

Sección: Economía y políticas públicas

La apropiación de valor como un sistema socioambiental complejo, un análisis desde los territorios cafetaleros

Obeimar Balente Herrera Hernández*

Trinidad Cristina Guerrero Jiménez

Manuel Roberto Parra Vázquez

El Colegio de la Frontera Sur (ECOSUR), Carretera Panamericana y Periférico Sur s/n, San Cristóbal de las Casas, Chiapas, C. P. 29290 México.

*Autor para correspondencia: obalente@ecosur.mx Tel: 96749000 Ext. 1425 ORCID ID: 0000-0002-2559-0698

Resumen

El marco teórico metodológico cadena de valor identifica la distribución del valor en cada una de las fases de los sectores agroalimentarios, pero no aborda las causas de la desigualdad y pobreza asociada a los pequeños productores. Con el fin de aportar para superar estas limitaciones en este estudio, se analiza la apropiación de valor por los pequeños productores en los territorios cafetaleros desde el enfoque de sistemas socioambientales complejos, para lo cual se parte de datos recopilados desde las organizaciones de productores a través de entrevistas y grupos focales, que se cruzan con datos de estadísticas macro. Se identifican tres cuencas de atracción: la cuenca del régimen agroindustrial y político ubicada en la región de los sistemas complejos de estabilidad puntual, la cuenca de los cafés diferenciados ubicada en la región de estabilidad periódica y la cuenca del mercado nacional ubicada en la región

al borde del caos. El principio de la complejidad requerida es la recomendación general para que las familias productoras tengan mayor apropiación de valor.

Palabras clave: Cuencas, separatrices, régimen agroindustrial, cafés diferenciados, mercado nacional

Value appropriation as a complex socio-environmental system, an analysis from the coffee-growing territories

Abstract

Keywords: Basins, separatrices, agri-food regime, differentiated coffees, national market

Fecha de recibido: Febrero 2, 2025

Fecha de aceptado: Octubre 31, 2025

Introducción

La cadena de valor es el marco teórico y metodológico establecido para analizar la distribución del valor en el sector agroalimentario. Una cadena de valor contiene el valor total y comprende las actividades físicas y tecnológicas llevadas a cabo para crear un producto o servicio útil para los compradores (Porter, 2003).

La cadena de valor como teoría analiza en las empresas el conjunto de funciones de producción individuales que generan valor y lo que determina los costos, así como la ventaja competitiva dada por la relación valor/costo y la diferenciación del producto frente a empresas rivales (Porter, 2003).

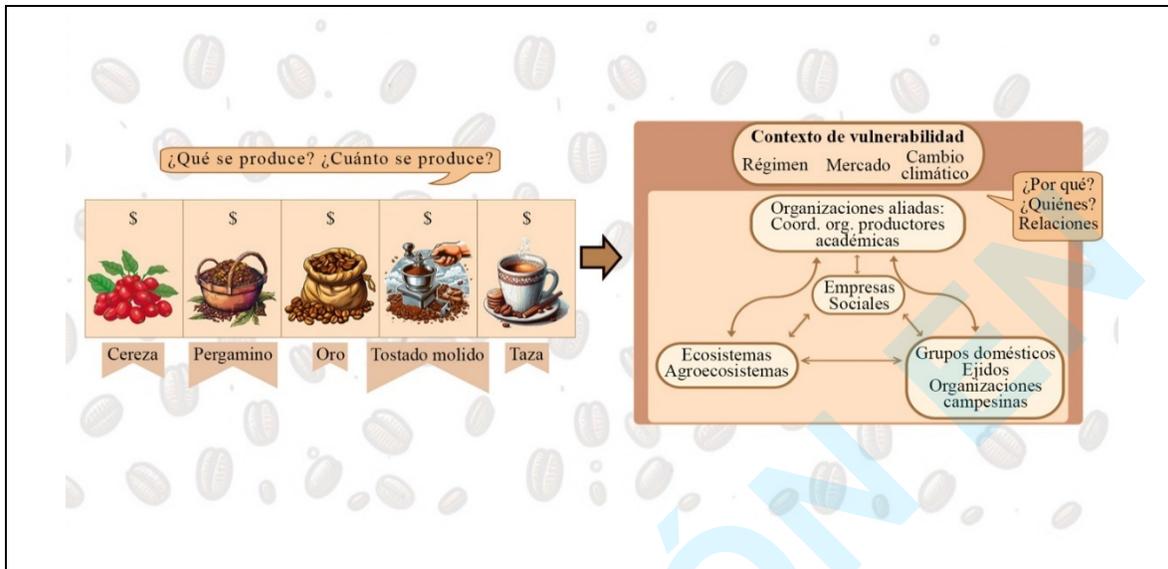
De cadena de valor se pasó al concepto de red de valor donde se agrega identificar y analizar a los actores, las alianzas y competencias en cada una de las actividades y las fases de la cadena de valor productiva (Hobbs et al., 2000; Lundy et al., 2004; Sturgeon, 2001)

Diversos estudios sobre café, con el enfoque de cadena de valor, documentaron que las familias productoras obtienen un escaso valor apropiado. Así, BASIC (2024) documentó que solo entre el 2.5 y 4 % del valor de un kilogramo de café de comercio justo comercializado en Alemania se queda en las familias productoras. Enfatizamos, si esta situación es para las familias que comercializan café de comercio justo, peor aún es para los productores de café convencional.

Sin embargo, con el uso de las categorías y formas de analizar la distribución de valor en las cadenas y redes de valor, se mantienen invisibles las causas de la pobreza y desigualdad de las familias que están en las actividades primarias en los territorios (Parra, 2012), a la par, sigue prevaleciendo la perspectiva disciplinaria y de manera consecuente el análisis de las partes en la cadena de valor. Para superar estas limitaciones se necesita abordar la problemática de la apropiación de valor con una nueva mirada que se corresponda con la complejidad de los sistemas agroalimentarios (Parra, 2024).

En ese sentido, se necesita superar el análisis de las causas de la problemática en las partes para pasar a una perspectiva que prioriza las interrelaciones entre las partes y el posicionamiento desde el sujeto, en este caso los pequeños productores (García, 2006; Lara-Rosano et al., 2021; Morin, 1994), así como las relaciones de poder de las familias productoras y el complejo de regímenes que explica la pobreza y desigualdad en los territorios cafetaleros, como caso paradigmático (Figura 1).

Figura 1. De cadena de valor a sistema socioambiental complejo como modelo de análisis en la apropiación de valor en los territorios cafetaleros.



Fuente: Elaboración propia.

Un sistema complejo es una estructura de actores sociales y naturales (en el sentido de Latour, 1996), con límites establecidos por los actores para el propósito de análisis y acción, con interrelaciones multinivel, no lineales, recursivas y con frecuencia dialógicas; los componentes del sistema también interactúan con actores del entorno debido a su historia y objetivos de futuro (García, 2006; Lara-Rosano et al., 2021; Morin, 1994) (Figura 1).

