



## ORIGEN, DESARROLLO Y PERSPECTIVAS DE LAS COOPERATIVAS CAFETALERAS DE HUATUSCO, VERACRUZ

*Origin, Development and Prospects of Coffee-Growing Cooperatives in Huatusco, Veracruz (Mexico)*

Juan José Rojas-Herrera  
Alfredo Martín Olguín-Pérez

**Resumen:** En este artículo se analiza el proceso de gestación y desarrollo del cooperativismo cafetalero en la región de Huatusco, Veracruz, durante los diecisiete años transcurridos del presente siglo. El objetivo del estudio consistió en indagar sobre las vías de surgimiento de las cooperativas, así como sobre los mecanismos de vinculación con los organismos públicos encargados de promover el desarrollo rural en el campo veracruzano. Como consecuencia, ha sido posible actualizar el panorama asociativo del cooperativismo cafetalero y elaborar una tipología de sociedades cooperativas, según su grado de autonomía frente a los distintos grupos de interés.

**Palabras clave:** café, cooperativas de producción, clientelismo, autogestión, Estado, sociedad civil.

**Abstract:** This paper analyzes the origin and development of coffee-growing cooperatives in Huatusco, Veracruz (Mexico) during the first seventeen years of the 21st century. Our research focuses on the different ways cooperatives get started and their links to rural-development public agencies that operate in Veracruz. Our research allows us to update an overview of cooperative membership and prepare a typology of cooperatives according to their independence vis-à-vis different stakeholders.

**Keywords:** production cooperatives, coffee growing, clientele, self-management, state, civil society.

---

Juan José Rojas Herrera. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Córdoba, España. Profesor-investigador en el Departamento de Sociología Rural de la Universidad Autónoma Chapingo, México. Temas de especialización: organización rural, cooperativismo y economía solidaria. Correo electrónico: rojashjj@gmail.com.

Alfredo Martín Olguín Pérez. Maestro en Ciencias en Sociología Rural por la Universidad Autónoma Chapingo, México. Temas de especialización: organización rural y cooperativismo cafetalero. Correo electrónico: amop76@hotmail.com.

Enviado a dictamen: 7 de junio de 2017.  
Aprobación: 29 de octubre de 2017.  
Revisores: 1.



**E**n el contexto de la posguerra mundial y con el objeto de potenciar la participación de México en el mercado internacional del café, el gobierno federal creó en 1958 el Instituto Mexicano del Café (INMECAFÉ). A partir de ese año, y a lo largo de tres décadas y media, el nuevo instituto se encargó de acopiar, procesar y comercializar el grano, promoviendo entre los pequeños y medianos productores el monocultivo al asegurarles la compra de su cosecha. Con esta misma finalidad, entre 1973 y 1989 impulsó la organización de los productores en unidades económicas de producción y comercialización (UEPC), con lo que logró que se duplicara el número de cafeticultores a nivel nacional, la mayoría de ellos minifundistas e indígenas.

Sin embargo, como señalan diversos autores, entre ellos Celis (2009) y Bartra (2011), a finales de la década de los ochenta las condiciones favorables antes descritas empezaron a agotarse debido a la hiperinflación y a la aguda crisis económica en que se sumió el país, lo cual condujo a la ruptura de los acuerdos establecidos por México con la Organización Internacional del Café (OIC) en julio de 1989, y a la posterior liquidación del Instituto Mexicano del Café (INMECAFÉ) en 1993. Comenzó entonces un período de incertidumbre caracterizado por la inestabilidad de los precios. Los peores lapsos se presentaron entre 1988 y 1994, y entre 2000 y 2005, períodos durante los cuales el sector cafetalero no logró recuperar los costos de producción, lo que motivó que estallaran diversas crisis económicas y sociales en las regiones cafetaleras del país.

Esta crítica situación impulsó a los pequeños y medianos cafeticultores a buscar opciones que les permitieran subsistir y adquirir autonomía frente a las instituciones de gobierno y a los nuevos agentes económicos que aparecieron en el campo mexicano como producto de la liberalización de los mercados agrícolas. Una de las alternativas que ensayaron fue la creación de organizaciones de productores con personalidad jurídica propia. Esta estrategia resultó exitosa en algunos estados de la República como Oaxaca, Chiapas y Puebla, pero no lo fue del todo en Veracruz, Guerrero o San Luis Potosí, donde la organización social de los cafeticultores ha enfrentado graves dificultades aún insuperables.

Bajo este marco de reflexión, el caso de estudio que se trata en este artículo resulta relevante ya que, por una parte, el café es el segundo producto que más se exporta en México, únicamente por detrás del petróleo, y es una importante fuente de ingresos directos e indirectos para cerca de tres millones de personas que dependen de su cultivo. Por otra parte, el estado de Veracruz es el segundo productor de grano a nivel nacional, siendo relevante señalar que los municipios de la región de Huatusco generan el 23% de las cosechas estatales y el 6% de las nacionales, además de ser la región que más cantidad de tierra dedica al cultivo del cafeto y contar con la tercera mayor concentración de cafeticultores en México (12 822), de los cuales cerca del 80% posee menos de tres hectáreas, lo que significa que se trata de pequeños productores minifundistas que, para potenciar su esfuerzo individual y evitar ser barridos por la competencia comercial, requieren de organizarse colectivamente.

Medina y Flores (2015), con base en datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), calcularon que en 2015 había en México un total de 13 041 cooperativas, de las cuales 682 tenían sede en Veracruz, siendo el sexto estado con más asociaciones de este tipo a nivel nacional (el 5.2% del total). Por su parte, el Servicio de Administración Tributaria reportaba que en 2016 en la región de Huatusco operaban 295 cooperativas dedicadas a diversos ramos (SAT, 2016); tal cifra representaba el 2.2% del total de este tipo de asociaciones a nivel nacional y el 43.2% a escala estatal. El propio SAT consignaba que 91 de esas organizaciones se dedicaban al cultivo del café, aunque seis de ellas suspendieron sus actividades en fecha reciente.

