wilson, 2015; Rueda & Lambin, 2013). Por otro lado, existen propuestas alternativas que no solo se enfocan al componente económico de ingreso por intercambio, sino que buscan desarrollar toda la cadena de valor –transformar, distribuir y reinvertir- y el contexto que las rodea, enfatizando otros aspectos como la generación de capacidades, la solidaridad, la soberanía alimentaria y la defensa del territorio (Mojo et al., 2016; Pitts, 2018; Rodríguez Moreno, 2014; Rodríguez, 2011), correspondientes a la esfera de la comunidad. El presente estudio ofrece una visión renovada, a la vez que complementaria, con fundamentos en la participación de las personas en todos los niveles de la cadena de valor, y ejemplificada en tres experiencias más cercanas a las propuestas alternativas del segundo grupo.

En la literatura se pueden encontrar también estudios sobre la cadena de valor del café desde la perspectiva de los consumidores, en particular, profundizando en sus preferencias de compra mediante diferentes estrategias de sellos diferenciadores basados en el comercio justo y/o la calidad a través de cafés de especialidad (Cailleba & Casteran, 2010; Hartlieb & Jones, 2009; Murphy & Jenner-Leuthart, 2011). Para efectos de esta tesis, más bien seguiremos un camino que nos da pistas acerca del proceso participativo del consumidor, en especial desde un enfoque transformacional para un sector dentro de la cadena de valor del café que suele quedar como el objetivo final de destino -en términos de venta- y no como parte integral de la construcción alternativa. Por ello, queremos conocer las bases políticas, morales y espirituales involucradas en su decisión de consumo (Ballesteros Garcia, 2010), así como las posibles razones para implicarse de forma directa en cadenas de valor cortas, comúnmente ligadas a profundas convicciones e ideologías, que -combinadas con elementos físicos como higiene, calidad del producto y servicio- generan una experiencia completa (Lombardi, Migliore, Verneau, Schifani, & Cembalo, 2015). La tesis incluirá al sector de los consumidores en la cadena de valor del café, resaltando específicamente el potencial de su participación a través de su decisión de compra. Para ello, nos basaremos en el trabajo realizado por investigadores de la Universidad

Iberoamericana que trabajaron directamente con los consumidores de las cafeterías Capeltic, con un enfoque de responsabilidad social (Lobato et al., 2016).

Existen movimientos sociales que buscan crear alternativas dentro de este sistema de cadenas de valor. Es verdad que iniciativas tan importantes como las de las Naciones Unidas son necesarias, pero solo sirven para parchar un sistema profundamente injusto para los más desfavorecidos. Para atender los huecos en la literatura científica sobre las dinámicas de los movimientos sociales en los mercados basados en cadenas de valor y su impacto (Nickow, 2015) es imprescindible aportar una visión empírica alternativa a las cadenas de valor, sus contextos socioeconómicos y culturales y en especial las estrategias implementadas por parte de experiencias prácticas que emergen desde la base. Bajo esta perspectiva, es importante tener presente el concepto de cadena de valor de ciclo económico completo que propone la red Comparte -véase apartado 4.2 del capítulo 2-. Así mismo, en esta tesis se realizará un estudio amplio e integral sobre la apropiación de las personas en toda la cadena de valor, y no solamente enfocado a un grupo, por ejemplo, productores de café o consumidores de café.

3.2 Buen Vivir

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

El “buen vivir” es una alternativa al pensamiento eurocentrista y su narrativa universal basada en la noción de que la modernidad -por ende, el camino al “desarrollo”- se encuentra en las prácticas sociales, ideas, instituciones y logros alcanzados en Europa, Estados Unidos, y algunos países considerados como

“desarrollados”, por lo que los países “subdesarrollados” necesitan evolucionar a través de políticas capitalistas parecidas para alcanzar el “ideal” de convertirse en “sociedades desarrolladas” (Acosta, 2015; De la Cuadra, 2016; Marañón Pimentel, 2014). El “buen vivir” cuestiona la naturaleza del patrón productivista y consumista que organiza a nuestra sociedad a partir de una perspectiva evolucionista lineal, individualista y casi exclusivamente materialista (De la Cuadra, 2016), al poner como punto de partida que la vida humana pertenece a la naturaleza. Propone así otro tipo de racionalidad, mucho más solidaria, como fundamento de la existencia social, articulándose junto con y no por encima del sistema natural, desde una perspectiva biocéntrica y no antropocéntrica (Marañón & López, 2013).

Para hablar del “buen vivir”, tenemos que partir del origen del conocimiento de los pueblos originarios, que al igual que el conocimiento eurocentrista, también es muy antiguo; no se trata de un saber plasmado en libros, sino que se encuentra profundamente enraizado en la mente y emociones de las mujeres y hombres. Este conocimiento de los pueblos originarios reconoce a la madre naturaleza y sus recursos como fuente de vida y resulta de la experiencia acumulada y compartida por las personas durante miles de años. Se puede incluso considerar como una manifestación vivencial de “sabiduría”, pues se liga a los valores y creencias de cada persona o comunidad con respecto a la relación del ser humano con el medioambiente natural y sus nociones de comunidad (Toledo, 2005). Esto implica que, a diferencia del conocimiento occidental científico, la espiritualidad sigue asociada a muchos aspectos de la vida, como por ejemplo, en el trabajo y muchas de las actividades que articulan el tejido social de las comunidades. Boff (1993) define dicha espiritualidad como aquella actitud que coloca la vida en el centro, que la defiende y promueve contra todos los mecanismos de muerte, disminución o estancamiento; por ende y de acuerdo con la definición asentada, se trata de un conocimiento que no parte del poder, ni la acumulación material individualista, o el interés o la razón instrumental, sino de símbolos tan potentes como la armonía y equilibrio, la gratuidad del mundo, las relaciones significativas, la emoción profunda, el sentido de comunión que todas las cosas guardan entre sí; en suma un organismo cósmico sistémico atravesado por una realidad más alta y plena. Es un conocimiento sensorial (Robles, 2010) que está en la mente de las personas y los textos que se han producido, así como en sus manos, en la memoria y en el corazón de la gente, pues dicho conocimiento sirve para el trabajo, se

transmite de generación en generación y ayuda a mantener las creencias, valores y relaciones de toda cultura¹⁷ (Toledo, 2005). A pesar de lo mencionado, se trata de un tipo de conocimiento frágil, sujeto a ser enmarcado por la ciencia dentro de estructuras basadas en incentivos y mercantilistas, lo que orilla a estas culturas hacia una mayor marginalización (Mistry & Berardi, 2016). Es por eso que cualquier esfuerzo por entablar un diálogo de manera igualitaria ayuda a fortalecer el conocimiento de los pueblos indígenas y darle un espacio para el mundo en crisis que lo necesita urgentemente.

A pesar de que esta forma de entender el mundo es milenaria, en los últimos diez años es cuando ha tenido sus primeras expresiones institucionales, al cristalizarse en las nuevas constituciones de Ecuador (2008) y Bolivia (2009), producto de nuevas condiciones políticas, de movimientos ciudadanos activos y un creciente protagonismo indígena (Gudynas, 2011) en América Latina. Poco a poco, esta alternativa a la post-modernidad occidental va adquiriendo mayor popularidad, en especial en la política y desarrollo territorial (Giovannini, 2012), inclusive marcando varios de los rasgos de la propia carta encíclica del Papa Francisco (2015) sobre el cuidado de la casa común, la *Laudato Si*.

Hay estudios en la literatura científica que documentan las vivencias del concepto del “buen vivir” o nociones indígenas/campesinas similares en diferentes ámbitos como puede ser el *Ubuntu* africano, *Sumak Kawsay* Quechua o el de los Kuna en Panamá. Todos con un enfoque del cuidado de la Madre Tierra y de comunalidad y vida en armonía (Acosta, 2015; Houtart, 2012; Mangaliso, 2001). Ejemplos claros de una cosmovisión basada en el “buen vivir” se pueden encontrar en las dos experiencias de producción de café que se revisarán en este proyecto. Para los Tseltales, en la selva norte de Chiapas, el *Lequil Kuxlejalil* –“buen vivir” en su idioma- significa vivir en armonía, con la madre tierra y con su familia y comunidad, con alimento sano siempre disponible, salud, educación y medios dignos de sustento. Para los productores de café orgánico del Valle del Cauca, la “vida querida” implica una buena relación con la tierra,

¹⁷ No se pretende romantizar a las culturas indígenas, que también tienen -en sus elementos práctico – ideológicos contemporáneos- muchos elementos de dominio y poder (entre diferentes pueblos, entre sexos, etc.) y, en algunas de sus expresiones históricas (las más conocidas la Azteca, Maya e Inca), de acumulación material y jerarquías sociales estrictas. Aquí más bien se busca describir el concepto del “buen vivir”, que forma parte de una cosmovisión compleja.

obteniéndose todo de la parcela campesina a través de una perspectiva agroecológica. Para ambos casos, la supervivencia de muchas de estas familias productoras se encuentra basada en la propuesta agroecológica, que propone a los pueblos indígenas y campesinos caminar por los senderos de una modernización diferente o alternativa, basada en un uso respetuoso de los recursos naturales, en el reconocimiento de la experiencia acumulada y en el fortalecimiento de las instituciones sociales colectivas, como la comunidad, las asambleas o cooperativa (Toledo, 2005).

Es importante tomar en cuenta que al hablar de conocimiento, este no se puede separar de las personas, es decir, que es el “conocimiento de las personas” (Saratxaga, 2007). El conocimiento de los pueblos indígenas y campesinos es de suma relevancia para esta tesis en dos sentidos: para reconocer la sabiduría de los pueblos autóctonos que forman parte de estas experiencias, y para activar un diálogo de “construcción de puentes” entre el conocimiento local y el conocimiento científico, con capacidad para generar nueva literatura científica no limitativa sobre empresas sociales y solidarias en las cadenas de valor en estos territorios.

3.3 Economía Social y Solidaria (ESS)

La economía de la solidaridad ha estado presente dentro de la historia humana a través del tiempo (Guerra, 2006). Ha sido reconocida de diferentes maneras, como la “Utopía” descrita en 1516 por Tomás Moro, o el contrapeso a la revolución industrial desarrollado por socialistas utópicos como Owen y Fourier a principios del siglo XIX. Críticas al modelo económico actual (Esteva, 2013; Polanyi, 2007; Wallerstein, 2010), a las sociedades modernas (Bauman, 2012; Touraine, 2015) y sus estructuras de poder y dominación (Bourdieu, 2002), sugieren la necesidad de plantear una alternativa a un modelo centrado casi exclusivamente en la rentabilidad económica para las/los propietarias de capital, por lo que la economía social y solidaria puede jugar un papel relevante (De Sousa Santos, 2011b).

En la ESS se reconocen dos grandes vertientes, la europea y la latinoamericana (Da Ros, 2007); cada una ha ido adaptándose a las circunstancias de su contexto o cosmovisión -a veces con éxito, otras no-, pero sobre todo como producto de las

adversidades que afectan a los sectores o territorios vulnerados y excluidos. Existen diversos referentes de la vertiente latinoamericana, como la economía popular y la inserción de la solidaridad dentro de la economía (Razeto, 1999), la economía del trabajo y su articulación con el estado (Coraggio, 1999) o el desarrollo del mismo desde sus propios criterios de escala humana (Max-Neef et al., 1994).

Para los centros sociales que conforman el Comparte, la ESS es un conjunto de organizaciones, instituciones, prácticas y, en general, relaciones socio-económicas con capacidad transformadora que luchan por un modo alternativo y solidario de producción y reproducción (Comparte, 2016b). Apela a la capacidad de las personas de crear y construir “otro sistema económico”, propiciando relaciones igualitarias y democráticas en la producción, la circulación, la distribución y el consumo de bienes y servicios, sin perder la armonía con la naturaleza. Las empresas sociales y solidarias son un vehículo de la ESS, dentro de las cuales se prioriza la maximización del beneficio social por encima de la maximización de las utilidades o beneficios; el capital se subordina a la persona y se promueve una gestión transparente, democrática y participativa que aliente su autonomía. Fernández (2013), guiándose por la política de “diferencias mínimas” de Alain Badiou, distingue la lógica de las empresas sociales que se busca en América Latina, las cuales -a través de las pequeñas distinciones con las empresas tradicionales- van generando fracturas dentro de los fundamentos del sistema hegemónico para generar cambios que prioricen a la persona sobre el capital.

Al trabajar casos con origen en un territorio indígena y campesino de América Latina, es importante enmarcarnos dentro de su cosmovisión y la articulación con la economía social y solidaria. Para esto tenemos que comprender el concepto de “buen vivir” indígena y de las epistemologías del sur (De Sousa Santos, 2011a) descritas anteriormente, las cuales representan la esperanza de construir una sociedad sustentada en la convivencia y armonía del ser humano, en diversidad y con la naturaleza, reconociendo los valores culturales en cada territorio (Acosta & Gudynas, 2011). Para comprender la complejidad en el territorio desde una mirada transdisciplinar (Max-Neef, 2004) es importante mirar también a otras ciencias como la Ecología Política (Leff, 2003; Toledo, 1981), o entender la doctrina social de la iglesia que ha acompañado estos movimientos, así como su teología de la liberación (Boff & García Abril, 1986; Ellacuría, 1981).

Tomando en cuenta estos referentes y para los casos de Yomol A'tel, Garittea y la red Comparte -enraizados en la América Latina campesina e indígena-, este trabajo propone documentar y explicar cada una de las tres expresiones de economía social y solidaria como un modelo alternativo de hacer economía (producción, distribución, consumo y reinversión) al servicio de las personas y sus propias definiciones del “buen vivir” (López & Marañón, 2013). En la vida comunitaria tiene su referente y está sustentado por el principio de la reciprocidad (Razeto, 1999), lo cual compete no solo a la vida social, sino también a la relación con la naturaleza (Toledo & Espejel, 2014). Consolida vínculos sociales armónicos y duraderos entre comunidades, sin la explotación del trabajo ajeno (Coraggio, 2007), y está enfocada a construir un desarrollo alternativo (Comparte, 2011).

Como lo he señalado, uno de los vehículos de la economía social y solidaria es, precisamente, la empresa social y solidaria. De forma generalizada, la literatura científica la diferencia de las empresas convencionales por su objetivo de atención a la dimensión social, mostrando vertientes muy diversas: las norteamericanas, de *employee ownership*, o generación de ingresos para cumplir con un objetivo social y basadas en ideas de innovación social a través del emprendedor involucrado; las empresas solidarias de Latinoamérica o las Europeas, más afincadas en el modelo cooperativo de economía social, con un objetivo social, procesos de toma de decisión principalmente democráticos y mecanismos de redistribución de la riqueza (Chaves Ávila & Monzón Campos, 2018). En la empresa tradicional, la persona y su bienestar suelen estar subordinados a la acumulación del capital para los inversionistas. En la empresa social, el capital se pone al servicio de la persona, el colectivo de la empresa y la comunidad en todas sus dimensiones -social, política, cultural y espiritual-, posibilitando mecanismos de desarrollo local endógeno en sus comunidades de origen y corrigiendo las imperfecciones del mercado (Borzaga & Tortia, 2009).

Siguiendo con Borzaga y Tortia (2009), las tres características más importantes que distinguen la empresa social y solidaria de las empresas tradicionales son: (1) su objeto social, declarado en su acta constitutiva; (2) su naturaleza no acumuladora de utilidades, asegurando la reinversión y redistribución con fines colectivos de la riqueza generada, así como su imposibilidad de venderse como empresa a un postor mayor, y

(3) la participación en la propiedad de diferentes actores y su gobernanza multiactor, con especial énfasis en el protagonismo de actores locales para asegurar la atención y cobertura de necesidades localizadas.

Adicional a su objeto social y el impacto que puede generar, uno de los elementos básicos de las empresas sociales y solidarias es su carácter participativo y/o plenamente democrático mediante diferentes esquemas de participación y apropiación. Este carácter puede generar grandes beneficios, como son la motivación de las personas, las formas de trabajo colectivo, la innovación y eficiencia en la productividad del trabajador (Lindenberg & Foss, 2011; Matrix Evidence, 2010; Michie et al, 2017; Wilson, Ostrom, & Cox, 2013). La participación no es un esquema binario en términos de si participa o no participa, sino más bien se vuelve un esquema complejo que muchas veces se adapta a la propia realidad desde la que se mueve la empresa social y solidaria. Una adecuada apropiación del trabajo incluye el equilibrio entre tres diferentes dimensiones de participación de la persona: en la gestión, en los resultados y en el capital, incluyendo todo en un espectro desde la nula hasta la plena participación en cada una de estas tres dimensiones.

La primera dimensión de participación, la más extendida, es la relacionada con la gestión, que incluye la toma de decisiones correspondientes al puesto de trabajo, a la unidad organizativa -área, empresa, etc.-, y a las decisiones estratégicas en los diferentes espacios de gobernanza. Otra dimensión es la participación en los resultados, los cuales pueden ser variables de acuerdo con el contexto en el que se desenvuelve la empresa social y solidaria; por ejemplo, puede ser variable, aplicarse a grupos selectos o basarse en el rendimiento u objetivos de individuos, grupos, áreas de la empresa o inclusive en una parte o en el conjunto de los excedentes de la empresa. La tercera dimensión es la participación en el capital, la cual se puede dar de diferentes maneras, dependiendo el marco jurídico de cada país y el tipo de sociedad que se elija (Arando, 2017). Cada una de estas tres dimensiones puede darse en solitario o en cualquier combinación. Las diferentes circunstancias jurídicas, financieras y/o socioeconómicas en una empresa determinada pueden limitar la participación en una o más de las tres dimensiones, pero en términos generales, las empresas sociales intentan llegar a los máximos niveles de participación y apropiación en todas las dimensiones.

De forma complementaria al grado de participación y a la remuneración monetaria por el trabajo, otro elemento que promueve la apropiación es el nivel de sintonía entre los objetivos de la organización -como se viven en el día a día- y el propio plan de vida de las personas. Si existe un importante grado de coincidencia entre los propios principios y valores de las personas integrantes y los de la organización, se promoverá la apropiación de los objetivos y, por ende, el incremento del sentido de trascendencia del trabajo encaminado a esos objetivos (García-Guiu, Molero, & Moriano, 2015; Xenikou, 2014). Con ello y aunado a una buena comunicación y liderazgo transformacional, se puede promover el compromiso organizacional como una herramienta de gestión interna en los equipos de trabajo y en la organización en general (Bayona, Legaz, & Madorrán, 1999). En muchos de los casos de empresas sociales, los actores con roles activos no están motivados exclusivamente por incentivos económicos personales, sino por una compleja gama de intereses y motivaciones que incluyen los altruistas, relacionales, procesuales y de aprendizaje (Borzaga & Tortia, 2009).

Las experiencias con las que se trabajó en este proyecto son organizaciones de la Economía Social y Solidaria, incluyendo empresas sociales y solidarias. Como alternativas económico - productivas en sus territorios, tienen la posibilidad de actuar como vehículos de desarrollo socio-económico territorial local alternativo (Borzaga & Tortia, 2009; Giovannini, 2012), debido a que: nacieron en la base desde una dimensión colectiva; cuentan con objetivos sociales y ecológicos arraigados a su territorio y cultura; persiguen fortalecer y profundizar la participación en las tres dimensiones mencionadas, y se articulan con otros movimientos, locales y externos, buscando prácticas innovadoras que faciliten su sostenibilidad en el tiempo. Esta característica de colectividad arraigada en su territorio se puede encontrar en diferentes casos de estudio de organizaciones de economía social y solidaria trabajando en la cadena de valor del café, principalmente desde el punto de vista de los productores de café en el mundo (Méndez et al., 2013; Mojo et al., 2016), en México (Gutiérrez Ochoa & Sosa González, 2014; Nájera Elizalde, 2012) y en Chiapas (Luna & Wilson, 2015; Rivera, 2006; Sánchez Juárez, 2015). Son casos de estudio principalmente basados en el primer eslabón de la cadena de valor, el trabajo de cooperativas de producción primaria y su continua tensión con el mercado en términos de venta de materias primas. Dan cuenta

de las diferentes dificultades a las que se enfrentan las diferentes organizaciones con respecto a su inserción en el mercado o su impacto local en el territorio.

Por otro lado, es importante destacar que no se ha encontrado ningún estudio de caso sobre cooperativas del sector productivo abarcando la cadena de valor completa, llegando al consumidor final en taza. Esto es esperable, ya que son muy pocas las organizaciones de ESS que han intentado recorrer dicho camino, por lo que es indispensable profundizar en esta innovadora acción que amplía la visión desde el cafetal hasta la taza. Como se ha mencionado, los objetivos de articular e integrar toda una cadena de valor alternativa son cruciales para una economía social y solidaria; en resumen, hablamos de: (1) captar al valor agregado/añadido en los diferentes eslabones de la cadena para distribuirlo de forma más justa entre todos/as sus participantes; (2) ampliar los conocimientos y capacidades de los productores de café y sus comunidades, fomentando su participación en otros eslabones de la cadena; (3) crear condiciones para el aumento de conciencia de todas/os las/los participantes en la cadena, desde el cafetal hasta la taza, sobre los múltiples efectos nefastos de la cadena de valor convencional del café versus los efectos de una cadena solidaria y el posible papel de cada participante en la cadena, y (4) de estas maneras fomentar la cohesión social entre todas las personas implicadas.

3.4 Las fronteras del marco científico: los sistemas de trabajo y la innovación social transformadora.

El desarrollo alternativo en el cual se enfoca la tesis, es aquel que indaga en cómo romper la lógica económica y social imperante, así como entretejer lógicas que posibiliten nuevas formas de concebir y construir “buen vivir” –bienestar- para todas las personas (Comparte, 2011). Existen diversas manifestaciones de estas alternativas, pero para este estudio profundizaremos únicamente en la economía social y solidaria como el vehículo en las cadenas de valor globales para alcanzar el “buen vivir” por parte de las personas que las integran. En la práctica, se están detonando fenómenos de innovación social transformadora localizados en los territorios de acción de la cadena de valor del café. A nivel académico, posibilita la exploración empírica de la relación entre varias empresas sociales y solidarias concretas, las cadenas de valor y el “buen

vivir”, un vínculo que sólo ha sido explorado de manera tangencial dentro de la literatura científica.

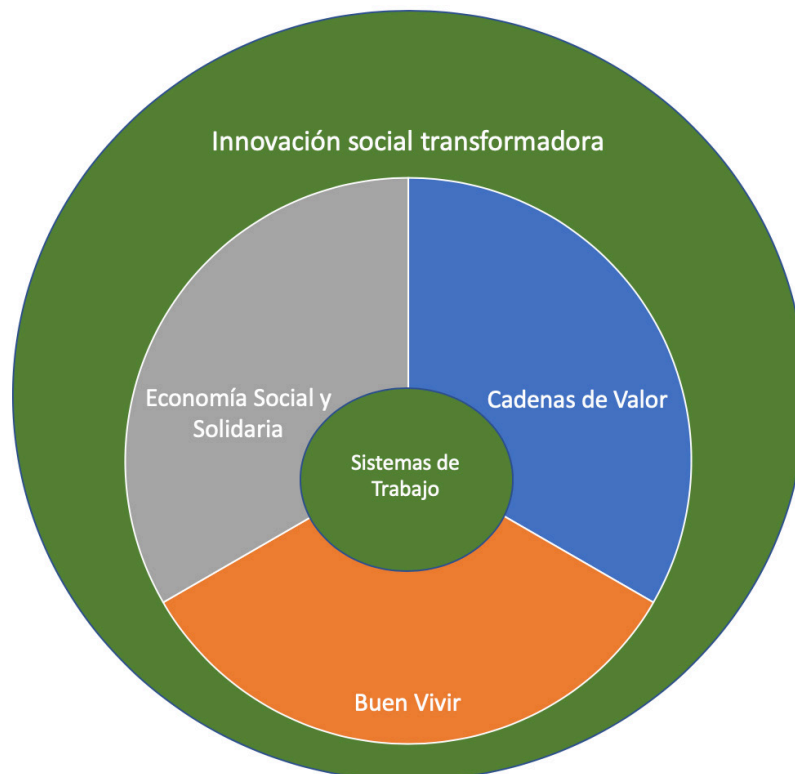
Debido a las diferencias históricas y contextuales, existen muchas formas de aproximarse a la economía social y solidaria en su relación con el “buen vivir” en un marco de cadenas de valor globales. Guridi et al. (2015) hablan de aportaciones y desencuentros entre el “buen vivir” y la economía social y solidaria, basados en la experiencia de las culturas andinas. Por ejemplo, ambos comparten su postura antagónica frente a la economía de mercado como principio organizador de la sociedad y defienden la diversidad de las formas económicas sobre los principios de reciprocidad, complementariedad, correspondencia y relacionalidad -conceptos que no se cuestionan en el análisis de las cadenas de valor-. Por otro lado, tienen algunos desencuentros sobre la propia consideración de la naturaleza o la percepción del trabajo, donde, por ejemplo, el “buen vivir” rechaza la ética antropocéntrica que lo organiza todo alrededor del ser humano bajo una dimensión de poder y dominación de la naturaleza, mientras la economía social y solidaria suele poner a la persona al centro de su modelo de negocio. Para el caso de la relación entre “buen vivir” y las empresas sociales y solidarias, Giovaninni (2012) remarca la influencia relevante de las instituciones indígenas, con su fuerte relación con la tierra y la comunidad, en los procesos de gestión de las empresas que nacen desde la base en estos territorios. También enfatiza la necesidad de profundizar en estudios de caso que generen conocimiento empírico para el desarrollo de una literatura científica, hoy en día claramente limitada en el tema. Principalmente se encuentra literatura sobre los componentes teóricos, políticos, culturales y sociales (Borzaga & Tortia, 2009), pero hace falta una mayor comprensión sobre el potencial que tiene el “buen vivir” como el objetivo de empresas sociales y solidarias.

Como aportación general al campo científico, esta tesis pretende aprovechar el trabajo de gestión de las empresas sociales y solidarias, en toda la cadena de valor del café, de las experiencias con las que se trabaja para abrir nuevas líneas de investigación que nacen de las fronteras del marco teórico propuesto. Para ello es importante comprender el potencial de innovación social transformadora que tiene el trabajo de las empresas sociales y solidarias en la cadena de valor del café, cuando se aproximan desde una lógica de construcción y apropiación de la cadena por parte de todas las

personas involucradas, asumiendo el reto de articular un sistema organizacional y relacional que genere condiciones para alcanzar el “buen vivir” para todas y todos. Lo anterior, contrapuesto a las opciones mayormente utilizadas de integración vertical de la cadena de valor de café basada en nichos de especialidad.

Se trata de aportar un marco teórico complementario que ayude a delimitar la a veces difusa frontera por donde se transita. Al abordar por primera vez casos que trabajan con sujetos en toda la cadena de valor, construida desde la perspectiva de la economía social y solidaria, tendremos que comprender mejor las estructuras y vínculos que se desarrollan dentro estas organizaciones. Para ello utilizaremos una perspectiva relacional a través de sistemas de trabajo a la hora de analizar a los diferentes sujetos y las diferentes interacciones entre ellos. A continuación, se explicarán los elementos básicos de los conceptos que emergen como fronteras dentro del marco teórico: los sistemas de trabajo y la innovación social transformadora -ver Figura 8-.

Figura 8. Fronteras del marco teórico



Fuente: Irezabal, elaboración propia.

Al hablar más de cadenas de valor integrales de personas y menos de sus productos, la dimensión relacional cobra protagonismo, ya que se enfoca en la compleja red de relaciones generadas alrededor del trabajo en cada etapa del proceso: producción, transformación, consumo, reinversión y financiamiento. Desde esta aproximación, estas cadenas se pueden entender como redes sociales con normas de reciprocidad asociadas a ellas (Putnam, 1993), incluyendo sus valores, conocimientos, nivel de confianza mutua, el sentido de pertenencia, arraigo e identidad (Noguera & Semitiel, 2008; Ruano, Silva, & Rivera, 2015). Tales elementos se traducen en sus correspondientes y habituales conductas y, de esta manera, se determinan las condiciones que posibilitan un mayor nivel de relacionalidad hacia afuera y hacia adentro de una cadena de valor históricamente deshumanizada. Son elementos importantes a considerar cuando se trabaja en cada una de las tres experiencias exploradas en la tesis. De forma complementaria, se pueden revisar estudios empíricos sobre la importancia relacional en el mundo del trabajo, tanto en el País Vasco (Allende, 2011) cómo en México (Martínez-Cárdenas, Ayala-Gaytán, & Aguayo-Téllez, 2015).

Si hablamos de las relaciones hacia fuera, Edgar Morin (1990) establece que los sistemas auto-eco-organizados tienen su individualidad ligada a las relaciones dependientes con el exterior. Extrapolándolo a las organizaciones, ellas deben alcanzar su soberanía y autonomía en relaciones justas y horizontales, que les permitan tomar las mejores decisiones para el bienestar de las personas involucradas, promoviendo a la vez la soberanía y bienestar de sus organizaciones hermanas (Irezabal, 2011). Han de tender hacia a la autopoiesis, es decir, una organización auto-productiva en donde todos los cambios tengan como resultado su conservación en el tiempo (Hoebeke, 2013). De forma practica se puede implementar a través de la metodología que la red Comparte ha establecido como “modelo multi-actor” –véase apartado 4.2 del capítulo 2-. Esta metodología esta enfocada tanto a la profesionalización como a asegurar la autonomía de los proyectos económico-productivos.

Revisando las relaciones hacia adentro de las organizaciones, existen también diversos análisis sobre los sistemas de trabajo en las organizaciones que se vuelven especialmente relevantes para estas experiencias. Consideramos un sistema de trabajo como una definición intencionada de la realidad, en el que las personas dedican su esfuerzo a actividades más o menos vinculadas, para influirse mutuamente y a su

entorno, siempre en función de un objetivo (Hoebeke, 2013). A este sistema nos aproximaremos desde una posición *soft* (Checkland, 2000), en la que la realidad se refleja en algo complejo, problemático, misterioso y caracterizado, muchas veces, por visiones enfrentadas del mundo. En nuestros tres casos, se explora hasta qué punto se da un nuevo estilo de relaciones a desarrollar entre las personas de la organización y la forma en cómo se apropian del trabajo (Saratxaga, 2007). Un enfoque de sistemas de trabajo ayuda a quitar la atención prioritaria de los elementos del sistema que, en la cadena de valor estudiada sería el producto café, para enfocarse principalmente en las relaciones que se dan entre las personas.

Parte de un sistema de trabajo en el que las personas son sus factores más importantes, es la calidad de las relaciones que se generan entre las mismas. Desde una perspectiva técnica, dentro de una cadena de suministro se aprecian diferentes aspectos que fomentan la confianza en una transacción económica: el precio obtenido por el producto o servicio definido, la posibilidad de predecir el comportamiento de la contraparte, su capacidad de cumplir con sus obligaciones dentro de un tiempo delimitado (Sahay, 2003). Estos aspectos responden principalmente al campo de la economía del intercambio. Por otro lado, si partimos desde el campo de la comunidad, como lo propongo en el apartado uno de este capítulo sobre el enfoque de las cadenas de valor, la dimensión relacional tiene valor en sí mismo debido al sentido de “pertenencia” e inclusión que puede dar a las personas (Bebbington, 1999) y al poder que puede provenir del simple hecho de estar organizada (Comparte, 2015). Su valor principal recae en la posibilidad de articular redes que permitan alcanzar el bienestar para los involucrados.

En las empresas sociales, a la par de la participación, la cooperación emerge cuando un colectivo de actores decide unir fuerzas y recursos para mejorar su bienestar más allá de cualquier acción individual (Borzaga & Tortia, 2017). Ante esto, una buena gobernanza institucional debiera estar enfocada en aumentar los niveles de cooperación dentro de una organización, evitando los incentivos monetarios, jerárquicos o de control, como la principal fuente de direccionalidad del sistema. Estos tienen que estar equilibrados con incentivos y motivaciones no monetarias, a través de las diferentes dimensiones de la participación de todas las personas involucradas (Borzaga & Tortia, 2009). Las transacciones basadas en la cooperación se realizan de forma voluntaria y

en libertad, sin estar sujetas exclusivamente a relaciones de autoridad. La participación en estas transacciones no sólo depende de la relación entre el resultado esperado y la contribución, sino también en principios de reciprocidad. Dicho estilo de cooperación es especialmente útil para desarrollar transacciones en los momentos de mayor incertidumbre o crisis.

Si nos situamos en un contexto sistémico de redes para la cadena de valor, la dimensión relacional en forma de capital social¹⁸ puede se puede explicar desde dos perspectivas: la interna o “que une” *–bonding capital–*, dando importancia al fortalecimiento de los vínculos intracomunitarias como fuente de identidad, y hacia fuera, o el que “produce puentes” *–bridging capital–*, que construye lazos intercomunitarios susceptibles de traspasar barreras étnicas, de género y estatus socioeconómicos (Capdevielle, 2014). Esta última perspectiva de construir lazos hacia fuera funciona para promover el modelo multi-actor de la red Comparte. Para comunidades rurales en procesos económicos, Giovannini (2012) advierte del equilibrio necesario entre ambos tipos de relaciones, ya que un *bonding capital* preponderante puede generar la sensación de un sistema cerrado, imposibilitando su capacidad de articularse *–bridging capital–* con otros actores y así obtener los beneficios de un sistema abierto y en constante transformación.

En esta línea relacional y profesional, la economía social y solidaria puede contribuir a una innovación social transformadora dentro de las cadenas de valor, al ser el vehículo y/o puente para construir empresas sociales y solidarias en la cadena de valor, con el objetivo de lograr el “buen vivir” para las personas que las componen. Una innovación que busque impactar a nivel sistémico tiene que tomar en cuenta la visión holística del problema, además de las formas cómo sus elementos interactúan entre sí. Desde aquí es que emerge una innovación social transformadora con caracteres diferenciales en comparación con otros tipos de innovación. Ante un contexto de constante tensión y estrés, dicho paradigma enfatiza la “transformación”, que ocurre desde abajo, con luchas sociales e imaginarios plurales, y no la “transición”, que se gestiona desde arriba por los individuos en posiciones de poder (Stirling, 2014).

¹⁸ Existen diversos tipos de capital, siendo los más destacados el económico, que es una reducción monetaria y cuantificable del dinero; el cultural, que está incorporado en cuerpo y mente y se institucionaliza como cualificación educativa, y el social, caracterizado por las obligaciones sociales o confecciones (Bourdieu, 1997).

Actualmente en el mundo existen muchos casos de experiencias de innovación social transformadora, como son La Vía Campesina en Brasil, el movimiento *Slow Food* a nivel internacional o los *Transition Towns*. El TRANSIT (*Transformative Social Innovation Theory*) es otro proyecto de investigación colectiva financiado por la Comisión Europea, que busca articular una teoría para explicar cómo se pueden lograr los cambios sistémicos desde las personas empoderadas (TRANSIT, 2016). Tal teoría se engloba en un marco amplio en el que coinciden diferentes recursos teóricos enfocados a la innovación social, como son las teorías de: poder y empoderamiento, sobre movimientos sociales, de prácticas sociales, estudios en diferentes estilos de emprendimiento, incluido el emprendimiento social y, por último, teorías sobre capital social (Haxeltine et al., 2013). A partir de cruzar varios casos empíricos en todo el mundo, incluyendo los ya mencionados, así como la Red Internacional de Promoción de la Economía social y Solidaria -RIPESS-, entre muchos otros, es que se ha podido avanzar en la articulación de esta teoría (Jørgensen, Avelino, Dorland, Rach, & Wittmayer, 2016), aunque todavía no cuentan con ningún caso específico en cadenas de valor.

Tomando como marco precisamente la cadena de valor del café, las tres experiencias o casos de estudio de este proyecto tienen el potencial de propiciar un cambio sistémico de escala. A partir de la política de “diferencias mínimas” y su carisma alternativo enraizado en la búsqueda del “buen vivir” de las personas y la economía social y solidaria, estas experiencias han de complementarse con la paciencia si el objetivo final es devenir en innovaciones sociales transformadoras. Pero no se trata de una paciencia inmóvil, sino activa, aquella que contempla y navega con calma a través de los detalles y nichos para descubrir los puntos débiles de la estructura sistémica de la cadena de valor: una “paciencia revolucionara” (Fernández Dávalos, 2013). El potencial de estas experiencias para convertirse en innovaciones sociales transformadoras recae en cómo pacientemente articulan su vocación de crecer, el impacto político que tienen en su entorno, su impacto socio-económico y cultural – “el buen vivir”- y, por encima de todo, su capacidad para organizar la esperanza (Travieso, 2018) ligada a resultados tangibles en sus territorios.

3.5 Preguntas de Investigación

Partiendo del potencial como innovaciones sociales transformadoras -y tomando en cuenta el contexto, experiencia y dificultades de estas organizaciones, así como las oportunidades para abordar lagunas y debilidades en la literatura científica existente-, esta tesis se plantea principalmente dos bloques de preguntas, que articulan las ideas y conceptos y que guiarán la conexión de estas con los datos recogidos en campo:

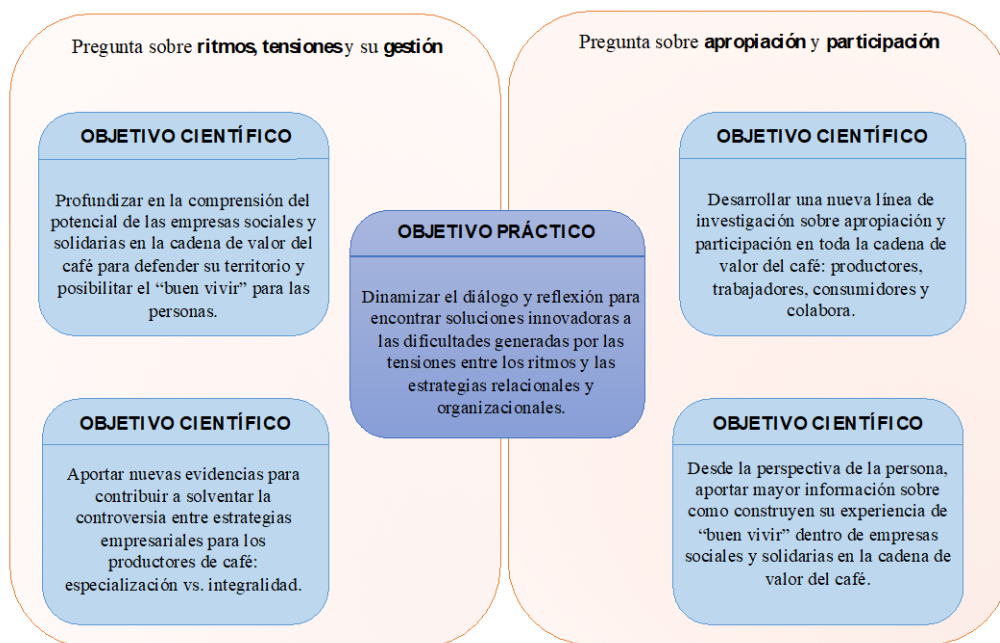
- 1) ¿Cómo se viven y gestionan las tensiones económicas generadas por los diferentes ritmos y culturas dentro de la cadena de valor del café en estas tres experiencias, Yomol A'tel, Garittea y Comparte? ¿Cuáles son las estrategias que implementan estas organizaciones para superar dichas tensiones?

El segundo bloque de preguntas trata cuestiones de apropiación por parte de diferentes personas dentro de la cadena de valor:

- 2) Desde el punto de vista del sujeto que conforma la cadena de valor del café en Yomol A'tel, ¿cómo vive la apropiación y participación? ¿Cuáles son sus motivaciones para participar? ¿qué impacto tiene esta apropiación en sus percepciones de Yomol A'tel y en sus vidas?

Las preguntas se han diseñado con la finalidad de articular la investigación, alineando las necesidades de las organizaciones con las aportaciones para mejorar la literatura científica actual. En una primera instancia no se considera la comparación entre las experiencias, sino más bien se busca obtener datos y evidencias empíricas que se complementen, conducentes a mejorar la comprensión y el autoconocimiento de estas organizaciones, de manera que se posibilite la implementación de mejoras innovadoras y cubrir en lo posible las deficiencias detectadas en la literatura científica. La Figura 9 muestra los objetivos de este estudio de forma sintética, en donde la consecución del objetivo práctico es la fuente para alcanzar los objetivos científicos.

Figura 9. Objetivos del proyecto de investigación



Fuente: Irezabal, elaboración propia

4. MÉTODOS

*“El mundo no se nos ha dado simplemente para contemplarlo,
sino para transformarlo”*

P. José María Arizmendiarieta

4. Métodos

Este capítulo describe los métodos empleados para contestar las preguntas de investigación. Se inicia con la aproximación metodológica de la tesis, principalmente cualitativa. Después se profundiza en los métodos de investigación para la recolección de datos y en la selección de los participantes. Se finaliza con la sección donde se detalla las estrategias utilizadas para el análisis de datos.

4.1 Aproximación Metodológica

El objetivo principal fue contribuir, a través del diálogo y reflexión, a la implementación de mejoras innovadoras en el proceso de construcción de alternativas económico-productivas dentro de la cadena de valor del café para las organizaciones de Yomol A'tel en México, Garittea en Colombia y la red Comparte en América Latina. No se trató de estudiar los casos para presentar un informe, sino que la propia investigación se sumó a las dinámicas que presentaron las personas de estas organizaciones para superar algunas de las dificultades a las que se enfrentaron en términos de cadenas de valor, buen vivir y economía social y solidaria. Cualquier esfuerzo para resolver problemas en comunidades vulnerables y con cosmovisiones diferentes, debería de ser abordado desde la propia comunidad, empezando con la perspectiva local -indígena o campesina, según sea el caso-, y luego generar el conocimiento científico, no sólo para validar el conocimiento local, sino para ayudar a analizarlo, expandirlo y afinar las opciones de acción (Mistry & Berardi, 2016); así como también para difundir los nuevos análisis, tanto a los mismos participantes, sus organizaciones y su sector, como a la comunidad científica.

Siguiendo con esta línea, se presenta una aproximación cualitativa con perspectiva principalmente dialéctica, que no se base en un objeto de estudio sino en un sujeto -protagonista de la investigación-, pues busca la transformación social a través de la aplicación de los resultados (Alberich, 2007). Esto supuso realizar la investigación mediante metodologías implicativas e interpretativas por parte del investigador, con el método de la investigación-acción. Las metodologías supusieron un rol activo en la participación del investigador y se complementaron en algunos casos con técnicas

cualitativas estructuradas, como son las entrevistas semi–estructuradas y el análisis de documentos.

Desde la perspectiva de los objetivos científicos planteados, con la metodología de investigación-acción y a través de casos empíricos, se incrementa la comprensión de los emprendimientos empresariales colectivos para el “buen vivir” y el territorio (Giovannini, 2012; Nickow, 2015). Asimismo, se aportan elementos para cubrir algunas de las lagunas científicas existentes entre los vínculos de empresa social y solidaria, buen vivir y cadenas de valor, en especial tomando en cuenta a las personas que participan en las mismas y las relaciones entre sí -productores, trabajadores, consumidores y colaboradores-. Bajo este mismo enfoque, se propone una nueva línea de investigación en las cadenas de valor del café, en donde se involucra a todas las personas, revisando su potencial para ser una innovación social transformadora basada en la economía social y solidaria.