Para comprender la dinámica a largo plazo en los sistemas complejos, es clave identificar y analizar los atractores y cuencas de atracción; por atractor entenderemos a un punto de atracción hacia el cual se mueven determinados actores, cuyas motivaciones pueden ser compensaciones económicas, como también elementos para afirmar su pertenencia a un territorio (Lara et al., 2021); mientras que las cuencas de atracción son regiones del espacio en los sistemas complejos que ejercen atracción sobre actores que están en trayectorias cercanas. Entre cuencas de atracción existen separatrices o barreras a superar por los actores para pasar de una cuenca a otra (Lara et al., 2021).

La perspectiva de las cuencas de atracción permite presentar de manera concisa las distintas aristas de una problemática compleja y dar respuestas creativas a cuestionamientos como: si venden mejor los que están organizados y con producción orgánica ¿Por qué no son más organizaciones y productores en este sistema? Así, la perspectiva de las cuencas de atracción es una herramienta conceptual y de análisis para comprender la resistencia al cambio de régimen, el conjunto de condiciones de atractores específicos, así como identificar las

intervenciones estratégicas para que los actores se muevan de una cuenca a otra (Lara et al., 2021).

En sintonía con los conceptos presentados, Parra Vázquez (2020) aporta el concepto de sistema socioambiental complejo, entendido éste como un conjunto de sistemas de diferente naturaleza, que tienen como base el manejo de los agroecosistemas que operan con cierta interdependencia en diferentes escalas, pero que se comportan como una unidad dada las diferentes formas de interrelación.

Operacionalizando el concepto de sistema socioambiental complejo como modelo de análisis en zonas cafetaleras, identificamos en el centro a las empresas de la economía social y solidaria, con interrelaciones en el mismo territorio con los agroecosistemas, las unidades domésticas y organizaciones comunitarias, así también con (organizaciones cafetaleras de segundo nivel, financiadoras, no gubernamentales, academia, empresas privadas). En el suprasistema como contexto de vulnerabilidad se encuentran el mercado, cambio climático, el régimen agroindustrial y el régimen político (Figura 1).

Por régimen entendemos a la manera estable y dominante de realizar una función socio económica o política a través de una institucionalidad pública y privada que apropia y distribuye recursos de la actividad productiva eje (en este caso, el café), del mismo modo que asigna roles (productor, certificador, exportador, etc.) y compensaciones a sus miembros a través de facilidades hacendarias o transferencias gubernamentales (Smith et al., 2010; Vázquez & Urdapilleta, 2022).

Con base en los conceptos de sistemas complejos presentados, se plantea en este estudio un análisis de la apropiación de valor en los territorios cafetaleros. El análisis de la apropiación de valor en los territorios cafetaleros como sistema socioambiental complejo se aborda desde el constructivismo para orientar la acción colectiva considerando los siguientes grandes nodos y sus interrelaciones: los territorios cafetaleros, agroecosistemas cafetaleros, grupos domésticos, organizaciones en los territorios cafetaleros, la problemática, los objetivos del sujeto (Parra Vázquez et al., 2020). De manera importante se considera como nodo y sus interrelaciones al complejo de regímenes agroindustrial y político que explica en buena parte la pobreza y desigualdad en las familias cafetaleras.

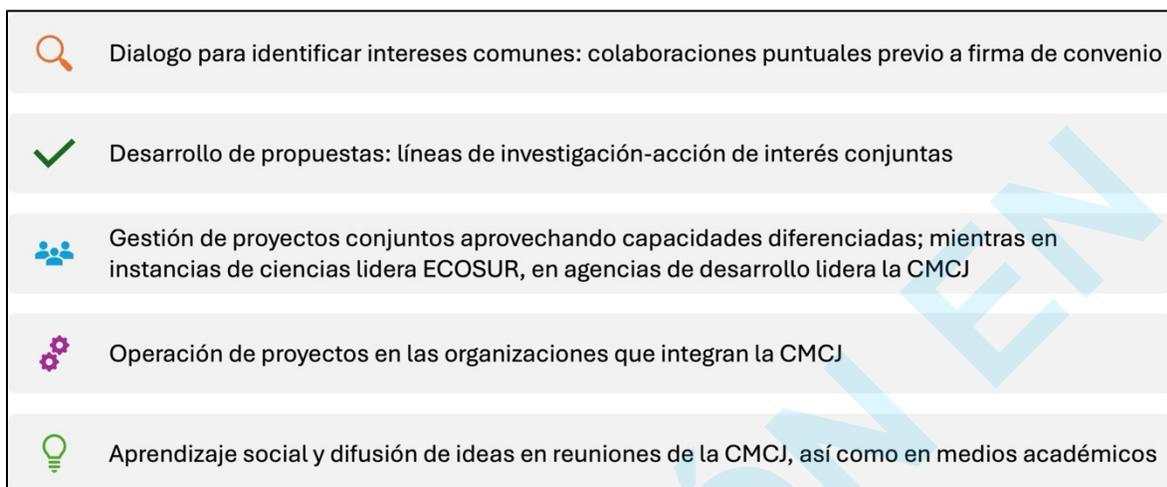
En consecuencia, el objetivo de la presente investigación fue identificar los nodos, interrelaciones, así como realizar un primer ejercicio de comparación entre cuencas del sistema socioambiental complejo en los territorios cafetaleros que determinan la apropiación de valor para los pequeños productores.

Metodología

La Investigación Acción participativa (IAP) enfatiza que la investigación debe incidir en el cambio social que los actores necesitan para mejorar sus condiciones de vida. En este sentido, en la IAP los actores de los territorios junto con la academia problematizan, identifican las principales líneas de acción, ejecutan, monitorean y construyen aprendizaje social respecto a sus aportes a los caminos de solución de la problemática identificada (Guerrero, et al., 2024).

La IAP comprende las categorías metodológicas que hemos desarrollado en el proceso de búsqueda que el Grupo de investigación en Zonas Cafetaleras del Colegio de la Frontera Sur (GIEZCA-ECOSUR) ha averiguado junto con la Coordinadora Mexicana de Pequeños Productores de Comercio Justo (CMCJ). Así, en 2017 GIEZCA-ECOSUR y la CMCJ firmaron un convenio de colaboración para la investigación-acción-participativa, la formación de recursos humanos y la incidencia en políticas públicas. Las fases que de manera continua se han trabajado en esta colaboración, se presentan en la **Figura 2**.

Figura 2. Pasos de IAP GIEZCA-ECOSUR y la CMCJ



Fuente: Elaboración propia.

En el proceso de IAP se realizaron 58 entrevistas: 31 a directivos hombres, 11 a mujeres mayores de 31 años, 12 a mujeres y hombres menores de 30 años. Al mismo tiempo de las entrevistas se realizaron recorridos *in situ* de 10 organizaciones al que pertenecen los entrevistados de Chiapas, Oaxaca y Veracruz, considerando las categorías: acopio, venta por tipo de café, venta mercado nacional e internacional, lugares donde vende mercado nacional e internacional, cafeterías o expendios propios, las certificaciones con que se cuentan, capacidad técnica para procesamiento del producto en tostado y molido, así como para el aseguramiento de la calidad (beneficio seco, tostadora, laboratorio de catación), capacidades humanas para procesamiento del producto, envasado y etiquetado, capacidades humanas para ventas, logística y distribución, capacidades humanas para la comunicación con clientes, alcance de redes sociales, número de clientes, capacidades humanas para la administración, manejo de precios, acceso a financiamiento para capital de trabajo e inversión, retos y oportunidades identificadas en mercado nacional.