Las anteriores cifras sugieren que la mayoría de las cooperativas cafetaleras de Huatusco exhiben capacidad de resiliencia pese al marco adverso que constituye para ellas el modelo neoliberal actual y las constantes fluctuaciones de su giro económico. Por ello, el objetivo general que orientó la presente investigación, realizada originalmente como investigación de tesis de maestría, consistió en identificar y analizar las condiciones del surgimiento de estas cooperativas, así como los factores

externos e internos que explican su permanencia desde la crisis cafetalera de los años 2001 y 2002 hasta nuestros días. A un nivel más particular, interesó determinar las tendencias dominantes del cooperativismo cafetalero durante el período comprendido entre 2001 y 2016, describir las características distintivas de su actual panorama asociativo y ponderar las perspectivas de futuro.

Con base en lo anterior, el contenido del artículo se desglosa en cuatro apartados. En el primero de ellos se explica la metodología utilizada; en el segundo se muestra la evolución histórica que experimentó el cooperativismo cafetalero desde el desmantelamiento del INMECAFÉ hasta principios del año 2017; en el tercero se presentan las características distintivas del actual panorama asociativo del cooperativismo cafetalero en la región, y en el cuarto y último se exhiben las conclusiones generales del estudio, así como algunas recomendaciones puntuales que podrían ayudar a modificar el panorama actual del cooperativismo cafetalero y a mejorar su imagen, impacto e influencia en la región.

### Metodología utilizada

La investigación realizada fue de carácter documental y de campo y se delimitó geográficamente en el espacio de la región de Huatusco, conformada por los municipios de Coscomatepec, Sochiapa, Zentla, Tomatlán, Ixhuatlán del Café, Tlaltetela, Huatusco, Tlacotepec de Mejía, Comapa, Tenampa y Totutla. En la primera etapa se realizó una revisión teórico-documental acerca del origen y la historia del cooperativismo cafetalero en la región, y en una segunda etapa se emprendió el trabajo de campo, que consistió en detectar las cooperativas cafetaleras activas, procediendo del siguiente modo: en primera instancia se acudió al Registro Público de la Propiedad y el Comercio de la región, donde se encontró que en dicho registro no se inscriben por separado las sociedades cooperativas, ni éste cuenta con un programa para clasificarlas, por lo que, en caso de requerirlo, el investigador tendría que hacer la clasificación manualmente, lo que representaba una labor titánica.

Poresta circunstancia, se recurrió al SAT; sin embargo, la legislación interna de este organismo prohíbe brindar

información directamente a los solicitantes, aunque es posible obtenerla con la mediación del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI). Se procedió de esta manera y se obtuvieron únicamente tres datos: la cantidad de cooperativas existentes en la región, su giro y su estado —activas o inactivas—.

De esta manera, la información obtenida en el SAT se adoptó como punto de partida para el análisis, otorgando a esta información el rango de hipótesis a demostrar, lo cual llevó a efectuar un censo de cooperativas cafetaleras. La tarea de localización de las cooperativas en activo implicó la realización de numerosas visitas a localidades y municipios; a instituciones gubernamentales federales, estatales y municipales; a despachos públicos o privados que brindan servicios técnicos y de representación a las cooperativas cafetaleras de base; al Centro Regional Universitario Oriente (CRUO) de la Universidad Autónoma Chapingo (UACh), con sede en Huatusco, que cuenta con especialistas reconocidos en caficultura; a compradores de café, y a líderes del movimiento campesino local. De este modo, se confirmó que ninguna de estas instancias contaba con un registro formal de las empresas sociales cafetaleras que operaban en la región, por lo que se obtuvo información incompleta, dispersa y hasta contradictoria, relacionada, ya fuese con el nombre y domicilio social de las cooperativas, como con datos aislados sobre sus fundadores y representantes actuales e, incluso, sobre su capacidad productiva y los canales de comercialización utilizados.

Afortunadamente, tras seis meses de trabajo de campo en la región en el que se realizaron visitas a los domicilios sociales de las cooperativas cafetaleras, se logró integrar un padrón debidamente cotejado y verificado. Con base en ello, y en contraste con la cifra ofrecida por el SAT, en la presente investigación se constató la presencia de únicamente 24 sociedades cooperativas cafetaleras activas, las cuales constituyeron el universo de asociaciones del estudio.

Con base en la información obtenida, se procedió al ordenamiento del panorama asociativo del cooperativismo cafetalero regional, para lo cual se realizó un trabajo de clasificación y categorización

que se sintetizó en la elaboración de una tipología de las cooperativas cafetaleras activas. Los indicadores utilizados fueron básicamente los siguientes: la forma en que surgieron a la vida activa; su grado de apego a los principios del cooperativismo universal establecidos por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI);<sup>1</sup> el impacto de su práctica social cotidiana, y el tipo de relaciones que habían establecido a lo largo de su historia, tanto con el Estado como con diferentes grupos de interés.

El primero de los indicadores señalados se trabajó mediante la aplicación del llamado “Manual de Procedimientos Administrativos” (MAPA), un instrumento metodológico creado en 2012 por la Escuela Nacional de Trabajo Social de la UNAM, y perfeccionado entre 2013 y 2015 por la Red Nacional de Investigadores y Educadores en Cooperativismo y Economía Solidaria (REDCOOP),<sup>2</sup> el cual resulta útil para el registro y el ordenamiento periódico de información organizacional, económica y social de las cooperativas, así como para evaluar su grado de apego a los principios del cooperativismo universal y para implementar mejoras.

La estimación del resto de los indicadores se sustentó, por una parte, en los postulados teóricos de Durston (2001 y 2002), quien en su análisis sobre el clientelismo ofrece un esquema flexible y operativo de los distintos tipos de interacción entre organizaciones sociales y organismos públicos, que van desde un marco de relaciones basadas en la sinergia y la coproducción entre el Estado y la sociedad civil, hasta su grado más extremo de degeneración, con relaciones basadas en un clientelismo autoritario, represivo y cleptocrático. Entre ambos puntos extremos, Durston identifica otros dos tipos de interacción que define como semiclientelismo y clientelismo pasivo. La diferencia esencial entre ellos consiste en que en el semiclientelismo existe un organismo incubador y capacitador que fomenta la organización autónoma, capacita a los grupos de base y los protege y representa en los planos social, económico y político, tanto a nivel local como regional. En un escenario optimista, Durston prevé que, si los sistemas de autogestión impulsados al seno de las organizaciones

de productores logran madurar, el organismo incubador deberá transformarse en un organismo empoderador y de apoyo, concentrado en ampliar el radio de acción territorial de los actores sociales de base, al tiempo que prepara su “destete” definitivo.