Es importante hacer hincapié en la perspectiva dialéctica de esta investigación, considerando que una primera acepción es la del diálogo. En este caso, se incluyeron supuestos de la teoría pragmática de sistemas de trabajo de Luc Hoebeker (2013) y de las redes de vida desbordantes de Villasante (2014):

- Se asume que las experiencias sobre las que se realiza la investigación son sistemas abiertos, de relación intrínseca entre naturaleza y sociedad, poniendo especial atención en la dimensión espiritual entre ambas.
- La transformación de nuestra realidad parte de la transformación interior de cada persona.
- Se entiende el conflicto como motor del cambio, pero se busca que “emerja” a través del diálogo, para transmutarlo en tensiones creativas que no culminen en violencia -conflicto que no emerge- y sí en innovación.

Con esta perspectiva, a través del diálogo se revisa lo que ya existe, buscando su potencial transformador a partir de procesos instituyentes y reflexivos de los sujetos (Alberich, 2007). Fue imprescindible reconocer el contexto de acción para respetar la cosmovisión particular de las personas con las que se trabajó, utilizando metodologías y epistemologías que justifiquen su uso (Villasante, 2014), en este caso, las que

promueven el diálogo desde una visión principalmente indígena y campesina.

Por otro lado, es relevante declarar la relación que existe entre el investigador y el sujeto/objeto de estudio. Empiezo esta tesis declarando que es fruto de mi experiencia de vida en Yomol A'tel y la red Comparte, partiendo del interés por profundizar en el conocimiento necesario para contribuir de forma académica y práctica en su desarrollo. Mi relación con Yomol A'tel empieza hace más de 12 años, cuando fui a conocer el trabajo de los misioneros jesuitas en Chiapas y su acompañamiento a la cooperativa de café Ts'umbal Xitalha. Desde el 2007 me he relacionado con la organización de diferentes maneras: como voluntario, haciendo mi servicio social, trabajando directamente en la cooperativa Ts'umbal Xitalha y su proceso de acopio; como director de operaciones de la planta de Bats'il Maya, desarrollando proyectos para acceder a recursos de cooperación internacional, cofundado y dirigiendo Capeltic, cofundando la micro financiera Comon Sit Ca'teltic, cofundando y estructurando al grupo Yomol A'tel, y como su director general en esta última etapa. En el caso de la red Comparte, he sido un miembro activo durante más de 8 años, participando en sus encuentros, siendo parte de su equipo dinamizador y de los diferentes grupos de trabajo que han conformado.

Estas relaciones suponen ciertas ventajas y desventajas con respecto al desarrollo de la tesis. La ventaja más importante es la oportunidad de ir a lo profundo, en términos del conocimiento, para después poner los hallazgos directamente al servicio de las organizaciones objeto del presente estudio, a través de un proceso continuo de investigación-acción. Así mismo, se cuenta con información privilegiada a la que hubiera sido imposible acceder sin mi rol actual de director y que usualmente no está disponible para los investigadores. Es necesario asegurar el adecuado tratamiento de la información con la que se trabaja, especialmente para darle un uso pertinente, al servicio de las organizaciones y personas sobre las que trata la tesis. Lo anterior significa dejar el rol del investigador transitorio para actuar con un alto nivel de implicación, compromiso y responsabilidad que perdure en el tiempo. Implica no quedarse meramente en animar el diálogo para recoger y sistematizar el conocimiento, sino ponerlo en práctica a través de decisiones y acciones, cargando a la vez con la responsabilidad de estas.

La desventaja principal de mi posición es la gran dificultad de separar el punto de vista de un participante integral en el proyecto práctico -actualmente su director general- del proyecto de investigación. El análisis no es de investigador distante al proyecto y con menos carga “en juego”, sino de una persona profundamente implicada y con perspectivas definidas desde su experiencia sobre lo ocurrido, realizando diferentes tipos de trabajo y ejerciendo diferentes puestos de responsabilidad en el proyecto. Es uno de los límites que contemplé durante estos años de trabajo en campo y para los cuales se tuvo que aprovechar a la red de investigadores vinculados a Yomol A’tel y la red Comparte, con el fin de contrastar y revisar los avances y resultados obtenidos. De esta forma, se cuenta con miradas externas que conocen bien el proyecto y que promueven una mayor objetividad en los resultados y el conocimiento subsiguiente, proporcionando múltiples puntos de vista para la interpretación de los datos.

4.2 Contexto

El proyecto de investigación se desarrolla en América Latina, dentro del contexto de una de las materias primas más comercializadas en el mundo: el café. Los territorios abocados a la producción de café han estado sujetos a presiones de fuerzas externas como la volatilidad de los mercados, lo que ha sistemáticamente excluido a muchas de las personas involucradas en las cadenas de valor. Ante esto, se han creado diversos grupos que buscan alternativas a un sistema que prioriza ante todo el capital y los resultados con un elevado margen de ganancia, por sobre el bienestar de las personas.

Como se ha mencionado previamente, se trabajó en tres experiencias alternativas dentro de la cadena de valor del café. La primera es Yomol A’tel en México, la cual ha logrado desarrollarse y, en un grado importante, controlar toda la cadena desde el cafetal hasta la taza; la segunda es Garittea en Colombia, la cual, a través de una alianza entre dos cooperativas y una ONG, busca llegar al consumidor final; la tercera es la red Comparte, una red de ONGs en América Latina trabajando en

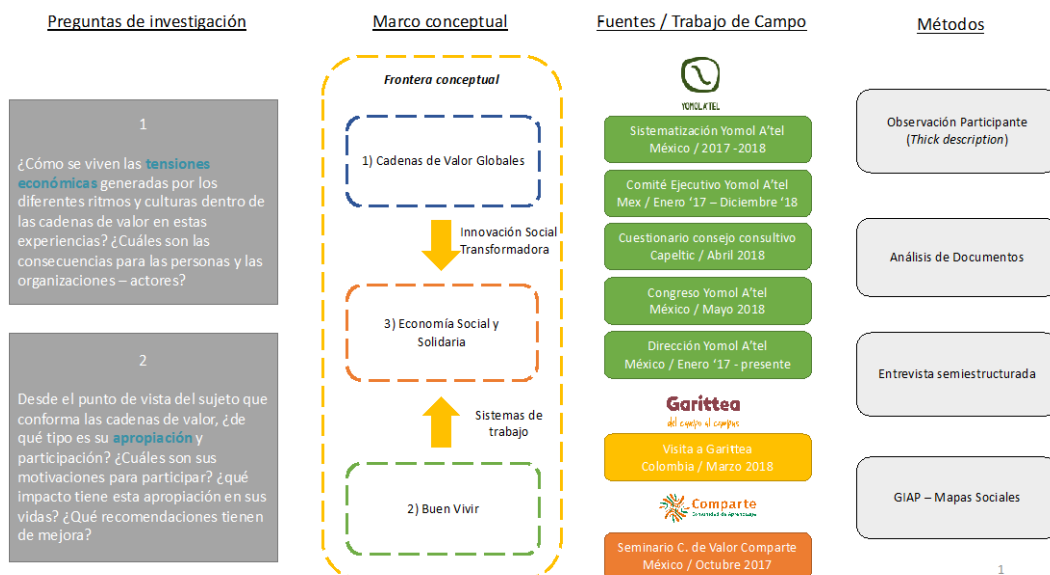
alternativas económico – productivas. El contexto en detalle se describe en el capítulo 2 de este documento.

4.3 Recolección de datos

En este apartado se describen las actividades realizadas durante el trabajo de campo para la obtención de datos y su sistematización, con el objeto de responder a las preguntas de investigación a través de métodos principalmente implicativos. Se explican los diferentes métodos de investigación que se utilizaron, dependiendo de las preguntas y el contexto, y se define el tipo de participantes elegidos -sujeto-.

El trabajo de campo se llevó a cabo desde agosto de 2016 hasta diciembre de 2018, con un mayor impulso en enero de 2017 con mi regreso a México, tras una estancia de 14 meses en el extranjero, y mi reincorporación oficial a Yomol A'tel como director general. La Figura 10 muestra y resume de forma gráfica todos los elementos desde donde se construyó esta tesis.

Figura 10: Elementos de análisis para la tesis



Fuente: Irezabal, elaboración propia

El resumen de actividades realizadas durante la etapa de trabajo de campo con cada una de las empresas sociales y solidarias en la cadena de valor de café se describe a continuación. Posteriormente, se exponen a detalle los diferentes métodos de recolección de datos utilizados, así como la selección de los participantes/sujetos.

Yomol A'tel (México)

1. Sistematización Yomol A'tel -véase apartado 4.3.3-

- Periodo: 2017 – 2018.
- Investigación en colaboración con el Instituto de Investigaciones para el Desarrollo de la Educación -INIDE- de la Universidad Iberoamericana, Ciudad de México¹⁹.
- Durante 18 meses en 2017 y 2018, se reactivó el proceso que había iniciado en 2014 para documentar y trabajar de forma participativa los relatos de trabajadores y productores de Yomol A'tel enfocados a su proceso personal. Se realizaron cuatro talleres presenciales que culminaron con 40 relatos personales, de los cuales se utilizaron únicamente los 24 relacionados a la cadena de valor del café y que se agrupan de acuerdo al mapa social -véase la figura 13 y la Tabla F-.

2. Congreso y Asamblea General Yomol A'tel

- Periodo: mayo 2018
- Espacio donde se revisó y redefinió el sueño de Yomol A'tel. Más de 300 personas participaron durante dos días: productores, trabajadores y asesores.
- Se realizaron diversas participaciones magistrales, reuniones por regiones y toma de acuerdos, por lo que se elaboró una relatoría general del evento, misma que está dentro de los anexos de la tesis.

¹⁹ La Universidad Iberoamericana es una red de universidades jesuitas en México con campus en CDMX, Puebla, Tijuana, Torreón y León. El autor realizó su grado universitario en Ingeniería Industrial -2009- en el campus Ciudad de México y un máster en gestión de empresas sociales en el campus de Puebla -2013-

3. Consejo de Administración²⁰ y Comité Ejecutivo²¹ de Yomol A'tel
 - Periodo: enero 2017 a diciembre 2018
 - Se llevaron a cabo 9 reuniones de consejo de administración, el órgano de toma de decisión estratégico empresarial, y 23 reuniones de Comité Ejecutivo, el órgano de toma de decisión operativo de Yomol A'tel.
 - Personalmente preparé el orden del día de forma consensuada y recogí las minutas de las reuniones, incluidas en los anexos de la tesis.

4. Cuestionario Modelo de Negocio Capeltic
 - Periodo: febrero 2018 – agosto 2018.
 - 9 cuestionarios de preguntas abiertas con 5 temáticas y 24 ítems cumplimentados por miembros internos y externos, donde se evaluó de forma cualitativa la redefinición del modelo de negocio basado en las relaciones entre las personas; se contestaron de forma escrita y anónima. Para la tesis se usaron únicamente 2 de estos 9 cuestionarios.

5. Dirección en Yomol A'tel
 - Periodo: enero 2017 – diciembre 2018.
 - Mi rol como director en la toma de decisión para la estructuración y gestión de Yomol A'tel. Incluí un diario de campo con las notas de las reuniones y momentos más importantes.

Garittea (Colombia)

1. Asesoría para puesta en marcha del proyecto Garittea
 - Periodo: 2015 – 2017
 - Seguimiento de planes de negocio y estrategia para creación de Garittea. Relación Yomol A'tel – IMCA.
 - Se incluye en el diario de campo las notas de los encuentros para el proceso de constitución.

²⁰ Órgano de gobernanza con orientación estratégica. Está compuesto de 8 personas, 4 de ellos consejeros externos, con periodicidad de reunión trimestral.

²¹ Órgano de gobernanza operativo. Compuesto por los directores de las empresas sociales de Yomol A'tel y coordinadores de áreas transversales. Cuenta con 11 miembros y una periodicidad de reunión mensual. Tres reuniones al año son de carácter financiero.

2. Visita de acompañamiento y trabajo de campo a Colombia
 - Periodo: marzo 2018
 - Visita a los integrantes del proyecto Garittea en Colombia (IMCA / Asopecam / U. Javeriana de Cali) para conocer los avances del proyecto y proponer diferentes estrategias de mejora.
 - Se cuenta con la relatoría entregada a Garittea y el informe final de la visita, como parte de los anexos, así como las notas del diario de campo.

Comparte (América Latina)

1. Seguimiento de grupo de doctorandos del Comparte
 - Periodo: 2016 – 2017
 - Reuniones del grupo de doctorandos de la red Comparte. Reuniones personales entre diferentes miembros del grupo.
 - Se cuenta con notas del contraste con los diferentes miembros del grupo en el diario de campo.

2. Seminario sobre Cadenas de Valor de Ciclo Económico Completo
 - Periodo: octubre 2017
 - Encuentro, con sede en México (Yomol A'tel), de 10 organizaciones de la red Comparte, pertenecientes a 7 países de América Latina. Se trabajó en los siguientes temas: producción, transformación, gestión, consumo y vinculación.
 - Se cuenta con la relatoría oficial del encuentro como parte de los anexos y las notas en el diario de campo.

De acuerdo con las preguntas de investigación, se utilizaron diferentes métodos de manera complementaria. En general se tomaron en cuenta las interpretaciones que hacen los participantes sobre los dos temas establecidos: gestión y apropiación. Dichas interpretaciones son de gran utilidad, cuando se ponen en común con su mismo u otro grupo social, para impulsar la emergencia de posibles tensiones creativas que activen formas alternativas de entender la organización, y se diseñen nuevas propuestas de acción ante los retos y dificultades. Esto promueve el potencial de desencadenar un proceso de transformación que genere mejores actitudes y conocimiento novedoso para la implementación de cambios dentro de las organizaciones.

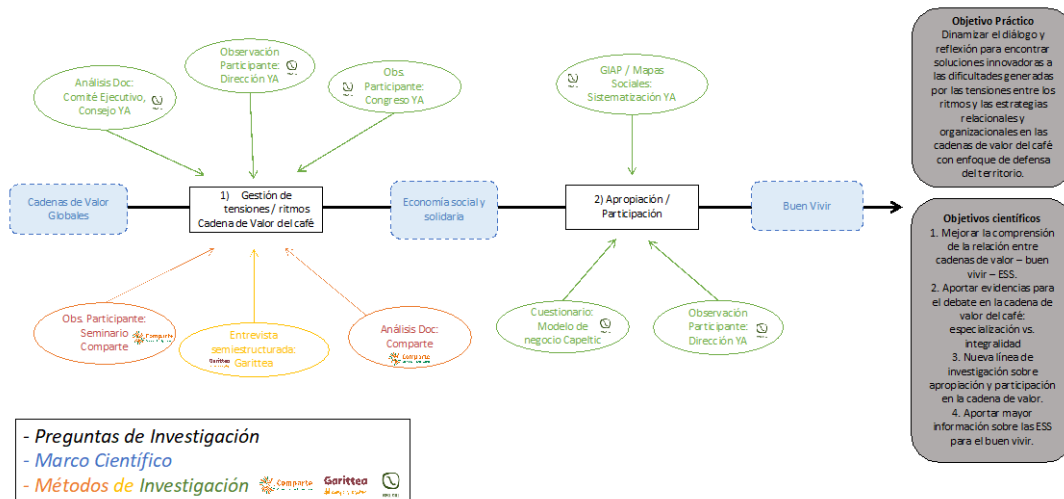
Para la primera pregunta -gestión-, la aproximación se dio a través de las tres experiencias, cruzando datos que emergieron de cada una de ellas, ya que en cierta medida en estas experiencias se viven las tensiones que resultan de los diferentes los ritmos globales y locales, en el momento de tomar decisiones para la gestión de las organizaciones. En el caso de Yomol A'tel y tomando en cuenta mi proximidad con el proyecto, se toma la información principalmente de las diferentes reuniones – asamblearias, de gobernanza y de gestión- que promoví y en las que participé. Se tienen todas las relatorías y minutas/actas de las reuniones realizadas entre 2017 y 2018: la asamblea general de Yomol A'tel de mayo 2018, nueve reuniones de consejo de administración y 22 reuniones de comité ejecutivo. Así mismo, se cuenta con toda la experiencia sistematizada a través de dos años de experiencia en la toma de decisiones puntuales con los diferentes equipos, a través de la cadena de valor del café. Con respecto al caso de Garittea, se recabaron los documentos desarrollados para su creación, así como el reporte de campo con los resultados de las ocho entrevistas semi-estructuradas realizadas durante la visita de seguimiento en 2017. Para el caso de la red Comparte, se incluye la relatoría del Seminario de Cadenas de Valor realizado en 2017, así como todas las notas generadas durante mi participación en ese encuentro.

Para la segunda pregunta -sobre apropiación y participación-, solo se tomó la experiencia de Yomol A'tel, basándonos en un estilo de investigación-acción participativa con los diferentes grupos sociales que lo integran a través de la cadena de valor. Se aprovechó la alianza con el Instituto de Investigación Educativa (INIDE), de la Universidad Iberoamericana CDMX, para que mediante la sistematización de Yomol A'tel, se aprecie cómo las personas se apropian de estos procesos. Con los diferentes relatos del sujeto protagonista de Yomol A'tel, relacionado con la cadena de valor del café, se clasifican en un mapa social para analizar de qué forma ese da la relación entre los diferentes grupos de personas con el proyecto en toda la cadena de valor. En el capítulo 4.3.3 se explica a profundidad el proyecto de la sistematización de Yomol A'tel para la recolección de datos, y en el capítulo 4.3.4 se profundiza el sujeto sobre el que se realizó el estudio, así como el mapa social propuesto.

En la Figura 11 se observa un cuadro que sintetiza la ruta lógica para esta tesis, articulando el marco científico con las preguntas de investigación y los métodos de

recolección de datos, con el fin de contestarlas y cumplir los objetivos prácticos y científicos. Esta figura sirve como guía para los otros subcapítulos, como el 4.3.4 de Participantes y su selección, así como para el 4.4 de Plan de Análisis de resultados

Figura 11: Mapa conceptual para el análisis de datos



Fuente: Irezabal, elaboración propia

La investigación se dividió en tres etapas de recolección -trabajo de campo- y análisis de datos: una inicial de inducción y diagnóstico, la intermedia con el grueso de recolección de datos y una tercera de análisis y contraste. En la Figura 12 se presenta un cronograma de lo que fueron las etapas de recolección y análisis de datos. La primera sección del cronograma muestra la recolección de datos, dividido en filas por pregunta de investigación y actividades, y en columnas cada una de las etapas de recolección. La segunda sección exhibe los tiempos dedicados al análisis de datos, dividido igualmente en filas por preguntas de investigación y actividades, y columnas por tiempo. Como se mencionó al principio del subcapítulo, en las tres etapas se realizó un proceso de análisis de datos para lograr adaptarse y fluir con los procesos de las organizaciones. Más adelante, en el capítulo 4.4 de Análisis de resultados se describe a detalle cada una de las etapas marcadas en el cronograma.

Figura 12: Cronograma de recolección y análisis de datos

	1er ETAPA	2da ETAPA								3er ETAPA	
		2017				2018					
		1er	2do	3er	4to	1er	2do	3er	4to		
RECOLECCIÓN DE DATOS	1) Ritmos y tensiones										
	- Yomol A'tel (observación participante)										
	1. Diagnóstico										
	2. Congreso Yomol A'tel										
	3. Consejo de Administración YA										
	4. Comité Ejecutivo YA										
	- Garittea										
	- Comparte										
	2) Apropiación y participación										
	- Yomol A'tel (observación participante)										
	- Sistematización										
	1. Activación sistematización										
	2. Primera sesión sistematización										
	3. Segunda sesión sistematización										
	4. Tercera sesión sistematización										
	- IMSU Capeltic (Yomol A'tel)										
	- Cuestionario Capeltic (Yomol A'tel)										
	- Garittea										
	- Comparte										
	ANÁLISIS DE DATOS	1 Ritmos y tensiones									
	2 Apropiación y participación externa										

Fuente: Irezabal, elaboración propia

4.3.1 Investigación-acción (I-A)

En la investigación-acción confluyen la producción de conocimiento y la modificación intencional de la realidad (Myers, 2019). Surge como reacción al modelo científico positivista, buscando romper el papel tradicional del investigador como alguien teóricamente desapegado de la realidad que investiga, que pretende no afectar dicha realidad y cuyos intereses deberían ser objetivamente científicos, sin tomar en cuenta la situación en la que se encuentran las personas estudiadas, ni implicarse con ellas. La I-A se caracteriza por preocuparse en estudiar la realidad con el objeto de transformarla junto con las personas que viven en esa misma realidad. Es un tipo de investigación aplicada con finalidad pragmática, que contribuye a la resolución de problemas prácticos en diferentes campos (Uribe, 2008), con énfasis en los problemas que sufren personas, grupos, localidades u organizaciones participantes en la investigación. La I-A es parte de una estrategia de construcción de conocimiento, donde lo científico pierde su carácter de verdad absoluta y el investigador científico su carácter de máximo experto, para que formen parte de una construcción colectiva, sustentada en argumentos por los actores involucrados, y orientada a la acción.

El planteamiento de una I-A se da desde el acuerdo o contrato entre un investigador procedente de una entidad principal o exclusivamente científica, y el grupo o la organización que trata de solucionar alguna dificultad, buscando una relación mutuamente provechosa, tanto para el investigador que indaga en el conocimiento científico, como para la organización que trabaja por la implementación de mejoras (Myers, 2019; Wacheux, 1996). Esto tiene sus matices para el caso de esta investigación, ya que el rol central del investigador es ser miembro de la organización, mientras que su rol como estudiante doctoral de Mondragon Unibertsitatea queda en segundo lugar. El papel del investigador, mi papel, se inclina hacia el del *jtijuanej* - “activador” en palabras indígenas tseltales- o persona instalada en la práctica.

Una ventaja de este enfoque es la de trabajar con una investigación más activa, flexible y práctica, enfocada en sus participantes, sin dejar de lado el rigor científico en el diseño inicial, así como la presentación y análisis de resultados. Partiendo de la definición de Elliot (1996), Uribe (2008) propone que la validez en su I-A no depende tanto de las pruebas “científicas” de verdad, sino de su utilidad para ayudar a las personas a actuar de modo más acertado, permitiendo ir más allá del criterio pragmático y utilitario inmediatista. Dichas teorías no se validan de forma puramente independiente e intelectual, en comparación con textos científicos anteriores, sino en la práctica por los mismos/as participantes en la I-A y en su propio contexto.

Se han considerado diferentes técnicas a utilizar dentro de la I – A. En gran medida se parte de la observación participante. Para todas las experiencias se empezó la relación de forma relativamente pasiva, con la finalidad de poder “sentir” y “palpar” las dinámicas entre las personas (Ruiz Olabuénaga, 2007). Esta primera etapa de negociación del propio rol con la organización fue clave para clarificar la participación en el día a día y así evitar posibles desgastes y desencuentros –que para el caso de Yomol A’tel, fue más complicado dado mi puesto de director general-. El método fue relevante para todo el trabajo de campo, es decir, para contestar ambas preguntas de investigación en las tres experiencias. El papel de dirección en Yomol A’tel me permitió estar cerca de las experiencias, acompañando las diferentes transformaciones de los proyectos y sistematizándolos para su puesta en diálogo con la literatura científica.

4.3.2 Entrevistas semi–estructuradas

Existen otros métodos cualitativos de uso complementario, dirigidos a adquirir la máxima cantidad posible de información relevante para la investigación. Unos de estos casos es el de las entrevistas semi–estructuradas; se trata de conversaciones durante las que se ejercita el arte de formular preguntas pertinentes y escuchar respuestas significativas. Las entrevistas semi–estructuradas siguen un esquema general y flexible de preguntas, en cuanto a orden, contenido y formulación de las mismas; la principal diferencia con la observación participante recae en la artificialidad con la que se lleva a cabo la entrevista (Ruiz Olabuénaga, 2007). Mientras la observación participante ocurre en contextos naturales y es la propia experiencia personal del investigador la que lo introduce en la captación de significado, la entrevista reposa principalmente en la experiencia transmitida al investigador a través de la conversación con otro actor social. Esta crea un marco artificial, donde el investigador tiene que encontrar lo más relevante de la relación creada, como son los significados, interpretaciones y perspectivas dentro de la visión del mundo del entrevistado. Es cierto que la entrevista se maneja como un “encuentro montado”, algo que no ocurriría si no fuera por una intervención explícita por parte del entrevistador y que, por tanto, de alguna manera es “artificial”. Sin embargo, hay datos específicos y tipos de datos imposibles de conseguir, a menos que se pregunte, a las personas directamente implicadas, datos detallados relacionados con procesos y contextos particulares en los que el entrevistador no estaba presente o sobre los cuales el entrevistado puede tener una perspectiva propia; se trata entonces de datos detallados sobre significados concretos para el entrevistado, que sólo existen en su propia mente. La entrevista nunca es una herramienta perfecta, ya que siempre existe una relación entre la persona entrevistadora y la persona entrevistada que puede afectar los datos –las respuestas a la entrevista–, pero no deja de ser una herramienta de gran utilidad para recoger información de este tipo (Brinkmann & Kvale, 2015).

El método mencionado es muy pertinente, en especial para la recolección de datos en la visita y encuentro con diferentes sujetos del proyecto Garittea en Colombia. Al no contar con un acceso tan directo a las personas productoras y con tiempo limitado, se consideró como la mejor opción. Durante la visita se realizaron diversas entrevistas

animadas por el propio equipo de Garittea y el IMCA. La lista de estas entrevistas se encuentra en el capítulo 4.3.4 sobre los participantes y selección.

4.3.3 Investigación-acción participativa – la sistematización

Otro componente fundamental en esta tesis es la investigación-acción participativa. Esta aproximación metodológica forma parte de las metodologías implicativas. Supone la inclusión de negociaciones y participación plural de “investigadores científicos” junto a los participantes o sujeto en proceso complejos (Alberich, 2007). De acuerdo a Martí (2000), cuenta con cuatro ejes centrales:

1. La definición de objetivos no solo es del investigador, sino que responde a la detección de necesidades por parte de los participantes.
2. Apertura a todos los puntos de vista existentes en torno a la problemática y objetivos definidos. Se buscan propuestas que salgan de la propia experiencia y práctica. En ellos se basará la reflexión y diálogo entre los participantes.
3. Concreción de líneas de acción, en donde los participantes asumen el liderazgo del proceso.
4. La puesta en marcha de las líneas de acción genera nuevas necesidades y problemáticas, que ayudarán a redefinir los objetivos de forma participativa.

Para responder al segundo bloque de preguntas de investigación sobre la apropiación en Yomol A'tel, se impulsó la conclusión de “la sistematización” de los últimos cinco años, realizada a través de una investigación-acción participativa en colaboración con el Instituto de Investigaciones para el Desarrollo de la Educación (INIDE) de la Universidad Iberoamericana, CDMX ²². La sistematización, que metodológicamente se explica más adelante en este capítulo, se basó en grupos focales y los relatos de las personas que se relacionan con Yomol A'tel. Para efectos de la tesis, se complementó con un Mapa Social para clasificar las diferentes experiencias de apropiación por parte de las personas en toda la cadena de valor.

²² En seguimiento la primera sistematización de Yomol A'tel realizada entre 2007 y 2009 con el INIDE, para el nuevo proyecto, en 2014 optamos por volver a solicitar su apoyo para acompañarla.

Al momento de la entrega del anteproyecto de investigación de esta tesis en 2016, se había propuesto una estrategia que incluía la generación de un grupo motor – GIAP- y un grupo de contraste, así como talleres de devolución creativa, creación de mapas sociales y seguimiento de los diferentes resultados, principalmente basados en la metodológica propuesta por Joel Martí (2000). Estos grupos debieran de servir para contrastar las observaciones e interpretaciones, tanto físicas y directas como de documentos, además de facilitar el abordaje de otras preguntas de investigación u otros temas de organización. Para este método era indispensable la flexibilidad y adaptación a los ritmos y necesidades de la organización, siendo el objetivo principal dinamizar situaciones internas que transformen de forma consensuada a la organización. Sin perder el horizonte de la propuesta metodológica inicial, al regresar a México con el encargo de asumir la dirección de Yomol A'tel, opté por retomar y concluir el proyecto de sistematización que había quedado inconclusa unos años atrás. Por sus buenos resultados en el corto plazo, se convirtió en la mejor opción para activar el proceso de investigación-acción participativa.

Los antecedentes de la sistematización tienen sus inicios entre 2007 y 2009, con la experiencia de sistematización de los primeros ocho años de camino de la cooperativa Ts'umbal Xitalha', bajo la coordinación de dos académicos del INIDE: Dra. Graciela Messina y Dr. Enrique Pieck, que concluyó con la publicación *Ts'umbal Xitalha'. La experiencia de una cooperativa de café. El camino de la sistematización* (Pieck & Messina, 2010). En 2014, con Oscar Rodríguez S.J. como director y yo como director de estrategia institucional, buscamos de nueva cuenta a Enrique para retomar el proceso de sistematización, pero ahora desde una perspectiva nueva y mucho más amplia como Yomol A'tel. El proyecto en general había dado pasos grandes en términos de modelo y escala, por lo que nos interesaba dar cuenta de su crecimiento a través de la metodología que se había usado años antes con buenos resultados. Para este segundo proceso se sumó la Dra. Roxana Vicente, quien previamente había trabajado en Yomol A'tel, en sustitución de la Dra. Messina. Durante 2014 y 2015 se desarrollaron diferentes talleres *in situ*, construyendo un proceso colectivo de generación de información, apoyado en la elaboración de relatos del equipo de trabajadores y de grupos focales en el caso de los productores (Pieck & Vicente, 2017). A mediados de 2015, después de haber levantado una buena parte de la información y hacer un cierre

preliminar del proceso, se suspendió el proyecto debido a situaciones tanto institucionales como personales.

Al regresar a Yomol A'tel en enero de 2017 -tras una excedencia de más de un año y con la responsabilidad de asumir la dirección general-, me encontré con una organización en estado frágil. Por motivos que se detallan en el capítulo 4.4.1, le propuse al INIDE reactivar el proceso de sistematización que habíamos empezado años atrás y que por suerte aceptó retomar el proyecto bajo el acompañamiento de Enrique y Roxana. Esto tenía dos grandes objetivos: el primero y desde mi perspectiva como director de Yomol A'tel, abrir un espacio para dialogar, generar confianza interna y encontrar soluciones para una situación entendida como de “repliegue” y con tensiones internas en el equipo, y una segunda serie de objetivos, propuestos y acordados con el INIDE en la siguientes líneas (Pieck & Vicente, 2017):

- Retomar el proceso de sistematización detenido en agosto de 2015.
- Realizar una devolución de la información generada en la primera fase, pero ahora con un diferente esquema de análisis.
- Generar un espacio de participación y reflexión de los diferentes actores que conforman Yomol A'tel.
- Dar cuenta de los diferentes procesos, tensiones, contradicciones y retos que se han presentado en los últimos dos años (llenar huecos).
- Ponderar los sentidos diferentes que tendría una segunda etapa en el proceso de sistematización de Yomol A'tel.
- Aportar elementos de análisis a la planeación estratégica de Yomol A'tel.

Al concluir el primer taller y constatar tanto la factibilidad como la pertinencia de continuar con el proyecto de sistematización, definimos un calendario con diversas sesiones de trabajo para trabajar los relatos que se habían comenzado unos años antes (tanto en Chiapas como en CDMX) entre 2017 y 2018. Uno de los elementos decisivos, partiendo del carisma implicativo y comprometido de los investigadores del INIDE, Enrique y Roxana, fue considerar la voz de las personas a través de sus relatos y no una narración a través de terceros. Este viraje en el enfoque dio un sentido de mayor apropiación y protagonismo al proceso de relatar la propia experiencia por parte de las personas en Yomol A'tel, lo que posibilitó que los talleres de sistematización fueran

verdaderamente terapéuticos para el equipo. Esta aproximación que se fue dando a través de los talleres, me llevó a confirmar la decisión tomada a principios de 2017 de seguir impulsando la sistematización acompañada por el INIDE como el espacio colectivo en Yomol A'tel de investigación-acción participativa.

Metodológicamente, realizamos cuatro talleres en la segunda etapa de sistematización, entre 2017 y 2018: tres en Chilón, Chiapas y uno en CDMX; tuvieron el objetivo de apoyar a los integrantes del proyecto en la redacción y conformación de sus respectivos relatos, revisando en profundidad la experiencia del proceso a través de la historia personal. Al concluir los talleres se entregaron un total de 37 relatos en enero de 2019. Como insumo para la tesis, solamente utilicé los 24 relatos de las personas que forman parte de la cadena de valor del café, incluyendo a aquellos relacionados con el Ts'umbal Xitalha', Bats'il Maya, Capeltic y los trabajadores de Yomol A'tel relacionados de alguna forma con la cadena de valor. En el capítulo 4.3.4 se propone el mapa social que se utilizó como parte del análisis de datos que emerge desde los relatos recogidos.

La comunidad de Yomol A'tel y los investigadores Enrique y Roxana publicamos la sistematización el 10 de diciembre de 2019 en la Universidad Iberoamericana, bajo el nombre “Voces de Yomol A'tel, Una experiencia de Economía Social y Solidaria”²³, incluyendo un total final de 40 relatos. Los 24 relatos utilizados para esta tesis fueron las versiones ya disponibles para mayo de 2019 -antes de las últimas correcciones editoriales para la publicación del libro-. Para el caso de la voz del grupo de productores que surgió de los grupos focales de la primera etapa de la sistematización, se optó por usar aquellos en la versión final de la publicación que ya venían clasificados, por lo que en el capítulo 6 de resultados, se referencia directamente al libro publicado por Yomol A'tel y el INIDE.

De forma particular para esta tesis, mi rol como investigador estuvo acotado a generar las condiciones para que, de forma compartida y participativa, se generara el diálogo y reflexión que posibilitaran mejorar el autoconocimiento para asegurar la

²³ Disponible en línea de forma abierta en https://inide.ibero.mx/assets_front/assets/libros/2020/voces-yomolatel.pdf

sostenibilidad de la organización. Desde reactivar el proceso acompañado por el INIDE, hasta co-coordinar, acompañar y animar cada uno de los talleres que realizamos y hacer ajustes en conjunto con Enrique y Roxana, este proceso supuso un esfuerzo estratégico muy robusto por parte de Yomol A'tel y muy profundo por parte de todas y todos los participantes. Las palabras de los participantes que se utilizan como datos en el capítulo 6 dan cuenta del fruto de la investigación-acción participativa: la construcción de conocimiento colectivo.

Para un proyecto desarrollado con base en la investigación-acción, este enfoque de construcción de conocimiento colectivo desde las personas al interior de las organizaciones es indispensable para obtener una visión amplia y diversa de toda la cadena de valor. Asimismo, la sistematización de cosmovisiones, tan diferentes dentro de un mismo proyecto común, aporta nuevas visiones y formas de comprender las organizaciones, cómo construyen y se apropian de los sistemas creados.

4.3.4 Participantes y su selección

La persona o sujeto emerge sobre todo a partir de la auto-organización, cuando la autonomía, individualidad, complejidad, incertidumbre y ambigüedad se vuelven los caracteres del objeto (Morin, 1990). Con esta definición ya no es posible considerar a la persona como un componente más de la cadena de valor, sino como el elemento primordial de un sistema que mimetiza la complejidad de los sujetos involucrados en ella (Irezabal, 2011). Cada sujeto cuenta con su *habitus*, es decir, las estructuras cognitivo - emocionales que funcionan como generadoras de ideología, además de que son fuente y, en gran parte, reflejo de las estructuras sociales en las que participan, estando presentes en todas las decisiones económicas que toman (Bourdieu, 2002; Velasco, 2010).

A pesar de la influencia de las estructuras sociales, las personas son sujetos, actores y agentes que no dejan de ser autónomos y que, en un proceso de fortalecimiento interno, llegan a ser conscientes de estas estructuras y su situación con respecto a ellas. Las relaciones entre estos sujetos pueden configurar un nuevo sujeto colectivo con intereses comunes que favorecen un proyecto o territorio compartido. Una visión ideal es la articulación de todos los sujetos y actores para su participación en el proceso de

construcción de alternativas, posibilitando la máxima expresión democrática en cada momento del proceso. Enmarcados en este ideal, se pasa de los sujetos al sujeto constructor de región (Comparte, 2016b), generando sinergias que potencializan el logro de los destinos comunes, planificados de forma participativa y con las personas al centro.

La presente investigación incluye un enfoque claro en las personas -como sujetos- y sus relaciones al participar dentro de la cadena de valor del café. El estudio se llevó a cabo principalmente en Yomol A'tel, que cuenta con una gran diversidad de cosmovisiones (familias indígenas tseltales, trabajadores tseltales y mestizos, financiadores, etc.). Si a esto le añadimos las personas que pertenecen a las experiencias de Garittea y Comparte, se aumenta exponencialmente el grado de diversidad de sujetos interaccionando en ambientes variados. Lo anterior supuso el reto de decidir sobre un número de participantes específico, adecuado para construir un relato, con visión amplia y a la vez profunda, sobre las preguntas de investigación, así como trabajar de la mano con el INIDE de la Universidad Iberoamericana en la sistematización de Yomol A'tel. Dada la complejidad del proyecto y diversidad de personas sujetos-participantes, a continuación se resume el número de participantes por pregunta de investigación, la experiencia y el método de recolección utilizado.

TABLA C. Resumen de participantes

Pregunta de investigación		Experiencia	Método	Participantes
1	Gestión de tensiones y ritmos en la cadena de Valor	Yomol A'tel	Observación participante (congreso y dirección general)	+400
			Análisis de documentos (reuniones estratégicas)	+20
		Garittea	Entrevistas semi-estructuradas	8
		Comparte	Observación participante (Seminario Cadenas de Valor)	20
2	Apropiación de la cadena de valor	Yomol A'tel	Investigación-acción participativa (Sistematización)	24 / +100 productores
			Cuestionario abierto modelo de negocio Capeltic	2

Fuente: Irezabal, elaboración propia

Empezando por la primera pregunta sobre gestión de tensiones y ritmos, se contemplaron varias metodologías de recogida de datos, entre las que se incluyen la observación participante, el análisis de documentos y las entrevistas semiestructuradas. Para el caso de Yomol A'tel en México, se consideró principalmente la observación participante a través de la experiencia de dos años como director general del mismo -entre enero 2017 y enero 2019-. Esta posición me llevó a participar en los órganos de gobierno -tanto los que ya existían, como los que se crearon durante este periodo-, y en los que participan las personas con responsabilidades dentro de la organización -desde directores y coordinadores de áreas, hasta los productores representantes de sus regiones-. De estos órganos de gobierno resultaron las minutas de toma de acuerdos, que se incluyen como anexo a la tesis. Igualmente, activé y participé en el congreso de Yomol A'tel en 2018, del cual se cuenta con la relatoría y resultados. Para esta etapa, elaboré un diario de campo que me sirvió para recopilar notas de las ideas más importantes en todos los procesos de transformación implementados.

Para Garittea en Colombia -un proyecto compuesto por dos cooperativas campesinas -ACOC y ASOPECAM-, una ONG de la Compañía de Jesús -IMCA- y la Universidad Javeriana de Cali²⁴-, el acercamiento al sujeto se realizó de la mano del equipo del IMCA, quienes conocen mucho mejor las tensiones, oportunidades y en especial las relaciones entre las personas de mayor interés para el proyecto. Durante la visita realizada entre el 19 y el 23 de marzo de 2017 a Colombia, se realizaron ocho entrevistas semi-estructuradas con personas clave de organizaciones pertenecientes a Garittea. La Tabla D muestra la lista de ocho personas con las que se sostuvieron reuniones y entrevistas semi-estructuradas durante la visita, acompañado por el secretario técnico de la red Comparte, Álvaro Idarraga. Estas reuniones tuvieron como doble objetivo la entrega de un informe de recomendaciones al director del IMCA, así como alentar el espacio de diálogo con los diferentes actores para encontrar posibles soluciones a las dificultades del proyecto en ese momento. Se desarrollaron dos documentos, las memorias de la visita con los aspectos más relevantes de las entrevistas semi-estructuradas, así como el informe final entregado al IMCA.

²⁴ Véase el capítulo 2.4.2 para conocer el contexto de la organización.

Tabla D. Lista de entrevistas semi-estructuradas del proyecto Garittea

Nombre	Organización	Puesto
Diana Giraldo	IMCA	Voluntaria que acompaña el proceso administrativo de Garittea.
Julio César Paz	Universidad Javeriana de Cali	Departamento de empresariales. Director del departamento durante la gestación de Garittea
Rocío Morales	Universidad Javeriana de Cali	Académica de mercadotecnia, apoyando el proceso de Garittea
Javier Rivera	ASOPECAM	Socio y Director
Dayana Rivera	ASOPECAM	Administrativa
Luis Enrique Ochoa “Lucho”	IMCA	Administrador General
Marlene María Pérez González	IMCA	Administradora Hotel IMCA y apoyo en gestión a Garittea
Hermes Cobo	IMCA	Contador

Fuente: Irezabal, Elaboración propia, 2017

En cuanto a Comparte, el momento clave de recolección de datos fue el seminario realizado entre el 2 y 7 de octubre de 2017 en la sede de Yomol A’tel en Chilón, Chiapas (México), con el nombre “Experiencias de Construcción de Cadenas de Valor de Ciclo Económico Completo”, donde durante cinco días se propició la reflexión sobre los retos y estrategias que están llevando a cabo los diferentes centros de América Latina alrededor de las cadenas de valor. Los objetivos planteados desde un inicio para este seminario fueron: (1) conocer y contrastar la experiencia de construcción de ciclo económico completo del café de Yomol A’tel, con las experiencias económico-productivas que acompañan los centros, y (2) afianzar metodologías, conceptos y estrategias para la cooperativización, generación de ingresos y reinversión social a partir de potencialidades de cada uno de los territorios (Comparte, 2017a). Como resultado del seminario, se tienen las memorias, así como lo anotado en mi diario de campo.

A este encuentro asistieron 11 representantes de los diferentes centros de la red Comparte, más nueve directores y coordinadores de Yomol A’tel. La Tabla E recoge la lista de los asistentes, su país de origen, el centro social al que pertenecen y el sector desde donde se desarrolla su alternativa económico-productiva.