Las organizaciones consideradas en las entrevistas fueron seleccionadas por la CMCJ con base en los siguientes criterios: a) tienen proceso de tostado y molido, b) tienen marca de café, c) tienen ventas en mercado nacional, d) tienen personal dedicado a ventas, redes en mercado nacional, e) participación destacada en la competencia, taza dorada del sistema de comercio justo.

Se han realizado degustaciones y catas de café en las ciudades nodo de las regiones con mayor crecimiento de consumo según los nodos identificados del origen de pedidos de las mismas organizaciones de la CMCJ y de los informes mercado consumo nacional de la Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café (AMECAFE): Mérida, Guadalajara, Monterrey, Oaxaca.

En las ciudades visitadas se realizó un conjunto de datos de las cafeterías por zonas de las ciudades a visitar, con esa base se trazaron rutas, priorizando al menos una zona estudiantil, otra de ingresos medios altos, además de la zona centro. En las visitas a las cafeterías se preparó un instrumento de observación, degustación y de entrevista con relación a procedencia del café, costos de venta en taza, tipos de preparación, nivel de tostado que más se consume, calidades que venden, tipos de clientes que se observan en el lugar (jóvenes, adultos), repostería que se ofrece en las cafeterías.

Para los datos de productores sin organización o que pertenecen a organizaciones corporativas, se tuvo la oportunidad de realizar *un grupo focal* con técnicos y productores de Veracruz que participan en el diplomado que hace parte del proyecto PRONAI “sistemas socioecológicos sustentables en territorios cafetaleros del sureste de México”. El desarrollo del grupo focal consideró los siguientes pasos: a) identificación de participantes por género, lugar de procedencia, b) nivel de organización a la que pertenecen (familiar, grupo de trabajo, cooperativa), c) nivel de transformación que venden (cereza, pergamino, oro, tostado y molido), d) identificación de compradores, e) pilotos realizados en mercado nacional, f) comunicación con clientes, g) iniciativas en desarrollo.

Por su parte, el censo agropecuario INEGI (2022) proporciona los datos más recientes de la actividad cafetalera en el país respecto a las unidades de producción, superficie cultivada en cada uno de los estados, producción, tenencia de la tierra, participación por género en la actividad productiva, actividad cafetalera en territorios de pueblos originarios.

Mientras que el censo agropecuario aportó los datos más generales para la investigación, el grupo focal realizado con técnicos y productores sin organización de Veracruz aportó información de la cuenca donde predomina el régimen agroindustrial. Los productores de Veracruz venden en cereza (sin procesamiento alguno) en su totalidad, por lo que son los que más están sujetos a la cuenca donde predomina el régimen agroindustrial. Por su parte, las

entrevistas semiestructuradas aplicadas a socios y directivos de las organizaciones de comercio justo aportaron información para la identificación de la cuenca de cafés diferenciados como orgánicos y de comercio justo y procesados como café oro, para exportación. Estas mismas organizaciones procesan café tostado y molido para vender en varias regiones de México, por tanto, son fuente de información primaria de la cuenca de mercado nacional.

Resultados y Discusión

En los resultados se identifican las cuencas de atracción, los atractores y las separatrices. Se identifican tres cuencas de atracción con base en la interacción de tipos de organización de productores, grado de presencia del régimen agroindustrial y político, tipo de café producido y agregación de valor, así como el tipo de agroecosistema (Cuadro 1).

Cuadro 1. Elementos desde el territorio para la identificación de cuencas de atracción en los sistemas complejos cafetaleros

Cuenca	Nivel de organización productores	Presencia régimen agroindustrial	Tipo de café producido y agregación de valor	Tipo de agroecosistema cafetalero
Régimen Agroindustrial	Familias	Dominante	Convencional, venta en cereza o pergamino a coyotes locales.	Policultivo comercial; con sombra monoespecífica
	Organizaciones subordinadas	Dominante	Convencional, venta en cereza o pergamino a empresas regionales.	Policultivo comercial; con sombra monoespecífica.
Cafés diferenciados	Organizaciones innovadoras	Presente solo como alternativa para compra de cafés de tercera.	Orgánico y de comercio justo; oro para exportación.	Policultivo tradicional.

Mercado nacional	Organizaciones innovadoras y en resistencia	Ausente	Orgánico y de comercio justo, oro para exportación, tostado y molido para mercado nacional.	Policultivo tradicional.
-------------------------	--	---------	---	--------------------------

Fuente: Diseño propio con base en Escamilla (2021) y Herrera & Zamora (2025).

La cuenca donde domina el régimen agroindustrial y político es la que contiene el mayor porcentaje de productores y se ubica en una región de los sistemas complejos de estabilidad puntual, por su parte, la cuenca de los cafés diferenciados tiene varias separatrices para que los productores puedan acceder a ella, por lo que disminuye de manera importante la participación de las familias y se ubica en una región de estabilidad periódica, mientras que la cuenca del mercado nacional se ubica en una región de los sistemas complejos al borde del caos por tener la mayor cantidad de separatrices y donde participa la menor cantidad de productores.

Se inicia con la cuenca donde predomina el régimen agroindustrial, para después analizar la cuenca donde se han posicionado las organizaciones de pequeños productores, así como las separatrices que enfrentan para avanzar en la cadena de valor y vender el café tostado y molido en mercado nacional.

Los resultados que se presentan tienen como uno de sus pilares la presencia de diferentes tipos de acciones colectivas, tal como los productores que acotan su organización a la familia y que venden a los coyotes, las organizaciones subordinadas que producen y venden café cereza o pergamino con los coyotes y que se benefician de programas de asistencia social. A este tipo de organización la podemos denominar subordinada.

Las acciones colectivas anteriores se diferencian de manera clara de los esfuerzos de organizaciones de productores que han conseguido vender en el mercado internacional su café diferenciado como orgánico, de comercio justo y otros sellos. Con lo cual han conseguido mejores precios. Este tipo de organizaciones las podemos denominar como innovadoras.

Un cuarto tipo de organizaciones son las que nacen desde los movimientos de resistencia frente al gobierno y las transnacionales, que han desarrollado capacidades para vender sus

productos con socios solidarios nacionales e internacionales. Varias de las organizaciones que hoy catalogamos como innovadoras nacieron en los movimientos de resistencia y que antes fueron familias sin organización.

Si bien para fines académicos podemos categorizar los tipos de organizaciones por su relación frente al complejo de regímenes, las relaciones entre los tipos de organizaciones son dinámicas y esas relaciones iterativas explican de manera importante la apropiación de valor en los territorios cafetaleros.