Por el contrario, en el clientelismo pasivo la organización de los productores se enfrenta sola al aparato del Estado, que, por ser más fuerte y con alta vocación clientelista, termina enclaustrándola en una relación paternalista, tecnocrática y burocrática, que transforma a la organización social en un ente receptivo y pasivo de productos y servicios, y que da origen a una relación de dependencia y subordinación crónica respecto al Estado.

En otro sentido, se retoman también los planteamientos de Martí (2012), quien afirma que la forma en que nacen las cooperativas es determinante para su desempeño posterior en los campos económico y social. Con base en tal consideración, dicho autor identifica las siguientes cuatro formas de surgimiento de las cooperativas latinoamericanas: a) nacidas de conflictos laborales en un contexto de crisis económica y quiebres de empresas; b) promovidas por el Estado a través de sus instrumentos de política pública; c) creadas desde una organización externa, ya sea de carácter no gubernamental, religioso o sindical, y d) por iniciativa autónoma de sus socios. De esta manera, dado el origen de las cooperativas, las fortalezas y debilidades que éstas exhiban en su práctica organizacional estarán en relación directa con la motivación principal de su acción social, es decir, si responden preferentemente a los objetivos definidos y compartidos por sus socios o si sólo actúan en forma reactiva, producto de influencias externas, lo que las diferenciará en cooperativas auténticas e inauténticas.

Una vez delimitado el universo de cooperativas activas, se profundizó en su análisis tratando de identificar el grado y las características de su desarrollo organizacional. Esto se llevó a cabo, por una parte, mediante la observación participante de acontecimientos y comportamientos individuales y colectivos, tal como éstos se daban de manera natural y espontánea y, por otra parte, a través de dos

mecanismos complementarios: la revisión de parte de sus documentos básicos, entre los que sobresalen sus bases constitutivas, reglamentos, informes y estados financieros, y la realización de entrevistas semiestructuradas a los integrantes de los consejos de administración y vigilancia.

Asimismo, se aplicaron otros 48 cuestionarios a socios productores para conocer su opinión respecto a las formas de trabajo de sus organizaciones, los beneficios que recibían y sus propuestas para el crecimiento y el mejoramiento de sus empresas sociales.

Finalmente, para esclarecer el contexto macroeconómico, político y social en el cual se desenvolvían y el modo en que eran percibidas en la región, se realizaron doce entrevistas a diferentes actores externos, entre los que se encontraban investigadores, miembros de asociaciones civiles, académicos, compradores masivos de café y otros especialistas en el tema.

### Evolución histórica del asociacionismo cafetalero en la región de Huatusco, Veracruz

En términos generales, en la evolución reciente del asociacionismo cafetalero en Huatusco es posible identificar las siguientes tres etapas.

#### *Primera etapa, 1989-1993: el retiro del Estado de la promoción de la actividad cafetalera*

Esta etapa está marcada por la extinción del INMECAFÉ y el desmantelamiento de todos los mecanismos de apoyo gubernamental a la cafeticultura, lo cual tuvo efectos devastadores a nivel económico y social en la región. Así, entre 1990 y 1992 la mayoría de las UEPC entonces existentes, que agrupaban a pequeños y medianos productores, se transformaron en figuras jurídicas sujetas a crédito, ya fuese ante el Banco Nacional de Crédito Rural (BANRURAL) o ante el Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL). La figura asociativa más usada fue la de sociedad de solidaridad social (SSS), y a estas nuevas organizaciones se les otorgó la posibilidad de comprar las instalaciones

de beneficiado que dejó el INMECAFÉ. Fue así como la Unión General Obrero Campesina Popular (UGOCP) y algunas SSS se situaron en el beneficio Fortuna, y otras tantas sociedades lo hicieron en diferentes infraestructuras para café, de modo que se crearon pequeños sistemas locales de acopio y comercialización. Uno de los casos más exitosos fue el de la Unión Regional de Pequeños Productores de Café Zona Huatusco, Veracruz, S.S.S. (URPPCZH), que existe en la actualidad (2017).

Por otro lado, los productores que contaban con fincas de café mayores a veinte hectáreas se agruparon en asociaciones agrícolas locales y en sociedades de producción rural (SPR). Pero, tanto en el caso de los pequeños como de los medianos y grandes productores, la actividad predominante fue el procesamiento del café mediante el beneficio húmedo —separación del fruto carnoso y la semilla del café—, para comercializarlo en formato pergamino —grano del café seco con cascarilla—. En general, en esos años no existieron prácticas organizativas inspiradas en estrategias autogestivas, sino que la motivación principal para asociarse era el tener acceso a los exiguos recursos públicos.

De acuerdo con Salvador Díaz (1996), investigador del CRUO-UACH, en 1992 existían en Huatusco: 51 SSS, trece SPR, cuatro grupos de trabajo ejidal (GTE) y tres sectores productivos (SP). La URPPCZH —con apoyo de la Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras (CNOC)— tenía presencia en veintinueve comunidades, y la UGOCP en quince de ellas. Sin embargo, con el paso de los años, según plantea este mismo autor, la mayoría de las organizaciones de los pequeños productores, debido a las altas fluctuaciones de los precios del café y a serias deficiencias técnico administrativas, dejó de funcionar.

El resultado anterior se debió, en buena medida, al hecho de que, a partir de 1993, la cafeticultura regional enfrentó un enorme vacío institucional que fue llenado paulatinamente por empresas privadas. Además, esta etapa coincide con la crisis cafetalera mundial, que se extendió entre 1989 y 1994, y en la que el precio del café cayó por debajo de los costos de producción. En

la región, la desaparición de los 75 centros de compra que tenía el INMECAFÉ dio paso a una competencia exacerbada por el acopio del aromático entre los beneficiadores-exportadores y las organizaciones de productores. Los centros de acopio se elevaron a 200, en su mayoría de agroempresas privadas. Las tres principales exportadoras eran la Corporación Carabas S.R.L. de C.V., Cafetaleros de Fortín S.A. (CAFOSA) y Beneficio Fortuna S.A. (BEFOSA).