Tabla E. Participantes del seminario sobre Cadenas de Valor

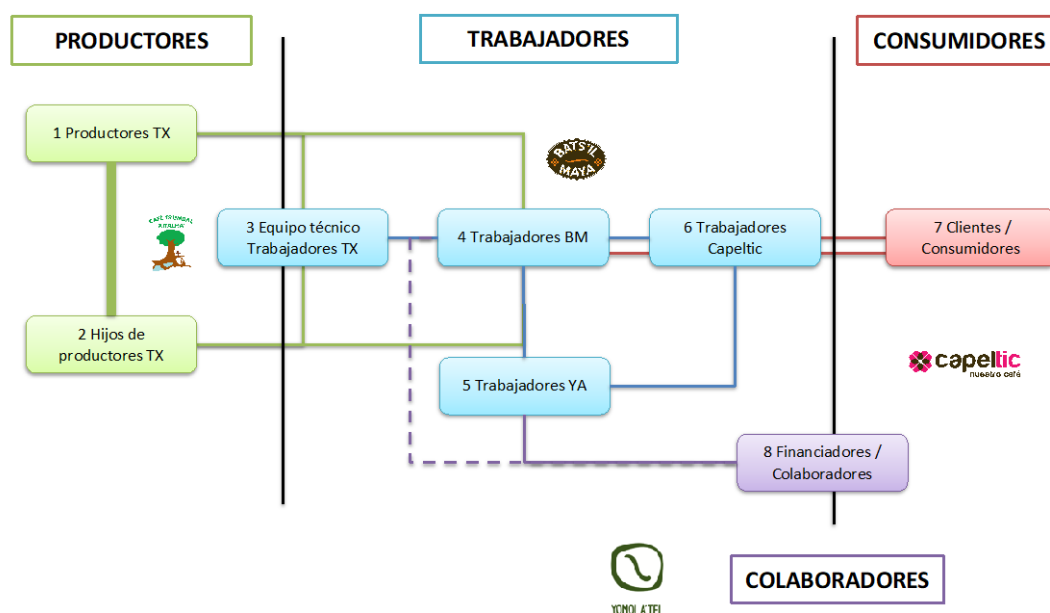
Nombre	Centro social	País de origen	Iniciativas económico-productivas
Julián Gómez Franco	Suyusama	Colombia	Café alta calidad
Juan Sebastián Ospina Méndez	CINEP/PPP	Colombia	Arroz
Pascual Pérez Jiménez	SERJUS	Guatemala	Frutas, mercados agroecológicos.
Elder Jaseres Montenegro Zamora	Nitlapan	Nicaragua	Cacao
Luis Crisanto Casallo López	CCAIJO	Perú	Lácteos y Cuyes
José Luis Juarez Castillo	CCAIJO	Perú	Cacao
Amaia Duque	Fe y Alegría	Colombia	Formación para el trabajo
Carmen Rosario Carrasco Gutiérrez	Fe y Alegría	Bolivia	Formación para el trabajo
Joaci Sousa Cunha	CEAS	Brasil	Cacao
Elen Catarina Lopes	CEAS	Brasil	Cacao
Alberto Irezabal Vilaclara y equipo de Yomol A'tel	Yomol A'tel	México	Café orgánico, miel y jabón.
Alvaro Idárraga Quintero	S. E. Red Comparte	Colombia	

Fuente: Memorias Seminario Cadenas de Valor (Comparte, 2017a)

Para la segunda pregunta de investigación, basada en la apropiación, usé exclusivamente la información generada en Yomol A'tel y el trabajo de sistematización realizado durante los últimos años. Se partió de una primera conversación con Óscar Rodríguez, presidente del consejo de administración de Yomol A'tel, de la que surgió una primera clasificación de los grupos sociales a integrar en un mapa social que nos ayudaría a elegir sujetos/as – participantes para responder la segunda pregunta. Nos aproximamos a través de la mirada de estos grupos sociales, con posibilidad de encontrar la información significativa dentro de los 24 relatos generados en la sistematización de Yomol A'tel. La Figura 13 muestra el mapa final con el que se agrupó a los diferentes grupos sociales para ubicar su sentido de apropiación, así como las relaciones entre estos grupos, su nivel de interacción, su correspondencia o interés. Su objetivo es:

1. Contar con una visión amplia, crítica y apropiada de la organización.
2. Ayudar a poner el peso, ya no solo en la persona, sino en la “relación” emergente y sinérgica entre las personas.

Figura 13: Mapa social propuesto para Yomol A'tel²⁵



Fuente: Irezabal, elaboración propia

Cada grupo social tiene características particulares, como los son: contexto social y geográfico, necesidades, motivaciones, cosmovisiones, cotas de poder, etc. Se agrupan en cuatro grandes grupos, de acuerdo con el origen de su participación dentro de la cadena de valor del café: productores -sector primario de producción-, trabajadores -sector secundario de transformación y servicios-, consumidores -sector de consumo- y colaboradores -financiadores y acompañantes. Los primeros grupos de productores y trabajadores se dividen en subgrupos para lograr una mayor especificidad en el propio mapa social. La Tabla F presenta una breve descripción de cada uno.

²⁵ Descripción en abreviaturas: TX (Ts'umbal Xitalha'), BM (Bats'il Maya), YA (Yomol A'tel). Véase el capítulo 2.4.1 para la descripción completa de las empresas sociales y la relación entre ellas.

Tabla F. Descripción de cada grupo social en Yomol A'tel²⁶

	GRUPO	SUB GRUPO	CONTEXTO	DESCRIPCIÓN
1	Productores	Productores	Rural indígena	Hombres y mujeres miembros de la cooperativa TX, con un enfoque de subsistencia para sus familias. Su ingreso proviene del precio del café con base en los kilos vendidos. Representados por la mesa directiva del TX y su asamblea regional.
2		Hijos de productores		Hijos de los productores, luchando por una oportunidad para permanecer en el territorio. Participan en la Escuela de Café (fábrica de tueste/elaboración) como parte de un proceso de formación y trabajo en el TX.
3	Trabajadores	Equipo técnico / Trabajadores TX	Rural indígena	Equipo que acompaña a las familias de la cooperativa en diversos procesos agroecológicos. Está encargado de implementar los proyectos y dar seguimiento a los resultados.
4		Trabajadores BM	Rural mixto	Equipo con origen urbano y rural indígena, que desempeña funciones productivas y administrativas en Bats'il Maya en Chiapas.
5		Trabajadores YA	Urbano	Equipo que atiende los procesos de gestión para toda la cadena de valor en diferentes ámbitos, como la estrategia o gestión social (nacional e internacional).
6		Trabajadores Capeltic	Urbano	Equipo encargado de gestionar cada una de las cafeterías en diferentes puntos de México: CDMX, Guadalajara y Puebla.
7	Consumidores	Cientes / Consumidores	Urbano	Personas, empresas y organizaciones compradoras del café tostado en Bats'il Maya o en taza en las cafeterías Capeltic. Una buena parte conoce el contexto social y medioambiental del proyecto.
8	Colaboradores	Financiadores / Colaboradores	Urbano	Mujeres, hombres y organizaciones que apuestan por el proyecto y aportan recursos financieros y de consultoría. Su participación puede verse como préstamos, inversión social, donativos, tiempo o conexiones. Muchos de ellos se involucran más personalmente, al conocer a las personas que participan en el proyecto.

Fuente: Irezabal, elaboración propia

Para el caso de los grupos de hijos de productores, trabajadores y colaboradores, se utilizaron los propios relatos de las personas. Los relatos se acomodaron de acuerdo

²⁶ Descripción en abreviaturas: TX (Ts'umbal Xitalha'), BM (Bats'il Maya), YA (Yomol A'tel), CDMX (Ciudad de México). Véase el capítulo 2.4.1 para la descripción completa de las empresas sociales y la relación entre ellas.

con el grupo social dentro de la cadena de valor correspondiente en el momento que se escribió el mismo. La tabla G muestra la lista de personas con relación al grupo social al que pertenece, su subgrupo y el sector de la cadena de valor de café en el que participa.

Tabla G. Lista de personas en Yomol A'tel que realizaron un relato relacionado a la cadena de valor del café

	Nombre	Grupo Social	Sub grupo	Sector en la cadena de valor del café
1	Juan José Pérez Cruz	Productores	Hijo de productor	Producción agrícola
2	Gerardo Gómez Hernández	Productores	Hijo de productor	Contabilidad y Administración
3	José Ángel Gómez Hernández	Productores	Hijo de productor	Transformación y comercialización
4	jXel Guzmán Gutiérrez	Trabajadores	Ts'umbal Xitalha'	Producción agrícola
5	Claudia Gómez Demeza	Trabajadores	Ts'umbal Xitalha'	Producción agrícola
6	Omar López Allende	Trabajadores	Ts'umbal Xitalha'	Producción agrícola
7	Alfredo López Girón	Trabajadores	Ts'umbal Xitalha'	Producción agrícola
8	Francisco Gutiérrez Álvarez	Trabajadores	Ts'umbal Xitalha'	Producción agrícola
9	José Aquino Hernández	Trabajadores	Bats'il Maya	Transformación y comercialización
10	Martín Vázquez Monterrosa	Trabajadores	Bats'il Maya	Contabilidad y Administración
11	Eduardo Hernández Gibert	Trabajadores	Bats'il Maya	Contabilidad y Administración
12	Pablo Gutiérrez Pérez	Trabajadores	Bats'il Maya	Transformación y comercialización
13	Omar Salcedo Aldama	Trabajadores	Capeltic	Cafeterías
14	Belinda Meixueiro Luna	Trabajadores	Capeltic	Cafeterías
15	Alma Rosa Hernández Ramírez	Trabajadores	Capeltic	Cafeterías
16	Keila Sánchez Dzul	Trabajadores	Capeltic	Cafeterías
17	Laura Sarahi López Durán	Trabajadores	Capeltic	Cafeterías
18	Dulce Rojas Pérez	Trabajadores	Capeltic	Cafeterías
19	Cristina Méndez Álvarez	Trabajadores	Yomol A'tel	Toda la cadena de valor
20	José Andrés Fuentes González	Trabajadores	Yomol A'tel	Toda la cadena de valor
21	Oscar Rodríguez Rivera	Trabajadores	Yomol A'tel	Toda la cadena de valor
22	Miguel A. Torres Cruzaley	Trabajadores	Yomol A'tel	Toda la cadena de valor
23	Ricardo Harte White	Colaboradores	Yomol A'tel	Toda la cadena de valor
24	Lorena Álvarez Moreno	Colaboradores	Yomol A'tel	Toda la cadena de valor

Fuente: Elaboración Propia

Para el grupo de los productores, se utiliza como referencia el trabajo realizado en la sistematización en grupos focales -en idioma tseltal- con los productores de ocho de las regiones de la cooperativa Ts'umbal Xitalha': Nuevo Progreso, Coquilte'el, Yaxwinic, Paraíso Chicotanil, Chilón, Tzubute'el, Yochibha' y San José Veracruz (Pieck, Vicente Díaz, & Comunidad Yomol A'tel, 2019).

De manera complementaria y para entender la apropiación de sujetos externos a la organización, pero que se suman a la misma misión, como son los consumidores o los colaboradores, esta investigación se aproximó de diferentes maneras a ellos: el primero y más directo fue un cuestionario con cinco temáticas definidas y 24 ítems de respuesta abierta y anónima sobre Capeltic, incluyendo temas como el origen, los productos, las personas, el contexto y el modelo de negocio; en él participaron miembros del equipo, así como un asesor y una inversionista social. Este cuestionario fue especialmente relevante para conocer la visión de una inversionista de las cafeterías Capeltic, Ayako Hashimoto y del director de las mismas, Alejandro Castro. Al final solamente se usaron 2 de los 9 implementados para responder la pregunta de investigación. De forma complementaria para el segmento de los consumidores, se incluyen los resultados de la investigación realizada en colaboración con el Departamento de Ingeniería de la Universidad Iberoamericana, CDMX, que a través de encuestas trabajó con el consumidor final para conocer su percepción a través de un índice de satisfacción del usuario: *Development and testing of an assessment model for social enterprises: The case of Capeltic in Mexico* (Lobato-Calleros et al., 2016). Se encuestaron a 100 consumidores elegidos al azar en tres cafeterías Capeltic en la CDMX, Puebla y Guadalajara, durante el mes de marzo de 2014 (véanse otros elementos de los métodos aplicados en el estudio de consumidores en Lobato-Calleros et al., 2016). La tercera forma de complementar el mapa de grupos sociales basado en los relatos fue la observación participante, en la que y aprovechando mi puesto como director en Yomol A'tel, fui atendiendo gran parte de las tensiones que se dan en las relaciones del trabajo y que son muy reveladoras en cuanto a la naturaleza de la participación.

4.4 Análisis de datos

Un proyecto de I-A requiere de un análisis constante de los datos para poder maniobrar con flexibilidad hacia los objetivos -tanto prácticos como científicos- consensuados por los diferentes grupos de sujetos y participantes. Dar cuenta de las interpretaciones y de procesos transformativos requiere de un análisis integral y holístico, que tome en cuenta muchas de las variables explícitas e implícitas. Para recoger las interpretaciones de la realidad en las personas de cada uno de los grupos sociales, fue indispensable no solo hacer un análisis del discurso, sino también contextualizarlo con su historia, momento actual y espacio donde se produjo el comentario. De esta manera y basados en el método de *Grounded Theory* (Valor, 2016), se tomaron en cuenta los siguientes criterios de interpretación:

- Asumir que el fenómeno estudiado se da en un contexto natural -salvo en el caso de que sean entrevistas semi-estructuradas-.
- Realizar una *Thick Description*, es decir, una descripción robusta que describe los relatos de los sujetos y participantes de forma detallada y los liga con su contexto y su historia.
- Tiene que incorporar lo sabido y las interpretaciones del investigador.
- Ser coherente.
- Entenderse como algo inacabado.
- Ser útil para la organización.

Para el análisis de datos es indispensable tomar conciencia que la persona investigadora y sus características e historia personal, junto con su papel de investigador, inevitablemente afectan los datos recogidos y su interpretación. Se busca declararlo en todo momento para contextualizarlo y lograr una interpretación de la información que dé cuenta de ello a los lectores.

Como investigador, fue muy importante tener la flexibilidad de fluir con el proceso, sin asumir roles de liderazgo jerárquico “académico” dentro del mismo -y es uno de los propósitos metodológicos de esta propuesta que así sea-. Esto permitió transitar desde el rol natural de director al de investigador, asumiendo situaciones

inesperadas y resultados no anticipados de gran valor para la investigación. Cruzar toda esta información -esperada y no esperada- permite tener una visión activa del sujeto constructor sobre una realidad de inicio más alienada dentro de la cadena de valor del café, así como sobre sus propuestas de acción para transformarla hacia otra más alineada con su entendimiento del “buen vivir”, que es uno de los objetivos tácitos y estratégicos que tiene el director, así como el objetivo del proyecto de investigación.

A continuación y siguiendo la estructura lógica para el análisis de datos propuesta en la Figura 12, así como el cronograma de recolección y análisis de datos -véase Figura 13-, se describe el trabajo realizado durante las diferentes etapas del trabajo de campo y análisis de datos.

4.4.1 Primera etapa

En una primera instancia y aprovechando mi regreso en 2017 a Yomol A'tel, decidí empezar basándome en un acercamiento pasivo: con vocación de observación, de avanzar lentamente y de reconocer a las personas y las nuevas relaciones desarrolladas entre ellas. En esta etapa se plantearon relaciones abiertas y no intrusivas, sin ningún esquema de poder involucrado²⁷.

Esta primera etapa tuvo dos objetivos principales:

1. Realizar un diagnóstico o puesta al día para definir un plan de trabajo.
2. Generar nuevas relaciones para posibilitar el diálogo y la negociación de un nuevo rol.

El diagnóstico de la situación de Yomol A'tel supuso actividades como un viaje a Chiapas para volver a establecer contacto con la organización en general, un encuentro de dos días con el consejo de administración de Yomol A'tel y varios encuentros personales con actores clave. Esta etapa de consultas se complementó con varios documentos que incorporaban un análisis de las dificultades y retos de Yomol A'tel, como el Plan Estratégico 2016-2020, el reporte de consultoría realizado por

²⁷ En el capítulo 4.1 se desarrolla más a profundidad la relación que he tenido en Yomol A'tel a través de los diferentes papeles, desde el voluntario hasta el de director general.

exalumnos de ESADE y la planeación estratégica de la Misión de Bachajón 2019-2021. El diagnóstico reflejó una organización con muchos síntomas de convertirse en un sistema cerrado, expresado como “repliegue” por parte de las personas en posiciones estratégicas. Lo anterior aunado a una difícil situación financiera en Yomol A’tel, que incluía la pérdida del principal cliente – y fuente de ingresos- de Bats’il Maya, y de la situación de números rojos en Capeltic, todo lo cual se vislumbraba como un estado de fragilidad elevado que necesitaba de cambios urgentes para asegurar su supervivencia.

Este proceso sentó las bases para el ajuste del proyecto de investigación presentado en 2016 (objetivos científicos) y para definir un plan de trabajo 2017-2020 para mi nuevo rol como director (objetivos prácticos). El plan incluyó tres ejes de acción estratégicos: (1) mejorar los resultados -integrales- al desarrollar una nueva cultura enfocada a resultados y a la solidaridad, confianza y transparencia en la toma de decisiones y acuerdos; (2) mejorar la participación del sujeto -productores y trabajadores- en la gestión, los resultados y el capital, como fuente de escala e innovación, y (3) adecuar el sistema organizativo para generar confianza y posibilitar el desarrollo de liderazgos transformacionales (Irezabal, 2017). Una de las primeras decisiones implementadas fue la de reactivar el proceso de la Sistematización con el INIDE²⁸, con el objetivo de reconstruir los vínculos que posibilitaran una mejor interconexión al interior de Yomol A’tel. Dada su pertinencia y urgencia, este proceso de investigación-acción participativa, que estaba avanzando pero había quedado trunco por diferentes motivos, suplantó la propuesta de GIAP realizada originalmente en el proyecto de investigación para la obtención de datos, con el fin de responder a la segunda pregunta de investigación sobre apropiación.

Para los casos de Garittea y la red Comparte, esta etapa supuso preparar y ajustar las diferentes acciones a realizar en cada una de las experiencias. En Garittea, consistió en la coordinación de una visita de trabajo de campo para realizar las entrevistas semi-estructuradas con los principales actores de las experiencias. En la red Comparte, el seguimiento al grupo de investigación y la preparación del seminario sobre cadenas de valor que se llevaría a cabo con sede en Yomol A’tel (México) y con la participación de más de 10 centros sociales de América Latina.

²⁸ Véase capítulo 4.3.3 para una descripción completa de la sistematización

Durante esta etapa tuve la ventaja de contar con una visión fresca y renovada para analizar a las diferentes organizaciones. El tiempo que estuve fuera me permitió conocer otras experiencias y reflexionar sobre nuevas estrategias de organización que se podían aplicar de forma local. Las propias clases del año cero del doctorado sirvieron como plataforma para ir pensando en cómo se podrían aterrizar estas estrategias de intervención. Los ajustes realizados durante esta etapa -tanto en los objetivos científicos y prácticos, como en el diseño e implementación de metodologías de recolección de datos- fueron clave para dar un sentido flexible y “vivo” a un proyecto de investigación que, por su carácter de investigación–acción, busca validarse en la transformación de la realidad.

4.4.2 Segunda Etapa

En esta etapa se activaron nuevos espacios de gestión bajo la lógica de sistemas de trabajo, de los cuales salió buena parte de los datos, cuyo análisis responde a las preguntas de investigación. Se pretendió recuperar la visión de los sujetos constructores de región –participantes-, para que entrara en diálogo interno con una actitud constructiva, y así posibilitar acciones innovadoras dentro de su realidad. Para responder la primera pregunta (gestión de ritmos), se utilizaron principalmente dos métodos, dependiendo del contexto y condiciones: la observación participante y las entrevistas semi-estructuradas para el caso de Garittea. Para responder la segunda pregunta, se utilizó el método de investigación-acción participativa, a través del proyecto de la sistematización de Yomol A’tel.

La observación participante se dio de forma natural dentro de Yomol A’tel por el rol que fui asumiendo, y que no se aplicó para Garittea ni Comparte. A diferencia de una observación participante de corte académico, en este caso se implementó más bien una “observación–acción” participante. Mi involucramiento dentro de la organización es mucho más protagónico que el de un investigador tradicional. Como ya se ha apuntado sucintamente, esto trajo tanto ventajas -como un acceso mucho más amplio y profundo-, como la desventaja de condicionar muchas de las reacciones ante una intervención con cierto “poder o liderazgo moral”. Se trata de una cuestión delicada, ya que en todo momento es importante hacer la interpretación y declaración de la posible

distorsión que pueda generar estas características en la investigación. Para este proceso se llevó un diario de campo para ir anotando las diferentes ideas, reflexiones y tensiones que surgían en el propio proceso.

Las entrevistas semi-estructuradas llevadas a cabo para el caso de Garittea tuvieron el objetivo de adquirir información de personas de las organizaciones que forman parte del proyecto. En todos los casos, se priorizó un ambiente familiar y cercano que ayudara a promover respuestas claras y profundas por parte de los informantes. Las entrevistas dieron lugar a largas discusiones y reflexiones generadas por las propias respuestas y soluciones a sus dificultades. Esto desembocó en la presentación de un informe de ajustes de mejora, que se entregó al IMCA para su aplicación.

Para responder al segundo bloque de preguntas, se enfocó en la investigación-acción participativa, donde desde la sistematización, siempre se mantuvo la lógica de adaptarse a los ritmos de Yomol A'tel, sin forzar o imponer un ritmo que no fuera el de la organización. Tal parsimonia en la obtención de la información resultó clave para que emergieran datos necesarios y precisos, pero más importante aún, para construir un espacio de diálogo que logró activar procesos participativos de cara a la articulación del equipo de trabajo. Se trabajó en la creación de un espacio productivo y constructivo, en lugar de un espacio de desgaste improductivo que diera la impresión de pérdida de tiempo. Las sesiones de trabajo animadas por el INIDE fueron sumamente fructíferas y articuladoras, lo que generó información muy valiosa sobre la relación personal de las personas con la organización Yomol A'tel.

Para el caso del Comparte, se aprovechó el seminario de Cadenas de Valor (México, 2017) para abordar las cuestiones que competen de forma transversal a todas las organizaciones. Durante el seminario se abordaron las preguntas de investigación, con un enfoque principalmente referido a la gestión de los ritmos y las tensiones generados dentro del propio proyecto, así como la posibilidad de articular proyectos multi-actor para evitar el fracaso. Haber realizado el seminario en las instalaciones de Yomol A'tel permitió moverse en un marco de referencia familiar. Por las mañanas se visitaba alguna experiencia temática de Yomol A'tel y por las tardes se abría la reflexión a todos los participantes. Al igual que con Yomol A'tel y Garittea, el

conocimiento se iba dialogando y reflexionando de manera que no sólo creaba una narrativa compartida, sino que cada persona lo empezaba a aterrizar en propuestas de acción para su organización.

Uno de los aspectos más complicados de estas metodologías es asumir la necesaria flexibilidad para adoptar el ritmo local, y que el académico se ponga al servicio de este. En términos generales, asumí que el análisis de datos iba a ser válido siempre y cuando la generación de ideas y acciones se corroborara en la transformación de las propias realidades, por lo que quedé plenamente satisfecho de todo el proceso de recolección de datos, pues se priorizó el conocimiento aplicado para la mejora de las organizaciones.

4.4.3 Tercer Etapa

En esta etapa se realizó un análisis y contraste -de gabinete- de la información obtenida con actores clave de las organizaciones, evaluando si la interpretación de la información era pertinente y acertada, o si se requería adicionar información complementaria. Se cruzó la información obtenida como respuesta a las dos preguntas de investigación, con la finalidad de encontrar las explicaciones e interpretaciones que resolvieran controversias. Como se estableció en la primera y segunda etapas, se priorizó dar sentido a los procesos de construcción colectiva de conocimiento y así activar soluciones innovadoras. Los resultados obtenidos durante esta etapa se presentan en los capítulos 5 y 6.

Para el caso del capítulo 5, sobre la gestión de los ritmos y tensiones por parte de las empresas sociales y solidarias, el primer paso fue el de la organización de todos los documentos que recogen las reflexiones de los diferentes espacios de toma de decisión que se organizaron e impulsaron. Se ordenaron de acuerdo con el trabajo de campo realizado para cada una de las preguntas de investigación, organización y espacio de diálogo. En el capítulo 4.3 de recolección de datos está definida esa estructura, que se resume a continuación:

- 1) Primera pregunta – Gestión de tensiones y ritmos
 - a. Yomol A'tel

- i. Minutas de las 22 reuniones del Comité Ejecutivo
 - ii. Minutas de las nueve reuniones del Consejo de Administración
 - iii. Minuta del Congreso y Asamblea General de Yomol A'tel
- b. Garittea
 - i. Informe Garittea (marzo 2018)
 - ii. Relatoría visita a Colombia y a todos los actores
- c. Comparte
 - i. Memorias encuentro Cadenas de Valor (octubre 2017)
 - ii. Evaluación encuentro Comparte

Para el análisis de los datos orientado a responder cada una de las preguntas, se cruzó la información con el propio diario de campo que iba recogiendo las ideas de la observación participante, así como con los diferentes documentos institucionales y académicos de las organizaciones.

En el caso del capítulo 6, se partió de los relatos trabajados durante el proceso de sistematización de Yomol A'tel, organizado de la siguiente manera:

2) Segunda pregunta – Apropiación

- a. Sistematización – los 24 relatos de las personas relacionadas a la cadena de valor del café en Yomol A'tel (productores y trabajadores) y las referencias del trabajo de grupos focales con productores.
- b. Cuestionarios de pregunta abierta Capeltic – 2 cuestionarios seleccionados
- c. Estudio del Índice México de Satisfacción del Usuario IMSU – Consumidores

Una vez que se contó con toda la documentación comenzó el proceso de categorización de los datos y la construcción de mapas sociales que aglutinan por sujeto a los participantes de la cadena de valor del café, buscando encontrar similitudes sobre el concepto de “buen vivir”, así como formas de apropiación y participación dentro de la cadena de valor.

Estas tres etapas de trabajo, de recolección y análisis de datos, duraron 3 años, lo que supuso un tremendo esfuerzo de adaptación de conceptos y estrategias para lograr el objetivo de completar una tesis, que sobre todo desde la práctica, sea pertinente para las organizaciones con las que se trabajó y que, desde lo científico, aporte nuevos elementos para llenar algunos de los huecos de información en la literatura. A continuación, se presentarán los capítulos de resultados y análisis -5 y 6-, que buscan dar cuenta de todo este trabajo realizado.

5.RESULTADOS Y ANÁLISIS DE DATOS,

PARTE 1

**La gestión de empresas sociales y solidarias en la cadena
de valor del café para la defensa del territorio**

“Por el camino más largo, es el viaje más corto”

Pepe Mujica

5. Resultados y análisis de datos, parte 1

La gestión de empresas sociales y solidarias en la cadena de valor del café para la defensa del territorio

5.1 Introducción

En este capítulo nos adentraremos a las tres organizaciones -Yomol A'tel en México, Garittea en Colombia y la red Comparte a nivel de América Latina- para entender algunas de las problemáticas y desafíos que enfrentan en la construcción de proyectos económico-productivos alternativos dentro de la cadena de valor del café. Esto nos permitirá responder al primer bloque de preguntas de investigación acerca de cómo se viven y gestionan las tensiones generadas por los diferentes ritmos y culturas dentro de la cadena de valor del café, así como las estrategias que han ido implementando las organizaciones para superarlas. Se responderán desde un enfoque centrado en la persona y sus relaciones, pero con una mirada atenta en el proceso de sostenibilidad para el futuro. Para ello utilizamos los datos recabados durante el trabajo de campo, que se explicaron a detalle en el apartado tres del capítulo cuatro.

En los tres casos se documentaron varias de las tensiones derivadas de la gestión en toda la cadena de valor. El capítulo comienza explicitando estas tensiones, que se han tenido que gestionar por parte de los grupos, para después profundizar en las cuatro grandes estrategias desplegadas con el fin de evitar terminar como un fracaso más en sus territorios. La primera es el enfoque de resiliencia para las familias productoras, articulando la soberanía alimentaria con la producción de un producto de valor agregado. La segunda es el desarrollo de cadenas de valor de ciclo económico completo, orientadas a construir un precio propio para aquellos productos que se comercializan. Las tercera y cuarta estrategias tienen que ver con el fortalecimiento de las relaciones hacia afuera y hacia adentro: el modelo multi-actor de trabajo con organizaciones y actores externos, por un lado, y por otro, sus estrategias de gestión internas de personal a través de sistemas de trabajo cuya finalidad es conseguir los objetivos deseados por la organización. Al final se resume la manera cómo estas estrategias contribuyen y dialogan con la literatura científica, y se exponen las conclusiones del capítulo.

Las estrategias de gestión expuestas en este capítulo son resultado de las diferentes experiencias de Yomol A'tel, Garittea y Comparte. Dado su diferente nivel de desarrollo en diferentes ámbitos -desde la organización social de base hasta servir el café en taza-, se usan diferentes casos que ejemplifican las estrategias. Es importante ubicar que las estrategias no se activan de forma secuencial, sino que se han ido dando o desarrollando de acuerdo con el momento y necesidades de cada una de las organizaciones.

Para referenciar y evidenciar las ideas de este capítulo, utilizo fragmentos de los documentos generados durante el trabajo de campo, como son relatorías, minutas – actas- de comité ejecutivo o consejo de administración, informes, etc., de las diferentes experiencias con las que se trabajó. Usaré una serie de abreviaciones que faciliten la consulta de los documentos en el índice de fuentes de datos de campo²⁹ como anexo al final de este documento. Las abreviaciones siguen esta lógica: las primeras dos letras hacen referencia a la experiencia de la que se habla, por ejemplo, Yomol A'tel es YA, Garittea es GA y Comparte es CO. Las segundas dos letras hacen referencia al tipo de documento, por ejemplo, RE sería relatoría, IN sería informe, CE Comité Ejecutivo, CA Consejo de Administración, CAR Carta y ME Memorias. Al final de cada abreviación se incluye la fecha del documento, iniciando por el año, seguido del mes y del día. Por ejemplo, la relatoría de la visita a Garittea en Colombia se referenciaría como GA-RE-180322. Cabe recordar que al tratarse de un proyecto de investigación-acción, los comentarios que articulan las referencias provienen de la observación participante, implicada directamente con las organizaciones.

5.2 Percepciones generales de las tensiones en la gestión y gobernanza por parte de las organizaciones

Para trabajar en toda la cadena de valor del café, es indispensable asumir que en ella coexisten ritmos y expectativas completamente diferentes y muchas veces contrapuestos. Por un lado, está el ritmo del mercado global, con sus demandas y necesidades, más centrado en los resultados económicos que en las personas; por el otro lado, encontramos el ritmo de las personas, arraigado a sus territorios y propias formas

²⁹ Todos los documentos están disponibles. Consultarme directamente para su envío.

de vida. Hoy en día se vive un encuentro tensionado, donde el ritmo del mercado suele ser el que dicta los tiempos y las normas. Son las personas quienes se ajustan para lograr incluirse en y sumar a procesos económicos que les representen un ingreso, a menudo en detrimento de sus propios deseos y expectativas.

El sistema de la cadena de valor del café tradicional incluye las organizaciones y prácticas que lo rigen, y se ubica en una realidad más amplia que facilita o impide que alguna subparte del sistema llegue a dominar. A la vez, dentro de estos sistemas existen “nichos” relativamente protegidos, donde se puede experimentar con innovaciones sociales transformadoras, o nuevas prácticas y formas de pensar como alternativas al sistema actual. Estas innovaciones se fortalecen mutuamente con narrativas que comunican la visión del cambio requerido (Rösing, Travieso & Irezabal, 2018). En ciertas circunstancias, como eventos en una realidad más amplia que “cambian las reglas del juego”, se desestabiliza el sistema dominante y aparecen fisuras. Eso abre oportunidades a las innovaciones sociales transformadoras en proceso de incubación, para salir de su nicho protegido y renegociar la configuración del sistema global en forma novedosa. Las organizaciones pueden ser conscientes de las diferentes dinámicas del sistema a las que se enfrentan en términos de gestión de ritmos. Todas conviven en el territorio con empresas multinacionales acaparadoras, con control preponderante sobre los precios locales y que ejercen la mayor presión al ritmo local a través de sus bajos precios. Javier Rivera, integrante de la cooperativa Asopecam de Colombia, lo comenta así:

"La economía no es sólo de las transnacionales, sino que también está la economía campesina, local. Hay que visibilizar las pequeñas economías que están presentes en las comunidades." (GA-RE-180322)

La tensión entre estos dos ritmos -o economías, como lo menciona Javier- se vive de forma más intensa por parte de las organizaciones cuando están inmersas en procesos de crecimiento y consolidación empresarial en toda la cadena de valor. Para el caso de Yomol A'tel, entre 2007 y 2016 se ha vivido un crecimiento económico en la cadena de valor del café por encima del 70% anual, mientras que a Garittea le supuso la creación de una nueva unidad de negocio en forma de una cafetería. Esto los ha llevado a experimentar muchas tensiones en términos de la toma de decisión -

individual y colectiva- en todos los eslabones de la cadena de valor del café, siempre orientada a la sostenibilidad económica con la persona al centro. En el encuentro del Comparte se llevó a cabo la reflexión sobre ello, ubicándose con claridad la inversión gradual realizada para mejorar la calidad de los productos, como medio para asegurar la sostenibilidad económica, naturalmente respondiendo a la lógica del ritmo del mercado:

“Un principio de la gestión económica es que las empresas (sociales) generadas transitan de ser subsidiadas (subvencionadas) a ser sustentables. Esto se viene afianzando y se tiene claro desde el principio del proceso. Un aprendizaje inicial importante fue comprender la necesidad de pasar del subsidio y la caridad a la calidad, con el fin de construir sobre lo real y lo posible.

Esta calidad tiene que ver, entre otras cosas, con los productos, con el cuidado del socio, con la comercialización directa, etc. Es un proceso de permanente aprendizaje y de ajuste a los diferentes contextos, entendiendo que siempre habrá retos por resolver. Para ello es fundamental la generación de confianza y la transparencia de los procesos.

También se ha aprendido a caminar “paso a paso” entendiendo que el crecimiento y la escalabilidad deben ser graduales y deben construirse sobre la base de la calidad en los productos, las capacidades y los procesos. Para ellos es fundamental caminar con otros, es decir, sumar aportes de otros actores de diferente índole.” (CO-ME-171007)

En Yomol A’tel esto se evidencia con dos decisiones estratégicas relacionadas con la gestión de estas tensiones y cómo se inclina la balanza de un lado u otro. La primera fue la construcción de la actual planta de tostado de café. Fue un proyecto que se empezó a soñar desde en el 2010, sabiendo de las necesidades para mejorar las instalaciones productivas y así poder participar de mejor manera en el mercado. Construir una planta de café desde una perspectiva tradicional, con una inversión de aproximadamente un millón de dólares, hubiera llevado a cualquier empresa a levantarla en una región que facilitara la reducción de costos -y maximización de beneficios- en el largo plazo, por ejemplo, en zonas industriales cercanas a los principales centros de consumo. En 2012, la decisión de Yomol A’tel fue construirla

en el origen, en medio de la selva norte de Chiapas, sabiendo que los costos de producción y de logística serían más elevados, disminuyendo por ello su competitividad en el mercado. Para tomar esta decisión, lo más importante fue asegurar que no sólo el valor agregado a generar se quedaría en la región, sino que esta nueva infraestructura serviría como un centro generador de capacidades para los socios productores de la cooperativa. Hoy en día y después de haber sido inaugurada en 2014, son las hijas e hijos de los productores quienes principalmente están llevando la gestión operativa, administrativa y contable de esta planta, cumpliendo el objetivo de ser una “escuela de café”.

De igual forma en el último eslabón de la cadena de valor en Yomol A'tel, las cafeterías Capeltic, han recibido muchas ofertas para comprar franquicias y expandir las cafeterías de forma agresiva; sin embargo, internamente se ha optado por un crecimiento orgánico que, aunque no sea tan rentable, no aumente la brecha entre los diferentes eslabones. Este crecimiento orgánico ha generado dificultades internas por la necesidad de ser rentables a menor escala, pero aun así ha logrado cumplir con su objetivo de construir un precio propio -véase el capítulo 5.4-, sin caer en las presiones del mercado ni acrecentar la brecha entre la producción y el consumo.

Por otro lado, abordar estos dos ritmos y atenderlos desde enfoques diferentes exige la comprensión del trabajo desde cosmovisiones intrínsecamente desiguales. Pieck y Messina (2010, p. 28) lo describen de la siguiente manera, basándose en el proyecto de Yomol A'tel: “El trabajo es concebido en las comunidades tseltales como trabajo solidario, colectivo, igualitario, donde ‘todos hacen algo’, ‘se jala parejo’ y ‘trabajamos juntos’. [...] El trabajo, que se vincula o corresponde con el ciclo agrícola, en términos de camino, de algo en movimiento, el trabajo camina o no camina, de acuerdo con los productores. En la lógica occidental el trabajo funciona o no funciona.”

Trabajar en toda la cadena de valor exige conocer y mediar con todos los ritmos y comprensiones de trabajo, desde la cosmovisión y relación con la Madre Tierra del productor rural, hasta la exigencia y tiempos de una expansión empresarial y de cumplir con clientes que provienen del contexto de mercado convencionales. Ante la diversidad de concepciones del trabajo, otro de los grandes retos que estas organizaciones han tenido que aprender, es mantener un espíritu que oriente y dé sentido al trabajo más allá

del ingreso que se genera en los diferentes eslabones. Esto se puede ver reflejado en una de las reuniones de consejo de Yomol A'tel, donde se reflexionó sobre el modelo de negocio de Capeltic:

“Entre más nos alejamos de Chiapas, más difícil será construir un modelo que refleje de dónde venimos. ¿Qué tanto podemos jalar a alguien que está del otro lado (empresa tradicional) hacia lo nuestro? Es importante definir el perfil y los mecanismos de trabajo con la gente, para que se empape de la mística y de la misión que tenemos como Yomol A'tel.” (YA-CA-181112)

Ante estas tensiones entre las lógicas de mercado y las del trabajo local, el mantenimiento de la visión y principios de la organización debe pasar a ser el amalgamador para estas organizaciones tan diversas en toda la cadena de valor. Contar con un origen auténtico que parte desde la lucha campesina e indígena, con narrativas muy claras en términos de alternativas más incluyentes y solidarias, les da la ventaja para permear un mensaje inspirador y motivador hacia las propias estructuras organizativas. Este tema animó la discusión durante el seminario de cadenas de valor de la red Comparte:

“En toda empresa social, el diseño empresarial es indispensable, pero la mirada hacia adentro, hacia al territorio, es clave, mirando una ruta de construcción integral del territorio.” (CO-ME-171007)

A diferencia de las organizaciones productoras de café, que sólo generan interacciones desde la venta de sus materias primas, tanto Yomol A'tel como Garittea desarrollaron un nivel de interacción con el mercado muy elevado -por la venta de café tostado y café en taza-. Para ello, el reto no sólo es asegurar la misión y visión con la que nacieron, sino que necesitan universalizarla y volverla significativa para todas las personas dentro de la cadena de valor. Por ejemplo, un reto complicado es que una joven barista procedente de un sector urbano encuentre en la misión y visión de origen y esencia rural, la trascendencia para su trabajo. En el capítulo 6 se explora las personas en Yomol A'tel se han enfrentado esta tensión.

Por otro lado, tanto Yomol A'tel, como Garittea y muchas de las organizaciones

de la red Comparte tienen que lidiar con la identificación y diferenciación de los ritmos en el trabajo para atenderlos de manera equilibrada y con una estrategia clara que contemple la complejidad de la cual participan. Otra de las tensiones a las que están expuestas estas organizaciones es la propia gestión interna, que implica atender ritmos, el del mercado y el local. Las personas y espacios responsables de la gestión continuamente han de tomar decisiones que mueven el peso de la balanza hacia un lado o hacia el otro, pero siempre intentando asegurar la claridad en torno a los objetivos sociales y empresariales de la organización. Esto se puede observar dentro del acta de uno de los consejos de administración de Yomol A'tel, en la que se reflexiona sobre el tipo de crecimiento empresarial deseado y el estilo de liderazgo que se necesita:

“El crecimiento cuantitativo tiene que ir de la mano con un crecimiento cualitativo. Hay que avanzar hacia una relación vinculante de las personas dentro de Yomol A'tel. Esto plantea que Gestión Social sea una -Gestión Cooperativista-.

Se necesita un liderazgo suave, pero firme en la exigencia de resultados. Hay que evitar la combinación de “suave y laxo”. Tenemos que dejar (atrás) liderazgos tan carismáticos, para avanzar a liderazgos empresariales, poniéndole un adjetivo: liderazgo empresarial (de economía social y solidaria). Hay que ser igual de rigurosos con los procesos de café que con los procesos de jabones, miel y finanzas.” (YA-CA-180827)

Es en la frontera de esta tensión donde se puede encontrar el sentido de ser de las organizaciones. Por su origen en las luchas campesinas e indígenas territoriales y su carisma de empresa social y solidaria, deben tener la capacidad de moverse bien en los dos ritmos. Es un proceso que implica generar las capacidades internas para llevarlo a cabo. En el encuentro de la red Comparte fue un tema constante entre las organizaciones:

“Ni en los encuentros del sector social y ni en el empresarial entramos. La audacia está en la generosidad -acompañar y renunciar para compartir- y en la eficacia -el compromiso y el corazón no resuelve todos los problemas-; así como en la espiritualidad impresa desde una lógica de empresa productiva, en un mundo empresario en donde se le ha quitado porque supone lo que le quita

la eficiencia...” (CO-ME-171007)

Lejos de promover la esquizofrenia de las organizaciones ante los diferentes ritmos, durante el encuentro de la red Comparte se discutió sobre la generación de una cultura de generosidad y eficacia que las habilite para moverse de forma natural entre los ritmos, y así cumplir su gran objetivo: subordinar el ritmo mercado para ponerlo al servicio del ritmo local, y en especial de las personas. El tema igualmente aparece durante una reunión de consejo de Yomol A'tel, se reflexionó sobre el sentido de una organización con capacidad de trabajar en todos los ritmos:

“¿Qué quiere decir que las personas están al centro? Hay que verlas como protagonistas. Hay condiciones para avanzar en eso. Seguimos prolongando una forma de trabajar de ONG, aún no como empresa social. Es muy difícil deshacerse de eso porque está en el ADN de la organización. De cualquier forma, se tiene que dar el paso. [...]

Por un lado, necesitamos una máquina que haga dinero (con todas sus condiciones) y, por otro lado, queremos hacer una organización humana y justa. La cuestión territorial es clave, la apuesta es por condiciones de vida en espacios muy concretos.” (YA-CA-181112)

A manera de resumen se podrían enumerar los diferentes retos de las organizaciones en términos de la gestión de las tensiones que se generan ante los diferentes ritmos y expectativas en la cadena de valor:

1. El aseguramiento de la sostenibilidad económica de la organización a través de su interacción con el mercado, siempre intentando maximizar su puesta al servicio de las personas; en contra de someterse a la presión continua del mercado en términos empresariales -bajado de costos y aumento de velocidades y volúmenes en detrimento de las personas-.
2. Mantener los principios y valores de origen en los diferentes territorios de acción, así como su universalización para ser reconocidos por todas las personas que forman parte de la organización; en contra de la expectativa del mercado de sacrificar valores de origen para eficientar procesos, aumentar beneficios económicos o jerarquizar la cultura del dinero y capital por sobre de la cultura de vida.

3. Contar con espacios que reconozcan la complejidad para tomar decisiones pertinentes y adecuadas, de mercado y de comunidad; en contra de reducir los espacios de toma de decisión únicamente a la esfera del mercado.
4. Generar capacidades integrales en las personas, de manera que se cuente con las competencias para trabajar y conciliar los diferentes ritmos, el local comunitario / territorial y el de mercado; en contra de la presión del mercado por priorizar la formación de personas que exclusivamente atiendan ese ritmo a través la gestión administrativa y económica.

De igual manera, el cofundador y presidente del consejo de administración de Yomol A'tel, Oscar Rodríguez, explicita estas tensiones y hace énfasis en estrategias para superarlas en la carta que mandó al equipo en enero de 2017:

“Las tensiones y dificultades de mantener la viabilidad y sustentabilidad al conjunto y a cada proceso particular de YA’ es muy evidente. La necesidad de aceptar y mantener esta dinámica como una tensión creativa nos permitirá lograr equilibrios entre polaridades aparentemente irresolubles en nuestro diario caminar: la consolidación y ampliación de escala en lo rural y lo urbano, el YA’ general y cada línea de trabajo específica, la dimensión técnica y la dimensión organizativa, la realidad cultural indígena y mestiza que nos caracteriza, la realidad de género y de generaciones que nutre a nuestro grupo y le da identidad compleja, el respeto a la diversidad y la necesidad de mantener la orientación personal y la disposición a colaborar en un proyecto que no es reduccionista a lo meramente económico, pero que integra intereses y aspiraciones individuales.” (YA-CAR-170112)

Tomando esta visión como punto de partida, en los siguientes subcapítulos se presentan y desarrollan las cuatro grandes estrategias en implementación para la gestión y gobernanza en toda la cadena de valor del café por parte de estas organizaciones:

1. Un enfoque de resiliencia con visión territorial.
2. La construcción de un precio propio mediante el control de toda la cadena de valor.
3. Aplicación del modelo multi-actor para evitar el fracaso.
4. Estrategia de sistemas de trabajo para la organización interna.