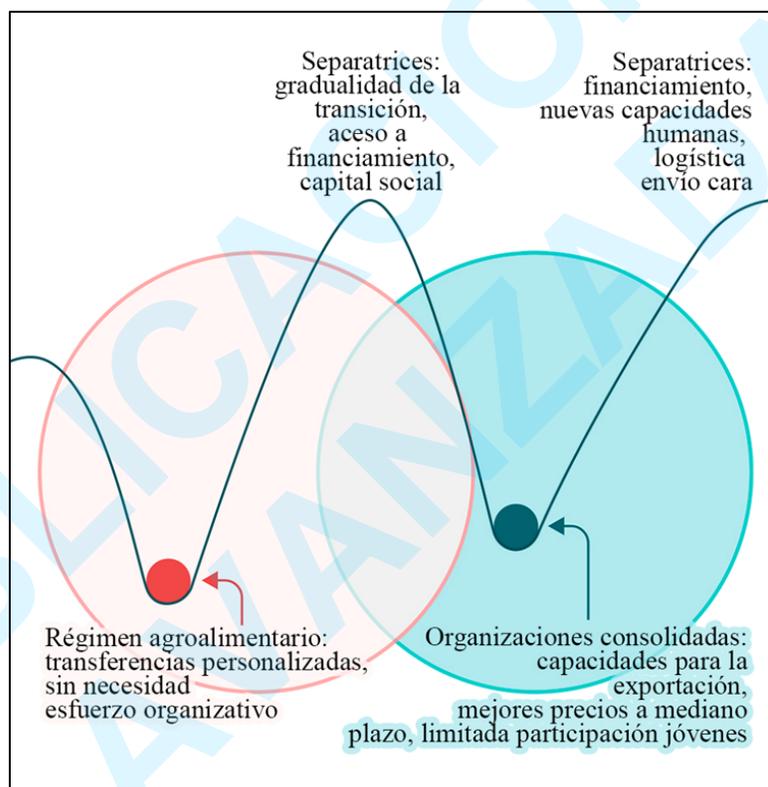
El cafetal es un agroecosistema que combina las plantas de café con diferentes tipos de árboles y arbustos (Soto-Pinto, 2019). Por esta razón la sombra en los cafetales es la principal característica utilizada para diferenciar los tipos de agroecosistemas cafetaleros (Escamilla E. et al., 2005). Mientras que el “agroecosistema rusticano” se caracteriza por sustituir el sotobosque por plantas de café y mantener la sombra original de los árboles, el “policultivo tradicional” conserva algunos árboles de sombra original y se añaden frutales de consumo local. En tanto que en el “agroecosistema cafetalero de policultivo comercial” se sustituyen todos los árboles de sombra originales por árboles del género *Inga* sp. o arbustos que dan productos para el mercado: plátano, cítricos, nueces, en el “agroecosistema a pleno sol” es el cultivo de café sin sombra (como su nombre lo indica) con la mayor densidad posible, por lo que pierde el carácter agroforestal de los citados anteriormente (Moguel P. & V. Toledo, 1996).

El manejo que dan las familias al agroecosistema cafetalero se diferencia de manera importante entre cuencas, mientras que los productores y productoras que mantienen el sistema dominado por el régimen agroindustrial es de manera predominante policultivo comercial; los productores que han logrado ubicarse en la cuenca de cafés diferenciados como orgánico y de comercio justo predomina el “agroecosistema policultivo tradicional”, esto debido a que es parte de la normatividad a cumplir para ser certificados como orgánicos (Escamilla E. et al., 2005).

Cuenca de atracción del régimen agroindustrial

Los pequeños productores con y sin organizaciones corporativas representan alrededor del 80 % del padrón cafetalero (O. B. Herrera & Guerrero, 2020), que en números absolutos son 286 860 unidades de producción, donde predomina la población indígena (65 %) y la propiedad ejidal (71 %) (INEGI, 2022), se ubican en la fase de apropiación de valor donde predomina la venta por las familias del café cereza o pergamino en cuya cuenca de atracción domina de manera total el régimen agroindustrial (Figura 3).

Figura 3. Cuencas de atracción y separatrices en la cadena de valor de café.



Fuente: Elaboración propia

La dominancia del régimen agroindustrial se explica en buena parte por la relación clave entre régimen político y organizaciones campesinas corporativas y familias cafetaleras sin organización (Figura 2), así el régimen político ha favorecido de manera creciente las transferencias de beneficio social, en contraparte hay un descenso pronunciado de los

recursos destinados a fines productivos de pequeños productores (Oliver & Santos, 2017; Zavala-Pineda et al., 2015)

Las transferencias gubernamentales tienen como fin mantener la gobernanza, no para mejorar la situación de capacidades productivas sino para mantener la dependencia hacia el régimen político y para sujetar su permanencia en la cuenca de atracción donde domina la agroindustria (Oliver & Santos, 2017; Zavala-Pineda et al., 2015) (Figura 2). Así se ha construido lo que Lara et al (2021) denominan estados atractores inerciales, donde los cafeticultores se mantienen en la comodidad estable del régimen que les garantiza la sobrevivencia, pero no una mejora en su bienestar y les resta capacidad de adaptación a los cambios socioambientales.

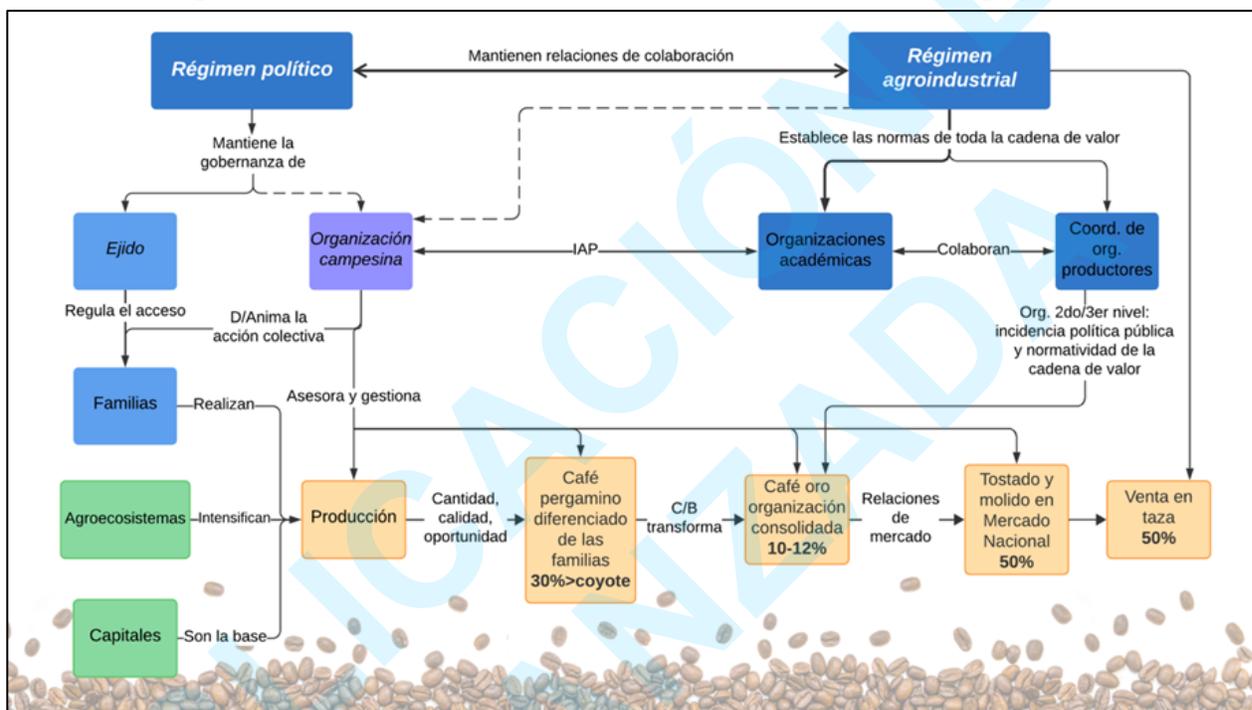
Los resultados de las entrevistas semiestructuradas aplicadas a socios y directivos de las organizaciones identificaron que los productores que se mantienen en el régimen están distanciados de otras cuencas y atractores por separatrices difíciles de cruzar: acceso a financiamiento, normatividad creciente, esfuerzo constante de las personas y de su colectivo, capital social local y de clientes ya establecidos, capacidades humanas para el procesamiento del producto y costos de aprendizaje continuo, así, por ejemplo, un tostador tarda alrededor de 3 años para tener los conocimientos y habilidades que le permitan atender las diferentes demandas de los clientes en la curva de tostado.