Pese a los esfuerzos antes descritos, y ante la inactividad estatal, el deterioro económico y social llegó a tal extremo que los cafetaleros no podían siquiera mantener a sus familias. Por tal motivo, se dejó de recolectar el café de las fincas, la aplicación de insumos químicos disminuyó en un 300% y el rendimiento por hectárea cayó el 128%. Como salida a esta difícil situación, de acuerdo con Díaz (1996), muchos productores diversificaron sus cultivos comerciales, en tanto que otros priorizaron el cultivo de maíz y frijol para autoconsumo.

#### *Segunda etapa, 1994-2000: asistencialismo-clientelista como solución fallida a la crisis de la cafetalera*

A mediados de la década de los noventa, dada la persistencia de la crisis de la cafetalera, un número mayor de productores se vio forzado a vender su fuerza de trabajo, al tiempo que optaron por organizarse en SSS para recibir apoyos gubernamentales. Junto con lo anterior, aumentó la migración y se redujo la oferta de mano de obra para la agricultura. Debido a este conjunto de circunstancias adversas, como señala Díaz (1996), los pequeños productores no pudieron aprovechar el repunte del café iniciado en el ciclo 1994-1995.

En cambio, la presencia del capital privado nacional y extranjero aumentó significativamente. Entre 1994 y 1995 se abrieron más centros de compra, como los de las empresas Cafés Tomari y Cafés Tulipán, que acopiaban sobre todo pergamino para grandes *brokers*<sup>3</sup> internacionales, sin problemas de liquidez. Por esos mismos años, la agroempresa estadounidense Farr Man, dedicada a comprar café pergamino, abrió también una sucursal en la región.

A partir del ciclo 1994-1995, y hasta el de 1998-1999, los precios del café presentaron una relativa estabilidad; sin embargo, los pequeños productores continuaron fungiendo como proveedores de café cereza para las agroempresas. En esas condiciones, según señala Díaz (1996), la única empresa social que sobrevivió a la competencia —la URPPCZH, con figura legal de SSS—, con el paso del tiempo se inclinó más hacia la cuestión económica que hacia su cohesión social, lo que provocó disputas internas entre camarillas por el poder administrativo. Al final terminó funcionando como empresa privada y no como empresa social.

Por parte del Estado, la única respuesta visible consistió en la implementación de acciones intermitentes, de corte asistencialista y clientelar, orientadas a apoyar la economía familiar de los pequeños productores de café, pero sin llegar a conformar un plan de recuperación y desarrollo integral de la cafetalera estatal.

#### *Tercera etapa, 2000-2017: el boom del cooperativismo cafetalero en la región*

A partir del ciclo 1999-2000 el precio del café volvió a experimentar bajas significativas, lo que dio paso a una nueva crisis de rentabilidad de carácter mundial; sin embargo, en esta ocasión la respuesta de los productores se expresó, en un primer momento, mediante la realización de acciones colectivas de protesta, entre las que destacó el movimiento social impulsado por el líder local Juan Molan, quien, a principios de 2001, al frente de más de 5000 pequeños productores que exigían mejoras en los precios y en las condiciones de manejo del grano, bloqueó la carretera principal Fortín-Conejos, que comunica Córdoba y Orizaba, con Xalapa y el puerto de Veracruz.

Dicha movilización obligó al gobierno veracruzano a ofrecer una respuesta a los inconformes, lo que con ayuda del Gobierno federal, a través de la SAGARPA, se concretó en la oferta de apoyos económicos, sujetos a la previa organización de los productores en diferentes figuras asociativas legales, incluidas las cooperativas.

La consecuencia inmediata de esta medida fue la formación de una gran cantidad de organizaciones, cuya única razón de ser era la imposición de transitar

juntos por la única vía de acceso a los recursos públicos ofrecidos. Dada la debilidad interna con la que surgieron, muchas de estas asociaciones se extinguieron al poco tiempo.

Pero, paralelamente al fenómeno anterior, a lo largo de la primera década y media del siglo XXI se produjo también el surgimiento de asociaciones civiles que, ante la inestabilidad prevaleciente en los precios del café, impulsaron la organización de los pequeños productores en sociedades cooperativas, destinadas a darle un valor agregado a su producto. El origen popular de tales iniciativas permitió que las organizaciones nacientes se autoconcibieran como proyectos autónomos, en los que los apoyos gubernamentales aparecían más como un medio que como un fin.

En términos generales, se calcula en esta investigación que el 75% de las cooperativas cafetaleras surgidas durante este período tuvo como motivación principal, casi única, el acceder a recursos públicos, en tanto que el restante 25% lo hizo atendiendo a una estrategia autogestiva, ya fuese motivados por una organización externa o de manera totalmente independiente.

### Panorama actual del cooperativismo cafetalero en Huatusco, Veracruz

Hasta el primer trimestre de 2017 no existía un registro confiable de las sociedades cooperativas vigentes en Huatusco. Según el padrón que reporta el SAT, en esta región se encuentran registradas 295 cooperativas de diversos ramos, de las cuales 85—cantidad equivalente al 30% del total—se dedican al café (ver cuadro 1).

No obstante, en el trabajo de campo realizado se verificó la existencia de sólo 24; es decir, apenas el 28% de las 85 activas que aducía el SAT. En efecto, luego de una minuciosa búsqueda *in situ* no se pudieron recabar datos acerca de las otras 61 cooperativas cafetaleras que, de acuerdo con el SAT, también existían en Huatusco. Ello podría deberse a dos causas: a) las cooperativas se desintegraron tras recibir los recursos públicos solicitados y repartirlos entre sus integrantes, sin emprender proyecto productivo alguno, o b) al no recibir apoyo gubernamental suficiente ni

acompañamiento para su desarrollo empresarial, se disolvieron.

Por otra parte, y de acuerdo con datos contenidos en el Plan de Innovación de la Cafeticultura en el Estado de Veracruz (Gobierno de México, 2011), en la región de Huatusco había 12 822 cafetaleros, de los cuales 7123—es decir, el 55.5% del total—estaban integrados en alguna figura jurídica asociativa, y se distribuían del siguiente modo: en sociedades cooperativas estaban agrupadas 3675 personas, cantidad que equivalía al 51.6% del total de productores organizados; 2009 cafetaleros estaban afiliados a S.S.S., lo cual representaba el 28.2% del total; 1162 productores estaban inscritos en asociaciones civiles, lo que constituía el 16.3% del total; 250 productores eran socios de una S.P.R. de R.L, lo que equivalía al 3.5% del total, y tan sólo 27 trabajadores laboraban en una sociedad anónima de capital variable, cantidad que representaba apenas el 0.4% del total de productores de la región. Las anteriores cifras demuestran que el cooperativismo es la opción organizativa preferencial de los cafetaleros de la región, si bien, como se verá más adelante, no en todos los casos se utiliza de forma auténtica. Pero, además de lo ya señalado, los datos anteriores también indican que en la región existe un alto pluralismo asociativo, constituido por una amplia oferta de figuras asociativas rurales que, en opinión de Rojas (2013), fragmentan y dispersan los procesos de organización unitaria de los campesinos.