5.3 Un enfoque de resiliencia

Como fue revisado en el capítulo dos, el propio contexto del que parten las organizaciones en este estudio juega en contra de las mismas e históricamente ha puesto a prueba su capacidad de resiliencia. Inclusive el propio estado, a partir de políticas de subsidio directo, contribuye a generar condiciones cortoplacistas y generadoras de dependencia para asegurar la resiliencia de las familias en contra de los propios *shocks* del sistema. Ante ello, las organizaciones proponen como una primer estrategia partir de una respuesta organizada de base -apostando por lo colectivo- para vender sus productos y/o organizarse en el consumo como complemento a la soberanía alimentaria que puedan lograr como unidades familiares.

Uno de los principales elementos diferenciadores en estas experiencias dentro de toda la cadena de valor con perspectiva territorial, es que la producción y comercialización del café no son un fin por sí mismas, sino un medio que abona al bienestar de los participantes. Si es así y la comercialización está subordinada a algo más, entonces es importante comprender a cabalidad ese “algo más”. Cuando hablamos de bienestar para las familias cafetaleras de Garittea y Yomol A’tel, surge el concepto del “buen vivir” como concepto ordenador de ese bienestar: *lequil kuxlejilil* para los tseltales de Yomol A’tel y la “vida querida” para los campesinos colombianos de Garittea – véase el apartado dos del capítulo tres donde se explican estos conceptos-. Con la finalidad de alcanzar el “buen vivir”, no sólo se basan en la capacidad de generar ingresos para comprar, sino que lo relacionan de forma muy cercana con la capacidad de lograr soberanía en lo cultural, político, alimentario y familiar, es decir, una soberanía “sin adjetivos” (Travieso, 2018). En el capítulo 6.2 de resultados se profundiza en la propia conceptualización del “buen vivir” dentro de la cadena de valor de Yomol A’tel.

Las organizaciones participantes nacieron desde la sentida necesidad de las familias productoras de café para mejorar su situación vital, a manera de asegurar su propia resiliencia y la de su comunidad ante las presiones del sistema. Al organizarse para superar estas dificultades, dan el primer paso al convertirse en una “respuesta organizada de base”, o condición mínima para emprender un camino alternativo dentro

de la cadena de valor del café. Volverse una respuesta organizada de base implica que las personas dan prioridad a lo colectivo y a su territorio, posibilitando llegar a acuerdos y tomar decisiones con gran potencial transformacional para todos los participantes y también para sus familias. Juan Gutiérrez Nuñez, el primer presidente de la cooperativa Ts'umbal Xitalha', da cuenta de las dificultades que supone esta respuesta organizada de base a través del mensaje que compartió basado en su experiencia personal durante el Congreso y Asamblea de Yomol A'tel en 2018. Platicó de muchas de las dificultades que tuvieron al estar frente a la cooperativa: visitar otras organizaciones para conocer como trabajaban, caminar en muchas regiones hasta que pudieron encontrar en el CEDIAC³⁰ un espacio para reunirse y trabajar, organizarse para la toma de decisiones cuando la cooperativa comenzó a crecer y llegaron a ser 70 socios, las discusiones acerca de la selección del café y el precio en comparación al del coyote. (YA-CO-180516).

Esto rompe con muchas de las experiencias de organización en sus regiones, primordialmente promovidas por el estado con el objetivo de mejorar los indicadores macroeconómicos; pero estas intervenciones gubernamentales muy a menudo son transiciones falsas generadas de arriba hacia abajo, donde la organización, la autogestión y el desarrollo de las personas y sus comunidades se encuentra subordinada a recibir un apoyo económico o subsidio, o peor aún, a los intereses proselitistas de los partidos políticos, aumentando la dependencia, el individualismo y la desconfianza. Por el contrario, cuando la respuesta organizada emerge desde la base, lo individual se subordina y equilibra con lo colectivo, donde lo colectivo representa la lucha para mejorar su situación individual, familiar y comunitaria, y no sólo recibir un subsidio del gobierno. Por ende, lo que nace desde un sentido de necesidad natural de resiliencia, de defensa ante los *shocks* del sistema, se transforma en una propuesta de creatividad y articulación para superar sus dificultades de forma organizada (MacKinnon & Derickson, 2013) y consensuada. Una de las conclusiones presentadas en la evaluación del seminario sobre cadenas de valor del Comparte en 2017, ligaba el trabajo en la cadena de valor con la posibilidad de implementar un proyecto con postura política para el territorio.

³⁰ Centro de Derechos Indígenas, ONG de la Misión de Bachajón.

“Cadena de valor para llevar a cabo un proyecto político. La búsqueda de la calidad en los procesos para reafirmar el proyecto político. Sujetos activos, políticos y participativos.” (CO-ME-171007)

Para el caso de Yomol A'tel, podemos observar lo narrado en su historia, en la que el Ts'umbal Xitalha, la cooperativa tseltal de pequeños productores de café -véase el apartado 4.1 del capítulo dos-, se organizó como una alternativa para la mejora de los ingresos y del acceso a los bienes y servicios, pero también para lograr el desarrollo pleno de la espiritualidad y la salud en la práctica cotidiana (Toledo & Espejel, 2014). La cooperativa surgió en estrecha vinculación con el Centro de Derechos Indígenas A.C., perteneciente a la Misión Jesuita de Bachajón, siguiendo la estrategia de retomar las formas organizativas existentes, más que intentar algo radicalmente diferente. Esto implicó partir de las estructuras de cargos eclesiales, lo cual facilitó el acceso a los canales de comunicación, de reunión y de toma de acuerdos (Toledo & Espejel, 2014). El proceso de trabajo se basó en la estructura organizativa propia de la cultura tseltal, donde se trabaja con clanes familiares, cada uno con sus líderes y servidores comunitarios nombrados por las comunidades: promotores de salud, promotores de derechos humanos, catequistas, defensores del territorio, diáconos, principales, arregladores de conflictos, jueces tseltales, cuidadores de la madre tierra y otros (Rodríguez, 2011).

La estructura organizativa tseltal es la base del movimiento social y una de sus fuentes originales de resistencia y resiliencia, con dos grandes elementos activadores y aglutinadores: el *lequil kuxlejalil* -“buen vivir” en lengua tseltal- como sueño y aspiración, y el hogar tseltal como el núcleo de acción que se replica en comunidad. El núcleo es donde la familia, pensada como unidad, desarrolla su proyecto vital del “buen vivir” -asegurando sus medios de subsistencia, fincados a su vez en la agricultura familiar y soberanía alimentaria, como son la producción del maíz, acahual o cafetal-, encontrándose precisamente ahí, en lo más profundo, sus saberes, espiritualidad, el papel de la mujer y el sistema de cargos comunitarios (Rodríguez, 2011).

Como ya se ha apuntado, la soberanía alimentaria es uno de los componentes más importantes para asegurar ese *lequil kuxlejalil* y la “vida querida” de las familias productoras de café. Antes que nada, si nos referimos a la estrategia de resiliencia,

importa diferenciar los conceptos de soberanía alimentaria y seguridad alimentaria. Las principales diferencias recaen en que la seguridad alimentaria es políticamente neutra y no juzga la concentración económica o la propiedad de la tierra dentro de las cadenas de valor de los alimentos, mientras que en la soberanía alimentaria se constata tanto la asimetría del poder en todo el proceso, como sus formas de producción, donde los alimentos no son mercancías (Gordillo, 2013) y son producidos agroecológicamente en armonía con la madre tierra (Travieso, 2018). Tampoco se considera que el concepto de soberanía alimentaria sea antagónico al de seguridad alimentaria, sino más bien lo señala como estratégico en términos de políticas alimentarias para las organizaciones que están buscando alternativas para su territorio.

Desde la perspectiva agroecológica, la producción de alimentos sanos y nutritivos, sin el uso de fertilizantes y pesticidas, es un elemento clave para mejorar la nutrición y salud de la familia campesina e indígena. Tal enfoque evita la dependencia de alimentos procesados y enlatados que representan un gasto para la familia. Javier Rivera, de la cooperativa Asopecam en Colombia, confirma que esta forma de producir, en términos de la agricultura familiar, es necesaria y estratégica para la “vida querida”:

“La agroecología no es un modo de producción, es mucho más [...] La gente de Asopecam vive bien, no faltan alimentos, hay buena vivienda [...] Mucha de la comida no se compra” (GA-RE-180322)

La dimensión que complementa a la soberanía alimentaria en la estrategia de resiliencia viene de la economía social y solidaria en la cadena de valor. La respuesta organizada de base, enraizada y estructurada desde la propia cultura y el territorio, tuvo su expresión económica en el desarrollo de una novedosa cadena de valor del café. Bajo la lógica de la economía social y solidaria, se fueron desarrollando las empresas para superar las dificultades económicas en la comercialización del café. Así, años después del Ts’umbal Xitalha, nació también Yomol A’tel -concepto tseltal que traducido al español significa “juntos trabajamos, juntos caminamos, juntos soñamos”-, como grupo de personas en busca del “buen vivir”, a través de un grupo empresas sociales y solidarias con acción territorial, así como en toda la cadena de valor del café.

En estas regiones productoras de café, empobrecidas y excluidas -con una cultura o *habitus* de fracaso reiterado en términos organizativos y comerciales, así como con una alta dependencia del estado-, fácilmente se generan condiciones que inhiben posibilidades de desarrollar capacidades para comprender y gestionar los ritmos dentro de la cadena de valor. Tanto en Garittea como Yomol A'tel, fue clave imaginarse como organizaciones de economía social y solidaria desarrollando respuestas autónomas y autóctonas, independientes del estado y con aquella capacidad de creatividad y articulación que aseguran la resiliencia en las familias y comunidades. Soñaron con romper el paradigma dominante de mercado en la cadena de valor, para emerger como una alternativa contraria pero paradójicamente integrada a esta.

“Yomol A'tel siempre se ha movido en forma independiente del estado y, en favor de las comunidades, es importante mantenerlo así a favor de las comunidades. Esto es importante porque si nos busca el estado, siempre tiene que haber mucha transparencia y una posición clara. Evitar las políticas clientelistas que desorganizan a la base. Somos acompañantes de la autonomía de los pueblos. Es importante recordar que no somos mediadores entre comunidades y gobierno, sino más bien tomar la postura de las comunidades. La lógica que predomina es que hay un presupuesto a ejercer y se buscan nuevos clientes. Ante eso, ¿cómo fortaleces el tejido social al que acompañamos?” (YA-CA-18827)

“El contexto que encontramos es que Chiapas es una región con mucha producción pero con un mercado limitado. Yomol A'tel se ha enfocado en la calidad de los procesos y productos, teniendo en cuenta lo que exige el mercado y el cliente. Esto es importante puesto que el mercado de lo alternativo es limitado y por ello es que hay que cultivarlo y cuidarlo.” (COM-171007)

En el mundo globalizado en el que vivimos y bajo un contexto de dependencia histórica del estado, la estrategia de soberanía alimentaria no alcanza para asegurar la resiliencia de las familias. Es necesario complementarla con una fuente de ingreso económico suficiente y estable que sume a la estrategia de agricultura familiar. Para el caso del café, tanto Yomol A'tel como Garittea han hecho un esfuerzo titánico por

construir su propio precio del café, el cual evita la volatilidad financiera que promueve el sistema de intermediarios y asegura la estabilidad en el ingreso familiar por encima del mínimo necesario para una vida decente. Como se verá en el apartado siguiente, esta estrategia de estabilidad financiera se desarrolló a través de la construcción del precio, y funciona como el complemento que posibilita la apuesta por la agricultura familiar, pues con un ingreso estable, las familias y en especial los jóvenes, pueden optar por quedarse en sus territorios, si así lo desean, sin tener que salir como migrantes -otro componente que promueve una mayor resiliencia al construir condiciones de vida que eviten la migración juvenil-.

En resumen, la respuesta organizada de base, ligada a la soberanía en la producción de alimentos y en un ingreso justo y estable, representa un aporte claro de resiliencia territorial desde las organizaciones que trabajan en toda la cadena de valor del café, generando condiciones para posibilitar el “buen vivir” a las familias que forman parte de estas.

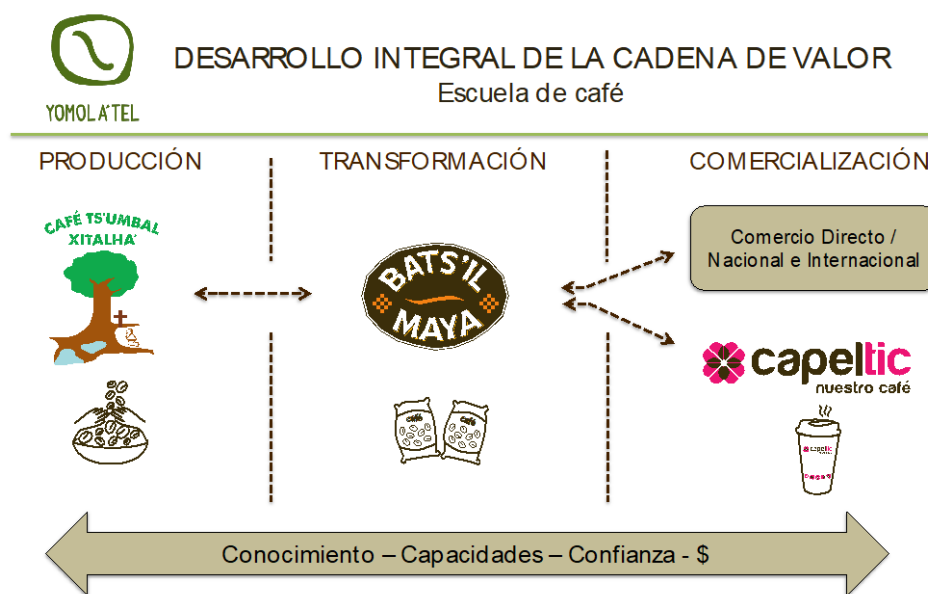
5.4 La construcción del precio, desde el cafetal hasta la taza

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

La Figura 14 describe el desarrollo integral de la cadena de valor del café de Yomol A'tel, entendida como el proceso en construcción desde el 2001, desde el cafetal a la taza y de regreso. Es un proceso que va más allá del valor económico generado dentro de los diferentes sectores de la cadena, pues busca abarcar todos los aspectos de

manera multidimensional -económica, cultural, social y medioambiental- y con un enfoque de cadena de valor de ciclo económico completo (Rodríguez, 2018). La aproximación de Yomol A'tel hacia la cadena de valor implica dejar de pensar únicamente en la “cadena de valor del café”, incluyendo “la cadena de personas alrededor del café”. Vemos efectivamente una transformación, transacción y flujo económico que afectan a diferentes personas y grupos de diferentes maneras. También, e igualmente importante, tiene implícito un desarrollo humano basado en el conocimiento compartido, capacidades generadas, confianza construida y la búsqueda colectiva de relaciones y resultados equitativos para todos los participantes. La taza de café se convierte así en el pretexto para entablar un diálogo de saberes, resignificando la cadena de valor en una cadena de valor humano.

Figura 14: El desarrollo integral de la cadena de valor en sus diferentes etapas



Fuente: (Rösing, Travieso & Irezabal, 2016)

En todas las etapas de la cadena se establecen relaciones humanas que giran alrededor de diferentes objetivos y territorios. Como introducción al Congreso y Asamblea General de Yomol A'tel en 2018, el padre Arturo Estrada, director de la Misión de Bachajón, utilizó una analogía con el cuerpo humano que sirvió para mostrar la complementariedad de todos los eslabones y procesos en la cadena de valor.

“Cada parte del cuerpo tiene una función diferente, así como las cooperativas, cada uno tiene diferentes cargos [...] En el cuerpo camina sangre y en Yomol A’tel camina café, jabón y miel. Los trabajadores son como la sangre que hace funcionar nuestro cuerpo.” (YA-CO-180516)

Con ello refuerza el concepto de una cadena de valor integral de personas, donde su diversidad y complementariedad -sangre- la hace funcionar saludablemente al conectar los diferentes eslabones -órganos-. Un eslabón deja de ser funcional por si solo y necesita del otro para funcionar como cuerpo.

Así como en el cuerpo humano la sangre da la funcionalidad, en la cadena de valor, el café es lo que conecta a los diferentes eslabones. En la primera etapa productiva se encuentra la sociedad de producción Ts’umbal Xitalha SPR, un tipo de cooperativa enfocada al sector rural. Actualmente tiene 361 socios productores y 10 trabajadores. En ella prevalece la cosmovisión indígena tseltal dentro de un contexto rural campesino. Tiene tres grandes objetivos en esta etapa: mejorar los medios de vida de las familias a través de esquemas de diversificación y soberanía alimentaria, la regeneración agroecológica del territorio y la construcción de poder social desde la sustentabilidad.

La fase de transformación se caracteriza por el tueste del grano de café para convertir una materia prima en producto terminado. Esta es llevada a cabo por otra empresa social y solidaria, Bats’il Maya S de RL, sociedad de responsabilidad limitada con tres socios que tienen bajo custodia las acciones, pero sin derecho a utilidades. Actualmente cuenta con 16 trabajadores, algunos de ellos dando servicios transversales a Yomol A’tel. Se define por su naturaleza de “bisagra” entre el ritmo y territorio tseltal y el ritmo global de mercado. Es el primer punto de defensa de la riqueza, a través de la construcción de un propio precio. El precio del café tostado ya no varía día a día, sino que su valor depende de la negociación realizada con el cliente final. A través de diferentes relaciones basadas en la confianza, Bats’il Maya encuentra un buen nicho de mercado para la venta del café orgánico tostado, tanto en el mercado nacional como en el internacional. Gracias a ello, en 2014 se construyó una nueva planta de transformación del café en Chilón, un pueblo pequeño cerca de las comunidades

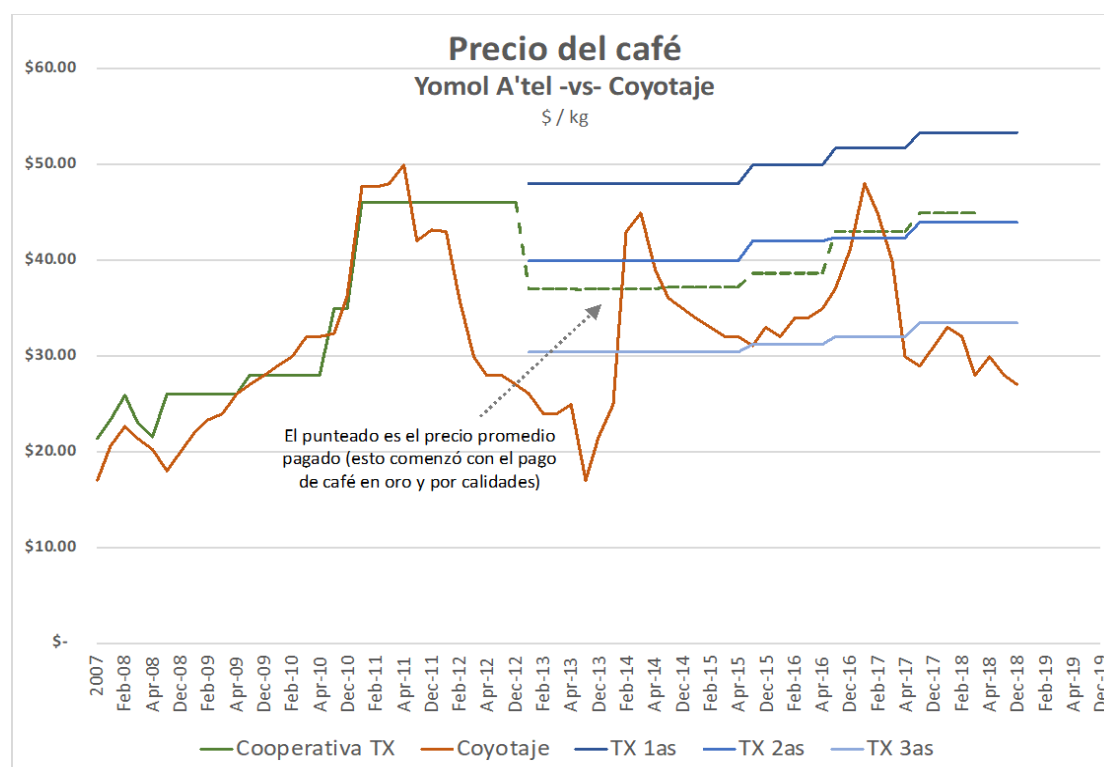
productoras y socias de Ts'umbal Xitalha' en la selva norte de Chiapas. Hoy en día se concibe no sólo como empresa productiva, sino también como base de la Escuela de Café, el proyecto a través del cual los productores y sus hijos e hijas, pasan por todos los procesos de transformación y comercialización para aprender los elementos que posibilitan defender el precio de su producto.

En la etapa final de la cadena se encuentra Capeltic, “Nuestro café”, con el nombre fiscal de Grupo Cooperativo Tzeltal SA de CV, sociedad anónima con dos socios que custodian las acciones, sin derecho a utilidades. Actualmente cuenta con más de 50 trabajadores de diversos contextos urbanos en México. Capeltic culmina el desarrollo integral de la cadena de valor al servir el café directamente en taza al consumidor final, con el objetivo de lograr su máximo valor agregado. Hoy se cuenta con cinco puntos de venta dentro de universidades en CDMX, Guadalajara y Puebla, los cuales se diseñaron y construyeron con el apoyo de los de diferentes departamentos académicos de las universidades donde se encuentran. Como consecuencia, se tiene la posibilidad de incrementar más de 40 veces el valor del café con respecto al valor que se obtendría con la venta a través de un intermediario convencional, localmente conocido como “coyote”. Un kilo de café tostado vendido por tazas en Capeltic puede generar hasta \$40 USD/lb, mientras que esa misma libra (454 gr) vendida como café pergamino al coyote local tendría un valor aproximado de \$0.80 USD/lb.

Uno de los logros en el desarrollo de toda la cadena de valor del café se puede observar en la figura 15, que compara precios entre el coyote local y la cooperativa Ts'umbal Xitalha. Como lo muestra la línea roja del precio pagado localmente por el coyote, los años 2008, 2013, 2018 y 2019 registraron un nivel de precios mínimos históricos en la región -y en el mundo-. A diferencia de las familias productores de café participantes en cadenas de valor convencionales y que estos dos últimos años han vivido una crisis financiera familiar debido a que su ingreso -el precio- está referenciado a la bolsa de valores (Fariza, Galarraga & Oquendo, 2019), para los productores del Ts'umbal Xitalha', dicha caída no afectó su ingreso, sino que, por el contrario, se mantuvo el precio base pagado en años anteriores y se aumentó el pago para los cafés de mejor calidad. Esto es clave para asegurar estabilidad y autonomía financiera, lo que posibilita, una vez más, tener la opción de que en vez de depender de

los programas de gobierno, las familias apuesten por la agricultura familiar, orgánica y por la organización social de base como parte de la solución para cubrir sus necesidades.

Figura 15. Gráfica comparativa entre el precio del coyote local y el precio de la cooperativa Ts'umbal Xitalha (precios en mxn / kg)



Fuente: Yomol A'tel, 2019

La construcción de esta alternativa implica que la respuesta organizada de base, incluyendo a las personas implicadas en cada eslabón de la cadena, se convierta en una respuesta organizada de base “profesionalizada”, no sólo asegurando los objetivos sociales del grupo, sino cumpliendo con todos los elementos de eficiencia empresarial. Supone por tanto contar con competencias -resueltas de forma interna o externa- para dar buen cauce a los problemas de orden económico. Este proceso de construcción del precio ha resultado en la capacidad de solventar diversas dificultades empresariales. Esto se observa a través de la comparación de datos duros en Yomol A'tel, la cuál a través de los años ha ido cambiando el paradigma de acción: de ONG a empresa social y solidaria. Prueba de esto es el momento actual es la reducción del porcentaje de ingresos provenientes de subvenciones y donativos, pasando del 70% en 2007 -ofreciendo un

precio de \$21 mxn/kg de café pergamino al productor-, a sólo un 9% en 2018 -logrando mejorar el precio promedio a \$42 mxn/kg de café al productor-. Esto se ha logrado a pesar de la crisis de la roya y gracias al impulso de las empresas sociales y solidarias, que han desarrollado un crecimiento anual promedio de 86% desde 2008 a 2016, incrementado los ingresos anuales casi 35 veces, hasta llegar a los \$1.8 millones de dólares en 2016 para el conjunto del grupo de empresas sociales de Yomol A'tel (Capeltic, 2016).

Sin embargo, es importante remarcar que la mayor integración en el mercado a lo largo de la cadena no supone sólo ventajas para estas organizaciones, también trae complicaciones. Para el caso de Yomol A'tel, implicó resolver la pérdida en 2016 de su cliente más importante -pues movía más del 50% de las ventas- y tener que reconstruir, con muchas dificultades, su cartera de clientes de forma diversificada. Igualmente, en 2016 se enfrentó a caer en números rojos en las cafeterías Capeltic, debido a un desequilibrio entre las ventas y los costos y gastos. Ambos procesos se resolvieron desde una perspectiva empresarial y no territorial, que implicó la asesoría de muchas personas expertas en la temática y mucho desgaste interno.

Por su parte, Garittea ha luchado para mejorar flujos de venta que den sostenibilidad al proyecto. Esto implicó la implementación de varias estrategias operativas, como mejorar la oferta de alimentos, su exposición o el nivel de servicio. Al igual que con Capeltic, aprender a resolver estos problemas en la taza permitió pasar de números rojos a no tener pérdidas y con ello mejorar la reinversión en el proyecto social.

Para Yomol A'tel, el crecimiento basado en el desarrollo de la cadena de valor permitió el retorno de resultados para las comunidades desde diversos mecanismos. Los productores lograron un precio estable por el producto que se paga por la calidad de su trabajo -dependiendo de él y no de los factores externos como el precio en la bolsa de valores-. También se realizaron reinversiones en el desarrollo de capacidades, fondos de emergencia para crisis alimentarias y en pequeños proyectos productivos comunitarios, a través de la creación de la micro financiera Comon Sit Ca'teltic, “el fruto de nuestro trabajo en común”, con el objetivo de invertir en nuevos procesos

dirigidos a la autosuficiencia familiar en el territorio. Aun así, sigue estando pendiente la creación de nuevos fondos institucionales y de los socios, que aumenten los mecanismos de reinversión solidaria basada en los beneficios generados por estas empresas sociales.

El desarrollo integral de la cadena de valor para la construcción de un propio precio, que pone en el centro a la persona, tiene un componente educativo preponderante. Las empresas se conciben como “escuelas” en donde, a través de la propia práctica las personas aprenden sobre los diferentes eslabones en la cadena y el significado de trabajar en ellos; aprenden tanto en términos de conocimientos técnico-empresariales concretos como de perspectivas nuevas para superar las múltiples dificultades que puedan surgir. Cuando se habla de la cadena de valor, también se entiende como “Escuela de Café”, en donde los participantes aprenden a trabajar el café -desde el cafetal hasta la taza- para defender su territorio y la riqueza generadas: agroecológicamente, en la producción, transformación y comercialización, en la calidad, el servicio y las herramientas administrativas y contables requeridas para la gestión de todo el grupo. Es una visión no escolarizada de formación que replica la forma en que tradicionalmente aprenden los tseltales, sin enseñanzas regladas (Maurer Ávalos, 2011), a través de observar y repetir la tarea. Por otro lado, en 2017 Capeltic generó más de 350,000 transacciones en sus diferentes cafeterías (Yomol A’tel, 2018), lo que implica el potencial de 350,000 oportunidades de formación para los consumidores. Durante el encuentro de la red Comparte sobre cadenas de valor se constato el esfuerzo en la formación de los jóvenes para aprender a defender su producto:

“[...] A través de distintos métodos entre los que se encuentra la prensa francesa, el V60, Chemex entre otros, pudimos experimentar los distintos sabores que pueden dar un mismo grano a partir del tostado y el método de preparación. Pudimos contar con la participación de los jóvenes tzeltales que hacen parte de la escuela de café preparando junto a ellos el café que producen sus propias familias y que les ha permitido capacitarse como catadores con los mayores estándares de conocimiento y profesionalismo. Siempre adaptándose a las necesidades del cliente.” (CO-ME-171007)

Abarcar toda la cadena de valor permite sentir y comprender los ritmos que se dan en cada una de las etapas, las tensiones que emergen tanto interna como externamente y los retos del trabajo en diferentes sectores: primario, secundario o de transformación, terciario o de servicios y financiero para la reinversión de los beneficios. También se vislumbra la gran diversidad de personas involucradas en toda la cadena de valor, desde familias indígenas hasta inversionistas solidarios o consumidores del café en España, o de una taza de café en Capeltic Guadalajara, en un contexto urbano a más de 1000 km de la selva norte de Chiapas. Cada persona tiene una visión variada de toda la cadena de valor, así como diferente nivel de apropiación y participación en el proyecto. Articular esta gran diversidad de personas -característica de las cadenas de valor- para alinearse hacia objetivos consensuados y bajo la presión y tensión entre los diferentes ritmos –el local y el de mercado- es sumamente complicado y necesita de una aproximación holística para evitar el fracaso.

La teoría empresarial clásica en cadenas de valor que hoy en día rige la economía mundial sostiene que el trabajo especializado en la cadena de valor incrementará la utilidad y los rendimientos de inversión (Feenstra, 1998; Gereffi et al., 2005; Hernández et al., 2014). Esto es acertado cuando el foco se pone en la fuente de inversión, pero solo desde una perspectiva económica reduccionista. Puede generar empleos y mayores niveles de productividad en términos estrictamente técnicos, aunque esta perspectiva se queda corta al ignorar casi todas las dimensiones sociales de la producción, ya que tal enfoque genera una gran desigualdad económica en territorios de producción como México, Colombia y América Latina en general. La hipótesis alternativa a la que se suma esta tesis y sobre la que se construyeron los proyectos de Yomol A'tel, Garittea y la red Comparte, es que invertir en el conocimiento y promoción del territorio, la reflexión sobre el desarrollo de la cadena de valor integral y, en especial, invertir en las conexiones interpersonales dentro de la misma –lo que supone una perspectiva holística e integral- es más redituable, en términos de inversión para el territorio, a mediano y largo plazo en lo económico, social, cultural y medioambiental, reduciendo la desigualdad y generando empleos en las regiones más empobrecidas.

En el capítulo 6 de resultados en términos de participación y apropiación, se revisará la propuesta y resultados para el caso de Yomol A'tel.

5.5 El modelo multi-actor para evitar el fracaso

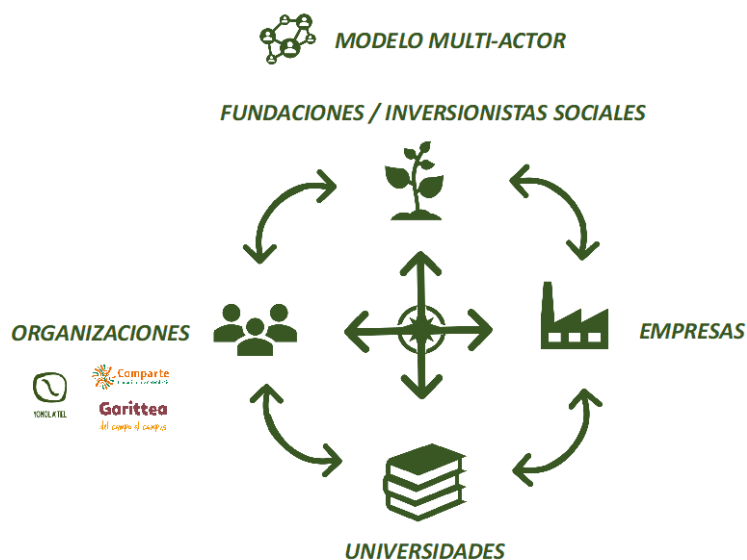
El propio contexto desfavorable del que parten las organizaciones -que, como se revisó en el capítulo dos, tiene como base la pobreza, exclusión y descapitalización, y tomando en cuenta sus objetivos integrales -centrados en las personas y no meramente económicos-, las ha llevado a actuar desde una lógica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

Como se comentó en el marco científico, las organizaciones, como cualquier sistema, tienen su autonomía ligada a las relaciones dependientes con el exterior. Esta visión del trabajo ha llevado a sistematizar lo que Yomol A'tel y la red Comparte llaman “Modelo Multi-actor”, que es la conformación de una red compleja de colaboración con diferentes actores (universidades, empresas, fundaciones, organizaciones de la sociedad civil, etc.) alrededor de la actividad económico-productiva y estratégicamente puesta al servicio de objetivos concretos. Se convierte en metodología de trabajo, cuyo fin último es el desempeño viable y sostenible de la organización, es decir, reducir al máximo las posibilidades de fracaso. En ese sentido, podríamos decir que la forma en la que se ha estructurado la metodología de trabajo de Yomol A'tel, Garittea y el Comparte desde el modelo multi-actor, ha hecho que la transdisciplinariedad se haya convertido en una forma concreta de leer y enfrentar la realidad (Estrada & Torres, 2016).

No existe un orden preestablecido para articular a los diferentes actores –véase Figura 16-, pero revisando los casos de Yomol A'tel y Garittea, cuando se logran

articular a las fundaciones, empresas y universidades en un mismo proyecto, las posibilidades de que termine exitosamente para todos los involucrados, especialmente para las organizaciones de base, aumenta de forma considerable.

Figura 16. Modelo multi-actor



Fuente: Irezabal, elaboración propia en base a la propuesta de Yomol A'tel

Fundaciones / Inversionistas Sociales

Son de las primeras relaciones que se establecieron con actores externos. Tienen un interés claro hacia el desarrollo local, con enfoque de derechos humanos y sustentabilidad medioambiental. Normalmente suelen proveer recursos financieros del tipo de donativos para proyectos específicos con temporalidad limitada. Aportan también conocimientos en forma de metodologías de actuación, así como posibles relaciones con otros actores.

Para Garittea, Yomol A'tel y Comparte es importante destacar que las tres forman parte de la red de centros sociales de la Compañía de Jesús en América Latina, por lo que en todos los casos mantienen relaciones fuertes con este tipo de actores. De hecho, los primeros financiadores en para estas organizaciones fueron proyectos de cooperación.

Este actor también se puede presentar en la forma de inversionista social, o persona u organización interesada en aportar recursos -principalmente financieros, pero también en términos de tiempo y conocimientos- a un proyecto económico-productivo específico. Dada su alta afinidad con la misión y objetivos de las organizaciones, está dispuesto a recibir un retorno menor a su inversión en comparación con la del mercado, asumiendo el riesgo que implica la misma. Suele estar interesado en participar con su tiempo y conocimiento a través de consejos o consultoría directa.

Para el caso de Yomol A'tel, se observa que es un actor presente en el modelo de las cafeterías Capeltic, las cuales desde su nacimiento y crecimiento, se han financiado con este tipo de actores, que en algunos casos y adicionalmente a su inversión financiera, han llegado a convertirse en asesores de la propia empresa social y solidaria. Se ha trabajado con más de cinco grupos de inversionistas sociales a través de las diferentes aperturas de cafeterías durante más de nueve años, ofreciéndoles un esquema de inversión de tipo deuda. Las condiciones de retorno suelen ser de entre 3 y 5 años, con una tasa de interés total de entre el 7 y 10% anual. Cada año se entrega el rendimiento generado y al final del término de los años, se devuelve la deuda integralmente.

Universidades

Las universidades son organizaciones generadoras de conocimiento y con frecuencia, están comprometidas con su transferencia a la sociedad más allá de la docencia en titulaciones regladas. Este carácter les da la posibilidad de participar en la solución de una gran diversidad de problemáticas reales. Desde las organizaciones se ven como buenos aliados para ayudar a solventar las variadas dificultades que experimentan, y así encontrar soluciones transdisciplinarias a problemas complejos. Esta propuesta también ha sido muy atractiva para las universidades, que cada vez más buscan que sus alumnos tengan experiencias de síntesis sapienciales (Álvarez, 2009) orientadas a proyectos de trabajo con poblaciones excluidas o empobrecidas, como una estrategia para cumplir con su misión y objetivos a través de la formación de sus estudiantes.

A diferencia de las Fundaciones y a pesar de que dentro de la propia red jesuítica se cuenta con muchas universidades, la vinculación con estos actores no se dio de forma tan orgánica. La dificultad en empatar los diferentes ritmos de trabajo de estos actores con las organizaciones supone un reto en el cumplimiento de las expectativas de cada uno. El elemento que facilita una buena articulación es cuando algún académico se compromete con el proyecto en cuestión y ayuda a navegar a la organización dentro de los tiempos y ritmos. Adicionalmente, el académico imprime un carácter profesional al proyecto realizado por la universidad.

Por otro lado, las universidades han sido clave para la profesionalización de las organizaciones. En el apartado tres de este capítulo vimos como las organizaciones nacen como respuesta organizada de base ligada a su territorio. Esta propuesta evoluciona cuando, a través del acompañamiento, se mejora la técnica de las organizaciones, para convertirse en respuestas organizadas de base profesionalizadas. Desde las universidades se realizan proyectos de diseño, calidad y mercadotecnia, entre otros, al servicio de asegurar que la alternativa económico-productiva funcione desde su dimensión profesional.

Empresas

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

Una de las características que las organizaciones tuvieron que demostrar para construir relaciones de éxito con las empresas, fue construirlas desde una perspectiva de misión y valores; por supuesto, asegurando también su sentido comercial. Tanto Garittea como Yomol A'tel mostraron que sus relaciones comerciales más importantes fueron aquellas que se co-construyeron con las empresas, basadas en principios de transparencia y confianza, donde primó una visión de largo plazo. Las relaciones con

las empresas fueron más amplias que no lo meramente basado en transacciones comerciales. Se dieron casos de consultorías técnicas profesionales para procesos empresariales, desde consultoría financieras a conexión con posibles proveedores, entre otros.

Establecer una metodología de esta índole es uno de los grandes diferenciales de Yomol A'tel y Garittea en comparación con el resto de organizaciones en la cadena de valor del café. A diferencia de las organizaciones que buscan integrarse verticalmente en la cadena de valor para mejorar su ingreso a través de un trabajo enfocado únicamente en la calidad (Gilbert, 2006; Luna & Wilson, 2015; Rueda & Lambin, 2013), tanto Yomol A'tel como Garittea han invertido una gran cantidad de tiempo y recursos para articularse con diferentes actores, no sólo para eficientar el proceso comercial y mejorar su calidad, sino para mejorar de forma integral como organización, poniendo en el centro el desarrollo de las personas y su impacto en el territorio con una perspectiva de largo plazo. Esto abona a una de las hipótesis de la tesis, en donde generar capacidades amplias, incrementando sus posibilidades de participación, y no sólo las que están relacionadas con la comercialización en el corto plazo, son parte de una estrategia mucho más profunda que en el largo plazo resulta benéfica para las organizaciones, tanto en el desarrollo de las personas participantes como en términos económicos de sostenibilidad.

Ejemplos del modelo multi-actor

Se cuenta con varios ejemplos de esta estrategia de modelo multi-actor. En el caso de Yomol A'tel, un proyecto interesante, iniciado en 2018, fue la renovación de su página web, donde participó el departamento de diseño de la Universidad Iberoamericana CDMX, a través de un grupo de 4to semestre con el objetivo de desarrollar la propuesta. Esta fue implementada por el equipo de estudiantes ganador, con el apoyo de un empresario que ofreció los servicios de implementación en los servidores a través de su empresa. Tras un plazo de más de ocho meses, se logró renovar la página web con gran calidad visual y la posibilidad de hacerla más interactiva con los usuarios. Es un buen ejemplo porque ilustra los tiempos académicos en la ejecución

del proyecto, ligados a procesos de profesionalización en el trabajo mediante la participación de varios actores.

Para Garittea, la puesta en marcha de su primera cafetería fue un proyecto emblemático en términos de la estrategia multi-actor, para el cual tuvo que articularse no sólo con los financiadores y empresas, sino también con varios departamentos académicos de la Universidad Javeriana de Cali. Este proceso fue asimismo interesante, porque venía precedido por la experiencia de éxito de Capeltic, lo que motivó al centro social y las cooperativas a construir este proyecto junto con la universidad. Fue especialmente sugestiva la perspectiva de las organizaciones de producción ACOC y Asopecam, donde no sólo se buscaba mejorar el ingreso al llegar hasta la taza de café y, por ende, garantizar su autonomía, además de que había un gran entendimiento sobre lo que implicaba, en términos de un proyecto que actúa en toda la cadena de valor y coloca a todas las personas al centro, como lo demuestra Javier Rivera, socio productor de Asopecam:

“Es diferente a una empresa convencional ya que tiene un profundo sentido académico. Hay que convertir a los estudiantes en agentes de transformación.”
(GA-RE-180322)

Se ubica con claridad el aporte y, en especial la transformación, que pueden tener otros actores al sumarse a la lucha y resistencia de las organizaciones productoras. En resumen, al compartir un proyecto con perspectiva territorial donde se alinea la misión y la visión, se aprovecha el aporte técnico y se activan procesos de transformación en todos los actores.

Para que la estrategia multi-actor funcione, es necesario superar varios retos por parte de las organizaciones, destacándose principalmente dos de ellos:

Uno de los primeros retos fue articular los diferentes ritmos y tiempos que tienen los diversos actores alrededor de un mismo proyecto. Por ejemplo, las universidades se mueven en una lógica de periodos académicos, principalmente

semestres, mientras que para las organizaciones, el ritmo suele variar en dos sentidos, o ligado al ritmo de la naturaleza con ciclos anuales y pausados, o con resolviendo dificultades apremiantes que necesitan de respuestas inmediatas. La Mtra. Rocío Morales, profesora de la Universidad Javeriana de Cali, lo expresó en la entrevista realizada con ella en donde se discutieron los diferentes retos en términos de vinculación entre Garittea y la universidad:

“Como académicos ha sido muy difícil empatar con el ritmo de los campesinos, existen miradas de vida diferentes de los campesinos.” (GA-RE-180322)

Aquí queda implícito el esfuerzo adicional, por parte de las personas responsables, para articularse entendiendo el ritmo del otro, con el fin de plantear una adaptación del ritmo propio y así lograr la armonizar los objetivos de los diferentes actores. La alineación en misión y objetivos, tanto de los actores como de las personas, que se fue transformando en apropiación del propio proyecto, ayudó mucho para superar las dificultades de los diferentes ritmos que tienen, igualmente expresado por la Mtra. Rocío Morales:

“La estábamos embarrando³¹ porque sentíamos que esto era de nosotros y no era nuestro. Aunque si era de nosotros, porque así lo sentimos.” (GA-RE-180322)

Los profesores y alumnos de la universidad no solo trabajaron en las estrategias de mercadotecnia para que la cafetería Garittea funcionara dentro del campus, sino que el propio proceso de colaboración los llevó a una transformación personal que permitió la armonización de los ritmos, de manera que el proyecto se concretara y aterrizará. Adicional al resultado visible y con la misma relevancia, este proceso logró una ampliación de conciencia al conocer y sumarse a la lucha de los productores, que asumieron como suya.