Es de enfatizar que con las transferencias gubernamentales personalizadas se fomenta el individualismo y en consecuencia se desanima la organización. El régimen agroindustrial en su relación con las organizaciones de productores establece las normas en toda la cadena de valor, e incluso, en las entrevistas semiestructuradas se identificó que fomenta sus propias organizaciones de acopio para asegurar la proveeduría de la cadena de valor (Figura 3).

La relación fuerte entre el régimen agroindustrial y político se ejemplifica con el caso en 2022 en Veracruz, México, donde fueron a la cárcel productores que pedían mejor precio por su café a una empresa importante del régimen agroindustrial, a la par y en ese mismo año el presidente de México hacía la inauguración de una nueva planta de Nestlé (Gómez, 2023; Viña, 2023). Las dos acciones se encaminan a fortalecer el estado de relaciones e institucionalidad del régimen agroindustrial (Figura 3).

Otra relación poco abordada pero relevante en la complejidad del sistema socioambiental que mantiene la cuenca de atracción donde predomina el régimen agroindustrial, es entre la estructura agraria en ejidos y grupos domésticos en la tenencia y herencia para las nuevas generaciones. Pocos son los jóvenes que pueden heredar de ellos, se privilegian a los hombres y se excluyen a las mujeres en la gran mayoría, con cada vez menos superficie (Ballinas et al., 2024) (Figura 3).

Figura 4. La cadena de valor como sistema socioambiental complejo



Fuente: Elaboración propia

Por el peso del régimen agroindustrial y político descrito, la gran cantidad de productores que contiene, junto a una inacción de los productores, hacen que esta cuenca se ubique en una región de los sistemas complejos que Lara Rosano et al., (2021) denomina de estabilidad puntual, pero con deterioro socioambiental de las unidades familiares.

Elsner et al., (2023) señalan que en los espacios donde domina el régimen, se realizan innovaciones técnicas para mejorar la productividad, más no para cambiar las relaciones de poder y de distribución de valor, por lo que a menudo son presentados como espacios estáticos.

Las relaciones de intercambio desfavorables que enfrentan las familias cafetaleras frente a las empresas transnacionales representados por los coyotes locales reproducen la pobreza en los territorios cafetaleros (Villafuerte Solís, 2015.; (Pérez Pérez & Villafuerte Solís, 2018), en consecuencia, ha disminuido el número de jóvenes que se quieran dedicar a la actividad, por lo que los productores dedicados al cultivo de café se están haciendo mayores (Elsner et al., 2023).

Cuenca de atracción de organizaciones con cafés diferenciados

A finales de los 80s del siglo pasado desapareció el Instituto Mexicano del Café y con ello los productores quedaron a la deriva y frente a las grandes corporaciones internacionales que seguían comprando café según la cotización de la bolsa de valores, que las mismas transnacionales manejan. Pronto varios grupos de productores se empezaron a organizar y a buscar mercados alternativos, una de esas iniciativas fue la de comercio justo que lideró en sus inicios el padre Frans Vander Hoff desde la Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (UCIRI) y su contraparte Nico Roozen desde la Fundación Solidaridad en Europa para crear juntos la Iniciativa Max Havelaar (Roosen & Van der Hoff, 2002). Así se fueron gestando varias iniciativas con diferentes sellos para constituir lo que hoy se denominan cafés diferenciados en su conjunto.

La cuenca de atracción de cafés diferenciados es más reducida que la del régimen agroindustrial, todos los sellos de cafés diferenciados en su conjunto representan alrededor del 20 % de las unidades de producción en México, lo que representan a partir de datos INEGI (2022) a 71 715 unidades de producción.

Los resultados de las entrevistas semiestructuradas realizadas *in situ* por los autores con socios y directivos de las organizaciones, identificaron que muchos productores que están en la cuenca de cafés diferenciados de exportación se mantienen, y no les interesa caminar a otra cuenca porque tienen como atractores, ingresos extras (premio social y orgánico) con

respecto a los productores de café convencional, así como relaciones sociales consolidadas con asesores y compradores. Esta situación de comodidad se da a pesar de la creciente normatividad de países compradores, por ejemplo, la reciente norma de cero deforestaciones de la unión europea (Figura 2)

Los mismos compradores internacionales, con posición destacada de comercio justo de Estados Unidos de Norteamérica (CJ-USA), proponen recursos de cooperación al desarrollo para fomentar la producción y con ello asegurar la proveeduría en lugar de actualizar los precios con la inflación acumulada de más de una década. Es decir, mantener el sistema. Esta propuesta de CJ-USA se posiciona frente a uno de los principios del comercio justo: pagar un precio justo por los productos, no caridad. Porque pagar un precio justo a los pequeños productores es tratarlos como sujetos, ofrecerle ayuda al desarrollo es tratarlos como objetos (Van der Hoff, 2010).

Pero ¿qué hace que las organizaciones se mantengan en esta cuenca y avancen poco al mercado nacional? Las entrevistas aplicadas a directivos de las organizaciones identificaron que las organizaciones que se ubican en la cuenca para el mercado de exportación venden la mayor parte de su café en oro para exportación porque se necesita financiamiento de acopio para periodos más cortos que la venta en mercado nacional (Figura 4). Así, mientras que para el mercado de exportación la venta se concentra en un promedio de 6 meses, en el mercado nacional se distribuye a lo largo de todo el año con el envío de pequeñas cantidades a los clientes (Figura 4).

Derivado de lo anterior la disponibilidad del flujo de efectivo para las organizaciones es más rápida en la exportación respecto a la venta nacional donde la disposición del recurso por el producto vendido es acumulativa a lo largo del año, no llega en un solo evento.