De cualquier manera, retomando los elementos aportados por Durston (2001 y 2002) y por Martí (2012), y de acuerdo con el comportamiento del fenómeno estudiado en el contexto de la realidad concreta del campo veracruzano, las 24 cooperativas cafetaleras de Huatusco pueden clasificarse, con base en el distinto grado de autonomía alcanzado por cada una de ellas, del siguiente modo. Por un lado existen seis cooperativas que hemos denominado en proceso de consolidación —el 25% del total—, nacidas como producto de una iniciativa autónoma de los productores o mediante el impulso de algún organismo externo que fomenta su autodesarrollo; se trata de organizaciones creadas a partir de elementos de capital social compartidos<sup>4</sup>

en las que los socios asumen riesgos y compromisos. Por otro lado, existen quince cooperativas a las que llamamos de fachada —62.5% del total—, por tratarse de agrupaciones con la figura jurídica de una cooperativa, pero que en realidad fueron formadas por gestores externos con la intención de convertirse en intermediarios entre los cafeticultores y los programas del gobierno para el campo, creando así un vínculo de permanente dependencia de los pequeños productores respecto a dichos promotores. Por último, existen tres cooperativas a las que calificamos como “espurias” —el 12.5% del total— debido a que, aunque jurídicamente son cooperativas, operan como empresas privadas de carácter familiar, por lo que de este modo, y en forma ilegítima, aumentan su capacidad de producción y comercialización usando los recursos públicos destinados al sector social.

Tal como se aprecia en el cuadro 2, las quince cooperativas de fachada cuentan con una membresía que asciende a 2953 socios, que equivalen al 80.3% del total. La cooperativa más grande y representativa de este subgrupo es la Unión Regional de Café Arábigo S.A. de C.V., con sede en el municipio de Tlaltetela y con una base social integrada por un total de 655 productores (ver cuadro 2).

Los promotores de las cooperativas de fachada son personas que tienen vínculos directos con las instituciones de gobierno encargadas de proporcionar recursos económicos o en especie al campo. Dichos gestores ocupan la representación legal de estas sociedades, que suelen formarse inicialmente por familiares, compadres, conocidos y amigos que estén inscritos en el padrón nacional cafetalero. Este núcleo inicial posteriormente se amplía con la participación de otros productores a quienes se convoca públicamente.

Cabe destacar que la relación entre los socios de estas cooperativas y sus representantes es totalmente instrumental, es decir, cada vez que la asociación recibe recursos en especie, por ejemplo, semillas o plantas de café, proporcionan un 80% a los productores y se quedan con el 20% restante, cantidad esta última que revenden como parte de un negocio particular. En caso

de que el apoyo se reciba en efectivo, los porcentajes de distribución son los mismos.

De esta suerte, las cooperativas de fachada forman parte del sistema de relaciones verticales, corruptas, asistenciales y paternalistas que las políticas públicas implementadas sobre la cafeticultura veracruzana en los últimos años han fortalecido. Por consiguiente, la relación entre las instituciones gubernamentales y las cooperativas de fachada responde a lo que Durston (2001 y 2002) denominó clientelismo pasivo ya que, mientras los gestores lucran a costa de los productores, el Estado los manipula e impide su desarrollo autónomo.

Por otra parte, en Huatusco operan también tres cooperativas espurias, ubicadas en el municipio del mismo nombre, cuya membresía total se reduce a veinticuatro socios. Una de ellas, la empresa Pahasa S.C. de R.L., es una agroindustria que exporta café verde a Europa. Las otras dos venden café molido tostado y también en taza directamente al consumidor en sus cafeterías. Estas pseudocooperativas poseen vínculos políticos con los representantes de los programas de gobierno, que aprovechan para obtener recursos económicos líquidos, insumos o maquinaria en su beneficio.

El panorama asociativo del cooperativismo cafetalero de Huatusco se completa con la presencia de las llamadas cooperativas en consolidación, cuya formación se ha dado por dos vías principales. La primera de ellas tiene que ver con el trabajo de promoción y animación social desarrollado entre los pequeños productores de café por parte de organizaciones político-reivindicativas más amplias y profesionalizadas, que a lo largo de su historia les han brindado servicios de capacitación, comercialización y representación política. Bajo esta vía nació, por una parte, la Coordinadora de Productores de la Zona Centro del Estado de Veracruz S.C. de R.L. de C.V., la cual debe su creación a la CNOIC, y, por la otra, las cooperativas: Campesinos en Lucha Agraria, Veracruzanos en Lucha y Productores en Lucha Campesina, surgidas del trabajo realizado por la UGOCP.

La segunda vía fue seguida por el Grupo de Trabajo de la Sierra Madre Oriental y por Productores y Comercializadores de Rincón Toningo, cooperativas

que emergieron a partir de iniciativas autónomas de los pequeños productores.

Un rápido análisis de las dos vías de surgimiento de las cooperativas en consolidación demuestra que, en las actuales condiciones del campo mexicano y de su sector cafetalero, la alianza y colaboración con organizaciones políticas reivindicativas que brindan asesoría técnica y cobertura legal y política es un recurso valido a fin de sortear las dificultades de la política clientelar y el modelo neoliberal vigentes, si bien existe el peligro latente de que la alianza táctica se convierta en dependencia y que ésta se vuelva una condición permanente, y no temporal o transitoria. La vía autónoma parece minimizar el peligro anterior, si bien sus resultados son más lentos y de más largo plazo, lo cual se expresa en la subsistencia de empresas muy pequeñas con representación institucional relativamente débil.