³¹ “Embarrando” es una expresión colombiana que significa estar “estropeando” o “arruinando”

El segundo reto de las organizaciones, para activar de forma adecuada esta estrategia, es contar tanto con espacios para el diálogo horizontal, como con el perfil de “puente”. Este perfil ha de tener la capacidad de entender los diferentes ritmos presentes en cada uno de los actores, para que sobre la marcha pueda ir adaptando la estrategia de colaboración alrededor del proyecto. Partiendo de la propuesta de Capdeviele (2014), en términos relacionales de construcción de capital social, se divide el perfil hacia lo interno en la persona que une, fortaleciendo así los lazos intracomunitarios, y el perfil que produce puentes, construyendo en paralelo lazos intercomunitarios. Estos dos elementos, como sugiere Giovannini (2012), tienen que estar presentes de forma equilibrada dentro de este perfil, ya que si no, se cae en el riesgo de decantarse hacia el ritmo de alguno de los actores. Tomando en cuenta la presión que el mercado ejerce sobre los mismos, suele ser este el que determina hacia donde se inclina la balanza, poniendo en riesgo el equilibrio que asegure un proyecto exitoso. Esto se vivió en el propio proceso de arranque de Garittea, donde emergieron varias tensiones por la falta, tanto de espacio y mecanismo de flujos de información, como de un perfil “puente” que diera un seguimiento cercano a las necesidades de todos los actores. En el informe para Garittea queda explícita esta situación dentro del diagnóstico:

“Es evidente, además, que por parte de los actores involucrados se da la apropiación manifiesta hacia un proyecto ilusionante. Los tres coinciden en que el sistema en el cual se desarrollan no da prioridad a las relaciones humanas entre las personas, por lo que decidieron emprender un proyecto alternativo, basado en principios de economía social y solidaria con elevadas expectativas, lo que también genera una tensión natural por querer cumplir con los objetivos que se soñaron desde cada una de las partes:

- ASOPECAM y ACOC sueñan en la construcción de una empresa social que colabore en su lucha por un ingreso justo en la cadena de valor del café, asegurando la autonomía en su definición del “vivir bien y en tranquilidad como campesinos agroecológicos.”
- El IMCA apuesta por un territorio en donde sus pobladores puedan ejercer su “buen vivir”. Como centro social, innova con un proyecto nuevo de economía social y solidaria basado en una de sus fortalezas: la capacidad

de articular a organizaciones de personas que de otra manera no se hubieran vinculado para un proyecto de esta índole.

- La Universidad Javeriana de Cali, buscando tener un rol más significativo en su territorio, apuesta por un proyecto pedagógico que active a sus profesores y alumnos en el desarrollo de alternativas. La trayectoria de Garittea constata la pertinencia de la vinculación académica.

La clave del éxito recaerá en reactivar los espacios de diálogo que ya se habían generado previamente para facilitar la comunicación y participación entre las diferentes partes. Mientras el IMCA pueda ir resolviendo los retos desde la perspectiva operativa y de interlocución, el nuevo espacio de diálogo entre las diferentes partes servirá para regresar el foco de los actores del proyecto a su misión original: crear una alternativa que reconecte a las personas –desde la confianza- en un proceso económico, intercultural, ambiental y político/social. La taza de café es sólo el pretexto.” (GA-IN-180322)

Todas estas organizaciones enfrentaron dificultades tanto en su articulación externa como en su gestión interna, pues independientemente de su modelo de negocio, tienen que enfrentarse a relaciones jerárquicas impuestas por el poder del mercado y a la acción gubernamental directa o indirecta (Ruano et al., 2015). Para el caso de Garittea, esto significaba una presión grande de todos los actores para ser exitosa en el aspecto económico. Aun así, el peso del objetivo que delinearon individualmente como actores y en forma compartida entre todos, les otorgó los elementos para que lograran ajustar y redefinir sus acuerdos y objetivos. Ante las tensiones, el IMCA activó una respuesta que fortaleció esos espacios, de manera que la información fluyera más ágilmente, así como la revisión del perfil que ellos habían contratado de “puente”, el cual al final terminó con el cambio de la persona que estaba a cargo de dar seguimiento a los diferentes actores.

La propia superación de estas tensiones en la construcción de la cadena de valor del café multi-actor es generadora de capacidades, tanto individuales como colectivas. Las capacidades adquiridas hablan de la posibilidad de construir redes externas basadas en la confianza, como dice Javier de Asopecam, haciendo referencia a la lógica de las

certificaciones en la cadena de valor para aquellas organizaciones integradas directamente en cadenas de valor:

“Se paga por la confianza, algo que debería de ser de hecho.” (GA-RE-180322)

A diferencia de la confianza creada a través de certificaciones, en donde perder el certificado, por cualquier razón, puede implicar la pérdida de la relación comercial. Como se demuestra con el caso de Garittea, estas redes creadas desde el modelo multi-actor ofrecen la posibilidad de que el proceso de colaboración externa, clave para evitar ser un fracaso, no se rompa en caso de crisis. Al final, como dice también Javier de Asopecam:

“Tenemos el ángel para generar confianza.” (GA-RE-180322)

El objetivo construido entre los diferentes actores es trascendental, con miras a construir un nuevo sistema más justo, solidario, igualitario y universal; es el ángel que, contando con espacios y personas con capacidad de armonizar los ritmos, posibilita una red de actores dispuestos a transformar su realidad para garantizar el éxito del proyecto.

5.6 Sistemas de trabajo, una aproximación relacional y participativa

En este subcapítulo se combinan dos fuentes teóricas, relevantes para la gestión interna de las organizaciones con las que se trabajó. La primera es la teoría de sistemas de trabajo expresada por Luc Hoebeke (1994), y la segunda implica tomar el marco de participación presentado por Saioa Arando (2017), matizando con algunas perspectivas de motivación y eficiencia del trabajo colectivo (Lindenberg & Foss, 2011; Wilson et al., 2013) y que amplía lo complejo de la participación en la gestión, el capital y los resultados dentro de una empresa de economía social. Tomando la experiencia de Yomol A'tel y Garittea, revisaremos esta estrategia basada principalmente en la participación en la gestión, el capital y los resultados.

Participación en la gestión

Las organizaciones con las que se trabajó emergen de la profunda complejidad humana dentro de la cadena de valor del café que ya hemos descrito en este documento. Por ello es importante ubicar las diferentes estrategias de desarrollo de sistemas innovadores para su organización. Cobran especial relevancia para esta tesis al plantearse como alternativas a la especialización e integración vertical dentro de la cadena de valor. Son ejemplo de alternativas que surgen desde la base, reconociendo esta complejidad y articulándose con actores externos, para así poder alcanzar todo su potencial transformacional en la persona, organización y territorio, más allá de solo vender su producto, el café, para maximizar utilidades para inversores.

Uno de los principales problemas detectados desde el principio del trabajo de campo, tanto en Yomol A'tel como en Garittea, fue la situación de mala comunicación y “repliegue” que existía entre las personas clave al interior de la cadena de valor. Ambas organizaciones estaban viviendo una situación de presión muy fuerte ante expectativas ambiciosas de la esfera del mercado. Para el caso de Yomol A'tel, estas quedan bien descritas dentro del diagnóstico presentado en la reunión de Comité Ejecutivo de enero de 2017:

- “Se mantiene un sentimiento de creer en el proyecto Yomol A'tel.
- El foco en las personas nos ha quitado la visión de contar con un foco en la relación entre las personas.
- Nos gana la inercia y el día a día. Trabajamos para mantener. Desgaste y cansancio.
- Conflicto no se está canalizando en tensiones creativas (deviene en violencia).
- Aislamiento de procesos e incremento de distancias (oficina de enlace, mesa directiva, Capeltic, TX, etc.).
- Degradación en la confianza. Toma de decisiones con base al miedo y no a la ilusión y esperanza.

- Exigencia de información para recuperar confianza limita los espacios de toma de decisión conjunta.” (YA-CE-170113)

Para Garittea, en el informe de la visita igualmente se explicita la situación de dificultad organizacional desde los diferentes actores, como son IMCA, ACOC y Asopecam:

1. “La situación de distanciamiento entre ellos, a pesar de la gran ilusión que aún mantienen sobre la alternativa.
2. La degradación de los espacios compartidos para la toma de decisión
3. La asimetría en la información.” (GA-IN-180322)

Para Garittea también podemos verlo reflejado en el comentario de Javier, de la cooperativa Asopecam en Colombia:

“Al principio no estábamos de acuerdo que hubiera un gerente y una administración, ahora no sé si hay una gerente y una administración”. (GA-RE-180322)

Esto hace referencia a las grandes dificultades de las organizaciones en términos de estructurar una propuesta de gestión, que ante las fuerzas del mercado, asegure su autonomía y responda a las expectativas económicas y sociales de las personas. En ambos casos se observó la degradación de la confianza debido a las fuertes tensiones de la esfera del mercado, expresadas principalmente como presiones orientadas a asegurar objetivos económicos ambiciosos, pero con recursos y experiencia limitados. En la minuta -acta- del comité ejecutivo de enero de 2017 de Yomol A'tel, se asienta ejemplo de esto al discutirse el proyecto de construcción de Módulo Integral de Yomol A'tel, un proyecto de inversión estratégico para contar con nueva infraestructura como son las fábricas de miel y jabones, un centro de calidad para el café, dormitorios, oficinas, centro de asambleas para la cooperativa, etc. Lo mencionado suponía una inversión con un valor cercano al 50% del presupuesto anual:

“Actualmente el proceso de la toma de decisión y organización alrededor del MIYA ha sido de esta manera ... y necesitamos evolucionar a una nueva

articulación ... que nos permita tomar mejores decisiones. Actualmente se han generado muchas fricciones y tensiones debido a una mala comunicación entre los diferentes actores así como una deficiente distribución de las responsabilidades para la ejecución proyecto. Continuar con esta dinámica puede generar consecuencias importantes en aspectos económicos, de participación y motivación.” (YA-CE-170113)

Aquí se vió reflejado como las altas expectativas de resultados desde la esfera de mercado situó al equipo de Yomol A'tel bajo presión, lo que -sin un adecuado sistema de gestión- desencadenó varios conflictos relacionales internos que no encontraron un cauce para su solución. Las diferencias se trataban de resolver desde las posibilidades de personas individuales con escasa conexión entre ellas, lo que aunado al crecimiento del proyecto -y el aumento de las transacciones-, fue ahondando el problema.

Una de las primeras acciones tomadas por el consejo de administración y el comité ejecutivo de Yomol A'tel fue la implementación de un organigrama basado en sistemas de trabajo (Checkland, 2000; Hoebeke, 1994). El objetivo fue clarificar los espacios de toma de decisión, al mismo tiempo que se impulsaba la participación en la gestión de más personas -trabajadores y productores-. Tuvo como meta reordenar las relaciones entre las personas que tomaban las decisiones para mejorar tanto la eficiencia como la participación y, por ende, los resultados empresariales desde una perspectiva organizacional. Ante las variadas tensiones vividas en toda la cadena de valor, este sistema debería de poder encauzar y transformar los conflictos en tensiones creativas, tanto desde una perspectiva rural como de mercado. Con la aprobación del plan por parte del consejo de administración, se activaron nuevas dinámicas y espacios que de nuevo abrieron el diálogo, lo cual desembocaría en liderazgos claves en reconexión, promoviendo mejoras innovadoras al interior de Yomol A'tel. Esto se expresó en una carta enviada desde mi rol de director al equipo de Yomol A'tel, donde se introducía a los primeros cambios en la estructura organizativa

“Cada vez es más clara la diversidad que tenemos en todo Yomol A'tel, no sólo de personas sino también de procesos. Estoy convencido que esta es una de nuestras fortalezas más importantes y que el “arte” de nuestro futuro éxito

como proyecto de economía social y solidaria estará en lograr conectarnos en red para actuar ante estos retos y cambios como un cuerpo común con un sentido corporativo de misión.” (YA-CAR-170918)

La Figura 17 muestra la primera propuesta realizada en enero de 2017 para Yomol A’tel. Se diseñó con el fin de generar una tendencia de mejoría en el trabajo, entendiendo dicho trabajo como un sistema más o menos relacionado con redes autoreguladas o semiautónomas, y no tanto con jerarquías piramidales y estáticas (Hoebeke, 2013). Su diseño implicó crear espacios para las diferentes decisiones, desde aquellas con un sentido estratégico de largo plazo hasta incluir las decisiones operativas que en el día a día enfrentan las y los directores de las empresas -véase Tabla H-. De fondo se trató de diseñar un sistema que, ante la inexperiencia de tomar decisiones institucionales compartidas, se fuera incrementando de forma gradual la participación en la gestión de los participantes, basado en la generación de condiciones para alcanzar resultados -desde un enfoque colectivo-, evitando la solución directa de los problemas -desde un enfoque individualista-.

Tabla H. Niveles de los órganos de gobernanza en Yomol A’tel

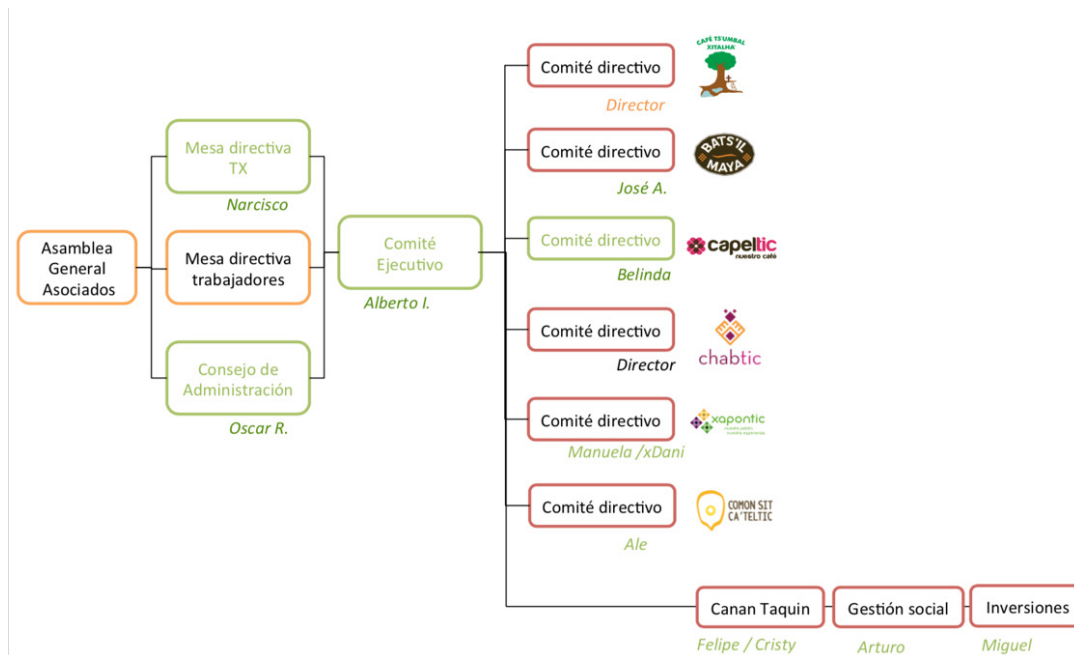
Nivel		Órgano de Gobernanza	Características
1	Sueño / Visión y Misión	Asamblea General	Definición de la visión y misión / de las mesas directivas / ratificación del consejo de administración
2	Largo Plazo / Estratégico	Mesa(s) directiva(s) / Consejo de Administración	Definición del Plan Estratégico y acuerdos sobre estrategia empresarial y territorial / ratificación dirección general
3	Mediano Plazo / Táctico	Comité Ejecutivo / Asambleas regionales	Definición de los planes de negocio y acuerdos sobre proyectos empresariales y territoriales / ratificación direcciones y coordinaciones
4	Corto Plazo / Operativo	Comité(s) Directivo(s)	Desarrollo planes de negocios y toma de acuerdos sobre la operación del día a día / ratificación de equipos de empresas y áreas

Fuente: Irezabal, elaboración propia

La estructura de asamblea general, mesas directivas y asambleas regionales es el conjunto de los espacios propios de vida dentro de la cooperativa y los que están en mayor contacto con el territorio. Es donde “camina la palabra”, permitiendo que la información y la confianza fluya. Se “recoge la palabra” de las regiones y se lleva a la mesa directiva, en donde se toman acuerdos con los diferentes representantes regionales, quienes luego la “devuelven” a su región. Cada región tiene sus grados de libertad en la toma de acuerdos locales y en el impulso de proyectos particulares, promoviendo así una mayor identidad local y cercanía con las necesidades particulares de cada región. Asimismo, los espacios de consejo de administración, comité ejecutivo y comités directivos están diseñados para generar condiciones y resolver conflictos para una eficiente gestión de las empresas. Ambos tipos de estructuras de gobernanza trabajan en sinergia, dado que los integrantes de unas y de otras suelen estar intercalados en los espacios, resolviendo situaciones de naturaleza territorial o empresarial, según sea la situación. Esto posibilita un marco que eficientiza e institucionaliza el trabajo colectivo para responder a los retos locales, marcando límites, monitoreando, asegurando sus beneficios sin perder de vista lo amplio del propio sistema, tomando decisiones en conjunto para el bien de todos, definiendo mecanismos de resolución de conflictos y promoviendo un sistema amplio de organización para organizaciones complejas (Wilson et al., 2013).

En la figura 17 se pueden observar los colores de los diferentes espacios con los que se arrancó en enero 2017. En color verde se encuentran los órganos que estaban funcionales, en naranja los que presentaban dificultades o no estaban consolidados y los rojos aquello que no existían.

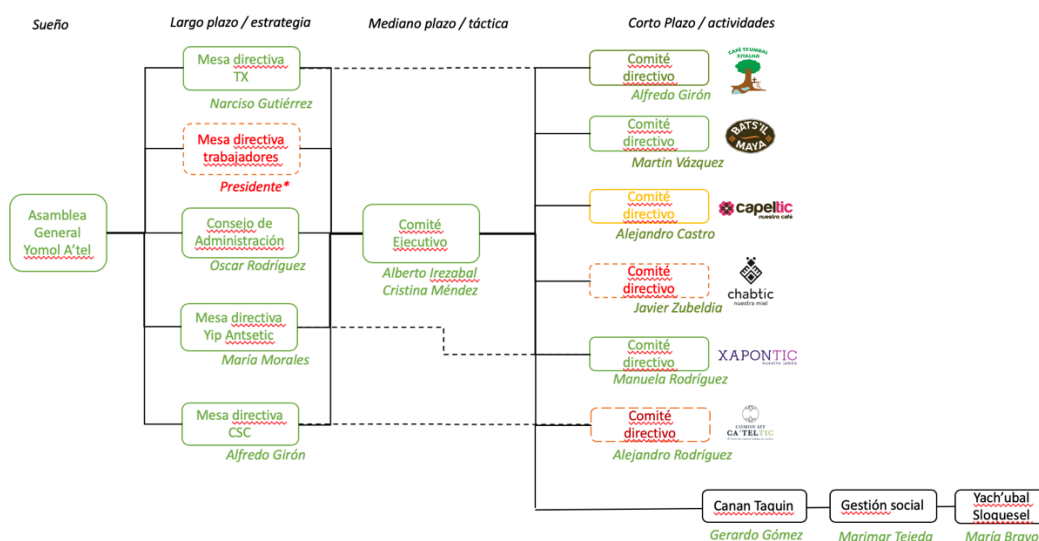
Figura 17. Propuesta de estructura de sistemas de trabajo para Yomol A'tel en 2017



Fuente: Irezabal, 2017

Una cosa es la teoría y la otra es la práctica. A pesar de que se fue implementando este sistema, dinamizando a la organización, promoviendo que las personas pasaran de una lógica de descripción estática de puestos a contribuciones sistémicas (Hoebeke, 2013), la realidad es que la transición se fue dando a medida que las personas necesitaron de una estructura para asegurar sus objetivos. Esto quedó claramente reflejado en la constitución de algunos comités directivos, como el de Capeltic -a raíz de la salida de su directora-, o en el caso de los jabones artesanales Xapontic -con la salida de su coordinadora-. Se necesitaba un espacio colegiado para la toma de decisión, dado que los nuevos liderazgos aún no contaban con la suficiente experiencia. De esta forma, la necesidad organizativa se convierte en capacidades colectivas para la toma de decisión participativa; poco a poco, se fue transformando en parte de la cultura organizacional de empresa social y solidaria para Yomol A'tel.

Figura 18. Evolución de la estructura de sistemas de trabajo en 2019



Fuente: Irezabal, 2019

Para principios de 2019 se logró que las personas que usualmente no tomaban decisiones hubieran participado en el congreso anual y asamblea de 2018. Así mismo, se logró incrementar la participación en la gestión de todos los niveles: al menos 26 personas están actualmente participando en reuniones que revisan la estrategia de Yomol A'tel a través de las mesas directivas y consejo de administración, doce personas en el comité ejecutivo con decisiones tácticas y un total de doce personas en diferentes comités directivos -véase Tabla I-. Durante el Congreso y Asamblea General de Yomol A'tel, Narciso Gutiérrez, presidente de la mesa directiva de la cooperativa Ts'umbal Xitalha' expresó claramente el sentido que tiene la participación en la gestión dentro de Yomol A'tel:

“Ahora todos los que estamos aquí estamos con ese sueño colectivo, esas ganas de aportar y cooperar, pensamos en colectivo y tomamos decisiones en colectivo. Lo estamos viendo en este espacio, donde el director está en medio de todos participando y explicando; vemos también a todo tipo de equipos y personas aquí siendo parte. Al final somos uno, donde cada quien aporta dependiendo de sus conocimientos para ayudarnos mutuamente.”
(YA-CO-180516)

Tabla I. Incremento en la participación en la gestión en Yomol A'tel

Nivel		Órgano de Gobernanza	Incremento %
1	Sueño / Visión y Misión	Asamblea General	Participaron más de 300 personas, incluyendo productores, trabajadores y asesores.
2	Largo Plazo / Estratégico	Mesa(s) directiva(s) / Consejo de Administración	2017 → 12 personas 2019 → 26 personas Incremento del 216%
3	Mediano Plazo / Táctico	Comité Ejecutivo	2017 → 9 personas 2019 → 12 personas Incremento del 33%
4	Corto Plazo / Operativo	Comité(s) Directivo(s)	2017 → 0 personas 2019 → 18 personas Incremento del 1800%

Fuente: Irezabal, 2019

Estas propuestas de aumento en la participación en la toma de decisión mejoran los espacios y canales institucionales para asegurar el control y confianza en términos de la gestión para la organización. Desde la perspectiva de Garittea, Javier lo deja claro con un comentario sobre el futuro para crear confianza en Garittea, buscando:

“Una gestión basada en la seguridad y control administrativo para generar confianza.” (GA-RE-180322)

Otra de las ventajas de esta propuesta es la reducción de la dependencia de liderazgos fundacionales -muy común en estas organizaciones- y que, en el momento de su ausencia, pueden generar conflictos importantes por parálisis ante la toma de decisiones. Esta dependencia se disminuyó gracias a estos espacios de toma de decisión colectiva. Adicionalmente a esta reducción, tales espacios se convierten en escuelas donde se aprende a tomar decisiones y resolver los conflictos subyacentes a toda la cadena de valor. Por ello, se mejora la resiliencia de las organizaciones al contar con órganos de gobernanza, objetivos claros y formación en la toma de decisión que bajan la dependencia de liderazgos fundacionales (Lindenberg & Foss, 2011). Adicionalmente implica acompañar a las personas en su desarrollo de capacidades para comprender toda la información que transcurre por estos espacios.

La gobernanza en Garittea y Yomol A'tel intenta ser un reflejo de la realidad en la que se desenvuelve, dando prioridad a los espacios más cercanos al territorio y su cultura, pero sin perder de vista la necesidad de una estructura que facilite el diálogo con el mercado. De esta manera, la ESS se rige bajo los principios y valores de las personas del territorio, al mismo tiempo que defiende sus intereses ante el mercado. Mantener este equilibrio y gestionar las tensiones supone retos difíciles y constantes, pero parece que en Yomol A'tel se va avanzando en cómo abordarlos.

Participación en el capital

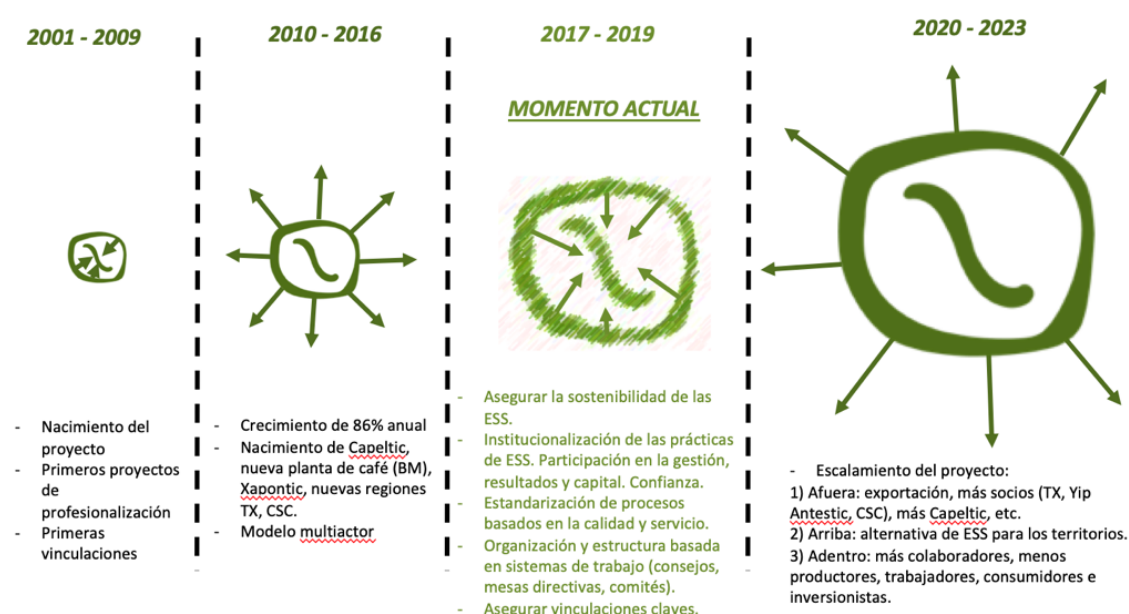
Si ahora entramos en la dimensión de la participación en el capital, Garittea es un caso representativo por la historia de su financiación. No solo cada cooperativa está conformada por sus socios productores, sino que en la empresa social Garittea y desde el momento de su creación, tanto Asopecam como ACOC aportaron el capital para lograr un 33% de las acciones cada una. Fue uno de los acuerdos más importantes que se tomaron para crear igualdad de condiciones para el IMCA, ACOC y Asopecam, y fue posible gracias a un préstamo que el IMCA hizo a ACOC y Asopecam, para que ellos pudieran aportar el capital fundacional. Javier, de Asopecam, remarca que una de las condiciones esenciales para los proyectos es lograr consensos para una visión que va más allá del modelo de negocios, convirtiéndose en un modelo de negocio para el territorio y “buen vivir”.

“La construcción común se genera mucho más allá del negocio. Hay que tener esta sensibilidad para ubicar bien lo que estamos construyendo.” (GA-RE-180322)

En este sentido, desde Yomol A'tel no se ha avanzado lo suficiente para equilibrar la balanza en términos de capital, aunque sí se avanzó en la participación de la gestión y los resultados, se han propuesto varios cambios en términos de participación en el capital que aun no se llevan a cabo. Desde 2017, Yomol A'tel entró a un proceso de consolidación que, entre otros aspectos, incluye su reestructuración legal, la cual contempla el reordenamiento de activos, figuras legales y estructuras de control y gobernanza. El objetivo de esta etapa en la reestructuración fue contar una nueva plataforma “que posibilite desarrollar a la empresas sociales y solidarias con una

gestión eficiente para alcanzar un mayor impacto en términos de escala -hacia fuera en número de personas y procesos-, hacia arriba -en términos sistémicos- y en lo profundo, -apelando a la transformación del sujeto que hace parte de Yomol A'tel-". En la Figura 19 se puede ver el desarrollo histórico de Yomol A'tel por etapas.

Figura 19. Etapas de crecimiento de Yomol A'tel



Fuente: Irezabal, 2018, elaboración propia

Este proceso implica incrementar la participación -en la gestión, resultados y en particular en este último, el capital- de productores y trabajadores en una primera etapa, y de consumidores en una segunda etapa. El objetivo es re – humanizar los procesos de la cadena de valor y asegurar su impacto para la defensa del territorio. Para ello es indispensable definir las corresponsabilidades del conjunto de los actores, es decir, sus derechos y deberes: tanto para el sujeto -productores + trabajadores-, como para los inspiradores -Misión de Bachajón + Compañía de Jesús- y los financiadores y colaboradores, siendo clave asegurar la representación de la Misión de Bachajón y la Compañía de Jesús en la propia gobernanza de Yomol A'tel.

Uno de los procesos claves de esta reestructuración es el reordenamiento financiero del grupo, asegurando una estructura que posibilite recibir tanto inversión social profesional, como fondos de proyectos destinados a procesos de formación del sujeto. El proceso de cambio incluye un ordenamiento de activos e implementación de

candados para la gobernanza y toma de decisiones. Estos candados serán estratégicos de cara a la riqueza que se espera generar y redistribuir en el futuro. En la propuesta interna de reestructuración de Yomol A'tel, se hace la analogía que concluir este proceso significará dejar de ser una organización adolescente para convertirse en una adulta, lo que naturalmente implica mucha incertidumbre, pero que se contrarrestará fundamentando bien sus principios y valores, un equipo motivado y organizado -interno y de asesores-, situación financiera positiva y un sistema organizativo implementado (Yomol A'tel, 2019).

Para Garittea en Colombia, la esperanza generada por el proyecto -basada en el potencial de autonomía, a su vez ligado al control de toda la cadena de valor del café-, contrasta con importantes dificultades en la gestión inicial de un proyecto compartido. Desde la perspectiva de la participación en el capital, se aprecia un gran avance desde su constitución, pero faltaron mecanismos de participación en la gestión para lograr que fluyera de forma más natural. Las dificultades mencionadas se han tenido que solventar a través de las diferentes estrategias recomendadas en el informe entregado, que principalmente dan cuenta de la fuerza articuladora de la esperanza a pesar de las dificultades de participación:

“Durante la visita se constató que todos los actores involucrados -IMCA-PUJ-ASOPECAM y ACOC- coinciden en cuales han sido las dificultades centrales que se han presentado durante los primeros meses de operación del proyecto. A pesar de que se sintió el distanciamiento entre los actores (en especial de la universidad y las organizaciones) aún se cuenta con las condiciones básicas para que un proyecto como Garittea sea exitoso: confianza, disposición y actitud de servicio. No se ha perdido el convencimiento de que este es el camino que tenemos que transitar y de que la misión de Garittea debe mantenerse en el centro de todas las acciones que se desarrollen.” (GA-IN-180322)

Participación en los resultados

En Garittea y Yomol A'tel no se cuenta con un sistema robusto de participación institucional en los resultados. Dado su origen como movimiento social de base acompañado por una ONG, el desarrollo en la cadena de valor del café estuvo enfocado en mejorar el precio pagado a los productores a través de la venta de café como producto terminado en taza, con mucho más valor añadido que la materia prima.

En Yomol A'tel, el sobreprecio comparado con el precio de mercado -que en 2019 fue entre dos y tres veces más para el caso de Yomol A'tel-, se asegura una mejor redistribución de los resultados en toda la cadena de valor. Los precios se acuerdan de forma interna, tomando en cuenta las posibilidades económicas de las empresas, respetando el acuerdo tomado en el congreso de la cooperativa de 2013: mejorar el precio cada año. Para ello se aprovechan los diferentes órganos de gobernanza creados para su reflexión y acuerdo del precio de transferencia, como son la mesa directiva o el comité ejecutivo, asegurando así la participación en la decisión de las diferentes personas de toda la cadena. También se han tomado acuerdos extraordinarios en estos espacios, como por ejemplo la creación de la micro financiera -cofinanciada por los productores de café y las empresas sociales del grupo- para reinvertir los beneficios y que pueda dar apoyo a las familias ante la falta de liquidez financiera, con el objeto de asumir diferentes situaciones como puede ser atender temas de salud, educación y/o mejoramiento y diversificación de sus capacidades productivas.

Como reto latente, se observa que estas organizaciones tienen pendiente la creación de fondos normalizados e institucionales para la reinversión de las utilidades. Se trataría de un salto que las llevará a flexibilizar la lógica con la que nacieron, de cooperación al desarrollo, para convertirse en grupos de empresas de economía social y solidaria.

5.7 Análisis y encaje de datos con el marco científico

En la Tabla J se resumen los principales aportes de este capítulo a la literatura científica. La tabla se organiza primero ubicando el aporte dentro del marco científico establecido, explicitando el objetivo científico definido en esta tesis y su diálogo con la literatura, para después ligarlo a las estrategias de gestión en la cadena de valor que muestran las experiencias de esta tesis y resumiendo su aportación y encaje. En las conclusiones se profundizan las aportaciones a los objetivos científicos y prácticos que tiene este capítulo como respuesta a las preguntas de investigación.

Tabla J. Resumen del análisis y encaje de datos de acuerdo con el marco teórico y los objetivos científicos del capítulo 5

Marco Científico	Objetivo Científico	Estrategia que aporta la evidencia	Análisis y encaje
Cadenas de Valor Globales	Aportar a la discusión que existe sobre la tendencia de especialización y sectorización por parte de los productores en la cadena de valor del café para mejorar sus beneficios, incluyendo el impulso de políticas públicas en esta línea -tratados comerciales, competitividad nacional- (Feenstra, 1998; Gereffi et al., 2005; Hernández et al., 2014). Organizaciones productoras de café que se especializan en su sector y se integran verticalmente (Gilbert, 2006; Luna & Wilson, 2015; Rueda & Lambin, 2013).	Construcción del precio para defender el territorio (5.4) / Modelo Multi-actor (5.5) / Sistemas de Trabajo (5.6)	Se aporta evidencia empírica que demuestra la viabilidad de las alternativas a la tendencia de especialización y sectorización. Al contrario de la literatura científica, al trabajar con organizaciones que controlan toda la cadena de valor del café, se muestra como una opción real y viable para asegurar ingresos estables para los pequeños productores de café en donde adicionalmente se generan nuevas capacidades y se mejoran sus relaciones - internas y externas-.
“Buen vivir”	Existe poca evidencia empírica que las empresas sociales y solidarias aporten al “buen vivir” de las personas y	Enfoque de resiliencia (5.3)	Se corrobora que la soberanía alimentaria, complementada por un ingreso estable con valor agregado, puede aportar

	la defensa de su territorio (Borzaga & Tortia, 2009; Giovannini, 2012; Nickow, 2015).		a la construcción del “buen vivir” de las familias organizadas.
Cadenas de valores globales y Economía Social y Solidaria	Nueva línea de investigación sobre apropiación y participación en la cadena de valor del café basada en la teoría de sistemas de trabajo (Checkland, 2000; Hoebeke, 1994) y de la participación de las personas en las organizaciones. (Arando, 2017; Lindenberg & Foss, 2011; Wilson et al., 2013).	Sistemas de trabajo (5.6)	A través de los casos de la cadena de valor del café, se profundiza en la articulación de sistemas de trabajo con enfoque de participación como una opción -y necesidad- real de organización en cadenas de valor complejas y diversas.
	Nueva línea de investigación sobre apropiación y participación en la cadena de valor del café. Perfiles de personas ante los retos relacionales (Capdevielle, 2014) y su equilibrio al interior de las organizaciones (Giovannini, 2012).	Modelo Multi-actor (5.5)	Se aporta evidencia empírica sobre la ventaja de la construcción de relaciones directas basadas en la confianza como estrategia de competitividad empresarial. Se matiza en la necesidad de formación de perfiles “puente” que atiendan relaciones al interior y exterior de las organizaciones.

Fuente: Elaboración propia

5.8 Conclusiones

Este capítulo nos ha llevado por los diferentes retos de las organizaciones que han construido una alternativa económico productiva al sistema tradicional en la cadena de valor del café. Han implementado diferentes estrategias de gestión que buscan asegurar la resiliencia de las familias más vulnerables, a través de la construcción de un precio propio del café, mediante organizaciones articuladas hacia fuera y hacia adentro, basándose en las diferentes prácticas de la economía social y solidaria, como son confianza, democracia y generación de capacidades.

En respuesta a la primera pregunta de investigación, se vislumbró como estas organizaciones viven las dificultades asociadas con la atención adecuada a los diferentes ritmos en la cadena de valor, donde la gestión y solución de problemas se convierte en una actividad profundamente generadora de cambios para todas las personas involucradas. Se han visto obligadas a promover un nuevo estilo de sujeto constructor de alternativas, tanto individual como colectivo, con visión amplia, consciente de las fuerzas globales que afectan su trabajo y con la capacidad de activar acuerdos transformacionales en su contexto local.

Las organizaciones tratan de crear nuevos sistemas que eviten la exclusión y empobrecimiento generados por el sistema actual en la cadena de valor del café. Han ubicado que crear empresas sociales y solidarias con un enfoque de resiliencia es un camino impulsor de condiciones para alcanzar ese *“lequil kuxlejalil”* o *“vida querida”* –*“buen vivir”*. A través de la construcción del precio, generan condiciones para reducir la dependencia del estado, promoviendo la autonomía y, por ende, posibilitando un diálogo más horizontal con el gobierno para la implementación de políticas públicas.

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

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

Durante la preparación de la Asamblea General de Yomol A’tel en 2018, Narciso, presidente de la cooperativa Ts’umbal Xitalha, compartió las razones que él explicaba a otros productores cuando le preguntaban por el trabajo de la cooperativa. El explicó que la cooperativa estaba construida sobre la roca, principalmente por tres razones: la primera es que no hay una sola persona que tome todas las decisiones, sino que éramos varios. La segunda es que no caminamos solos y la tercera es que nos mueve algo más que el precio de café, nos mueve el espíritu.

Esta explicación refleja muy bien las estrategias que se han venido implementando desde Yomol A’tel y Garittea. La apuesta por estructuras más democráticas de gobernanza y gestión, que implican romper con uno de los fantasmas de la región que son la mala gestión y corrupción de los líderes de las cooperativas. “No caminar solos” responde a la dificultad de crear y desarrollar diferentes empresas sociales y solidarias en la cadena de valor de café, desde el cafetal hasta la taza, ubicando la necesidad de desarrollar una red multi-actor basada en la confianza que asegure las capacidades necesarias para una buena gestión. Hablar del espíritu, implica hablar de trascendencia, lo que conecta inmediatamente a la organización con la persona, el colectivo y el territorio.

Desde una perspectiva científica, este capítulo abona a la discusión sobre cuál es la mejor estrategia empresarial para las organizaciones de pequeños productores en la cadena de valor del café. La literatura sugiere que las organizaciones se especialicen

en la producción de materia prima para luego integrarse verticalmente en la cadena de valor para mejorar sus precios de transacción. Difiriendo con esta propuesta, se aporta evidencia empírica que muestra la viabilidad de la alternativa a especializarse e integrarse verticalmente en la cadena de valor. Se muestra que es viable y deseable controlar toda la cadena de valor, ya que desplegando las cuatro diferentes estrategias, les posibilita no solo mejorar sus ingresos de forma estable al construir su propio precio -desligado de los mercados internacionales de materias primas-, sino también desarrollar sus capacidades -colectivas e individuales- y sus relaciones al interior y exterior de la organización, lo que sumado a la soberanía alimentaria posibilita aumentar sus grados de libertad y autonomía, y en consecuencia su resiliencia.

También profundiza en la relación que existe entre la empresa social y solidaria y el “buen vivir”, en donde se establece que la estrategia de resiliencia implementada por las organizaciones es un factor clave que genera condiciones para que las personas puedan lograr alcanzar su “buen vivir”, dotándolas de mayor autonomía desde una perspectiva colectiva -reduciendo inclusive la dependencia del estado-. A través de estrategias relacionales al interior, como los sistemas de trabajo enfocados en la participación integral de las personas y al exterior, con el modelo multi-actor, se aporta evidencia empírica que corrobora que la viabilidad y sostenibilidad de estas alternativas depende en gran medida de una buena gestión de estas estrategias ante las tensiones generadas por la presión del mercado. De forma puntual, se percibe la necesidad de articular una respuesta robusta a organizaciones tan diversas y complejas para evitar su fracaso como alternativas, matizando en la necesidad de formar un perfil con la capacidad de ser “puente” en la construcción y articulación de estas alternativas en toda la cadena de valor.

Con la mirada puesta en el futuro y para pasar de organizar la esperanza como respuestas organizadas de base, a cultivar la esperanza como grupo de empresas sociales y solidarias -respuestas organizadas de base profesionalizadas-, a Yomol A’tel, Garittea y a las organizaciones de la red Comparte les implicará:

1. Mejorar su sensibilidad con el objeto de percibir las tensiones naturales del conflicto de los ritmos, y poder desarrollar propuestas de solución que respondan a cada una de ellas. Igualmente, desarrollar las narrativas que puedan interpelar y

activar a las personas que producen, trabajan y consumen -es decir, colaboran- en la cadena de valor del café.

2. Crear empresas sociales y solidarias eficientes y con sistemas de gobernanza democráticos que incorporen a todas las personas. Deberán incluir el desarrollo de las estrategias de formación del sujeto que las construye.
3. La reconexión del movimiento social de base con otros movimientos y con otros actores globales -incluyendo a los que pueden parecer opositores en misión-.

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

6. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE DATOS, PARTE 2

La construcción del “buen vivir” a partir de la apropiación de un proyecto compartido en la cadena de valor del café

"El mundo que queremos es uno donde quepan muchos mundos. La patria que construimos es una donde quepan todos los pueblos y sus lenguas, que todos los pasos la caminen, que todos la ríen, que la amanezcan todos."

Subcomandante Marcos

6. Resultados y análisis de datos, parte 2

La construcción del “buen vivir” a partir de la apropiación de un proyecto compartido en la cadena de valor del café

6.1 Introducción

Este capítulo estudiará los diferentes procesos y aspectos de apropiación de las personas en un proyecto enfocado a construir el “buen vivir” dentro de la cadena de valor del café. Para ello, me baso únicamente en la experiencia de Yomol A’tel, con más de diez años de práctica trabajando en todos los sectores de la cadena de valor del café, desde el cafetal hasta la taza: producción, transformación y consumo. La aproximación se realiza principalmente desde relatos de las personas, que describen de forma íntima su experiencia durante los últimos años, incluyendo momentos personales de alegría, dolor, incertidumbre o convicción. Estos elementos ayudarán a ubicar algunos rasgos relacionados con la apropiación y participación de las personas en un proyecto alternativo en la cadena de valor del café, enfocado a construir el “buen vivir” para todas y todos.

El método utilizado se basó en la investigación-acción participativa, donde la recolección de datos se realizó impulsando el proyecto de sistematización retomado en 2017 en conjunto con el INIDE de la Universidad Iberoamericana, incluyendo los talleres y la elaboración de relatos -véase el apartado 4.3 del capítulo 4 de Métodos-. El análisis de datos tomó únicamente los relatos de los participantes dentro de la cadena de valor del café, organizándolos a través de un mapa social que agrupa a las personas de acuerdo con su posición en la propia cadena de valor -productora/or, hijo de productora/or, trabajadora/or de la cooperativa Ts’umbal Xitalha’, de la planta Bats’il Maya, de las cafeterías Capeltic y de toda la cadena de valor, los clientes y los colaboradores-. Estos relatos se complementan con el trabajo realizado en la misma sistematización de grupos focales con productores, el cuestionario de preguntas abiertas realizado a actores clave relacionados con las cafeterías Capeltic y un proyecto académico que trabajó directamente con consumidores de Capeltic. El detalle de este proceso se puede encontrar en el capítulo 4 de Métodos.