Del mismo modo las entrevistas aplicadas identificaron que en las organizaciones ya existen capacidades humanas con conocimiento y habilidades para el proceso administrativo de exportación, no así para el mercado nacional donde se necesita personal para procesos administrativos nuevos (recepción de pedidos, envío, cobro en línea, seguimiento de los pedidos), del mismo modo se necesita personal preparado para la gestión de redes sociales de las organizaciones y otros más para el tostado y molido.

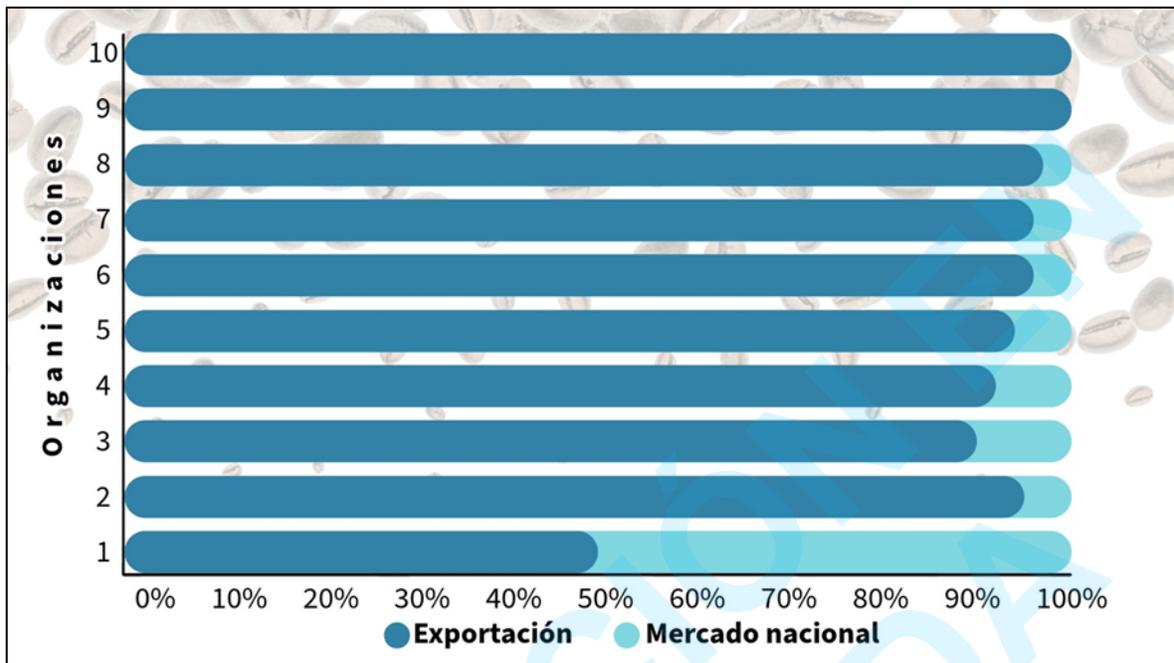
Por el porcentaje de productores participantes, los acuerdos de precios y primas mínimos acordados, así como las constantes negociaciones de normatividad y precios entre compradores y productores, podemos ubicar a la cuenca de los productores de cafés diferenciados en una región de los sistemas complejos que Lara-Rosano et al., (2021) denominan regiones de estabilidad periódica, donde el estado del sistema cambia de manera constante de un punto a otro, deteniéndose un tiempo en cada punto.

Elsner et al., (2023) ubica a los productores de la cuenca de cafés diferenciados como espacios para la colaboración con academia en favor de la innovación transformadora. Que, en perspectiva de Bello et al., (2012) se entiende como innovación socioambiental orientada a dar respuesta técnica y social a los problemas de las familias para caminar hacia la autonomía y disminuir la dependencia de agentes e insumos externos.

Escamilla (2021) presenta con un estudio de caso en el estado de Veracruz, México, con las etapas de innovación que han transitado las organizaciones de cafés diferenciados, que inicia en 1990 con la constitución de la organización en el contexto de la desaparición del Instituto Mexicano del Café, el paso siguiente fue la apropiación de valor con el procesamiento del grano en la misma organización, en seguida inicia el proceso de certificación y comercialización de cafés diferenciados como café orgánico y de comercio justo, para en seguida iniciar con el proceso del café a tostado y molido con destino a vender en mercado nacional. Por último, Escamilla (2021) cita las iniciativas de diversificación en la escala de la parcela, como a nivel de la cooperativa. Similares en tiempo y forma de avance son las etapas que citan Folch & Planas (2019) para el proceso de organizaciones de cafés diferenciados en el estado de Chiapas.

Por otra parte, Ifejika et al. (2009) enfatizan en la necesidad de superar las limitaciones o la ausencia total los servicios de extensión tanto para estos productores innovadores, como para los que están en la cuenca dominada por el régimen; para ello sugieren usar antiguas tecnologías de difusión como la radio, así como las nuevas que han surgido (redes sociales) que permanecen con escasa aplicación. El fin es fortalecer el vínculo entre investigación, extensión y agricultores, e impulsar la investigación adaptativa para desarrollar tecnologías rentables y accesibles para los agricultores.

Figura. 5. Mercado destino del café organizaciones



Fuente: Elaboración propia

Cuenca del mercado nacional

El mercado nacional comprende lo que la población mexicana consume de café en el día a día, tanto del aromático de precio accesible para el público en general, tipo soluble o molido en pequeñas cantidades, mezclas con azúcar y otros ingredientes que se expenden en los pequeños negocios y centros comerciales; como también el café diferenciado (orgánico, de regiones específicas) y el de especialidad (>85 puntos en taza) que se ofrece tostado, molido, en taza en cafeterías, restaurantes, catering y barras de especialidad (Euromonitor, 2017).

Esta cuenca se ha conformado con el creciente consumo per cápita de la población mexicana que ha pasado de consumir 0.5 kg 1995 a cerca de 2 kg per cápita en 2024, con regiones y ciudades clave que lideran el consumo, ya sea por turismo (Cancún en la Riviera Maya y

Yucatán en la Península) o dinámica económica (Ciudad de México en el centro, Guadalajara en el occidente y Monterrey en el norte del país) (Guerrero, et al., 2024).

La cuenca de atracción de mercado nacional es más reducida que la de cafés diferenciados de exportación, pero tiene como atractor una mayor apropiación de valor. Así, con base en datos recopilados desde las entrevistas aplicadas a los encargados de tostado, molido y venta en mercado nacional se identificó que, las familias reciben en promedio un 30 % más por su café en pergamino diferenciado respecto a lo que pagan los intermediarios locales (coyotes); por su parte, las organizaciones de pequeños productores apropian un promedio de 10-12 % con el procesamiento de pergamino a oro y venta en los mercados internacionales, a partir del precio en grano en oro y considerando los costos adicionales (gas y maquila para tostado y molido, bolsas, envío, mano de obra) las organizaciones pueden agregar desde este punto un 50 % más si logran vender en tostado y molido, con ventajas adicionales de menos trámites, negociaciones más directas con clientes y con un mayor número de compradores que el mercado de cafés diferenciados de exportación (Figura 3).