De cualquier modo, durante poco más de una década y media, la permanencia y viabilidad económica, política y social de las sociedades cooperativas cafetaleras en vías de consolidación se ha sustentado básicamente en los siguientes factores: a) el uso de la asamblea general de socios como mecanismo democrático para elegir a sus dirigentes y determinar el rumbo de la empresa; b) el desarrollo de capacidades de los socios para la producción y la comercialización por medio de asesorías, cursos y talleres; c) la implementación de planes empresariales encaminados a alcanzar logros significativos como la obtención de certificaciones, evadir a los intermediarios y dar valor agregado al grano al beneficiarlo para obtener café verde destinado a la exportación, o tostado y molido para comercializarlo en el mercado nacional, y d) la gestión externa de recursos públicos, insumos, coberturas y paquetes tecnológicos, sin permitir que su autonomía interna se vea comprometida. La conjunción de esta serie de factores ha permitido que los socios mejoren sus ingresos y perciban las ventajas de estar organizados, a la par que sus empresas logran competitividad a nivel internacional —sobre todo en los circuitos de comercio justo y en el emergente mercado agroecológico— con un café diferenciado y

especial, así como representatividad y reconocimiento público ante la sociedad veracruzana.

Por último, debe tomarse en cuenta que el cooperativismo es una tecnología de organización social plenamente comprobada a nivel mundial, cuyo éxito depende del grado de apego de las cooperativas a los siete principios del cooperativismo universal. De ahí que las fortalezas y debilidades de cualquier cooperativa dependan del grado de cumplimiento de estos principios a lo largo de su historia, si bien no puede ignorarse que también influyen los componentes sociales, culturales, económicos y políticos del entorno en el que las cooperativas llevan a cabo sus actividades empresariales y asociativas. De cualquier modo, al evaluar el grado de apego de los socios de las cooperativas cafetaleras a los principios rectores del cooperativismo a nivel mundial, de acuerdo con las tendencias mostradas en la gráfica 1, se observa que, en el caso de las cooperativas en consolidación, su porcentaje promedio de cumplimiento se sitúa en el 40.4%, en tanto que las cooperativas de fachada se ubican por debajo del 10% y las espurias no superan siquiera el 2%, datos reveladores que ratifican la pertinencia de la clasificación utilizada en este trabajo (ver gráfica 1).

Ahora bien, dentro del subgrupo de las cooperativas en consolidación, el principio que más se cumple es el de control democrático de los miembros, con un 76%, seguido por el de autonomía e independencia, con el 63.8%. Entre los que menos se cumplen se encuentran el de cooperación entre cooperativas y el de compromiso con la comunidad, ambos con el 15.4%. Con base en estos resultados, se confirma que el cooperativismo de la región está en proceso de consolidación y maduración. Su principal debilidad es ideológica, pues, sin duda, les hace falta mayor identidad colectiva y una cultura asociativa compartida por todos los socios en su vida cotidiana.

### Conclusiones y recomendaciones generales

El control que históricamente el gobierno de Veracruz ha ejercido mediante programas asistenciales fortaleció el paternalismo hacia los productores de

café y fomentó la actitud de asociarse únicamente para acceder a los recursos públicos. Por tal motivo, y parafraseando a Jiménez (2007), se diría que en muchas ocasiones impera la concepción de que obtener los recursos que se otorgan a través de los programas gubernamentales constituye el principal objetivo de la organización social, en pos del cual se puede cumplir cualquier requisito administrativo o jurídico, y guardar bajo la cama la responsabilidad ética y moral que entraña la organización en forma cooperativa. Bajo esta premisa, en los últimos años en Huatusco la mayoría de las cooperativas ha surgido no porque los promotores, gestores y productores estén convencidos de la bondad de esta figura asociativa, sino porque se trata de una condición indispensable para recibir un determinado apoyo, o por la conclusión pragmática de que es más económico y relativamente fácil constituir este tipo de asociaciones en comparación con las demás figuras jurídicas. No existe, entonces, un interés real por fundar cooperativas auténticas ni por impulsar la organización social autogestiva.

Dadas las condiciones antes descritas, surge una disputa desigual en pro de los recursos públicos, en la que las cooperativas de fachada buscan situarse como gestoras de los programas oficiales de apoyo al campo reteniendo buena parte de los recursos disponibles, y los productores, en una actitud pasiva, conveniente y dependiente, se afilan a ellas sólo para recibir patrocinios en dinero o en especie. Por su parte, las cooperativas espurias aprovechan los apoyos gubernamentales para cimentar negocios privados y fortalecer su posición en los diversos mercados de consumo. Finalmente, las cooperativas en vías de consolidación, cuyos socios asumen una actitud más proactiva, tienen que conformarse con un apoyo insuficiente para sus necesidades de crecimiento y expansión.

Esto último se debe, en parte, a que las cooperativas en consolidación actúan de forma desarticulada y sin una visión de conjunto. Por tal motivo, en esta región no existe un movimiento cooperativo en sentido estricto, aunque las asociaciones que impulsaron la CNOc y la UGOCP constituyen expresiones potenciales de su

possible formación futura. La unidad de tales empresas sociales es muy necesaria a fin de que amplíen su presencia en el comercio nacional e internacional, se retroalimenten compartiendo experiencias, conformen un bloque político con mayor representatividad a nivel regional y estatal, y en general se co-desarrollen mediante la práctica de la intercooperación y la ayuda mutua, pasando a actuar como sujetos colectivos con demandas propias.

Sin embargo, entrando en el campo de las perspectivas, es evidente que para lograr un salto cualitativo en la evolución del cooperativismo en Huatusco y poder así aspirar a un futuro más promisorio en el campo veracruzano, se requieren cambios significativos, aunque no sólo por parte de las cooperativas. Es indispensable también una drástica modificación de las relaciones entre el Estado y el cooperativismo local. Como parte de ello, es inexcusable el abandono de la lógica clientelista, con sus estrategias de manipulación, simulación y dependencia que fomentan la corrupción y la inefficiencia institucional, al tiempo que obstaculizan la práctica de la autogestión empresarial. Las erróneas políticas públicas y los programas asistenciales hasta ahora implementados en la región vuelven pasivos a los productores, fragmentan su unidad y desvirtúan a las organizaciones sociales. De no transformarse esta situación, el cooperativismo seguirá siendo predominantemente inauténtico, es decir, operará como una alternativa organizativa inefficiente en lo social y poco competitiva en lo económico, creando el caldo de cultivo para la proliferación de cooperativas espurias y de fachada e impidiendo la maduración y desarrollo de las agrupaciones en consolidación.