Primero haremos una revisión entre las diferentes concepciones y percepciones que tienen las personas de su propio sentido de “buen vivir”. Luego profundizaré en las diferentes formas de comprender la apropiación, participación y cooperación en la cadena de valor de los diversos actores de Yomol A’tel. Seguiré con el análisis de esas formas de apropiación y participación en el proyecto, para relacionarlas con las concepciones de “buen vivir” vividas dentro del proyecto. El capítulo cierra con un resumen de las aportaciones a la literatura y las conclusiones del mismo.

Para efectos de referenciar y dar cuenta de las ideas que se desean expresar en este capítulo, se utilizarán fragmentos de los relatos y cuestionarios, así como los documentos académicos que complementaron el estudio. Para el caso de los relatos, utilicé una serie de abreviaciones que facilitan la consulta de los documentos en el Índice de fuentes de datos campo al final del documento³². Las abreviaciones tienen la siguiente lógica: las primeras dos letras hacen referencia al grupo social en la cadena de valor al que se pertenece, por ejemplo, Productores (PR), Trabajadores (TR), Consumidores (CON) y Colaboradores (COL). Las segundas letras hacen referencia a la empresa social y solidaria con la que se relacionan directamente, por ejemplo, TX es Ts’umbal Xitalha’ -la cooperativa de productores-, HIJ es Hijos de Productores, BM es Bats’il Maya -la planta de transformación en el pueblo de Chilón, Chiapas-, CA es Capeltic -las cinco cafeterías dentro de campus universitarios en las ciudades de Puebla, Guadalajara y México- y YA es Yomol A’tel. Al final de cada abreviación se incluyen las iniciales de la persona. Como ejemplo de caso, el maestro barista de las cafeterías Capeltic se referenciaría como TR-CA-OSA. En el caso de los cuestionarios, al final de la referencia se utiliza la terminación “CUEST”.

6.2 ¿Un solo “buen vivir”? Proyecto común vs. proyecto compartido

Como se establece en el capítulo 3 del Marco Teórico, el “buen vivir” es un concepto ligado a los pueblos mesoamericanos indígenas / campesinos de América Latina, que se utiliza de forma local como un concepto que sustituye y/o complementa

³² Todos estos documentos están disponibles. Consultarme directamente para su envío.

el bienestar -término de origen occidental-. El primero se basa principalmente en la armonía con los demás, con la naturaleza y en la suficiencia de los medios de vida como sus principales indicadores, mientras que el bienestar cuenta con una serie de indicadores cuantitativos ligados principalmente a la capacidad de “tener” o “comprar” por parte de las personas.

Siguiendo esta misma línea de pensamiento, encontramos que dentro del grupo social de los productores de café, el concepto de “buen vivir” está construido a partir de la armonía con su familia, comunidad y la naturaleza (Toledo, 2005) y su espiritualidad. Es un concepto profundamente ligado a la noción de armonía y a la posibilidad de encontrar suficiencia digna en sus medios de vida.

“El *lekil kuxlejalil* es lo que buscamos entre todos nosotros, es el camino que andamos, es hacia dónde nos dirigimos, con la venta de nuestro producto. Por ejemplo, si nosotros tenemos un buen mercado y vendemos bien nuestro producto entonces ayuda a nuestra familia. Si en nuestra comunidad tenemos maíz, frijol y nos intercambiamos entre nosotros mismos es el *lekil kuxlejalil*. El *lekil kuxlejalil* es tener todo en nuestra comunidad, seguir respetando nuestras tradiciones y costumbres. Si en nuestra comunidad tenemos no sólo el café sino que la miel y otros productos más, entonces vamos a buscar un *lekil kuxlejalil*.”
jTatic Jacinto, región San José Veracruz, 2015 (Pieck et al., 2019)³³

Al igual que con los productores, en los trabajadores del Ts’umbal Xitalha, cuyo origen está en las comunidades indígenas y que dan un servicio a los productores, se ubica la relación de trabajo y familia como una de las bases que componen su “buen vivir”. En estos casos y a diferencia de lo que se podría dar en una situación de trabajo convencional -donde el fin mismo es la retribución económica para el sustento de la familia-, el trabajo tiene su propia finalidad dirigida a mejorar no solo una situación familiar, sino también a la comunidad de la que forma parte.

³³ Las referencias del grupo de productores fueron tomadas directamente de la publicación final de la sistematización “Voces de Yomol A’tel” donde los autores somos la comunidad de Yomol A’tel junto las académicos que nos acompañaron, Enrique Pieck y Roxana Vicente. Para una mejor explicación del proceso de sistematización véase el capítulo 4.3.3 de métodos.

“Me refería los tres regalos de mi vida estos momentos que Dios me ha dado para ver hasta dónde puedo yo ayudar a mi comunidad y a mi gente. Un momento para mí cuando por primera vez pisé a Chilón para apoyar a la misión de Bachajón. Un segundo momento cuando me casé y tuve a mis hijas que también estoy más que agradecida. El tercer momento es cuando yo me volví a incorporar para apoyar a Yomol A’tel, de darme esa oportunidad de conocer, de aprender otras actividades y de conocer a otras personas muy agradables en mi camino.” (TR-TX-CGD)

“En la última siembra que hicimos con mi papá y mis hermanos, fue en el año de 1999 nos tocó un mal momento con la venta de nuestro café, sembramos 5 hectáreas. Y cuando empezó a dar sus buenas cosechas se desplomó el precio, logramos juntar dos toneladas en ese entonces y solo pudimos vender como para comprar jabón, sal, machete y otras cosas para nuestro hogar. Vimos que ya no era viable tener esa producción, fuimos abandonando y convirtiendo en potrero y milpa. Mis hermanos decidieron irse a los Estados Unidos porque ya no era rentable trabajar con el café como les mencionaba antes, en esos años llegó a valer 4 a 5 pesos el kg de café. Para nuestra familia lo pasamos bien difícil. Comparando con la situación en la que estamos haciendo con la cooperativa ya tenemos alternativas, hay caminos que se va encontrando, ya depende mucho de nosotros si queremos seguir como antes. Pero a veces todavía no queremos salir de esto le seguimos apostando a los intermediarios.” (TR-TX-JGG)

El “buen vivir” también se experimenta como la posibilidad de asegurar autonomía en la subsistencia de las familias, no solo en términos de ingreso económico, sino más bien de autosuficiencia digna. En el grupo de los productores, esto está muy arraigado principalmente por dos aspectos: el primero es la propia estrategia de la cooperativa de asegurar la resiliencia que supone la soberanía alimentaria familiar, más el ingreso de valor agregado explicada en el capítulo 5.3, y la segunda -que procede de la historia de los últimos 25 años de una región productora de café sumergida en la pobreza extrema y que se acostumbró a recibir subsidios de gobierno-, desarrollando una dependencia económica en el ingreso por parte de las familias productoras. Por lo tanto, la estrategia alternativa de resiliencia planteada para las familias del grupo social

de los productores de la cooperativa se ubica como antagónica a la propuesta hegemónica del estado, orientada al mercado (Mistry & Berardi, 2016) y basada en los subsidios.

“Si solo vivimos de los subsidios de los programas de gobierno pues eso no le podemos llamar que sea vida buena para nosotros, pues no nos esforzamos para conseguir o para sembrar algo, y eso no mejora nuestras condiciones de vida sino que nos estamos empeorando más. Hay que sembrar frijol, maíz, calabaza otros tipos de verduras para que no vayamos a los mercaditos a comprar, pues no sabemos si le pusieron algún agroquímico a esas verduras, y por eso vienen muchas enfermedades. No es igual que vayamos a nuestras parcelas y consigamos ahí nuestro alimento, que es de nosotros mismos.”

María Morales, grupo Yip Antsetic y ex mesa directiva del TX, 2015 (Pieck et al., 2019)

Los trabajadores con una visión amplia y estratégica de toda la cadena de valor, en este caso del grupo de trabajadores de Yomol A'tel, también manejan el concepto del “buen vivir”, ligado a promover la autonomía y soberanía para las familias que forman parte del proyecto, en contra de un sistema local que más bien alienta un bienestar ligado al desarrollo lineal (Acosta & Gudynas, 2011), a través de un ingreso económico dependiente al gobierno.

“Así yo entiendo el aporte de YA al *lekil kuxlejal*. Esta idea de “vida buena” es otra forma de entenderlo todo, la vida misma y su “propósito”. Desde el mundo occidental lo que ha movido a las sociedades es la idea del “desarrollo”, de acumulación, de “tener más”, crecer, el progreso, etc. liderado por los países que hoy en día son más insustentables. En fin, creo que esta idea de *lekil kuxlejal* es uno de los aportes más importantes que tiene que enseñarnos el mundo indígena a los occidentales. Y así, creo, YA debe de lograr asegurar la subsistencia de las familias (a la vez que genera canales que aporten a la autonomía y que vaya siendo una alternativa –de hacer empresa en este caso– en sí misma) de manera que permita que esos procesos de construcción de *lekil kuxlejal* se puedan dar por sí mismos, procesos que no se han dejado de dar en

siglos, pero que han sido, y son, amenazados y destruidos por las estructuras que buscan homogeneizar el mundo bajo una única mirada de la realidad, la científica, la occidental, la moderna, de competencia y egoísmo.” (TR-YA-JAFG)

Así como el concepto del “buen vivir” está muy arraigado dentro del grupo social de los productores, poco a poco se desvanece tanto su comprensión como sentido a medida que se avanza en los eslabones dentro de la propia cadena de valor. Ejemplo de ello lo comenta un hijo de productor que ya llevaba tiempo trabajando dentro de los procesos técnico administrativo de la cooperativa en la cabecera municipal, alejado de las comunidades:

“El sentir de los productores, el cómo piensan sobre la actualidad era a lo que teníamos que pegar, de no olvidarlos aunando a esto la crisis que sufren en las comunidades, aparentemente es muy poco, basta con decir de que ellos tienen donde comer (las tierras), en si lo tienen, por que ahí si saben lo que es el buen vivir, pero aquí falta algo.” (PR-HIJ-GGH)

Avanzado en la propia cadena de valor y en relación con las diferentes concepciones del “buen vivir”, desde los grupos sociales urbanos, como son los trabajadores y colaboradores, se percibe el interés en la forma de entender el mundo que encuentran en los grupos sociales de productores procedentes del mundo indígena y campesino -cosmovisión diferente a la propia-. Dentro de estas descripciones destacan los rasgos de armonía, sin duda atractivos para los grupos sociales urbanos que vienen de contextos donde el bienestar está más bien ligado a las posibilidades de consumo que ofrece el mercado. Este es el caso, por ejemplo, de una trabajadora de las cafeterías y una colaboradora, quienes van descubriendo que existen otras formas de ver el mundo desde sus propias responsabilidades en la cadena de valor.

“Aún no logro entender que es exactamente lo que me atrae tanto a Chiapas, hacia los tseltales, no podría definirlo en un solo concepto. Los colores, por ejemplo, hay algo en los tseltales, su formar de ser, como se relacionan, el gran respeto y conocimiento que le tienen a la madre tierra, la importancia de la vida

en comunidad y la familia como un pilar fundamental en toda esta forma de ver el mundo, es como una gama de colores vivos, todos combinan uno con el otro, como el *luch*³⁴ de las mujeres, siempre en armonía.” (TR-CA-BML)

“Toda esta estrategia pensada desde atrás del escritorio, empezó a tomar sentido en nuestra primera visita, la experiencia compartida con los profesores (de la universidad) en la comunidad de Paraíso Chicotanil nos marcó a todos para siempre, el descubrimiento de otros modos de ser y hacer las cosas ubicó a los profesores en otras lógicas y despertó sentimientos de compromiso, admiración y respeto hacia la gente. Desde nuestros modos occidentales de hacer las cosas de manera ejecutiva queríamos conocer de sus procesos y problemáticas directo al grano, pero los tiempos en la comunidad y las prioridades mostraron ser distintas.” (COL-LAM)

El descubrimiento de otras formas de pensar y vivir el mundo por parte del sujeto urbano, lleva a percibir, desde el plano teórico – práctico, que el modelo alternativo de construcción de empresas sociales y solidarias en la cadena de valor es un camino para posibilitar un desarrollo local basado en la armonía, el “buen vivir”. Esto queda expresado por parte de uno de los colaboradores.

“Es posible empresarializar los procesos de producción de las comunidades vulnerables, para brindarles la posibilidad de capturar una mayor utilidad como resultado del esfuerzo de su trabajo. Es posible modificar un sistema de economía neo liberal que promueve el individualismo, los falsos valores, la “legitimidad” de especular financieramente con los alimentos, de promover como único objetivo de vida la concentración del ingreso y que ha “endiosado” las supuestas “leyes del mercado”. Es posible desarrollar una economía social y solidaria, como verdadera opción al capitalismo depredador y salvaje. Es posible construir sistemas de producción y comercialización que respeten las formas de ser de los grupos originarios, sin favorecer la concentración del ingreso del intermediarismo. Es posible, en fin, pensar en que las comunidades

³⁴ Artesanías bordadas

vivan y se desarrollen en armonía, respetando su entorno y ubicando en el centro de sus esfuerzos, al ser humano.” (COL-RHW)

El concepto del “buen vivir” se reconoció a detalle principalmente en cuatro grupos sociales: (i) los productores y trabajadores de la cooperativa Ts’umbal Xitalha, por su liga estrecha entre el trabajo, la vida, la familia, la espiritualidad y la Madre Tierra, y (ii) los trabajadores y colaboradores de Yomol A’tel, que por su visión amplia, estratégica y política del trabajo, con un sentido de defensa del territorio, en general, pueden ligarla a la posibilidad de mejorar la calidad de vida de las personas que la componen, intentando asegurar su autonomía y soberanía en todo momento. Estas características dotan de un mayor nivel de conciencia a los grupos, o, aparentemente a la mayoría de sus miembros, tomando en cuenta que -aunque su origen tiene razones diferentes- es complementaria en términos de darle sentido al trabajo en toda la cadena de valor para un objetivo compartido. Lo anterior tampoco significa la ausencia del concepto del “buen vivir” por parte de los otros grupos sociales, sino que más bien no se conceptualiza de forma directa o no se liga tanto con el trabajo realizado dentro de la cadena de valor. También se percibe la asimetría del nivel de conceptualización sobre las implicaciones que conlleva el “buen vivir”, dado que en algunos grupos, el concepto se concibe y se vive más plenamente que en otros. Un trabajador de Yomol A’tel expresa las diferencias de conceptualización al interior de la cadena de valor, reflejadas a través de una elocuente analogía con la concepción del tiempo:

“En estos años he aprendido muchas cosas de las familias, productores y productoras indígenas con quienes trabajamos. Una de ellas ha sido la visión del tiempo. Nosotros concebimos un tiempo lineal, homogéneo y cuyo trayecto debe de desembocar en cuestiones tan occidentales como el crecimiento continuo, el progreso, o el “estar mejor”. Desde ellas y ellos, el tiempo no es tanto tiempo como nosotros lo pensamos. El tiempo es circular (no sé si éste sea el término adecuado, pero en definitiva no es lineal), es lento, es para disfrutarse –y no para “perderse”, como el “perder el tiempo” característico de nuestra sociedad industrial– y debe estar al servicio de lo humano, y no viceversa. Para ellos –y a diferencia de una primera mirada somera– los tiempos son mucho más

largos. Un ejemplo de ello, me parece, son los procesos zapatistas, que tienen pasos muy marcados en periodos de 10 años.” (TR-YA-JAFG)

Pensar en el “buen vivir” o vivir en armonía desde la diversidad de los diferentes sujetos que hacen parte de la cadena de valor del café, obligatoriamente lleva a plantear un proyecto compartido y no un proyecto común, ya que se reconocen las diferentes historias, realidades, cosmovisiones, sueños y deseos de todas las personas. Cuando hablamos de un proyecto común, significa el alineamiento de toda la complejidad del sentido del “buen vivir” de las personas hacia un solo “buen vivir” para todas y todos. Por otro lado, hablar de un proyecto compartido implica la suma de las diferentes concepciones del “buen vivir” para generar un marco de acción donde quepan todas y todos.

Por lo tanto, un proyecto de esta naturaleza exige de un sistema y de un marco de referencia que dé cabida a la complejidad de un amplio espectro de la humanidad: productores campesinos rurales, trabajadores rurales y urbanos, tanto de pequeños pueblos como de grandes ciudades, consumidores locales y colaboradores, académicos y financiadores. Dentro de estos sectores, se encuentran diferentes razas: mestizos e indígenas, géneros: mujeres, hombres y comunidad LGBT, edades: jóvenes y veteranos y, como hemos comentado, diferentes prioridades y puntos de vista y grados de conceptualización del “buen vivir”. Un proyecto tan diverso que aspira a ser compartido debería necesariamente posibilitar los principios y valores universales básicos para orientar los esfuerzos de las personas, así como animar el sentido más local de “buen vivir” para cada uno de sus grupos sociales y así ligarlo a su territorio de acción. Esto conlleva realizar ejercicios continuos de conciencia sobre ese “buen vivir” local, así como la definición y puesta en común de un marco aceptado al máximo grado posible por todos los grupos.

Para Yomol A’tel, este marco universal se construyó con productores y trabajadores en dos sesiones de trabajo realizadas en la cascada de Misol Ha, Chiapas, en los meses de diciembre de 2017 y noviembre de 2019, dando como resultado el siguiente marco universal de principios y valores que posibilitan el “buen vivir” para todas las personas en la cadena de valor (YA-CE-171206 y YA-CE-191139):

- 1) Ingreso justo -productores y trabajadores- y reinversión solidaria -colectiva para defender el trabajo-.
- 2) Promover la identidad Yomol A'tel, con la inclusión de los principios y valores indígenas y campesinos, la espiritualidad maya / ignaciana y la vocación de innovación y servicio.
- 3) Desarrollar la Escuela para la Sustentabilidad, promoviendo el trabajo con jóvenes en café, jabón, administración, agroecología, etc.
- 4) Asegurar el cuidado de la Madre Tierra en todos nuestros procesos de trabajo.
- 5) Promover la participación de la mujer, principalmente en espacios de toma de decisión.
- 6) Promover la parcela familiar sustentable, que asegure la soberanía alimentaria, producción orgánica, ahorro en el campo y la armonía con la Madre Tierra.
- 7) Asegurar la sostenibilidad económica de las empresas sociales y solidarias, incluyendo la eficiencia de procesos administrativos, comercialización y gestión.
- 8) Diversificar el trabajo, apostando por una regionalización localizada y la ampliación a otros sectores como vivienda y salud.
- 9) Promover la vinculación abierta con otras cooperativas, la Compañía de Jesús, universidades, financiadores e inversionistas sociales.
- 10) Desarrollar el propio modelo de Economía Social y Solidaria que posibilite una mayor participación en la gestión, resultados y el capital.

Figura 20. Foto del encuentro en Misol Ha de Yomol A'tel en 2017



Fuente: Alberto Irezabal, 2017

Figura 21. Foto del encuentro en Misol Ha de Yomol A'tel en 2019



Fuente: Alberto Irezabal, 2019

La construcción de este marco universal de valores, que emerge desde la esencia indígena campesina y acompañada por la espiritualidad ignaciana, prioriza la armonía

como horizonte de trabajo y la propone como eje organizador para un sistema de empresas sociales y solidarias altamente diverso y complejo, dentro de la cadena de valor del café. Dicha armonía se expresa a través de múltiples estrategias como se ha visto en el marco, como son: (1) las económicas, basadas en el ingreso justo y la redistribución o la eficiencia en la gestión; (2) las sociales, relacionadas con la participación de la mujer, la promoción del aprendizaje y las vinculaciones externas con otros actores; (3) las culturales, como la búsqueda de una identidad que promueva la cooperación y fomente la diversidad, y (4) las medioambientales, centradas en el cuidado de la Madre Tierra y la parcela sustentable. De esta manera y de forma práctica, las diversas empresas sociales y solidarias pueden avanzar en el desarrollo de objetivos y metas orientadas a asegurar el “buen vivir” para sus participantes.

6.3 La apropiación y participación del sujeto constructor de alternativas

Como se revisó en el apartado seis del capítulo 5.6 de resultados, hemos clasificado la participación de las personas dentro de sus empresas sociales y solidarias en diferentes dimensiones – gestión, resultados y capital- (Arando, 2017), habiendo cierto nivel de motivación e involucramiento para cada una de ellas (Lindenberg & Foss, 2011; Wilson et al., 2013). Con la apropiación, igualmente existen diferentes formas de percibir un proyecto como propio, por lo que se recoge el sentir de las personas que hacen parte de un proyecto compartido en toda la cadena de valor del café.

A pesar de la existencia de un discurso de apropiación de toda la cadena de valor por parte de todos los grupos sociales, se expresan sentimientos de preocupación por el propio trabajo en su eslabón dentro de la cadena. Diferentes personas reconocen tanto los retos y avances globales como sus dificultades y responsabilidades locales, lo que deja entrever las tensiones que existen entre las propias distancias entre los eslabones internos, empujados por los complejos retos locales de cada eslabón. Esto se puede ver expresado en un productor, en un trabajador de la planta de café, una trabajadora de toda la cadena de valor y una trabajadora de las cafeterías, en donde todas/os expresan su preocupación derivada de atender los propios retos locales que provienen de la presión del ritmo del mercado debido al crecimiento empresarial del grupo.

“La cooperativa empezó muy chiquita, pero ahorita ya no sólo está aquí, sino que está en diferentes ciudades. Aunque nuestro café está allá, ya está en México (refiriéndose a las cafeterías), no la estamos fortaleciendo desde aquí, no estamos abonando a la Madre Tierra, no la estamos nutriendo, no estamos cuidando nuestro trabajo. Aunque ya esté hasta allá, hay que cuidar acá.”

jTatic Petul, región San José Veracruz, 2015 (Pieck et al., 2019)³⁵

“Veo un crecimiento constante en nuestras ventas, según dicen los expertos que crecimos arriba de un 80%, lo que no lo hace ninguna empresa. Me da gusto, me alegro, sonrío, pero cuando llega la calma, me preocupa, hago números en la cabeza y me pregunto: dónde conseguiremos el café necesario para cumplir con nuestros compromisos.” (TR-BM-JAH)

“Así como los productores disfrutan andar en el campo y viven la preocupación de la roya, también yo disfruto hacer mi trabajo por ellos en la oficina de Chilón. Todos los días al llegar siento que algo nuevo se me va a presentar, algo nuevo voy aprender y también algo voy echar a perder o algo sale mal (es parte del aprendizaje). Es a través de mi computadora que puedo navegar y ponerme en contacto con el exterior con el ritmo global, el mercado, sin perder de vista nuestro ritmo “k’un k’un” (poco a poco) aunque muchas veces abusamos del concepto.” (TR-YA-CMA)

“Yo aún creo, creo y confío en mi equipo nuclear, con quienes vivo el día a día. Confío en la perseverancia que nos caracteriza, que muchos llamarían terquedad. Y es así, Capeltic inició para cerrar el ciclo del café, para que las familias Tzeltales en Chiapas tuvieran mejores oportunidades, pero ahora existe más que para eso, es el espacio de trabajo de alrededor de 40 personas, es el sustento de algunas de sus familias, es en dónde muchos hemos crecido y por qué no, también nos hemos equivocado, sí, somos un grupo de cafeterías que

³⁵ Las referencias del grupo de productores fueron tomadas directamente de la publicación final de la sistematización “Voces de Yomol A’tel” donde los autores somos la comunidad de Yomol A’tel junto a los académicos que nos acompañaron, Enrique Pieck y Roxana Vicente. Para una mejor explicación del proceso de sistematización véase el capítulo 4.3.3 de métodos.

apuestan por la economía social y solidaria, pero también somos un grupo de cafeterías que se enfrentan todos los días a un mundo globalizado y a las terribles prácticas del mismo. Por esencia, como proyecto nacimos para confiar, por experiencia, hemos ido aprendiendo, a fregadazos, que somos demasiado vulnerables y es ahí donde siento que me toca entrar, para procurar a quien ha apostado, para verle desarrollarse. Somos más que un proyecto nacido en Chiapas, si, de ahí venimos, pero siendo realistas, no es en dónde tenemos todo el corazón, creo, que hacerla de “puente”, es el resultado de estirar tanto, el deber y el ser.” (TR-CA-LSLD)

Al igual que con el “buen vivir”, la búsqueda de autonomía se presenta como uno de los elementos posibilitadores de la apropiación en el grupo social de los productores. La posibilidad de participar en un grupo de empresas sociales y solidarias con el enfoque de generar autonomía y autosuficiencia a través de su estrategia de resiliencia -soberanía alimentaria más ingresos de valor agregado- funciona como una de las principales fuentes de apropiación de toda la cadena de valor alternativa.

“Yo digo que aunque sea menos el precio de café, sabemos que queremos encontrar algo más en el futuro y sabemos que este trabajo es de nosotros y que estamos construyendo no sólo el precio sino un trabajo para nuestra familia, para nosotros mismos. (...) Tenemos más ganancia, y también las cafeterías. Hemos conseguido algo para beneficio de nosotros como productores, como que ya no dependemos de otras empresas o de los coyotes, sino que somos como independientes como socios.”

Santiago Gómez Hernández, región Yaxwinic, 2015 (Pieck et al., 2019)

Por su parte, las formas de apropiación vividas en los grupos sociales de trabajadores son directamente proporcionales a la relación que sienten entre su trabajo y la transformación generada por el mismo. Si la percepción es que el trabajo desempeñado se pone al servicio de una transformación más amplia, entonces parece que se dan las condiciones para crear un sentido de trascendencia que no solo promueve mejores índices de satisfacción, sino también posibilita resistir las dificultades naturales del trabajo, generando mejores resultados dentro del mismo. De esta forma, para

muchos participantes, el trabajo pierde su sentido más puramente utilitario de generación de ingreso, para convertirse en una actividad política de defensa del territorio y, por ende, trascendente para el componente individual del trabajo y convertirlo en energía de transformación colectiva. Esto viene expresado por trabajadores que cuentan con un vínculo fuerte con su territorio o que sostienen la responsabilidad de un algún proceso que los obliga a ampliar su visión de la cadena de valor.

Dos trabajadores cercanos al origen de la cadena de valor, el primero de la planta de café en Chiapas y el segundo de la cooperativa, comentaron al respecto:

“Más allá de trabajar, me sentí cómodo y en confianza porque mucha gente hablaba tseltal y apoyaban a nuestras familias de las comunidades, uno se identifica porque trabajamos en el campo y conocemos las necesidades de nuestro pueblo, es un proyecto muy padre que mucha gente vuelve un proyecto de vida.” (TR-BM-MVM)

“Así es como empecé a colaborar en la cooperativa con los productores, me gustaba salir mucho en los cafetales, en las asambleas. Así fui aprendiendo el trabajo, la vida de cada familia porque me identificaba con ellos, porque vengo de una familia muy trabajadora y humilde.” (TR-TX-CGD)

El sentido de trascendencia colectiva a través de la participación también se hace presente en trabajadores con visión amplia de toda la cadena de valor y con mucho contacto con el mercado y los procesos profesionalizantes:

“Lo diferente es que mi trabajo no terminaba con presentar los estados financieros a los directores, sino mi compromiso y mi sentir era mas allá, era con las familias que viven en las comunidades, donde aquí cada centavo cuenta y cuesta mucho ganarlo en la milpa y los cafetales, obviamente no les voy a negar que en cierto momento de mi vida quise trabajar en los grandes corporativos, pero el llegar aquí le encontré otro sentido y otro enfoque diferente

a mi forma de pensar y hacer las cosas, efficientar los recursos e incrementar las ventas donde el beneficio es más colectivo y no individual” (TR-YA-CMA)

“Considero que en nivel de apropiación todos deberían estar en el mismo, con el nuestro café bien puesto. Respecto a la participación, deberíamos tener los canales adecuados para que las ganas de apoyar sean bien encaminadas y no tener voluntariados desubicados. Aparte, la participación de los diferentes grupos (productores, trabajadores y asesores) debe ir enfocada a la idea de colaborar, en el caso de productores, trabajadores y asesores no es un trabajo más. En consumidores e inversionistas no es una cafetería más.” (TR-CA-AC-CUEST)

De forma complementaria, inclusive se percibe el sentido de trascendencia en los colaboradores que provienen de instancias académicas que acompañan el proceso:

“El día de la inauguración de la cafetería, la participación de la mesa directiva de la cooperativa, del padre rector y de tantos estudiantes y profesores de distintas carreras, me hicieron sentir que el nombre de Capeltic expresaba muy bien lo que sentíamos “Nuestro café” un Nuestro grande que nos abrazaba a todos los universitarios con el pueblo tseltal, un Nuestro que expresaba el sueño compartido de aportar a la mejora de la calidad de vida. Ese día me sentí feliz de ver que todos contaban sus anécdotas y todos se sentían autores del proyecto. Con la palabra Nuestro en la boca ese día me dormí con una sonrisa.” (COL-LAM)

Vimos algunos ejemplos de diferentes formas de apropiarse la cadena de valor del café por parte de los grupos sociales. En el caso de los productores, se representó a través de la posibilidad de las empresas sociales y solidarias para asegurar su resiliencia y autonomía, mientras que con los trabajadores fue la percepción de un fuerte deseo de trascendencia a través del trabajo. Estos casos provienen de ejemplos de personas con elevados niveles de conciencia debido a dos condiciones: su conexión con el territorio y/o la visión amplia de la cadena de valor, pero estos grupos no componen el grueso de

las personas, sino el sujeto constructor de región lo componen todas las personas que colaboran en un proyecto compartido, las de mayor y menor nivel de conciencia.

Así como solamente encontramos niveles de apropiación y participación desde una perspectiva estratégica de visión política y/o defensa del territorio para un sector de los participantes, un elemento que, en cambio, se encuentra en todos los grupos sociales es el aprendizaje y la formación como una de sus principales motivaciones para participar en un proyecto compartido. En muchos de estos casos se entiende que, de forma individual, no se hubiera logrado el desarrollo personal de las capacidades logradas a través de su participación en las diferentes empresas sociales y solidarias. Desde la perspectiva de los productores se ejemplifica con la siguiente frase:

“[...] Yo sé donde estoy caminando, qué es lo que estoy buscando, y por eso veo que el trabajo que estamos haciendo nos mejora y es para nuestra familia. Son todas las cosas que hemos aprendido cómo cosechar, el procedimiento de café. Todas esas cosas no saben muchas personas, nosotros sí sabemos cómo trabajar.”

JTatic Francisco, Región Paraíso Chic’otaniil, 2015 (Pieck et al., 2019)

De la misma forma, dos trabajadoras urbanas de las cafeterías refieren sus propios procesos de aprendizaje, dando cuenta de su crecimiento individual; pero al igual que los productores, siempre en el marco de un ejercicio colectivo y compartido de aprendizaje para solucionar las dificultades en el trabajo.

“Puedo platicar de mí desde otra perspectiva, he crecido mucho profesionalmente, he aprendido a conectar con los equipos de trabajo, con los clientes, proveedores, con todos y cada uno de los que conforman esta cadena de valor del café, incluso conmigo misma. He fortalecido mi corazón para enfrentar mis miedos y mis defectos, siempre visualizo para delante y asumo cada reto con responsabilidad y pasión. Hay momentos que no ha sido fácil he estado cansada frustrada molesta decaída, pero recuerdo todo lo que hemos avanzado como equipo, observo a cada uno de mis chicos, observo el proyecto en el que estoy, me observo a mí misma y lo que he crecido, eso me impulsa a

tomar fuerza y alentar a mi equipo a que nos sumemos a cada reto nuevo; que no solo sea para beneficio personal sino para cada uno de los que integramos Yomal A'tel. He aprendido a ser líder, he aprendido a ceder, he aprendido a delegar, he aprendido a caerme, pero sobre todo he aprendido que cuando uno ama lo que hace ningún esfuerzo es menor, tiene mayor sentido y los días son livianos. Es por ello que todos los días recuerdo cuánto amo mi trabajo y lo agradecida que estoy de pertenecer a un proyecto de cambio como lo es Yomol A'tel.” (TR-CA-DRP)

“Personalmente creo que estos aprendizajes nos deben llevar a crecer, y crecer de una manera más sólida, el caer siempre te lleva a levantarte, y eso es lo que buscamos, anhelo seguir trabajando aquí, pero con pasos más firmes, sería una gran batalla ganada el que el concepto de empresa social sea absolutamente de todos y para todos, buscar la igualdad social a través del cooperativismo y la unión considero que será una base firme para el crecimiento. Y ante todo seguir adelante, buscando canales a través de la innovación, tratando de ser diferentes desde nosotros mismos, mostrando nuestras capacidades como individuos y como equipo , que al paso del tiempo nos hemos transformado en trabajadores que luchan por un mismo objetivo y un mismo sueño, creo que ahí está la clave, compartir y trabajar por el mismo ideal.” (TR-CA-KSD)

Por ultimo, encontramos también la valoración positiva del aprendizaje en un trabajador rural de la cooperativa, ampliando el sentido colectivo no solo a los integrantes de su equipo o de la cadena de valor, sino a todas las personas que se relacionan con el:

“Agradezco infinitamente a mis familias, a mis compañeros estudiantes porque estuvimos investigando producción de cultivos básicos, los conocimientos empíricos me han fortalecido muchísimo, me enseñaron a trabajar como cuidar la Madre Tierra practicar nuestras experiencias y conocimientos adquiridos, descubrimos muchos horizontes para seguir adelante.” (TR-TX-FGA)

En esta misma línea, resulta interesante ver como a menor edad, para muchos participantes, el sentido de apropiación del proyecto se consolida a medida que se relacione con las posibilidades de aprender y desarrollarse como persona. Tal percepción toma mayor relevancia al considerar las dificultades con las que, en general, se enfrentan los jóvenes para formarse dentro de un sistema escolarizado individualizado, que suele ser excluyente para los más desfavorecidos en términos económicos. Por el contrario, los jóvenes encuentran cierto sentido de esperanza en su desarrollo alrededor de un proyecto empresarial compartido, con un impacto declarado para su territorio de vida -en especial para las comunidades indígenas de dónde vienen-. Lo mencionado se describe dentro del relato de dos hijos de productores que hoy en día desempeñan tareas técnicas y administrativas para la cooperativa:

“Aun así estando nosotros capacitados fallábamos, todavía nos quedaba defectos que no identificábamos, eso nos llevó a otra capacitación con los amantes del café para realizar bien el trabajo. De eso se trataba la escuela de café de enseñar y aportar y así construir de una manera sólida a la organización. [...] Muy padre sentir que estas apoyando a tu comunidad y muy triste cuando algo falla o alguien falla dentro de este cascaron que nos une y que todavía no la sabemos sacar a flote.” (PR-HIJ-GGH)

“Es la primera experiencia que tengo como colaborador, pero no dejan de sorprenderme todas las oportunidades que YA le brinda a sus colaboradores y a los hermanos tzeltales, de los que me integro de una manera muy agradecida. Es ahí donde se da cuenta de como la vida te va abriendo puertas. En el caminar también te surgen dudas de si mereces el puesto, pero la única esperanza es siempre mantener la fe, reconocer de donde salimos, en donde estamos y estar en constante cambio; o estar con un sueño y que ese sueño se haga realidad. Por lo cual es un reto que cada proceso se le brilla el corazón y de sacar adelante a la comunidad mestizos y tzeltales.” (PR-HIJ-JAGH)

Esto también se percibió en uno de los jóvenes urbanos que empezó como barista hace más de 10 años en las cafeterías y que hoy en día es responsable de calidad de las mismas:

“Así, fui aprendiendo y desarrollándome. Después de esto me involucró como encargado de turno, el cual fue otro reto. Ahí tuve que empezar a hacer pedidos, tener mayor contacto con los clientes y con los proveedores de todos los insumos, esto sin dejar de capacitar y seguir aprendiendo del café, [...]. Así, me fui encargando de mandar pedidos, manejar inventarios, organizar equipos de trabajo y acompañar a Matías a pláticas con alumnos de la Ibero. Después me enfoqué en apoyar a los demás, ya que se veía en puerta mi puesto de encargado de calidad de las cafeterías, así que tenía que capacitar a otros compañeros para ser encargados. Esto lo fui haciendo y llevando a cabo de manera correcta, obvio con mucha exigencia y los resultados que obtuve fueron los que quería.” (TR-CA-OSA)

Por otro lado, la apropiación del proyecto también se puede reconocer desde el impacto negativo que genera a la persona, en especial a través de los relatos que describen las situaciones laborales intensas y de mucho desgaste, perdiéndose inclusive el equilibrio con la propia vida personal. Se le entrega todo al proyecto, agravándose la situación cuando se reciben cargos de mayor responsabilidad. Así se expresa por tres trabajadores con cargos de dirección o coordinación de equipos. Pareciera que, con la adquisición de una visión amplia y estratégica de la cadena de valor, el sentido político del trabajo se lleva al extremo, para convertirse en el síndrome del mártir, del elegido para cargar con la responsabilidad de la realidad en detrimento propio y de lo que podría ser su "buen vivir". Esto es expresado en los relatos por parte de dos trabajadores de la cooperativa:

“En lo personal me costó muchísimo en parte mi vida (cuxlejal). También a mi familia, ellos están en comunidad siempre, cuando venía a trabajar se quedaban pensando de mí porque no sabían cómo me pasaba sufriendo dentro de mi trabajo. A veces cada fin de semana llegaba mal de salud. Siempre me recomendaban comer y no morir de hambre, pero este consejo no le hice caso. Al final de cuentas me enfermé muy gravemente, hasta me internaron en el hospital, según la consulta que me hicieron era gastritis y me dieron tratamientos para que se me quitara. Hasta ahí me di cuenta de la importancia de todo lo que

me recomendaban mi papá y mi mamá, pero sí me costó un buen tiempo para recuperarme.” (TX-TR-ALG)

“[...] Me preocupaba que hay veces que no respetábamos los tiempos del trabajo, había mucho cansancio personal. Algo quería decir todo eso, algo no estábamos haciendo bien. En Bats’il Maya salían de trabajar hasta la una o dos de la mañana para sacar los pedidos, eso no está correcto, pero repito es un proceso nuevo que quizá con el tiempo llegue a encarrilarse bien.” (TR-TX-JGG)

Como en una trabajadora de las cafeterías, haciéndolo presente en toda la cadena de valor:

“Ser Directora de Capeltic, probablemente habrá sido, o será, uno de los mayores retos profesionales que me enfrentaré. A cargo de Capeltic tuve días muy difíciles, insomnios y hasta problemas hormonales, en algún punto de los cinco años, funcionaba con una base de 10 tazas de café al día, jornadas laborales de 12-14 horas y una dosis de llorar, por lo menos, durante una hora antes de ir a dormir. Tomé decisiones, buenas, malas y unas muy malas, pero al final, lo volvería a vivir todo, porque con todo y todo, fui muy feliz.” (TR-CA-BML)

A medida que uno se acerca a los eslabones finales de la cadena de valor, al grupo de trabajadores urbanos encargado de preparar las tazas de café, se percibe una mayor dificultad en la apropiación y participación en un proyecto cuyo origen estuvo en las comunidades rurales indígenas y cuyo objetivo último es su mejoría. La cultura urbana, inmediateista y competitiva, lejana a la madre tierra, así como la presión económica vivida en la ciudad y la falta de elementos de cohesión e identidad en el proyecto de este eslabón, complican la apropiación y participación dentro del mismo. Así mismo, al interior de los grupos sociales urbanos se vive de manera más intensa la tendencia del mercado a controlar las propias decisiones. Esto se ve reflejado en uno de los relatos de una trabajadora de las cafeterías:

“Entonces dejé de esperar que el equipo estuviera estable. Tristemente me he dado cuenta que Capeltic, hoy no es un lugar que sea la opción laboral que destaque por encima de otras, como para hacer que los que se integran quieran permanecer por mucho tiempo, pero ya dejó de ser una carga para mí, me queda claro que la idea es trabajar con tenacidad para que se logre, por ahora lo que me da satisfacción es saber que las personas que se van, se llevan en la mente un buen lugar de trabajo donde se les consideró, tomó en cuenta y conocieron una forma responsable de hacer empresa, aunque sus aspiraciones, muy válidas por cierto, los lleven a otro lugar.” (TR-CA-ARHR)

Así como a través del cuestionario contestado por una inversionista social de las cafeterías, dando una perspectiva realista de las fuerzas del mercado:

“Los consumidores deberían de poder conseguir un buen producto con precio justo, los productores deberían de poder obtener el precio justo para su producto, y deberíamos trabajar juntos directamente para vivir comprando y vendiendo. Si desea mayor valor en el producto, el producto debería de ofrecer mayor valor y el precio debería ser mayor. El mercado está siendo listo para este tipo de comercio poco a poco, pero todavía se requiere mucho esfuerzo. Me da gusto poder trabajar en una parte de esta tendencia. La importancia de trabajar con café orgánico es ser congruente con la filosofía de la empresa. Café es uno de los medios de sustentar el estilo de la vida de los productores. No es congruente producir y vender los productos que no es congruente a lo que buscamos.” (COL-AH-CUEST)

Para el caso de los consumidores, el estudio elaborado por Lobato-Calleros et al (2016) a los consumidores de las cafeterías Capeltic, mostró que el elemento alternativo relacionado con el tipo de producción orgánica del café, alineado a la preservación del medio ambiente y su sentido social en términos de comercio justo, apoyando a comunidades indígenas, generó un nivel de lealtad de casi el 99% de los consumidores encuestados, acrecentando el nivel general de satisfacción de la experiencia de compra, a pesar de posibles inhibidores como fueron en su momento las largas filas o productos menos atractivos que la competencia. Tal situación supone la

existencia de un nivel creciente de conciencia en términos sociales y medioambientales, especialmente en los consumidores jóvenes (Lobato-Calleros et al., 2016). Lo anterior promueve un tipo de consumo responsable que embona muy bien con este tipo de proyectos en toda la cadena de valor del café.

La apropiación y participación en el proyecto se perciben y conceptualizan de formas diferentes dependiendo de los grupos sociales y su posición en la cadena de valor. Factores como la posibilidad de autonomía, trascendencia, aprendizaje o cuidado del medio ambiente definen diferentes aspectos de la apropiación y del deseo de participación en un proyecto compartido, inclusive cuando esta participación se dé en detrimento de la propia salud.

6.4 El sentido de la cooperación en la cadena de valor del café

Con el fin de construir un proyecto compartido para el “buen vivir” en la cadena de valor del café, los datos sugieren que las personas -o sujeto constructor de alternativas- necesitan de un horizonte de autonomía y trascendencia, basado muchas veces en la fuerte conexión con su territorio y con una visión amplia y estratégica en toda la cadena de valor. Para muchos, implica aprendizaje y desarrollo personal, puesto al servicio del trabajo colectivo y articulado a través de un marco universal y compartido de principio y valores. Todo esto genera condiciones para que las personas tomen la decisión de cooperar en la construcción de una alternativa para la empresa social y solidaria, con impacto en su realidad. A pesar de la gran diversidad en el sujeto constructor de alternativas, todo lo escuchado y visto en los datos recogidos, nos llevan a concluir todas y todos los participantes perciben con sentido positivo la cooperación. Esto lo expresan explícitamente una productora de café, una trabajadora de las cafeterías, una colaboradora y un trabajador de toda la cadena de valor.