Pero para llegar a la cuenca de mercado nacional las familias y sus organizaciones tienen que superar varias separatrices o brechas, entre las que se identificaron en entrevistas resaltan: la logística para el envío de paquetería es a través de empresas que solo tienen oficinas en las ciudades capital o importantes de los estados; la necesidad de financiamiento a lo largo del año; la necesidad de desarrollar capacidades humanas y de infraestructura para el tostado, molido; así como el envío, cobro en línea, publicidad en redes sociales; en la mayoría de las organizaciones las ventas en mercado nacional no generan aún las ganancias para destinar personal de tiempo completo a promoción, medios digitales, gestión y operación en tiempo real del mercado nacional (Figura 2). En contraparte, la generación de productores mayores que dirigen las organizaciones les interesa poco el mercado nacional y por tal motivo no dedican recursos para desarrollarlo.

Por la reducida cantidad de productores participantes en esta cuenca debido a la cantidad de separatrices que superar, así como a la necesidad de la innovación constante en producto, presencia de marca y comunicación en redes sociales para llegar a clientes cada vez más jóvenes, podemos ubicar a esta cuenca en lo que Lara-Rosano et al., (2021) denominan región

al borde del caos, que está al borde de una crisis, pero que acumula suficiente información y aprendizaje para innovar y responder a sus problemas.

En el contexto actual de reorganización de las regiones del mundo, así como de priorizar mercado nacional, es la oportunidad para vender en el mercado mexicano con mayor valor agregado. La oportunidad está planteada y está siendo retomada por los jóvenes de las organizaciones (Ballinas et al., 2024), los cuales si bien están participando menos en la parte primaria se involucran en el tostado, molido y venta en taza directa, ya sea en los mercados locales como en áreas metropolitanas del país donde, según Euromonitor (2017) y PROMECAFE (2020) está creciendo el consumo de café en grano.

Caminos para una mayor apropiación de las familias cafetaleras desde una perspectiva como sistema socioambiental complejo

En la relación entre los grupos domésticos y tipos de organizaciones, destaca el cambio generacional (Ballinas et al., 2024), así como la participación incluyente como elementos base para la complejidad requerida por las familias cafeticultoras y sus organizaciones que les permita desarrollar las diversas opciones en la cadena de valor. Así, mientras que los productores mayores aportan capacidades y conocimientos en el cultivo y venta con los coyotes y exportación para los productores organizados, los jóvenes tienen mayores capacidades para la transformación, gestión, y comunicación para la venta en mercado nacional (Guerrero & Herrera, 2023) (Figura 3).

A partir del índice de complejidad económica, que considera el grado de conocimiento invertido, nivel de agregación de valor, diferenciación y diversificación de productos comercializados por una región o estado, Levy et al., (2016) identificaron que los estados cafetaleros son de los que tienen menos complejidad económica, destacando Chiapas con el peor desempeño en el índice. También sugieren ubicar las diferentes opciones disponibles de agregación de valor que existen frente a las opciones que ya están desarrollando los actores.

En este sentido, la disponibilidad de opciones para las familias y organizaciones cafetaleras es necesario valorarlas en la intersección del nivel de riesgo que implica cada paso en la apropiación de valor. Así, mientras que las familias y organizaciones tienen mayor control del cultivo y procesamiento hasta pergamino con lo que pueden afrontar menor riesgo que se corresponde con la menor apropiación de valor, en el procesamiento hasta tostado molido mantienen riesgo bajo, implica inversión en maquinaria, pero con una apropiación de valor alta, mientras que en la venta en taza en las cafeterías existe alta inversión y riesgo en contraparte a la mayor apropiación de valor posible.

Las organizaciones de pequeños productores también pueden aprovechar la diferenciación reconocida en cada una de las regiones con consumo creciente en el mercado nacional, así mientras que en la Ciudad de México los consumidores dan más importancia a los territorios de origen del café (Cuetzalan, Puebla; Huatusco, Veracruz; Mixteca, Oaxaca; Altos de Chiapas), en Monterrey y Querétaro priman lo orgánico y el café de especialidad (Guerrero et al., 2024).

Las entrevistas aplicadas a los directivos y socios de las organizaciones, así como en recorrido y degustación en las zonas metropolitanas identificaron que los encargados de torrefacción y mercado nacional necesitan escuchar a los clientes y en función de sus necesidades, así como de sus percepciones poner a prueba innovaciones de productos (nuevas mezclas, nivel de tostado, entre otras) de manera sistemática y sin esperar procesos lineales, por lo que es necesario poner atención a los diferentes cambios en los nodos, factores exógenos, pero sobre todo, en sus interrelaciones en el sistema (Guerrero et al., 2024). Que permita ir haciendo las adaptaciones al sistema complejo en función del aprendizaje social, capacidades y oportunidades para caminar al escenario deseado (Lara-Rosano et al., 2021).

Para lograr lo anterior las organizaciones cafetaleras necesitan desarrollar las capacidades humanas para la transformación, así como de comunicación, pero el mayor reto para las organizaciones, según lo identificado por (Guerrero, et al., 2024) es disminuir la rotación de personal.

La necesidad de una variedad requerida en territorios cafetaleros

Para que un sistema pueda enfrentar un entorno con cierta complejidad, dada por la diversidad de situaciones que el entorno pueda presentar, necesita desarrollar una complejidad equivalente capaz de generar respuestas variadas y diferenciadas por escala (de las que pueda seleccionar las apropiadas según venga la situación del entorno), con sinergia entre las acciones para evitar la entropía -tendencia a desorganizarse- (Bar-Yam, 2004; Lara-Rosano et al., 2021). Esto último es clave, ya que un sistema puede tener alta variedad de respuestas, pero sin coordinación le sirve para poco (Bar-Yam, 2004). Lo expuesto es lo que comprende el “principio de la complejidad requerida”.

Las organizaciones de productores tienen capacidades diferenciadas en las acciones de respuesta en cada una de las escalas. Así, mientras que la organización familiar no tiene posibilidades de acción en la escala internacional, si lo tienen las innovadoras y en resistencia; por su parte, si bien todos los tipos de organizaciones tienen las mismas capacidades de acción en la escala del agroecosistema, los productores de las organizaciones innovadoras tienden a destinar más tierras a la producción para el mercado en detrimento del cultivo de alimentos básicos, tal y como lo documentan Villafuerte (2015), Pérez & Villafuerte (2018) para Chiapas (Figura 5).

Si bien los tipos de organizaciones han desarrollado capacidades de respuesta en varias escalas no existe sinergia entre las acciones y colaboración entre los actores que desarrollan en los diferentes niveles, o en el mejor de los casos es puntual y aislada, lo que disminuye la eficacia de la estrategia de respuesta en su conjunto.

Figura 6. Principio de la complejidad requerida en territorios cafetaleros.