Asimismo, es importante tomar en cuenta que, debido a las condiciones que impone el modelo neoliberal en boga, actualmente son pocas las alternativas de vida digna y decorosa que existen en el medio rural mexicano. El café es un producto de alta demanda a nivel internacional, pero existe una competencia inequitativa entre las grandes agroempresas y los pequeños productores. La fortaleza de estos últimos reside en su asociación

organizada, por medio de la cual pueden añadir valor a su producto, eliminar la intermediación y llegar a nuevos nichos mercantiles, así como lograr mayor representación política y preeminencia social. Empero, no debe perderse de vista que, en la práctica, resulta muy difícil que un grupo de productores autónomos, particularmente durante los primeros años de su creación, pueda por sí solo desarrollarse, insertarse en el mercado y mantenerse independiente de las instituciones o grupos que practican el clientelismo. Por tal razón, es indispensable que las cooperativas en consolidación de la región de Huatusco se erijan en el núcleo de una cada vez más amplia red intercooperativa de apoyo, lo cual les permitiría alcanzar su plena autonomía, contar con aliados diferenciados y disponer del soporte necesario para no fracasar y cumplir sus metas económico-sociales.

En la dirección arriba señalada, las cooperativas en vías de consolidación deberían asumir una perspectiva propiamente cooperativista y buscar celosamente el cumplimiento de los principios y valores del movimiento. En este sentido, sería especialmente útil instituir una unión regional de cooperativas que fungiera como su propia instancia de organización político-reivindicativa, desde la cual pudieran compartir experiencias y establecer relaciones en un marco de igualdad y respeto con el Estado, los asesores y otros agentes externos.

Por su parte, el gobierno, en tanto representación política de la sociedad, no debe eludir la responsabilidad social de apoyar a los cafetaleros sin condicionarlos. Pero para que esto último suceda los productores tienen que empoderarse y luchar para que los recursos públicos no sean condicionados a cuestiones político-electorales o a procedimientos burocráticos de dependencias públicas que fomentan el clientelismo. Frente a tal circunstancia, las organizaciones sociales deberían demandar, en el corto plazo, el establecimiento de todo tipo de controles e informes para asegurar la rendición de cuentas y la transparencia en el uso de los recursos públicos. En esta dirección, a mediano y largo plazo es imperativo que las políticas públicas de fomento cooperativo adquieran un nuevo perfil

más coherente con el cooperativismo auténtico, asumiendo un claro enfoque de apoyo al cooperativismo cafetalero y, en virtud de ello, ser discutidas, diseñadas, implementadas y evaluadas en forma conjunta por las instituciones del gobierno del estado y los organismos representativos del cooperativismo cafetalero local; sólo bajo tales condiciones se podrá decir propiamente que en Huatusco, Veracruz, se habrá construido una política pública de fomento al cooperativismo, que sea digna de tal calificativo.

## Notas

<sup>1</sup> La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) fue fundada en 1895 como organismo de integración del cooperativismo mundial. Entre sus funciones se encuentra la de consultar, procesar, redactar y emitir los principios a los que las cooperativas de cualquier país del mundo deben sujetar sus actividades asociativas y empresariales. La última versión de tales principios se dio a conocer en 1995 y está constituida por siete principios, cuyo enunciado principal reza así: a) adhesión voluntaria y abierta; b) gobierno democrático de los socios; c) participación económica de los socios; d) autonomía e independencia; e) educación, capacitación e información; f) cooperación entre cooperativas, y g) compromiso con la comunidad.

<sup>2</sup> La Red Nacional de Investigadores y Educadores en Cooperativismo y Economía Solidaria (REDCOOP) fue constituida en 1999 en la ciudad de Querétaro, Querétaro. Actualmente tiene presencia en veintiún universidades públicas y privadas de doce estados de la República mexicana. Para mayores detalles, ver su página web: [www.redcoop.org](http://www.redcoop.org).

<sup>3</sup> Individuos, instituciones o empresas que organizan las transacciones entre vendedores y compradores, a cambio de una comisión que se liquida en el momento de concretarse la operación.

<sup>4</sup> En términos generales, entre los estudiosos del tema existe un relativo consenso en el sentido de reconocer como componentes del capital social los siguientes: la confianza y reciprocidad, las reglas éticas de interacción y el asociativismo.

## Referencias

- Bartra, Armando (2011). *Tiempo de mitos y carnaval. Indios, campesinos, revoluciones. De Felipe Carrillo Puerto a Evo Morales.* México: Partido de la Revolución Democrática Distrito Federal, Itaca.
- Celis Callejas, Fernando (2009). “CNOC: 20 años, una organización cafetalera independiente”. En *La Jornada del Campo*, 27, 12 de diciembre.
- Díaz Cárdenas, Salvador (1996). *Estrategias participativas de los productores ante la crisis del café en la región de Huatusco, Veracruz (1989-1994).* Tesis de Maestría, Universidad Autónoma Chapingo, México.
- Durston, John (2001). “Capital social: parte del problema parte de la solución. Su papel en la persistencia y en la superación de la pobreza en América Latina y el Caribe”. Ponencia presentada en la Conferencia “En busca de un nuevo paradigma: capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe”, Santiago de Chile, 24 al 26 de septiembre de 2001.
- Durston, John (2002). *El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural. Díadas, equipos, puentes y escaleras.* Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Gobierno de México (2011). “Plan de Innovación de la Cafeticultura en el Estado de Veracruz”. Disponible en: <https://www.yumpu.com/es/document/view/48817320/plan-de-innovacion-veracruz-amecafe> (consultado el 19 de diciembre de 2016).
- Jiménez Gandera, Mario R.V. (2007). “Una mirada a las organizaciones campesinas en México (2003-2004)”. En *Bien Común*, 148: 21-26.
- Martí, Juan Pablo (2012). “Legislación y fomento del cooperativismo en Uruguay, esfuerzos espasmódicos, fragmentarios y reactivos”. En *Unisangil Empresarial*, 1: 57-75.
- Medina Conde, Analaura y Uziel Flores Illhuicatzi (2015). “Estudio jurídico y fiscal de las sociedades cooperativas como empresas de carácter social en la región mixteca, Oaxaca, México y su situación actual”. En *Textual. Análisis del Medio Rural Latinoamericano*, 66: 71-94.
- Rojas Herrera, Juan José (2013). “Panorama general del cooperativismo agropecuario en México”. En *Estudios Agrarios*, 53-54: 121-138.
- SAT (Servicio de Administración Tributaria) (2016). “Administración General de Servicios al Contribuyente. Administración Central de Operaciones de Padrone”. Respuesta a la consulta con folio núm. 0610100021816, Ciudad de México, 21 de abril de 2016.