“Yo veo aunque están presentes los caxlanes, o los mestizos pero no son las personas que nos invaden o que nos aplastan, sino que están ahí para apoyarnos, para mejorar nuestro trabajo y para que nos den otros conocimientos. Nos toman en cuenta, nos valorizan como tseltales. Y no es igual como el gobierno,

estos tipos que trabajan ahí y nos aplastan, ellos nos discriminando como tseltales, y nos desaniman. Aquí no es así.”

María Morales, Yip A’ntsetic y ex mesa directiva del TX, 2015. (Pieck et al., 2019)³⁶

“Por primera vez de todos los trabajos en donde había estado laborando me sentía plena con muchas ganas de crecer, me sentía valorada, con mil aportes que hacer. Comencé a creer en el proyecto Yomol A’tel y a ponerme la camiseta; a aplaudir el impulsar proyectos de economía social y solidaria rentables con modelo de negocio diferentes donde se genera inclusión a los diferentes actores de la cadena de valor del café. Mi primer viaje a Chiapas donde conocí los primeros eslabones de la cadena de valor de nuestro café fueron primordiales, convivir con las comunidades tseltales y con mis compañeros de las diferentes empresas dentro de Yomol A’tel me dio otro panorama no solo de la empresa del proyecto en el que laboro, si no como persona. Saber que detrás de mi trabajo estaba el esfuerzo de muchos personajes y que todos caminamos hacia una misma ideología y compartíamos un mismo sentir, me hizo tener más sentido y más perspectiva de vida, pensar dónde quiero dejar huella, dónde quiero que esté depositado mi esfuerzo y trabajo. Es por ello que sigo y seguiré con Yomol A’tel.” (TR-CA-DRP)

“Da gusto entrar a “Capeltic” la cafetería de la Ibero y verla lleno de jóvenes y maestros, pido mi taza y me siento a leer un escrito de Thich Nhat Hanh, y miro a los pequeños grupos conversando alrededor de una mesa, a los que trabajan y a los que simplemente se relajan en un sillón y empiezo a pensar en lo que acabo de leer sobre la inter-existencia y en el universo de seres e historias que posibilita que ellos estén ahí tomando café.” (COL-LAM)

“Yomol A’tel no es más que su gente. Y el asunto es que es un grupo de gente improbable. Improbable en dos sentidos: por las pocas posibilidades de

³⁶ Las referencias del grupo de productores fueron tomadas directamente de la publicación final de la sistematización “Voces de Yomol A’tel” donde los autores somos la comunidad de Yomol A’tel junto a los académicos que nos acompañaron, Enrique Pieck y Roxana Vicente. Para una mejor explicación del proceso de sistematización véase el capítulo 4.3.3 de métodos.

coincidir, quienes coincidimos, en cualquier otro espacio-tiempo; y por el enorme corazón y entrega de todas y todos a lo que hacíamos (hacen). Sin la cercanía, compañerismo, amistad y complicidad que pude construir con muchas de esas personas, dudo seriamente que hubiera durado el tiempo que trabajé en YA'. Y dudo todavía más que el trabajo hubiera tenido el sentido que tuvo. Puedo decir que si acaso salí de ahí siendo una mejor persona fue gracias a la convivencia diaria con ellas, a lo mucho que me enseñaron... a que me aguantaron.” (TR-YA-MATC)

Aunque en general se da prioridad a la cooperación y es bien valorada cuando se observa, las dinámicas impersonales no están exentas, generando una disminución de confianza promovida por la propia distancia entre los eslabones de la cadena de valor del café. Surge un hueco natural de empatía por las realidades ajenas y el trabajo distante de las diferentes personas, lo cual supone un elemento de importante fragilidad, así como uno de los grandes retos organizativos para asegurar las condiciones de cooperación. Recordemos la Figura 14 en el capítulo 5.4, donde se muestra gráficamente la cadena de valor del café de Yomol A'tel. El contexto de la cooperativa es rural, viviendo en pequeñas comunidades de no más de 1000 personas, atomizadas en la selva norte de Chiapas, el de Bats'il Maya, la planta de transformación, es un contexto rural-urbano, localizada en Chilón, un pequeño pueblo urbano en medio de la selva norte de Chiapas y al final de la cadena esta Capeltic, las cafeterías se encuentran localizadas en las principales ciudades de México. Partiendo de su contexto, la cooperación es descrita de diferentes a través de la cadena de valor.

Un productor, trabajando en la selva norte de Chiapas, en el origen de la cadena de valor, describe lo siguiente:

“[...] sólo son palabras, no se ve pues la acción y por eso el productor se está desanimado, pues de vicio estoy en la cooperativa y no, no veo pues que estén ayudando, no veo el trabajo” (Pedro Nuñez, Región Nuevo Progreso, 2015).

Por otro lado, un trabajador de la planta de producción en Chiapas, lo observa de esta manera:

“Todo este trabajo lo vivimos como un poco ajeno desde Chilón. Allá estaban Alberto y equipo haciéndolo, el padre Oscar iba y venía, compartía los avances: “ya se consiguieron los inversionistas, ya está en construcción la planta, ya terminamos, vamos ahora sí todos a la fiesta de inauguración”. Debo aquí reconocer al equipo que lideró esta parte. Nosotros desde Chilón se nos hacía algo lejano y desconocido.” (TR-BM-JAH)

Así mismo, dos trabajadores de toda la cadena de valor con visión amplia y política observan lo siguiente:

“Así vivo, con interrogantes, esta dimensión de interculturalidad que tiene el trabajo en equipo y se me hace difícil. Como tzeltales y mestizos, somos dos maneras de vivir, reaccionar, de pensar, de acompañar, que no siempre estamos en diálogo y que sin atenderlo, nos ha llevado a malos entendidos y a propiciar un trabajo que “cumple” los objetivos de los “proyectos” pero que no da los resultados tangibles esperados.” (TR-YA-ORR)

“Es muy interesante cómo se ha dado el proceso de la comunicación en YA. Históricamente ha sido una de las debilidades importantes en el proyecto. Por un lado por las distancias –geográficas, culturales, epistémicas, técnicas, etc.– que existen entre los diferentes grupos de YA llevan a abordar las problemáticas y el trabajo rutinario de formas muy distintas. Por otro lado hay una distancia teórica sobre el enfoque que tiene el proyecto. Mientras desde el equipo coordinador se puede estar hablando de la construcción de una economía distinta, de buscar alternativas en las formas de hacer empresa, de construir autonomía o de buscar alternativas sistémicas a una forma de organizar la producción y el comercio capitalista que tiende al acaparamiento; desde las familias productoras, en muchos casos, se sigue viendo como una alternativa para la venta de sus productos *un poco menos opresora*³⁷ que el trabajo con el coyote.” (TR-YA-JAFG)

³⁷ Cursiva añadida por el autor

Ante el reto de superar las distancias entre eslabones de la cadena de valor, a menudo generadores de desconfianza, los participantes perciben que importa contar no sólo con el marco de principios y valores universales, sino también con un sistema de trabajo que posibilite articular en confianza los esfuerzos y las luchas de la gran diversidad de personas en cada uno de sus eslabones. Así como ocurre en cualquier sistema programado genéticamente para la vida -es decir, seguir creciendo y renovándose-, es importante ubicar que se necesitan herramientas generadoras de las condiciones para un buen desarrollo (Wilson et al., 2013). Esto se hace presente en los relatos de trabajadores y colaboradores.

“Creo que la tierra tiene procesos exactos, tiene la capacidad de restablecerse cuando sus elementos se desordenan. Nosotros solo debemos promover que suceda, voy entendiendo que esa es la tarea de un agricultor, cómo entender esa “naturaleza de la vida” y favorecer esos procesos, alimentando las plantas, observando cuando la luna favorece procesos, para hacerlos en ese tiempo.”
(TR-TX-OLA)

“Kichantic³⁸ es un grupo de amigos, que coinciden en principios básicos sobre lo que es justo, lo que es verdadero, lo que es trascendente. Un grupo de amigos que tienen claro que hay que luchar para que esos principios existan en nuestro mundo. Un grupo de amigos que tienen claro que el principio vertebral de todo ello es que lo que no se hace con amor, no vale la pena.” (COL-RHW)

Por otro lado, con frecuencia se percibe entre los participantes, que desde los grupos sociales de los trabajadores, se tiende a comparar las relaciones laborales con las familiares. Se puede entender como parte de la construcción del sentido de pertenencia que se crea a través del trabajo ante un grupo de personas específico. Asumiendo que las familias pueden ser realísticamente disfuncionales, relaciono el término usado por los participantes con el concepto más positivo de familia basado en el cuidado intrínseco de sus miembros. Así lo expresan en toda la cadena de valor y en

³⁸ Grupo de asesores y colaboradores que han acompañado al proyecto desde su inicio.

orden de aparición, un trabajador de la cooperativa, una trabajadora de las cafeterías, y dos trabajadores de toda la cadena de valor del café.

“Nuestro Yomol A’tel. El significado ya todo lo sabemos, está conformado por varios a procesos o empresas solidarias, también yo lo entiendo como una familia donde esta papá, mamá y nuestros baquil, wix quihts’intic, en donde juntos trabajamos, cosechamos los frutos de nuestro cansancio, en donde comemos juntos, en donde pasamos malos y buenos momentos, en donde lloramos y reímos juntos, y sabemos que juntos si podemos, pero hoy en día nos encontramos con muchos retos, preocupaciones y tristezas que nosotros solos no podemos resolverlo. Quizá podríamos llegar más rápido, pero juntos podemos llegar más lejos.” (TR-TX-JGG)

“[...] Lo que pasa en Yomol A’tel, es que nos metemos hasta la cocina, conoces perfectamente la historia de cada persona, sus gustos, pasatiempos, debilidades y fortalezas, que podrían hacer para mejorar, sus alegrías y lo que les motiva, es una forma de hacer equipo muy particular, porque, aunque coincidimos en mucho, en el día a día chocábamos más de lo que coincidíamos, pero al final nos protegemos, nos cuidamos, como cuidas a tu familia. Salir de Yomol A’tel para mí, fue como romper con mi familia.” (TR-CA-BML)

“Compartir un vaso de café, los frijoles y las tortillas en comunidad fue reafirmar mis orígenes y que todo me era familiar, porque el compartir con todos es realmente lo que me mantiene firme. Intento nunca olvidar ese momento, los miles de olores y sabores percibidos en ese lugar porque son el logo que sella mi corazón cuando existe desesperanza. La cultura, el trabajo y mis raíces se juntaron porque en casa es el trabajo que realiza mi familia: sembrar en el campo el maíz y los frijoles porque es la fuente de alimentación y pequeños ingresos, aunque ahora no pueda colaborar de forma directa con ellos, me llena de alegría que pueda hacerlo en este proyecto que no son diferentes, sencillamente se conectan.” (TR-YA-CMA)

“[...] Me nutre mucho la gente positiva, propositiva, proactiva y es un gran regalo que valoro mucho. Más que mis amigas y amigos, son mis hermanos y hermanas.” (TR-YA-ORR)

Desde todos los grupos sociales se refuerza el sentido de cooperar desde la diversidad, por la trascendencia de saberse parte de un proyecto que está generando impacto en todos los eslabones de la cadena de valor. El elemento de trascendencia en la participación en una cadena de valor de café alternativa se da desde el principio de transformación de la vida “del otro”, que -además- no es cualquier “otro”, sino una persona que también participa en la misma cadena, pero desde otro eslabón. Tal situación se ve transversalmente en todos los grupos sociales, desde productores, hijos de productores, trabajadores, colaboradores e inclusive a los consumidores; para estos últimos, el sentido de transformación en las personas y el medioambiente a través de su compra los lleva a generar un nivel de lealtad al proyecto del 99% (Lobato-Calleros et al., 2016). Esto fue expresado por participantes cercanos al origen de la cadena de valor, en donde el sentido colectivo y comunitario está mucho más presente en la propia realidad y cosmovisión.

Por un productor de café:

“Cuando yo como socio me llegan en las noticias que las cafeterías están vendiendo nuestro café, me alegro mucho, estoy contento... Cuando me encuentro con otros productores que son de otra organización, yo les digo que también tengo un camino, un proceso, una sociedad donde pertenezco donde voy y asisto, donde puedo vender mi café. Tengo un grupo donde pueden exportar mi café... Reflexiono, yo sé dónde estoy, dónde estoy metido y dónde estoy ahorita. Y veo que se saca mi café y se va a tomar en tazas, no aquí nada más, sino que en otros países está mi café.”

JTatic Gerónimo, región Coquiltel, 2015 (Pieck et al., 2019)

Y por un joven, hijo de productor:

“Un corazón fuerte y un pensamiento lleno de espíritu es lo que alimenta el alma de nuestra cooperativa. Hoy es día para reír y cantar vida, el logro más importante de esta organización no es trabajo de un día para otro. Agradezco a quienes han dejado sus familiares, tíos o hermanos; a los que han tenido que enfrentar dificultades para construir este sueño colectivo.” (PR-HIJ-JAGH)

Y por dos trabajadores de la cooperativa:

“Por cierto, sentí un cambio de mí persona después de haber recibido este curso, la forma de pensar, de ver las cosas, con una visión diferente, sentí que ya no era el jXel de antes, por cierto, desde mi juventud cuando tenía trece a quince años me preguntaba si algún día llegaría a hacer algo para mi comunidad o por los demás, o en mí mismo, lo que he encontrado en esta vida es que hay muchas cosas que hay que hacer para la comunidad y para otros.” (TR-TX-JGG)

“Todo empezó en una ocasión que salimos a una asamblea regional a la justo a la comunidad de Yaxwinic y dije que yo regresaría en la siguiente semana a ver los cafetales. Siempre en las asambleas regionales se genera cierto ambiente de armonía, de identidad de los productores hacia el proyecto, uno se contagia de eso y hace revisar el compromiso que se tiene con el trabajo. Este sentimiento, junto con las ganas que yo traía de ver el estado de más cafetales (ya había salido antes a ver algunos), hizo que me comprometiera --de manera un poco temeraria porque no conocía esa comunidad-- a volver la siguiente semana para ver los cafetales de los productores de esa comunidad.” (TR-TX-OLA)

En complemento a la trascendencia desde lo colectivo, en varios de los relatos se logra asociar la cooperación entre diferentes personas en el trabajo de toda la cadena de valor con un sentido global de búsqueda de “buen vivir”, como fue definido por varios de los grupos sociales, relacionado con la mejora de la vida de las familias, de la comunidad y de la naturaleza. Aquí lo expresan con mucha claridad dos productores de café con experiencia en la defensa del territorio y un trabajador de toda la cadena de valor, con visión amplia y política.

“Aunque sea poquito lo que tengamos pero ya con eso lo vamos pasando. Ahí nos damos cuenta que lo que la cooperativa genera es una ayuda. Lo que nos está diciendo es que trabajemos y cuidemos a la Madre Tierra, es así como nos está apoyando en nuestra familia y en nuestra casa.”

Mauro Vázquez Álvaro, región Tzibute’el, 2015 (Pieck et al., 2019)

“Yomol A’tel trae algo bueno, trae un fruto. Nos junta como una organización, y por eso existen los diferentes procesos como la miel, el café, los jabones, y eso es algo bueno, bonito. Trae algo hermoso eso de trabajar conjuntamente, que no estemos trabajando separados o individual, sino conjuntamente.”

Pedro Vázquez Alvaro, Región Tzibute’el, 2015 (Pieck et al., 2019)

“Releo y actualizo trabajos ya compartidos con ustedes, siento que son las palabras que reflejan de mejor manera mi experiencia en esta etapa de Yomol A’tel, enfatizando que en el modo de construcción de YA’ como alternativa de vida, la guía ha sido el desarrollo de las personas y su modo de organización. La aspiración de generar organización en las personas como finalidad última humanizadora y socializante de una empresa de economía social y solidaria y hacerlo de manera profesionalizada para generar capacidades y destrezas nuevas en las personas, grupos y sistemas de trabajo, nos ha permitido resaltar y enfatizar el sentido en el cual se enmarca la actividad económica - productiva, el funcionamiento empresarial social, la colaboración con diversos actores de la sociedad, lo cual nunca ha perseguido fines única y exclusivamente monetarios o de generación de ingreso. Buscamos y construimos mejor vida, solidaridad. Con base en ello se habla de procesos largos, de altibajos, de etapas, de cambios y de configuraciones nuevas; también de gradualidad, y procesualidad, de complejidad y de pensamiento sistémico [...]” (TR-YA-ORR)

Por último, es importante mencionar que la esperanza juega un papel clave en la organización de las personas alrededor de los proyectos alternativos en la cadena de valor. Dado que su origen se encuentra en las fronteras, mayoritariamente excluyentes y desiguales, las personas contrarrestan una situación tan desfavorable de vida, con la fuerza que otorga la esperanza en un futuro mejor en lo individual, lo colectivo y como

sociedad. Esta esperanza es transmitida por dos trabajadores de la cooperativa, muy ligados al origen de la cadena de valor y a sus comunidades:

“Veo mucha esperanza en el trabajo de Yomol A’tel, están en nuestros manos construirlo, así como nosotros hacia donde queremos ver nuestro horizonte, desde nuestra historia del antes y el después, desde nuestras raíces con nuestras comunidades, nuestros abuelos y generaciones, todo depende de nosotros como queremos que vivan nuestros hijos.” (TR-TX-JGG)

“Siempre digo con mis equipos de trabajo que estoy aprendiendo y compartiendo con los demás jóvenes o productores quienes se animan. La verdad esta experiencia quiero heredarla a otros y otras, sobre todo la búsqueda de buen vivir (lequil cuxlejilil).” (TR-TX-ALG)

Por una trabajadora de las cafeterías Capeltic:

“Cuando coincides con proyectos como Yomol A’tel, y muchos otros en el sureste, grupos que desde el trabajo en colectivo y el respeto mutuo, definen realmente una forma de actuar y de promover un proyecto social. En mi caminar e historia por el proyecto, he conocido un sinfín de productores, proyectos de economía social, ONGs, fundaciones, personas buscando traer un poco de equilibrio a nuestro México. Sin embargo, ante un país que poco está haciendo por sus grupos más vulnerables, debemos ser innovadores al estructurar proyectos sociales, no podemos quedarnos en esquemas asistencialistas, debemos re plantear los modelos de ingreso y de impacto social, nuevas formas de hacer empresa, de hacer empresa con impacto, de comercializar productos y servicios, y de cambiar el esquema económico en el que estamos inmersos con tanta naturalidad, con el fin de utilizar los mejores elementos del mercado y ponerlos en función del desarrollo social.” (TR-CA-BML)

Y por un colaborador:

“La experiencia real y concreta que me ha tocado vivir, ha sido un verdadero regalo de la vida, ya que me ha demostrado que la equidad, la justicia, la solidaridad, la generosidad...son posibles. Con este proyecto de Yomol A'Tel está demostrando que el cambio de paradigmas en la sociedad sucede.” (COL-RHW)

Después de analizar las diferentes conceptualizaciones y formas de percibir la cooperación entre personas, ¿qué otro sentido tendría, si no es el de la búsqueda del “buen vivir”, dedicarle tanto tiempo y esfuerzo a resolver, junto a muchas otras personas tan diferentes, las variadas dificultades a nivel de persona, familia y comunidad dentro de la cadena de valor del café? Pareciera que bajo ciertos contextos y con los marcos y herramientas adecuadas de organización, alcanzar el “buen vivir” se vuelve un proceso mucho más colectivo que individual.

6.5 Análisis y encaje de datos con el marco científico

En la Tabla K se resumen los principales aportes de este capítulo a la literatura científica. La tabla se organiza primero ubicando el aporte dentro del marco científico establecido, explicitando el objetivo científico definido en esta tesis y su diálogo con la literatura, para después resumir su aportación y encaje. En las conclusiones se profundizan las aportaciones a los objetivos científicos y prácticos que tiene este capítulo como respuesta a las preguntas de investigación.

Tabla K. Resumen del análisis y encaje de datos de acuerdo con el marco teórico

Marco Científico	Objetivo Científica	Análisis y encaje
“Buen Vivir”	<p>(1) Existe poca evidencia empírica que las empresas sociales y solidarias tienden a aportar al “buen vivir” de las personas y la defensa de su territorio (Borzaga & Tortia, 2009; Giovannini, 2012; Nickow, 2015).</p> <p>(2) Desde la perspectiva de las personas, ampliar la comprensión de la construcción del “buen vivir” (Acosta, 2015; Houtart, 2012; Marañón & López, 2013) a partir de un proyecto compartido en la cadena de valor.</p>	<p>La cooperación como condición para el “buen vivir”. Se muestra la diversidad de percepciones y conceptualizaciones que existen del “buen vivir” por parte de las personas de acuerdo con su participación en cada uno de los eslabones de la cadena de valor. Esto conduce a la conclusión de la necesidad de asegurar ciertas condiciones para que las empresas sociales y solidarias puedan aportar al “buen vivir” de las personas en la cadena de valor del café: un marco universal de principios y valores, conexión con el territorio y naturaleza, propuesta de aprendizaje y trascendencia, visión amplia y estratégica, un sistema de trabajo que promueva confianza, etc.</p>
Cadenas de valor globales y economía social y solidaria	<p>Nueva línea de investigación sobre apropiación y participación en la cadena de valor del café desde la perspectiva de las personas en todos sus eslabones.</p>	<p>Apropiación y participación de los grupos sociales en toda la cadena de valor del café en América Latina. Se aporta una primera aproximación cualitativa a la cadena de valor del café, desde todos los diferentes grupos sociales en cada uno de sus eslabones desde el cafetal hasta la taza (productores rurales, trabajadores rurales y urbanos, consumidores y colaboradores). Se observa a través de los diferentes relatos, que más allá de participar en su empresa o eslabón y tomando en cuenta las diferentes dificultades, los participantes cooperan para construir un proyecto compartido de alta diversidad y complejidad en toda la cadena de valor del café como estrategia para alcanzar su “buen vivir”.</p>

Fuente: Elaboración propia

6.6 Conclusiones

Las cadenas de valor de las materias primas están conformadas por una gran diversidad de personas en todos sus eslabones, pasando desapercibidas y quedando subordinadas al mercado del producto al que le entregan su trabajo, en este caso el café. En este capítulo revisamos las percepciones que tienen los miembros de los diversos grupos sociales de lo que les genera su propio “buen vivir”, así como de su participación y apropiación de un grupo de empresas sociales y solidarias que buscan construir un proyecto alternativo en toda la cadena de valor del café y el encaje inicial de sus diferentes aspectos en la literatura científica. El “buen vivir” es un concepto profundamente complejo y abstracto, ligado a la subjetividad -historia, realidad y posibilidades- de cada grupo social en la cadena de valor. Construir una alternativa compartida desde la diversidad implica armar una estrategia amplia e integral que posibilite las condiciones para que las personas mejoren sus condiciones de vida desde una perspectiva colectiva y en armonía.

La tesis explora las perspectivas sobre lo que a los participantes les genera su propio “buen vivir”, así como sus percepciones de la participación y apropiación en los muy variados contextos de este proyecto alternativo. Esto abre la posibilidad de acercarse a estos conceptos, desde las personas, pero con una perspectiva global de la cadena de valor, y no exclusivamente desde un sector, grupo social o eslabón en la cadena de valor. La metodología propuesta de investigación-acción participativa a través del proyecto de la sistematización de Yomol A'tel y el INIDE, posibilitó los íntimos relatos de los participantes que generaron los datos necesarios para contestar la pregunta de investigación planteada sobre apropiación y participación.

Como aportación a la literatura y en línea con los objetivos científicos de esta tesis, se presentó la propuesta de una nueva línea de investigación sobre apropiación y participación en toda la cadena de valor del café, ya que se explora su conceptualización y comprensión en múltiples ámbitos y eslabones, pero conectados entre sí -en su dimensión individual, familiar, comunitaria, colectiva y empresarial-. Todo ello se da en el contexto de un país emergente, con un fuerte problema de creciente desigualdad. Por otro lado, nos ubicamos en una experiencia de empresas sociales y solidarias, la

cual procura integrar a actores rurales y urbanos en un único proyecto. Se plantea como novedosa por todos estos ámbitos, pero a su vez conecta con la literatura tradicional que ha explorado diferencias en las participación y apropiación según el nivel y tipo de trabajo en otros sectores y países. Aporta a la discusión sobre la percepción de diferentes opciones estratégico empresariales aplicadas en la práctica en la cadena de valor del café y abona con evidencia empírica a la contribución de la cooperación de personas para organizarse en empresas sociales y solidarias, y alcanzar así a su propio “buen vivir”.

Partiendo de los relatos de los participantes en los diferentes eslabones de la cadena de valor, se percibió que para que la apropiación y participación se amplíen y evolucionen a cooperación entre el sujeto constructor de alternativas para buscar su “buen vivir” y la transformación en el territorio, es importante asegurar al máximo grado posible ciertas condiciones que la posibiliten, como lo son:

1. Contar con un marco universal de principios y valores a compartir por todas las personas, pero, a la vez, la flexibilidad para desarrollar el propio sentido local en cada uno de los eslabones de la cadena de valor.
2. Asegurar la conexión de las personas con su territorio de vida y acción.
3. Promover una visión estratégica amplia de toda la cadena de valor.
4. Ofrecer posibilidades de aprendizaje y desarrollo humano a través del trabajo, no solo con el fin último de crecer en lo individual, sino también con un tipo de aprendizaje puesto al servicio de la solución de dificultades compartidas.
5. Fomentar el desarrollo de una visión política en las personas, priorizando la autonomía en todos los niveles -personal, familiar, comunitario y organizacional- y asegurando la reflexión que liga el trabajo con la transformación personal y colectiva, promoviendo un sentido de trascendencia que rompa la inercia de lo individual, de la dependencia e impulse el crecimiento colectivo.
6. Contar con sistemas de trabajo que promuevan la participación, la transparencia y la confianza en la gestión, a través de toda la cadena de valor.

Así mismo, se evidenció que no todas las personas dentro de los grupos sociales cuentan con una concepción tan clara del “buen vivir”, ni de su apropiación y participación, en especial a medida que nos acercamos al sector urbano y de consumo. Se observa ahí un frágil sentido político del trabajo en la promoción de la trascendencia a través del servicio a los demás. Igualmente queda como tarea pendiente comprender más en profundidad la concepción del “buen vivir” en el sujeto urbano y el consumidor, para encontrar puntos comunes que ayuden a articular de mejor manera un proyecto compartido en la cadena de valor del café. Se percibió también que, a pesar de controlar toda la cadena de valor del café, es indispensable generar mejores conexiones humanas y reales entre las personas de los diferentes grupos sociales. La falta de empatía hacia la realidad del otro, siendo tan diferente, obliga a implementar sistemas de trabajo robustos que promuevan la confianza. No contar con ellos generará dependencia de la generación de confianza, ya sea en una fe ciega o a liderazgos muy puntuales, reduciendo la posibilidad de sostenibilidad prolongada en el tiempo.

Alcanzar el ideal de un “buen vivir”, basado en la cooperación colectiva, supone una revolución organizativa, para una sociedad primordialmente consumista e individualista urgida de un horizonte -hasta cierto punto utópico- de vida buena para todas y todos.

7. CONCLUSIONES, LIMITACIONES E IMPLICACIONES FUTURAS

"La utopía está en el horizonte. Camino dos pasos, ella se aleja dos pasos y el horizonte se corre diez pasos más allá. Entonces, ¿para qué sirve la utopía?"

Para eso, sirve para caminar"

Eduardo Galeano

7. Conclusiones, limitaciones e implicaciones futuras

Este capítulo recoge las diferentes aportaciones científicas y prácticas de la tesis. En primer lugar, se recuperarán las principales conclusiones de los capítulos 5 y 6 de resultados. Luego revisaremos las limitaciones que tiene el propio proyecto de investigación para finalizar con las implicaciones futuras que tiene la tesis en términos científicos, profesionales y personales.

7.1 Conclusiones científicas

Este proyecto prioriza el espíritu transformador de la realidad como fuente de validación académica. Dicha transformación se desarrolla a partir del diálogo y la participación, como generadores de conocimiento, para complementar la literatura científica actual. Se trata de un conocimiento que emerge desde la práctica, para solucionar las dificultades de organizaciones que han sufrido de condiciones similares ante contextos adversos dentro de la cadena de valor del café. Siguiendo los propios objetivos científicos de este proyecto, se espera un aportar a las discusiones de la literatura en la relación entre las empresas sociales y solidarias, el buen vivir y las cadenas de valor, las estrategias empresariales que implementan las organizaciones de pequeños productores de café y la mejora en la comprensión de las relaciones entre las personas dentro de esta cadena así como las controversias alrededor de ella. Por su naturaleza transformadora, principalmente se espera contribuir a mejorar las condiciones de autoconocimiento de los participantes para apoyar a que las propias organizaciones puedan ajustar sus estrategias, y así, asegurar su viabilidad y sostenibilidad como alternativas en la cadena de valor del café.

Las tres experiencias con las que se trabajó son de alta complejidad y diversidad -en sectores y personas-: productores del sector primario, campesinos e indígenas, trabajadores y consumidores de sectores secundarios y terciarios, mestizos rurales y urbanos, mujeres y hombres, veteranos y jóvenes, todos ellos con contextos históricos y culturas diferentes. Tal diversidad, aunada a la distancia entre las experiencias, ha representado todo un reto para la tesis, aunque implicó también la oportunidad de contar con una visión amplia y representada de los participantes de todos los sectores dentro

de la cadena de valor, situación que se ha planteado en forma muy limitada dentro de la literatura científica. Para ello fue clave el diálogo con las organizaciones para definir los límites pertinentes de la misma.

Partiendo de las experiencias estudiadas y desde la perspectiva de la gestión de los diferentes ritmos, así como la apropiación y participación de las personas, se puede afirmar que estas empresas sociales y solidarias tienen la posibilidad de defender su territorio y promover el “buen vivir” a través de un proyecto compartido, ya que, en términos generales:

1. Parten desde lo local, principalmente como una respuesta organizada a partir de bienes de propiedad común y/o formas de organización colectivas.
2. Persiguen la viabilidad económica, estando a su favor la ubicación de la persona por sobre el capital, y con la ventaja de tener que cumplir su objeto social como prioridad.
3. Tomando los dos puntos anteriores, tienen mayor facilidad en impactar en el bienestar de sus pobladores desde su propia cosmovisión o “buen vivir”.
4. Construyen relaciones basadas en la cooperación, tanto hacia adentro como hacia fuera.
5. Buscan relaciones más humanas en las transacciones comerciales, con el gran reto de re-humanizar cadenas de valor deshumanizadas en el contexto de la globalización.
6. La formación y el aprendizaje son ejes centrales dentro su modelo empresarial, apostando por el desarrollo humano.

Estas son algunas conclusiones generales desde una perspectiva amplia y bajo un paradigma constructivo. También se observaron diversas complicaciones y retos que supone la construcción de este tipo de proyectos que se explican más adelante.

Se aporta evidencia empírica del impacto de las empresas sociales y solidarias al “buen vivir” de las personas en la cadena de valor, reforzando estudios previos sobre empresa social, desarrollo local y “buen vivir” (Borzaga & Tortia, 2009; Giovannini, 2012; Nickow, 2015). Por otro lado, se aportan nuevos elementos sobre las condiciones necesarias que deben promover estas empresas sociales y solidarias para cumplir con

su objetivo de construir el “buen vivir”, especialmente pensando en organizaciones complejas y diversas que trabajan en toda la cadena de valor:

1. Desarrollar de forma participativa un marco universal de principios y valores que se puedan compartir por todas las personas, así como la flexibilidad para desarrollar el propio marco local en cada uno de los eslabones de la cadena de valor.
2. Asegurar la conexión de las personas con su territorio de vida y acción, para así alinear el sentido del trabajo a la transformación -y defensa- del territorio.
3. Promover una visión estratégica amplia de toda la cadena de valor y una estrategia eficiente en cada uno de los eslabones de acción. Es clave que la estrategia local se complemente con la visión amplia. Tiene que ser ilusionante en donde se vea con claridad que es más fácil hacer juntos lo que sería muy difícil o imposible hacer solos.
4. Ofrecer posibilidades de aprendizaje y desarrollo humano a través del trabajo. Un tipo de aprendizaje puesto al servicio de la solución de dificultades compartidas con personas dentro de tu grupo social y de toda la cadena de valor.
5. Fomentar el desarrollo de una visión política en las personas, priorizando la autonomía en todos los niveles: personal, familiar, comunitario y organizacional; asegurando la reflexión que liga el trabajo con la transformación -personal, colectiva y del territorio-, para así promover un sentido de trascendencia que rompa con la inercia individual del sistema.
6. Desarrollar un sistema de trabajo que promueva la confianza en la gestión y una participación democrática a través de toda la cadena de valor. Cobra gran importancia el desarrollo de una estructura clara, participativa y articulada para unir a los participantes de los diferentes eslabones, integrarlos al máximo posible para que se conozcan y sean conscientes de las personas que trabajan en toda la cadena, con el objetivo de desarrollar espacios, políticas solidarias y servicios en común que estén al servicio de todos y todas y proporcionan al conjunto más fuerza y resiliencia.

Esto también se puede ver a través de lo que implica cooperar para construir un proyecto compartido, ante la desconfianza natural entre los grupos sociales de las

cadenas de valor. El sentido de la cooperación se vive de forma diferentes entre los grupos sociales de cada eslabón: mientras que para productores está más ligado a la posibilidad de autonomía y armonía con los demás y la Madre Tierra, para los trabajadores se relaciona con los vínculos familiares y un sentido de búsqueda de trascendencia a través de la transformación que puede generada por su trabajo; en ambos casos, estando presente la necesidad de aprendizaje desde un sentido colectivo. Estos elementos posibilitan no sólo la cooperación transversal en toda la cadena de valor, sino la posibilidad de organizar la esperanza entre los sectores más vulnerables (Travieso, 2018).

Las diferentes experiencias y contextos han llevado a las organizaciones a implementar diversas estrategias de gestión -de corte alternativo- en toda la cadena de valor. Son ejemplos de ellas la activación de una respuesta organizada de base para aumentar su resiliencia, hasta la construcción de un precio propio a través de empresas sociales y solidarias en toda la cadena de valor, con estrategias relacionales hacia fuera -multi-actor- y hacia adentro -sistemas de trabajo y participación- para promover la confianza y re-humanización del trabajo. Los resultados de estas estrategias, ligadas al sentido de cooperación para construir el “buen vivir” para todas las personas en la cadena de valor del café, aportan nuevos elementos al debate existente en la literatura científica. Hoy en día, este debate está principalmente dominado por las teorías que establecen que la mejor estrategia para los productores de café, con el fin de participar dentro de la cadena de valor, es especializarse en el sector de la producción para luego integrarse de forma vertical con actores afines (Borrella et al., 2015; Fitter & Kaplinsky, 2001; Hernandez-Aguilera et al., 2015; Luna & Wilson, 2015). Por otro lado, esta tesis se suma a otras posturas cualitativas (Mojo et al., 2016; Rodriguez Moreno, 2011; Rodríguez, 2011) y sugiere, en base a las experiencias de las organizaciones, la viabilidad en la construcción del precio a través del control de toda la cadena de valor. Este camino -que implica tiempo, organización e inversión- no está exento de dificultades y retos complejos, pero, por otro lado estos también muchas veces son útiles en términos del desarrollo de capacidades -individuales y colectivas- de las personas que cooperan para alcanzar su “buen vivir”.

Como aportación final y novedosa a la literatura, se abre la posibilidad de repensar el paradigma que actualmente domina a la economía social y solidaria, y que

implica la colocación de la persona en el centro del modelo empresarial y por encima del capital. A través del presente documento hemos revisado algunas de las ventajas de ubicar al centro de la cadena de valor del café a la persona y no el producto. Ahora bien, después de ligar los conceptos del “buen vivir” y la economía social y solidaria en la cadena de valor, sugiero ajustar este paradigma, poniendo énfasis en la epistemología y cosmovisión indígena rural, cuyo horizonte es su *lequil kuxlejalil*, “vida querida” o “buen vivir”, orientada a la armonía en las diferentes relaciones, incluyendo a la Madre Tierra. Implica ajustar el modelo empresarial en la economía social y solidaria, pasando de que la persona esté al centro a que en el centro se ubiquen las relaciones entre personas y con la naturaleza. Supone que el sentido de la cooperación entre personas que buscan mejorar de forma eficiente su bienestar a través de empresas sociales y solidarias, se dé en forma inclusiva con la naturaleza, rompiendo con la dicotomía entre ser humano y naturaleza, para así acercarse a un verdadero “buen vivir”, más inclusivo con todas, todos y con el ecosistema. Se trata de un conocimiento que emerge desde las fronteras de la sociedad, y nos lo aportan los pueblos originarios y campesinos, enfocándose a la armonía en las relaciones que otorgan trascendencia a la vida -en términos de transformación y espiritualidad-. Es una propuesta radical para evitar que el sistema capitalista actual, que prioriza el individualismo y el consumo creciente, profundice esta crisis civilizatoria, excluyente de los sectores más frágiles y vulnerables, y nos posibilite, desde una hermenéutica de la esperanza, construir alternativas incluyentes, solidarias y sustentables.

7.2 Conclusiones prácticas

Como se declaró desde el principio de esta tesis, su objetivo principal fue dinamizar el diálogo y la reflexión para encontrar soluciones innovadoras a las dificultades generadas por las tensiones entre los ritmos y las estrategias relacionales y organizacionales dentro de las organizaciones que trabajan en la cadena de valor del café. Tanto en Yomol A’tel como para Garittea, espero que el trabajo de los últimos años haya contribuido al fortalecimiento organizacional y empresarial para ser más eficientes, sostenibles y participativos. Algunas de las acciones donde creo que la aportación ha sido más significativa son las siguientes:

- a) La implementación de sistemas de trabajo en Yomol A'tel, para pasar de su etapa de adolescencia organizacional -principalmente dependiente de los liderazgos fundacionales- a una etapa de madurez, en la que existen espacios participativos para la toma de decisión, promoviendo la autonomía gracias a la cooperación entre nuevos liderazgos de diferentes sectores de la cadena de valor.
- b) La promoción de una identidad y narrativa para aglutinar a los diferentes grupos sociales en toda la cadena de valor del café Yomol A'tel, empezando por productores y trabajadores.
- c) La activación del diálogo y reflexión a través de la sistematización de Yomol A'tel, superando una situación organizacional frágil de repliegue, para emerger con un mayor autoconocimiento por parte de los participantes de la cadena de valor.
- d) El desarrollo de herramientas de gestión empresarial y financiera que promueven resultados positivos para las diferentes empresas dentro de la cadena de valor.
- e) La participación en los ajustes realizados por Garittea para su relanzamiento en términos de eficiencia empresarial y fortalecimiento del modelo multi-actor.
- f) La promoción del diálogo y la reflexión profunda entre las diferentes organizaciones de la red Comparte en términos de cadenas de valor, para mejorar su nivel de autoconocimiento que les permita repensarse ante sus retos actuales.

La investigación-acción encuentra su validez académica en la transformación de la realidad, por lo que estas acciones -sumadas a la propia transformación que se está dando en las experiencias narradas- son indispensables para dar sentido y pertinencia a esta tesis.

7.3 Limitaciones

Para este proyecto se detectaron tres grandes limitaciones que es importante remarcar: la complejidad de las diferentes organizaciones que participaron; el enfoque principalmente cualitativo que para algunas conclusiones requiere de complementos cuantitativos, y la subjetividad expresada ante las experiencias de mi parte -el investigador-. A continuación, profundizaré en cada una de ellas.

La primera es la gran complejidad de las experiencias con las que se trabajó, principalmente basada en la alta diversidad encontrada en los diferentes grupos sociales de la cadena de valor y a la propia distancia geográfica entre ellas: Chiapas México, el Valle del Cauca Colombia y, en general, la red que abarca diferentes países de América Latina. Dar resultados que abarquen semejante dimensión especial, cultural y socio-económica sería prácticamente imposible, por lo que muchas de las respuestas quedaron limitadas a las estrategias empresariales en la cadena de valor del café y la relación entre empresa social y solidaria, cadenas de valor y “buen vivir”.

La segunda limitación tiene que ver con la esencia cualitativa del trabajo basado en la investigación-acción. La relación profunda que tiene el investigador con muchos de los participantes y con los proyectos, sobre todo el de Yomol A'tel, afecta a los resultados del estudio y su interpretación. Debe afectarlos; es la naturaleza de la investigación-acción cualitativa, pero, también es importante destacar que este hecho no equivale a “distorsión”. La relación investigador-participantes influye en los datos, pero no los distorsiona; no los cambia de forma intencionada y con ánimo de manipular al lector. Posibilita la recolección de datos con un grado importante de detalle y sobre procesos, contextos y significados locales que simplemente no es posible con métodos cuantitativos. Dicho esto, a pesar de que se cuenta con algunos elementos cuantitativos irrefutables, como el caso de la construcción del precio en la cadena de valor, será interesante complementar algunas de las conclusiones de esta tesis con estudios cuantitativos que puedan confirmar o controvertir algunos de los resultados presentados y, posiblemente hacerlas más precisas y más generalizables. Por ejemplo, sería interesante incluir un complemento con algún estudio cuantitativo comparativo entre las organizaciones que construyen la cadena de valor y aquellas que han seguido la estrategia de especialización e integración vertical dentro de la misma. Esto daría bases para que, aunque no estén ligados estrechamente a la propia concepción del “buen vivir”, den luz para una difusión más amplia y confiable para el sector científico tradicional.

Por último, la limitación que considero más importante es mi propia visión en parte subjetiva, basada en mi deseo, múltiplemente expresado, de construir experiencias alternativas exitosas ante la crisis civilizatoria que vivimos en las fronteras de la sociedad. Estos deseos personales pueden permear en todo momento y direccionar la

investigación hacia un resultado -el esperado- ya visualizado dentro de mi cabeza. Así mismo, el deseo de éxito inherente al rol de dirección que he desempeñado durante los últimos tres años en Yomol A'tel, también es uno de los factores a tomar en cuenta al revisar los resultados, ya que algunos pueden volverse tendenciosos. Para evitar los efectos excesivos fue importante rebotar parte de los resultados con la red de investigadores de la red Comparte o de los miembros de Yomol A'tel, aunque por la propia naturaleza implicativa de esta investigación, estos siempre tendrán sus límites. A pesar de lo dicho, es importante entender que cualquier investigación fincada en hipótesis -entendidas como resultados esperados *a priori*, con base en lo que se ha publicado previamente y/o se sabe por propia experiencia- contiene en sí misma el germen de posibles efectos en los datos y análisis, pues las propias hipótesis marcan el camino que transita el investigador para aportar nuevo conocimiento... acotado a menudo por lo que se espera *a priori*!

En resumen, esta investigación se ha realizado con el máximo rigor posible y como en todas las investigaciones, siempre tendrá sus limitaciones en su aporte a nuestro conocimiento, tanto práctico como científico. La solución a los posibles defectos y limitaciones recae en profundizar la investigación como se comenta en el siguiente apartado.

7.4 Implicaciones futuras

Así como esta tesis contribuye tanto a la praxis de las organizaciones como en la literatura científica, también deja puertas abiertas para convertirse en futuras investigaciones -y principalmente acciones- que aseguren la sostenibilidad de estas alternativas.

Entre ellas se encuentra profundizar en el papel de los consumidores como un sujeto más activo en la participación en la cadena de valor. Es un ejercicio pendiente tanto para Yomol A'tel en México, como para Garittea en Colombia, y que les puede representar un ajuste favorable de su modelo de negocio, mejorando la participación de forma drástica, siendo disruptivos en el sector restauranero y de servicios del café que está urgido de nuevos modelos más incluyentes. Para ello, será importante cambiar el

paradigma que dio origen a estos proyectos y que pone en el centro al productor, para privilegiar al centro las relaciones entre las personas sin perder de vista la asimetría en el poder que llevó a la opción original por los productores. Sería igualmente interesante para la literatura científica investigar y documentar estas iniciativas en profundidad desde la dimensión y perspectiva del consumidor (Ballesteros Garcia, 2010; Han & Stoel, 2017).

Otro de los proyectos importantes será la nueva etapa a la que entra Yomol A'tel, donde -desde una perspectiva de mayor escala- se desarrollen y fortalezcan las estructuras organizacionales y jurídicas para aumentar la participación de los trabajadores en las empresas, posibilitar la inversión profesionalizante y en un futuro dar cabida a una mayor participación de los consumidores. Lo mencionado implicará una nueva plataforma -estructural y comunicacional- que contrarresten las distancias de los eslabones en la cadena de valor y generen las condiciones de confianza necesarias para apostar por la cooperación en un proyecto compartido.

Desde una perspectiva científica, y por el potencial transformacional que supone, me parece de sumo interés:

1. Seguir investigando la temática en lo personal, implicando a más investigadores, más puntos de vista y perspectivas. Complementando en la medida de lo posible los métodos cualitativos con métodos cuantitativos. Probablemente esto suponga reactivar los grupos de maestrantes y doctorandos de Yomol A'tel -Yomol Nohptesel- y de a red Comparte.
2. Explorar posibilidades sobre cómo hacer más accesible esta tesis para devolverla a sus dueños, las personas que forman parte de Yomol A'tel, Garittea y Comparte, tanto para que se aprovechen a máximo, como que se contrasten y modifiquen integrando los análisis de otros participantes con experiencias y ópticas diferentes. Esto podría suponer su transformación en un cuadernillo y su publicación y distribución para los participantes.
3. Aunado al punto 2, abrir posibilidades para compartir los resultados del camino que han ido desarrollando estas organizaciones con otros grupos que están recorriendo caminos similares o empezando a soñar alternativas para

su territorio, ya sea dentro de la misma red Comparte o en otras redes similares del sector rural campesino.

Personalmente, esta tesis cumplió uno de los objetivos subyacentes, que era el obligarme a dedicar tiempo para profundizar en un conocimiento que me facilite dar mejores respuestas a las alternativas y diferentes luchas de los sectores más excluidos de la cadena de valor. Estos años de trabajo me ayudaron no solo a estructurar académicamente los esfuerzos realizados en la práctica, sino a reforzar el sentido de mi camino profesional, puesto al servicio de aquellos grupos que, desde las fronteras de la sociedad, se organizan para cooperar por un mundo más justo, incluyente y solidario.

8.BIBLIOGRAFÍA

8. Bibliografía

- Acosta, A. (2015). El Buen Vivir como alternativa al desarrollo Algunas reflexiones económicas y no tan económicas. *Politica y Sociedad*. Universidad Complutense de Madrid. <https://doi.org/10.5209/rev-POSO.2015.v52.n2.45203>
- Acosta, A., & Gudynas, E. (2011). El Buen Vivir o la disolución de la idea del progreso. *Utopía Praxis Latinoamericana*, 1(1), 103–110.
- Afrika Comitee, & Basel, C. for A. S. (2018). Swiss Transit Trade and Zambia. *Afrika Bulletin* 172. Retrieved from [http://www.unrisd.org/80256B42004CCC77/\(httpInfoFiles\)/6302166D7E4CBB07C1258352002E60D7/\\$file/AfrikaBulletin 172_2018 Swiss Transit Trade and Zambia.pdf](http://www.unrisd.org/80256B42004CCC77/(httpInfoFiles)/6302166D7E4CBB07C1258352002E60D7/$file/AfrikaBulletin%20172_2018%20Swiss%20Transit%20Trade%20and%20Zambia.pdf)
- Alberich, T. (2007). Investigación-Acción Participativa y Mapas Sociales. Benlloch, Castellón.
- Alboan. (2017). Tecnología Libre de Conflicto. Retrieved January 2, 2019, from <https://www.tecnologialibredeconflicto.org/>
- Aleman, A. (2015). *Ganarse la vida en el campo. ONGD y promoción de capacidades para el desarrollo económico - productivo (1994 - 2014)*. (ALBOAN, Ed.). Bilbao: ALBOAN. Retrieved from <http://www.alboan.org/portal/documentos.asp?id=252>
- Allende, J. C. (2011). Culture and Social Representations of Work among Basques: Implications for Organizational Commitment and Cooperative Attitudes. *Basque Cooperativism*, 35.
- Álvarez, P. (2009). Una investigación social al servicio del liderazgo apostólico. *Promotio Iustitiae*, (101), 64–73.
- AMECAFÉ. (2013). Nuestro Café. *Nuestro Café*. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2008\)134:2\(84\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2008)134:2(84))
- Arando, S. (2017). *Sesión de clase: Participación de las personas en las organizaciones*.
- Arreola Muñoz, A. V., & Saldívar Moreno, A. (2017). De Reclus a Harvey, la resignificación del territorio en la construcción de la sustentabilidad. *Región Y Sociedad*, 29(68). <https://doi.org/10.22198/rys.2017.68.a874>
- Azkarraga Etxagibel, J., Altuna Gabilondo, L., Kausel, T., & Iñurrategi Irizar, I. (2011). La evolución sostenible (I). Una crisis multidimensional. *Eskoriatza* :

Mondragon Unibertsitatea. Humanitate Eta Hezkuntza Zientzien Fakultatea , 2011.

- Ballesteros Garcia, C. (2010). Bases morales, políticas y espirituales para un consumo transformador. *Documentación Social*, (156), 65–97.
- Bartra, A. (2013). Crisis civilizatoria. In *Crisis civilizatoria y superación del capitalismo*. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Económicas.
- Bauman, Z. (2012). *Amor líquido: acerca de la fragilidad de los vínculos humanos*. Fondo de Cultura Económica.
- Bayona, C., Legaz, S. G., & Madorrán, C. (1999). *Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos*. Universidad Pública de Navarra, Departamento de Gestión de Empresas.
- Bebbington, A. (1999). Capitals and capabilities: A framework for analyzing peasant viability, rural livelihood and poverty. *World Development*, 27, 2021–2044.
- Beltekian, D., & Ortiz-Ospina, E. (2018). Extreme poverty is falling: How is poverty changing for higher poverty lines? - Our World in Data. Retrieved December 18, 2018, from <https://ourworldindata.org/poverty-at-higher-poverty-lines>
- Berdegú, J. A., Bebbington, A., & Escobal, J. (2015). Conceptualizando la Diversidad Espacial en el Desarrollo Rural Latinoamericano: Estructuras, Instituciones y Coaliciones.
- Bergh, A., & Nilsson, T. (2014). Is Globalization Reducing Absolute Poverty? *World Development*, 62, 42–61. <https://doi.org/10.1016/J.WORLDDEV.2014.04.007>
- Boff, L. (1993). Ecología: política, teología e mística. *Curso de Verão, Ano VI*.
- Boff, L., & García Abril, J. (1986). *Teología desde el lugar del pobre*. Sal Terrae.
- Borrella, I., Mataix, C., & Carrasco-Gallego, R. (2015). Smallholder Farmers in the Speciality Coffee Industry: Opportunities, Constraints and the Businesses that are Making it Possible. *IDS Bulletin*, 46(3), 29–44. <https://doi.org/10.1111/1759-5436.12142>
- Borzaga, C., & Tortia, E. (2009). Social enterprises and local economic development. Retrieved from https://read.oecd-ilibrary.org/employment/the-changing-boundaries-of-social-enterprises_9789264055513-en#page214
- Borzaga, C., & Tortia, E. C. (2017). Co-operation as coordination mechanism: A new approach to the economics of co-operative enterprises. *The Handbook of Cooperative and Mutual Business*, 55–75.

- Bourdieu, P. (1997). The Forms of Capital - Education, Culture, Economy, and Society. *Education, Culture, Economy, and Society*, 819.
<https://doi.org/10.1002/9780470755679.ch15>
- Bourdieu, P. (2002). La distinción: Criterio y bases sociales del gusto. (pp. 97–113). México: Taurus.
- Bourguignon, F., & Scott-Railton, T. (2017). *The Globalization of Inequality*. Princeton University Press. Retrieved from
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=BQtsDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=globalization+poverty+inequality&ots=OUJ6yDDYK&sig=r_zEcYs_Va6ViAr3II7wboUd8rI#v=onepage&q=globalization poverty inequality&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=BQtsDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=globalization+poverty+inequality&ots=OUJ6yDDYK&sig=r_zEcYs_Va6ViAr3II7wboUd8rI#v=onepage&q=globalization%20poverty%20inequality&f=false)
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. Sage Publications.
- Cailleba, P., & Casteran, H. (2010). Do Ethical Values Work? A Quantitative Study of the Impact of Fair Trade Coffee on Consumer Behavior. *Journal of Business Ethics*, 97(4), 613–624. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0528-8>
- Capdevielle, J. (2014). Capital social: debates y reflexiones en torno a un concepto polémico. *Revista de Sociología e Política*, 22(51), 3–14.
<https://doi.org/10.1590/1678-987314225101>
- Casey, N. (2019). Las fallas que ponen en riesgo el acuerdo de paz en Colombia – Español. Retrieved June 18, 2019, from
<https://www.nytimes.com/es/2019/05/17/colombia-paz-farc-duque/>
- CEPAL. (2016). CEPALSTAT Base de Datos y Publicaciones Estadísticas. Retrieved from http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB_CEPALSTAT/Portada.asp
- Chaves Ávila, R., & Monzón Campos, J. L. (2018). La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (93), 5. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.93.12901>
- Checkland, P. (2000). Soft systems methodology: a thirty year retrospective. *Systems Research and Behavioral Science*, 17(S1), S11--S58.
- Coffee | 2019 | Data | Chart | Calendar | Forecast | News. (n.d.). Retrieved January 30, 2019, from <https://tradingeconomics.com/commodity/coffee>
- Comparte. (2011). *El desarrollo alternativo por el que trabajamos Aprendizajes*

- desde la experiencia.* ALBOAN.
- Comparte. (2015). *El desarrollo de capacidades como estrategia de cambio: Una experiencia colectiva de búsqueda de alternativas.* (I. ALBOAN, Ed.). Bilbao. Retrieved from <http://www.alboan.org/portal/documentos.asp?id=253>
- Comparte. (2016a). El reto de la comercialización en experiencias vinculadas a la red Comparte en América Latina, ALBOAN. Encuentro Agencia Vasca.
- Comparte. (2016b). Resumen programa multinivel 2016 - 2022.
- Comparte. (2017a). 3er Seminario Comparte - Experiencia de Construcción de Cadenas de valor de Ciclo Económico Compelto (p. 25).
- Comparte. (2017b). *Profundizar y ampliar las alternativas económicas en territorios de América Latina: El potencial de vinculación académica y sector social en el marco de la comunidad Comparte.* Bilbao.
- Comparte. (2017c). *Ruta metodológica para la construcción de alternativas económico productivas de impacto local y regional.* (Universidad Javeriana de Cali, Ed.).
- Comparte. (2019). Aportes a la construcción colectiva del relato articulado de la propuesta metodológica Comparte. In *Encuentro Red Comparte*. Chilón.
- CONCANACO SERVYTUR. (2018). *Indicadores Chiapas.*
- CONEVAL. (2010). *Medición de la pobreza en los municipios de México.* Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL); Retrieved from http://www.coneval.gob.mx/informes/Pobreza/Pobreza_municipal/Presentacion/Pobreza_municipios.pdf
- Coraggio, J. L. (1999). Política social y economía del trabajo. *Alternativas a La Política Neoliberal Para La Ciudad.* Buenos Aires, Miño y Dávila, UNGS.
- Coraggio, J. L. (2007). El papel de la Economía Social y Solidaria en la Estrategia de Inclusión Social. *FLACSO y SENPLADES, Quito*, 10–13.
- Coraggio, J. L. (2012). Karl Polanyi y la otra economía en América Latina. *Textos Escogidos. Karl Polanyi.*, 47–78.
- Crispín Bernardo, M. L., & Ruíz Muñoz, M. M. (2010). *Huellas de un caminar.* Universidad Iberoamericana.
- Da Ros, G. S. (2007). Economía solidaria: aspectos teóricos y experiencias. *Unircoop*, 5(1), 9.
- De la Cuadra, F. (2016). Buen Vivir: En busca de una alternativa al post - capitalismo.

- Agencia Latinoamericana de Información (ALAI) - America Latina En Movimiento*. Retrieved from <http://www.alainet.org/es/articulo/175750>
- De Sousa Santos, B. (2011a). Epistemologías del sur. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 16(54).
- De Sousa Santos, B. (2011b). *Producir para Vivir: Los caminos de la producción no capitalista*. Fondo de Cultura Económica.
- El País. (2018). México registra el nivel más alto de violencia en 21 años | Internacional | EL PAÍS. Retrieved April 27, 2019, from https://elpais.com/internacional/2018/08/21/mexico/1534871332_672002.html
- Ellacuría, I. (1981). Los pobres, lugar teológico en América Latina. *Misión Abierta*, 4–5, 225–240.
- Esteva, G. (2013). La insurrección en curso. In *Crisis civilizatoria y superación del capitalismo*. (p. 129). Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Económicas. Retrieved from <http://www.manuelugarte.org/modulos/biblioteca/o/CRISISIVILIZATORIA.pdf#page=129>
- Estrada, A., & Torres, M. (2016). Yomol A'tel: construyendo alternativas interculturales económicas, sociales y sustentables. Yomol A'tel.
- Fair Trade Foundation. (2012). *Fair Trade and Coffee* (Commodity). United Kingdom: Fair Trade Foundation. Retrieved from http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2009/resources/2012_Fairtrade_and_coffee_Briefing.pdf
- FAO. (2018). *FAO'S Work On Family Farming*. Retrieved from <http://www.fao.org/3/CA1465EN/ca1465en.pdf>
- Fariza, I., Galarraga, N., & Oquendo, C. (2019). La crisis del café: hay más que nunca, pero ni usted ni los productores se benefician | Economía | EL PAÍS. Retrieved November 6, 2019, from https://elpais.com/economia/2019/07/11/actualidad/1562860938_787058.html
- Feenstra, R. C. (1998). Integration of trade and disintegration of production in the global economy. *Journal of Economic Perspectives*, 12(4), 31–50.
- Fernández Dávalos, D. (2013). La economía social: el acento Lationamericano. In *Miradas sobre la economía social y solidaria en México* (Primera ed, pp. 107–119). México: Universidad Iberoamericana Puebla.
- Fernández, T. G. (2014). *Los tseltales lo saben: concepciones sobre conocimiento*,

- aprendizaje y enseñanza entre tseltales de Chiapas*. Universidad Iberoamericana.
- Fitter, R., & Kaplinsky, R. (2001). Who Gains from Product Rents as the Coffee Market Becomes More Differentiated? A Value-chain Analysis. *IDS Bulletin*, 32(3), 69–82.
- FND. (2014). *Panorama del Café*. (A. S. y T. de la I. Dirección General Adjunta de Planeación Estratégica, Ed.). Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero (FND). Retrieved from [http://www.financierarural.gob.mx/informacionsectorrural/Panoramas/PanoramaCafé %28may 2014%29.pdf](http://www.financierarural.gob.mx/informacionsectorrural/Panoramas/PanoramaCafé%28may%2014%29.pdf)
- Francisco, P. (2015). *Carta encíclica Laudato si' del Santo Padre Francisco sobre el cuidado de la casa común*. Bilbao: Mensajero.
- Fuentes, J. A. (2016). Alternativas a la economía y al desarrollo, desde las epistemologías del Sur y algunas nuevas visiones del mundo. *Revista Cooperativismo y Desarrollo*.
- García-Barrios, L., Galván-Miyoshi, Y. M., Valsieso-Pérez, I. A., Masera, O. R., Bocco, G., & Vandermeer, J. (2009). Neotropical Forest Conservation, Agricultural Intensification, and Rural Out-migration: The Mexican Experience. *BioScience*, 59(10), 863–873. <https://doi.org/10.1525/bio.2009.59.10.8>
- García-Guiu, C., Molero, F., & Moriano, J. A. (2015). Authentic leadership and its influence on group cohesion and organizational identification: the role of organizational justice as a mediating variable/El liderazgo auténtico y su influencia sobre la cohesión grupal y la identificación organizacional: el p. *Revista de Psicología Social*, 30(1), 60–88.
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78–104. <https://doi.org/10.1080/09692290500049805>
- Gilbert, C. L. (2006). Value chain analysis and market power in commodity processing with application to the cocoa and coffee sectors. *Discussion Papers. Università Degli Studi Di Trento*.
- Giovannini, M. (2012). Social enterprises for development as buen vivir. *Journal of Enterprising Comm*, 6(3), 284–299. <https://doi.org/10.1108/17506201211258432>
- Gordillo, G. (2013). *Seguridad y Soberanía Alimentaria*. FAO.
- Gudeman, S. (2008). *Economy's tension: the dialectics of community and market*. Berghahn Books.

- Gudynas, E. (2011). Buen Vivir: Germinando alternativas al desarrollo. *América Latina En Movimiento*, 462, 1–20.
- Guerra, P. (2006). La economía de la solidaridad. O la vuelta de los valores sociales a la economía. *Revista Umbrales*, (168), 2–7.
- Guridi Aldano, L., Jubeto Ruiz, Y., & Villalba Eguiluz, U. (2015). Aportaciones de la economía social y solidaria en el camino hacia el sumak kawsay (buen vivir) en Ecuador: algunas aclaraciones conceptuales. *Observatorio de Economía Social Solidaria y Popular*, 1–21. Retrieved from <http://economieassolidarias.unmsm.edu.pe/?q=art-culos/aportaciones-de-la-econom-social-y-solidaria-en-el-camino-hacia-el-sumak-kawsay-buen-vivir>
- Gutiérrez Ochoa, F. M., & Sosa González, L. S. (2014). Organizaciones Sociales Productivas en el Mercado Global de Café: Caso Sociedad Cooperativa Agrícola Regional Tosepan Tataniske (SCARTT). *Observatorio Iberoamericano Del Desarrollo Local y La Economía Social (OIDLES)*, 8(17), 18 p. Retrieved from <http://www.eumed.net/rev/oidles/17/cafe.pdf>
- Han, T. I., & Stoel, L. (2017). Explaining Socially Responsible Consumer Behavior: A Meta-Analytic Review of Theory of Planned Behavior. *Journal of International Consumer Marketing*, 29(2), 91–103. <https://doi.org/10.1080/08961530.2016.1251870>
- Hartlieb, S., & Jones, B. (2009). Humanising Business Through Ethical Labelling: Progress and Paradoxes in the UK. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 583–600. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0125-x>
- Haxeltine, A., Avelino, F., Wittmayer, J., Kemp, R., Weaver, P., Backhaus, J., & O’riordan, T. (2013). Transformative social innovation: a sustainability transitions perspective on social innovation. In *NESTA Conference Social Frontiers: The Next Edge of Social Science Research* (pp. 14–15).
- Henderson, T. P. (2019). La roya y el futuro del café en Chiapas. *Revista Mexicana de Sociología*, 81, 389–416.
- Hernandez-Aguilera, J. N., Gómez, M. I., Rodewald, A. D., Rueda, X., Anunu, C., Bennett, R., ... van Es, H. (2015). Impacts of smallholder participation in high-quality coffee markets: The Relationship Coffee Model.
- Hernández, R., Martínez-Piva, J. M., & Mulder, N. (2014). *Global value chains and world trade: Prospects and challenges for Latin America*. Chile: Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

- Hoebeke, L. (1994). Making work systems better. *A Practitioner's Reflections*, Chichester u. New York.
- Hoebeke, L. (2013). *Mejorando los sistemas de trabajo: reflexiones de un profesional*. INNOVA.
- Hooks, T., McCarthy, O., Power, C., & Macken-Walsh, Á. (2017). A co-operative business approach in a values-based supply chain: A case study of a beef co-operative. *Journal of Co-Operative Organization and Management*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jcom.2017.10.001>
- Houtart, F. (2012). El concepto de Sumak Kausay (Buen vivir) y su correspondencia con el bien común de la humanidad (Tema Central).
- IMCA. (2019). Presentación Garittea - Modelo Multiactor. In *Encuentro Red Comparte*.
- IMF. (2019). World Economic Outlook (April 2019) - GDP, current prices. Retrieved April 27, 2019, from
<https://www.imf.org/external/datamapper/NGDPD@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOORLD>
- INEGI. (2011). *Censo de Población y Vivienda 2010*. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). Retrieved from
<http://www.inegi.com.mx>
- INEGI. (2015). Población. Retrieved April 26, 2019, from
<https://www.inegi.org.mx/temas/estructura/>
- Instituto Mayor Campesino. (2015). *Implementación de mecanismos de agregación de valor y comercialización directa de cafés especiales para la generación de ingresos de las organizaciones campesinas del centro del Valle del Cauca*.
- International Coffee Organization - Mission. (n.d.). Retrieved January 30, 2019, from
http://www.ico.org/mission07_e.asp?section=About_Us
- Irezabal, A. (2011). *Desarrollo de cadenas de valor a través de empresas de economía social y solidaria: Estudio de caso del café en la selva norte de Chiapas, México*. Mondragon Unibertsitatea, Mondragon. Retrieved from
<https://yomolnohptesel.wordpress.com/biblioteca/sobre-yomol-atelmision-de-bachajon/>
- Irezabal, A. (2017). Plan de Trabajo 2017 - 2019 / Dirección. Chilón.
- Jørgensen, M. S., Avelino, F., Dorland, J., Rach, S., & Wittmayer, J. (2016). Synthesis across social innovation case studies, (613169), 287.

- Knaup, H., Schiessl, M., & Sith, A. (2011). El hambre cotiza en bolsa. *El País Domingo*.
- Kristof, N. (2018). Why 2017 Was the Best Year in Human History. Retrieved December 18, 2018, from <https://www.nytimes.com/2018/01/06/opinion/sunday/2017-progress-illiteracy-poverty.html>
- Lee, J., Gereffi, G., & Beauvais, J. (2012). Global value chains and agrifood standards: Challenges and possibilities for smallholders in developing countries. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 109(31), 12326–12331. <https://doi.org/10.1073/pnas.0913714108>
- Leff, E. (2003). La ecología política en América Latina: Un campo en construcción. *Revista Latinoamericana*, 5.
- Lindenberg, S., & Foss, N. J. (2011). Managing joint production motivation: The role of goal framing and governance mechanisms. *Academy of Management Review*, 36(3), 500–525. <https://doi.org/10.5465/AMR.2011.61031808>
- Lobato-Calleros, M. O., Fabila Rodriguez, K., Carrera-Lobato, P., & Carrera-Lobato, R. (2016). Development and testing of an assessment model for social enterprises: The case of Capeltic in Mexico. *Business Process Management Journal*, 22(5), 1009–1020. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2016-0027>
- Lombardi, A., Migliore, G., Verneau, F., Schifani, G., & Cembalo, L. (2015). Are “good guys” more likely to participate in local agriculture? *Food Quality and Preference*, 45, 158–165. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2015.06.005>
- López, D., & Marañón, B. (2013). Racionalidades y prácticas socioproductivas alternativas para el Buen Vivir.
- Luna, F., & Wilson, P. N. (2015). An Economic Exploration of Smallholder Value Chains: Coffee Transactions in Chiapas, Mexico. *International Food and Agribusiness Management Review*, 18(3), 85–105.
- MacKinnon, D., & Derickson, K. D. (2013). From resilience to resourcefulness: A critique of resilience policy and activism. *Progress in Human Geography*, 37(2), 253–270. <https://doi.org/10.1177/0309132512454775>
- Mangaliso, M. P. (2001). Building competitive advantage from Ubuntu: Management lessons from South Africa. *Academy of Management Perspectives*, 15(3), 23–33.
- Marañón, B., & López, D. (2013). La solidaridad económica y el buen vivir en México: Una reflexión crítica. In *Miradas sobre la economía social y solidaria*

- en México* (p. 121). México: Universidad Iberoamericana Puebla.
- Marañón Pimentel, B. (2014). Buen Vivir y descolonialidad. Crítica al desarrollo y la racionalidad instrumentales.
- Martí, J. (2000). La investigación-acción participativa. Estructura y fases. *La Investigación Social Participativa. Construyendo Ciudadanía/1. El Viejo Topo. España. Pp*, 73–117.
- Martínez-Cárdenas, R., Ayala-Gaytán, E. A., & Aguayo-Téllez, E. (2015). Confianza y capital social: evidencia para México. *Economía, Sociedad y Territorio*, 15(47), 35–59.
- Matrix Evidence. (2010). The Employee Ownership Effect: A review of the evidence. London: Matrix Knowledge Group // Employee Ownership Association.
- Maurer Ávalos, E. (2011). Los tseltales aprenden sin enseñanzas. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, XLI(3–4), 65–71.
- Max-Neef, M. A. (2004). *Fundamentos de la transdisciplinaridad*. Universidad de Cuenca.
- Max-Neef, M. A., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (1994). *Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones* (Vol. 66). Icaria Editorial.
- Méndez, V., Bacon, C., Olson, M., Morris, K., & Shattuck, A. (2013). Conservación de agrobiodiversidad y medios de vida en cooperativas de café bajo sombra en Centroamérica. *Ecosistemas*, 22(1), 16–24. Retrieved from <http://www.revistaecosistemas.net/index.php/ecosistemas/article/view/760>
- Michie, J., Blasi, J. R., & Borzaga, C. (2017). *The Oxford handbook of mutual, co-operative, and co-owned business*. Oxford University Press.
- Mistry, J., & Berardi, A. (2016). Bridging indigenous and scientific knowledge. *Science*, 352(6291), 1274–1275. <https://doi.org/10.1126/science.aaf1160>
- Mohan, S. (2016). Institutional Change in Value Chains: Evidence from Tea in Nepal. *World Development*, 78, 52–65. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.10.004>
- Mojo, D., Fischer, C., & Degefa, T. (2016). Collective Action and Aspirations: The Impact of Cooperatives on Ethiopian Coffee Farmers' Aspirations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87(2), 217–238. <https://doi.org/10.1111/apce.12103>
- Morin, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Murphy, A., & Jenner-Leuthart, B. (2011). Fairly sold? Adding value with fair trade

- coffee in cafes. *Journal of Consumer Marketing*, 28(7), 508–515.
<https://doi.org/10.1108/07363761111181491>
- Myers, M. D. (2019). *Qualitative research in business and management*. Sage Publications Limited.
- Nájera Elizalde, O. (2012). El café orgánico en México: Una alternativa para los productores indígenas en la economía globalizada. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, (48).
- Nickow, A. (2015). Growing in value: NGOs, social movements and the cultivation of developmental value chains in Uttarakhand, India. *Global Networks-a Journal of Transnational Affairs*, 15, S45–S64. <https://doi.org/10.1111/glob.12087>
- Noguera, P., & Semitiel, M. (2008). Capital social y desarrollo económico. In *Capital Social, Género y Desarrollo* (p. 280). Murcia: Universidad de Murcia.
- Oddone, N., & Padilla, R. (2017). *Fortalecimiento de las cadenas de valor Rurales*. Santiago: CEPAL.
- OIC. (2016). *Historical Data on the Global Coffee Trade*. International Coffee Organization (ICO). Retrieved from http://www.ico.org/new_historical.asp
- Oxfam. (2016). *Una economía al servicio del 1%*.
- Picketty, T. (2014). *Capital in the 21st Century*. Harvard University Press.
- Pieck, E., & Messina, G. (2010). *Ts'umbal Xitalha': La experiencia de una cooperativa de café. El camino de la sistematización*. Mexico City.
- Pieck, E., Vicente Díaz, M. R., & Comunidad Yomol A'tel. (2019). *Voces de Yomol A'tel, una experiencia de economía social y solidaria* (Primera ed). Ciudad de México: Universidad Iberoamericana.
- Pieck, E., & Vicente, R. (2017). *Propuesta para retomar la Sistematización de Yomol A'tel*.
- Pitts, S. (2018). *Impact of Cooperative Membership on Members' Household Economies: The Case of Chiapas Coffee Farmers*. USF Scholarship: a digital repository @ Gleeson Library | Geschke Center. Retrieved from <https://repository.usfca.edu/thes/1079>
- Polanyi, K. (2007). *La Gran Transformación*. Fondo de Cultura Económica.
https://doi.org/10.1007/978-981-287-242-5_9
- Raynolds, L. T. (2002). Consumer/producer links in fair trade coffee networks. *Sociologia Ruralis*, 42(4), 404–424.
- Razeto, L. (1999). La economía de solidaridad: concepto, realidad y proyecto.

- Persona y Sociedad*, 13(2), 1–19.
- Rivera, E. S. (2006). Efectos locales de la producción de café alternativo y sustentabilidad en Chiapas, México. *Revista Iberoamericana de Economía Ecológica (REVIBEC)*, (3), 49–62.
- Robles, R. (2010). Vivir Bien, no “Vivir mejor.” Retrieved from <http://www.jornada.unam.mx/2010/04/24/oja156-ronco.html>
- Rodríguez Moreno, J. (2011). *Xitalha': vida y subsistencia a la sombra del café*. Tesis de Doctorado. Universidad Iberoamericana, México DF, México.
- Rodríguez Moreno, J. (2014). ¿Es posible desarrollarse entorno al café orgánico? Las perspectivas de un negocio local - global en comunidades mayas. *Antípoda. Revista De Antropología Y Arqueología*, (19), 217–241. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.7440/antipoda19.2014.10>
- Rodríguez Moreno, J. R. (2011). *Xitalha' : Vida y subsistencia a la sombra del café. Doctoral Thesis*, 1–340.
- Rodríguez, O. (2010). Prólogo - Hemos caminado... In G. Messina & E. Pieck (Eds.), *Ts'umbal Xitalha'. La experiencia de una cooperativa de café*. (Primera Ed, pp. 11–14). México: El camino de la sistematización. Retrieved from http://www.uia.mx/web/files/publicaciones/tsubmal_xitalha.pdf
- Rodríguez, O. (2011). Sustentabilidad rural y agroecología en comunidades indígenas de Chiapas. In J. Morales-Hernández (Ed.), *La Agroecología En La Construcción De Alternativas Hacia La Sustentabilidad Rural* (pp. 260–294). Ciudad de México: Iteso; Siglo XXI.
- Rodríguez, O. (2018). El sueño tiene latido: una economía al servicio de la comunidad. *Cristianisme i Justicia*, 211.
- Rösing, M., Travieso, E., & Irezabal, A. (2018). El potencial de la economía social y solidaria para la innovación social transformadora.
- Ruano, E., Silva, V., & Rivera, W. (2015). Cadena productiva y capital social: el caso de la piscicultura del Cauca, Colombia. *Interações (Campo Grande)*, 16(2), 257–264. <https://doi.org/10.1590/151870122015202>
- Rueda, X., & Lambin, E. F. (2013). Linking globalization to local land uses: How eco-consumers and gourmards are changing the Colombian coffee landscapes. *World Development*, 41, 286–301.
- Ruiz Galindo, D. M. (2010). Caracterización de la estructura orgnizativa de la Misión Jesuita de Bachajón. In *Huellas de un Caminar* (Primera Ed). México:

Universidad Iberoamericana.

- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2007). *Metodología de la Investigación Cualitativa. Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto, Bilbao (España).
- Sahay, B. S. (2003). Understanding trust in supply chain relationships. *Industrial Management & Data Systems*, 103(8), 553–563.
<https://doi.org/10.1108/02635570310497602>
- Sánchez Juárez, G. K. (2015). *Los Pequeños cafeticultores de Chiapas, organización y resistencia frente al mercado*. Universidad de la Ciencias y Artes de Chiapas.
- Saratxaga, K. (2007). *Un nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente*. Madrid: Pearson Education.
- Schejtman, A., & Berdegué, J. (2004). Desarrollo territorial rural. *Debates y Temas Rurales*, 1, 7–46.
- Schubert, J., Engel, U., & Macamo, E. (2018). *Extractive Industries and Changing State Dynamics in Africa: Beyond the Resource Curse*. Taylor & Francis.
- Sieff, K. (2019). The migration problem is a coffee problem. Retrieved June 18, 2019, from https://www.washingtonpost.com/world/2019/06/11/falling-coffee-prices-drive-guatemalan-migration-united-states/?utm_term=.57f12579976c
- Sin Embargo. (2017). México alcanzó una cifra récord de desigualdad: Cepal; el 80% de la riqueza está en manos del 10%. Retrieved April 27, 2019, from <https://www.sinembargo.mx/30-05-2017/3228599>
- Stirling, A. (2014). From Sustainability to Transformation: Dynamics and Diversity in Reflexive Governance of Vulnerability.
- Toledo, V. M. (1981). *Naturaleza, producción, cultura: Ensayos de Ecología Política*. Universidad Veracruzana.
- Toledo, V. M. (2005). *Los curadores de la madre tierra. Un manual etnoecológico para los pueblos tzeltales del norte de Chiapas*. México.
- Toledo, V. M., & Espejel, B. O. (2014). *México, Regiones Que Caminan Hacia la Sustentabilidad: Una Geopolítica de Las Resistencias Bioculturales*. México: Universidad Iberoamericana Puebla.
- Touraine, A. (2015). *Crítica de la modernidad*. Fondo de Cultura económica.
- TRANSIT. (2016). Transformative Social Innovation Theory. Retrieved from <http://www.transitsocialinnovation.eu/home>
- Transparency International. (2018). Corruption Perceptions Index 2018 -

- Transparency International. Retrieved April 27, 2019, from <https://www.transparency.org/cpi2018>
- Travieso, E. (2016). Creatividad ante la crisis: Alternativas desde América Latina. *Revista IBERO*, 36.
- Travieso, E. (2018). *Reason to Hope: Economic, Social and Ecological Virtuous Circles in Chiapas, México*. University of Oxford.
- Travieso, E., Rodríguez, O., Irezabal, A., Estrada, A., Torres, M., Fernández, T. G., Yomol A'tel. (2010). *CEDIAC: El estado de la cuestión. Huellas de un Caminar* (Primera Ed). México: Universidad Iberoamericana.
- UN Global Compact. (2015). *Supply chain sustainability: A practical guide for continuous improvement* (Second Edi). United Nations Global Compact.
- United Nations Global Compact. (2018). Our Participants | UN Global Compact I Supply Chain Advisory Group. Retrieved January 2, 2019, from https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?page=2&search%5Binitiatives%5D%5B%5D=24&search%5Bkeywords%5D=&search%5Bper_page%5D=10&search%5Bsort_direction%5D=asc&search%5Bsort_field%5D=&utf8=✓
- UNRISD. (2018). Valueworks: Effects of Financialization along the Copper Value Chain. Retrieved January 2, 2019, from [http://www.unrisd.org/80256B3C005BB128/\(httpProjects\)/E340375ACE363D36C12580B2004C8053?OpenDocument&utm_campaign=ebulletin_14_12_2018&utm_medium=email_html&utm_source=en&utm_content=content_link](http://www.unrisd.org/80256B3C005BB128/(httpProjects)/E340375ACE363D36C12580B2004C8053?OpenDocument&utm_campaign=ebulletin_14_12_2018&utm_medium=email_html&utm_source=en&utm_content=content_link)
- Uribe, I. (2008). *Propuesta de un manual para la adquisición y desarrollo de la competencia de iniciativa emprendedora a partir de la experiencia de Saiolan, centro de empresas e innovación de Mondragón*. Mondragon Unibertsitatea - Facultad de Ciencias Empresariales, Oñati.
- Valencia, V., García-Barrios, L., Sterling, E. J., West, P., Meza-Jiménez, A., & Naeem, S. (2018). Smallholder response to environmental change: Impacts of coffee leaf rust in a forest frontier in Mexico. *Land Use Policy*, 79, 463–474. <https://doi.org/10.1016/J.LANDUSEPOL.2018.08.020>
- Valor, C. (2016). Seminario Grounded Theory. Universidad Pontificia de Comillas.
- Velasco, D. (2010). *CEDIAC: El estado de la cuestión*. Guadalajara: Instituto Tecnológico del Oriente (ITESO).

- Villasante, T. R. (2014). *Redes de vida desbordantes. Fundamentos para el cambio desde la vida cotidiana*. Madrid: Los libros de la catarata.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.
- Wallerstein, I. (2010). Crisis estructurales. *New Left Review (Español)*, (62), 127–137.
- WID – World Inequality Database. (2018). Retrieved December 31, 2018, from <https://wid.world/es/pagina-de-inicio/>
- Wilson, D. S., Ostrom, E., & Cox, M. E. (2013). Generalizing the core design principles for the efficacy of groups. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 90, S21–S32. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2012.12.010>
- Xenikou, A. (2014). The cognitive and affective components of organisational identification: The role of perceived support values and charismatic leadership. *Applied Psychology*, 63(4), 567–588.
- Yomol A'tel. (2016). *Plan estratégico 2017 - 2020*. Chilón.
- Yomol A'tel. (2018). *Informe Anual 2017 Yomol A'tel*.
- Yomol A'tel. (2019). *Una nueva estructura legal y fiscal*. Chilón.
- Zatyrka, A. (2003). *The Formation of the Autochthonous Church and the Inculturation of Christian Ministries in the Indian Cultures of America, a Case Study: The Bachajón Mission and the Diocese of San Cristóbal de las Casas, Mexico*. Leopold Franzens Universität.

9. ANEXOS

9. Anexos

Lista de fuentes de datos de campo

Para la pregunta uno, sobre la gestión de las tensiones y los ritmos en la cadena de valor del café se utilizaron las minutas de comité ejecutivo y consejo de administración de Yomol A'tel, así como la relatoría de la asamblea y congreso de y dos cartas internas. Para Garittea, se usó el informe y relatoría de la visita de campo y en el caso de la red Comparte, las memorias del encuentro sobre cadenas de valor.

a) Yomol A'tel

Minutas del Comité Ejecutivo

- YA-CE-170113 / Minuta del Comité Ejecutivo de enero 2017
- YA-CE-170213 / Minuta del Comité Ejecutivo de febrero 2017
- YA-CE-170215 / Minuta del Comité Ejecutivo (II) de febrero 2017
- YA-CE-170322 / Minuta del Comité Ejecutivo de marzo 2017
- YA-CE-170522 / Minuta del Comité Ejecutivo de mayo 2017
- YA-CE-170606 / Minuta del Comité Ejecutivo de junio 2017
- YA-CE-170719 / Minuta del Comité Ejecutivo de julio 2017
- YA-CE-170823 / Minuta del Comité Ejecutivo de agosto 2017
- YA-CE-170913 / Minuta del Comité Ejecutivo de septiembre 2017
- YA-CE-171103 / Minuta del Comité Ejecutivo de noviembre 2017
- YA-CE-171108 / Minuta del Comité Ejecutivo (II) de noviembre 2017
- YA-CE-170113 / Minuta del Comité Ejecutivo de enero 2017
- YA-CE-171206 / Minuta del Comité Ejecutivo de diciembre 2017 (Misol Ha)
- YA-CE-180117 / Minuta del Comité Ejecutivo de enero 2018
- YA-CE-180214 / Minuta del Comité Ejecutivo de febrero 2018
- YA-CE-180314 / Minuta del Comité Ejecutivo de marzo 2018
- YA-CE-180416 / Minuta del Comité Ejecutivo de abril 2018
- YA-CE-180612 / Minuta del Comité Ejecutivo de junio 2018
- YA-CE-180709 / Minuta del Comité Ejecutivo de julio 2018

- YA-CE-180815 / Minuta del Comité Ejecutivo de agosto 2018
- YA-CE-180919 / Minuta del Comité Ejecutivo de septiembre 2018
- YA-CE-181017 / Minuta del Comité Ejecutivo de octubre 2018
- YA-CE-181128 / Minuta del Comité Ejecutivo de noviembre 2018
- YA-CE-191130 / Minuta de la planeación Misol Ha de noviembre 2019

Minutas del Consejo de Administración

- YA-CA-170223 / Minuta del Consejo de Administración de febrero 2017
- YA-CA-170503 / Minuta del Consejo de Administración de mayo 2017
- YA-CA-170707 / Minuta del Consejo de Administración de julio 2017
- YA-CA-170925 / Minuta del Consejo de Administración de septiembre 2017
- YA-CA-171214 / Minuta del Consejo de Administración de diciembre 2017
- YA-CA-180226 / Minuta del Consejo de Administración de febrero 2018
- YA-CA-180426 / Minuta del Consejo de Administración de abril 2018
- YA-CA-180827 / Minuta del Consejo de Administración de agosto 2018
- YA-CA-181112 / Minuta del Consejo de Administración de noviembre 2018

Congreso y Asamblea de Yomol A'tel

- YA-CO-180516 / Relatoría Congreso y Asamblea General Yomol A'tel

Cartas internas

- YA-CAR-170112 / Carta de Oscar Rodríguez (Director) al equipo
- YA-CAR-170918 / Carta de Alberto Irezabal (Director) al equipo

b) Garittea

- GA-RE-180322 / Relatoría de visita a Colombia
- GA-IN-180322 / Informe de visita a Garittea

c) Comparte

- CO-ME-171007 / Memorias Encuentro Cadenas de Valor Comparte

Para la pregunta dos, sobre apropiación y participación en la cadena de valor del café se utilizaron 24 relatos que surgen de la sistematización de Yomol A'tel y 2 cuestionarios.

Hijos de Productores

- PR-HIJ-GGH / Gerardo Gómez Hernández
- PR-HIJ-JAGH / José Ángel Gómez Hernández
- PR-HIJ-JJPC / Juan José Pérez Cruz

Trabajadores Ts'umbal Xitalha'

- TR-TX-ALG / Alfredo López Girón
- TR-TX-CGD / Claudia Gómez Demeza
- TR-TX-FGA / Francisco Gutiérrez Álvarez
- TR-TX-JGG / jXel Guzmán Guitérrez
- TR-TX-OLA / Omar López Allende

Trabajadores Bats'il Maya

- TR-BM-EHG / Eduardo Hernández Gibert
- TR-BM-JAH / José Aquino Hernández
- TR-BM-MVM / Martín Vázquez Monterrosa
- TR-BM-PGP / Pablo Gutiérrez Pérez

Trabajadores Capeltic

- TR-CA-ARHR / Alma Rosa Hernández Ramírez
- TR-CA-BML / Belinda Meixueiro Luna
- TR-CA-DRP / Dulce Rojas Pérez
- TR-CA-KSD / Keila Sánchez Dzul
- TR-CA-LSLD / Laura Sarahi López Durán
- TR-CA-OSA / Omar Salcedo Aldama
- TR-CA-AC-CUEST / Alejandro Castro - Cuestionario

Trabajadores Yomol A'tel

- TR-YA-CMA / Cristina Méndez Álvarez
- TR-YA-JAFG / José Andrés Fuentes González
- TR-YA-MATC / Miguel A. Torres Cruzaley
- TR-YA-ORR / Oscar Rodríguez Rivera

Colaboradores

- COL-LAM / Lorena Álvarez Moreno
- COL-RHW / Ricardo Harte White
- COL-AH-CUEST / Ayako Hashimoto – Cuestionario



**Mondragon
Unibertsitatea**

Enpresagintza
Fakultatea
Facultad de
Empresariales