Cuadro 1. Universo de cooperativas en la región de Huatusco, Veracruz, 2016

Municipio	Cooperativas de las diversas ramas económicas	Cooperativas cafetaleras (activas)	Cooperativas cafetaleras (suspendidas)
Comapa	33	3	0
Coscomatepec	15	4	0
Huatusco	100	21	2
Ixhuatlán del Café	47	23	2
Sochiapa	3	1	1
Tenampa	6	2	0
Tlacotepec de Mejía	13	3	0
Tlaltetela	20	8	0
Tomatlán	7	3	1
Totutla	18	8	—
Zentla	33	9	—
Total	295	85	6

Fuente: Administración General de Servicios al Contribuyente. SAT (2016)

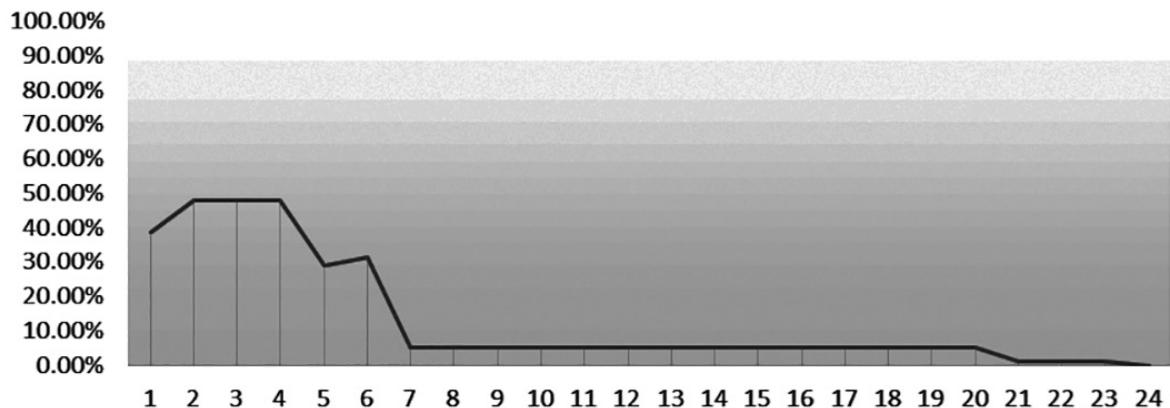
Cuadro 2. Sociedades cooperativas cafetaleras por su tipo en la región de Huatusco, 2016

	Sociedad cooperativa	Localidad y municipio	Año de constitución	Socios fundadores	Socios actuales
1	Coordinadora de Productores de la Zona Centro del Estado de Veracruz S.C. de R.L. de C.V.	Sabanás, Huatusco	2006	368	640
2	Campesinos en Lucha Agraria S.C. de R.L. de C.V.	Ixcatla, Ixhuatlán del Café	2009	10	18
3	Veracruzanos en Lucha S.C. de R.L. de C.V.	El Crucero, Ixhuatlán del Café	2009	10	10
4	Productores en Lucha Campesina S.C. de R.L. de C.V.	Ixhuatlán del Café	2009	10	10
5	Grupo de Trabajo de la Sierra Madre Oriental S.C. de R.L. de C.V.	Ixhuatlán del Café	2009	27	15
6	Productores y Comercializadores de Rincón Toningo S.C. de R.L.	Rincón Toningo, Tlaltetela	2004	15	5
7	La Unión de Productores de Café Arábigo S.C. de R.L.	Rancho Viejo, Tlaltetela	2005	46	15
8	Unión Regional de Café Arábigo S.C. de R.L. de C.V.	Rancho Viejo, Tlaltetela	2009	129	655
9	Integradora de Trabajo y Desarrollo de Axoyatla S.C. de R.L. de C.V.	Axoyatla, Tlaltetela	2015	200	200

	Sociedad cooperativa	Localidad y municipio	Año de constitución	Socios fundadores	Socios actuales
10	Unidad Impulso por el Campo S.C. de R.L. de C.V.	Tlaltetela	2014	6	6
11	Crucero Los Pinos de Ixhuatlán S.C. de R.L. de C.V.	El Crucero, Ixhuatlán del Café	2003	444	500
12	Productores de Material Vegetativo S.C. de R.L.	El Crucero, Ixhuatlán del Café	2006	146	154
13	Agroproveedores de la Zona Centro del estado de Veracruz S.C. de R.L.	Zacamitla, Ixhuatlán del Café	2010	292	292
14	Productos Especiales Ixhuatequilla S.C de R.L. de C.V.	Moctezuma, Ixhuatlán del Café	2010	391	391
15	Grupo Agroproductivo Totutla S.C. de R.L.	Totutla	2010	205	205
16	Unión de Cooperativas Nuevo Citlaltepetl S.C. de R.L.	Totutla	2004	175	175
17	Productores Cafesol S.C.de R.L.	Tenampa	2001	30	30
18	Agrupación de Productores Cafetaleros del Golfo S.C. de R.L.	Tepetzingo, Huatusco	2001	33	33
19	Unidad Cafetalera de los Altos S.C. de R.L.	Matlaluca, Zentla	2001	30	30
20	Agrotécnicas Cafetaleras del Norte S.C. de R.L.	Boca del Monte, Comapa	2001	30	30
21	Productores de la Región Huatusco S.C. de R.L. de C.V.	Capulapa, Huatusco	2008	237	237
22	Esfuerzo Campesino de la Montaña S.C. de R.L. de C.V.	Huatusco	2008	6	6
23	Cooperativa Cafecalli S.C. de R.L.	Huatusco	2009	12	12
24	Pahasa S.C. de R.L.	Huatusco	2005	6	6

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del trabajo de campo.

Gráfica 1. Grado de apego a los 7 principios cooperativos por parte  
de las cooperativas cafetaleras de Huatusco, Veracruz



1-6 Cooperativas en consolidación

7-21 Cooperativas en fachada

22-24 Cooperativas espurias

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del trabajo de campo.