			Tipo de organización de los productores			
Problemática	Escala	Respuesta	Familiar	Subordinada	Innovadora	En resistencia
Especulación del mercado de café por el régimen agroalimentario	Internacional	Fortalecimiento de las capacidades de negociación en nichos de mercado	↘	↘	→	→
	Nacional	- Más participación consumo interno - Ofertar productos diferenciados para varios segmentos: especialidad, desmanche, soluble	↗	↗	↗	↘
	Local	- Más consumo de productos locales - Venta de calidades diferenciadas de café por tipo de comprador: coyote, tostadores, cooperativa	→	→	→	→
	Familia	Estrategia de vida diversificada de las familias	→	→	↗	→
	Agroecosistema	Estrategia productiva diversificada tanto para el mercado como para autoconsumo	→	→	↘	↗

		Estable	Ascendente	Descendente
Leyenda	Tendencia	→	↗	↘
	Situación de las familias cafetaleras	Favorable	Riesgo	Deterioro

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

En la primera cuenca predominan intereses desde el régimen agroindustrial, el régimen político y los mismos productores, así como relaciones fuertes entre ellos, si a ello le

sumamos el gran número de brechas que los productores tienen que superar para participar en otras cuencas, se puede decir que seguirá conteniendo a la mayor parte de los productores.

La cuenca de atracción de organizaciones con cafés diferenciados representa apenas un 20 % del total de productores, tiene como atractores los ingresos extras de premios social y orgánico. A estos premios y la productividad se han aferrado los compradores internacionales para no actualizar los precios según inflación de manera continua.

En la cuenca del mercado nacional que implica la mayor apropiación de valor para los productores y sus organizaciones, participan las iniciativas colectivas consolidadas y algunas familias con altas capacidades y cafés diferenciados. Son varias separatrices o brechas que tienen que superar los actores participantes en esta cuenca dentro de las que resaltan las de logística y de redes sociales, que son superadas en la medida que participan jóvenes y mujeres.

La exclusión de las mujeres en la cuenca del régimen agroindustrial se explica por la estructura agraria de tenencia y herencia que permite que pocas mujeres hereden un pedazo de tierra y con ello, sean productoras directas. De manera afortunada las mujeres tienen una participación con igualdad de oportunidad que los hombres en las fases de tostado, molido, venta en taza del mercado nacional.

En la relación entre los grupos domésticos y tipos de organizaciones destaca el cambio generacional y participación incluyente como elementos base para la complejidad requerida.

La complejidad requerida por las familias cafeticultoras y sus organizaciones necesitan desarrollar las diversas opciones de la cadena de valor, con diferentes opciones para agregar valor y jugar con ellas según venga la situación en cada ciclo. Así, es posible que una misma familia socia de una organización consolidada venda el café cosechado de menor calidad a los intermediarios de la cuenca del régimen agroindustrial, el de mejor calidad a su organización y si logra un microlote de café de especialidad lo coloca de manera directa con dueños de barras de especialidad en las ciudades con creciente consumo nacional.

En síntesis, un sistema necesita tener al menos tanta variedad interna como la variedad del entorno con el que interactúa para poder funcionar y adaptarse adecuadamente.

Los nichos de mercado de cafés diferenciados son una propiedad emergente, fruto de la interrelación e interdependencia entre capital social, natural, financiero, con creciente importancia del capital social y físico, que se desarrollan en contextos territoriales específicos.

Agradecimientos

PEE-2025-G-528 Prospectiva de las desigualdades e inclusión social en territorios cafetaleros a través de la apropiación y construcción de identidades por juventudes rurales. “Proyecto apoyado por la SECIHTI en el año 2025”.

Referencias

Ballinas, G., Hernández, R., Herrera, O. B. H., & González, G. (2024). *Condicionantes para la inclusión de mujeres y hombres jóvenes en una cooperativa de café del Soconusco* _ *Textual*. 84, 287–319. <https://doi.org/10.5154/r.textual/2024.84.10>

Bar-Yam, Y. (2004). Multiscale variety in complex systems. *Complexity*, 9(4), 37–45. <https://doi.org/10.1002/cplx.20014>

BASIC. (2024). *The Grounds For-Sharing. A study of value distribution in-the coffee industry*. GCP, IDH, SOLIDARIDAD.

Bello Baltazar, E., Naranjo Piñera, E. J., & Vandame, R. (2012). *La otra innovación para el ambiente y la sociedad en la frontera sur de México* (1. ed). ECOSUR : REDISA.

Elsner, F., Herzig, C., & Strassner, C. (2023). Agri-food systems in sustainability transition: A systematic literature review on recent developments on the use of the multi-level perspective. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 7, 1207476. <https://doi.org/10.3389/fsufs.2023.1207476>

Escamilla E., R. R., Díaz G, C. L., D. Platas, A. Zamarripa, & V. González. (2005). El agroecosistema café orgánico en México. *Manejo Integrado de Plagas y Agroecología (Costa Rica)*, 76, 5–16.

Escamilla Prado, E. (2021). Experiencia de Catuai Amarillo en el marco de la producción orgánica y el comercio justo. *Interconectando Saberes*, 12, 165–175. <https://doi.org/10.25009/is.v0i12.2715>

Euromonitor. (2017). *Análisis del mercado de consumo de café en México 2016*. AMECAFE.

Folch, A., & Planas, J. (2019). Cooperation, Fair Trade, and the Development of Organic Coffee Growing in Chiapas (1980–2015). *Sustainability*, 11(2), 357. <https://doi.org/10.3390/su11020357>

García, R. (2006). *Sistemas complejos: Conceptos, métodos y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria* (1a ed). Gedisa.

Gómez, E. (2023, octubre 8). Liberan a cafetaleros presos en Veracruz. *La jornada*, <https://www.jornada.com.mx/noticia/2023/10/08/estados/liberan-a-cafetaleros-presos-en-veracruz-4565>.

Guerrero, C., Gómez, B., Parra Vázquez, M., Herrera, O. B., & Tinoco, R. (2024). *Investigación con incidencia. Aprendizajes desde el sureste de México*. ECOSUR.

Guerrero, C., & Herrera, O. B. (2023). Vender en tu propia tierra: Análisis del funcionamiento de empresas sociales de comercio justo en el mercado nacional en México. *Economía y Sociedad*, 28(63), 1–23.

Guerrero, C., Herrera, O. B., & Martínez, L. (2024). *Manual ¿Cómo vender en tu propia tierra?* ECOSUR.

Herrera, O. B., & Guerrero, C. (2020). Synergy between innovation niches and transdisciplinarity: The case of coffee producer families and their organizations (Southeastern Mexico). En *Socio-Environmental Regimes and Local Visions* (pp. 99–120). Springer International Publishing; ECOSUR.

Herrera, O. B. H., & Zamora, C. B. Z. (2025). *Territorios cafetaleros en México. Claves para una tipología de productores*.

Hobbs, J. E., Cooney, A., & Fulton, M. (2000). WHAT ARE THEY? HOW DO THEY WORK? ARE THEY FOR ME? *University of Saskatchewan*.

Ifegika C, Kiteme B., & Opondo M. (2009). *Adapting public agricultural extension services to climate change*. 1–24.

INEGI. (2022). *Censo-Agropecuario-2022-Chiapas*.

Lara-Rosano, F., Gallardo, A., & Almanza, S. (2021). *Teorías, métodos y modelos para la complejidad social: Un enfoque de sistemas complejos adaptativos*. UNAM. Comunicación Científica.

Latour, B. (1996). *On actor-network theory: A few clarifications*. 369–381.

Levy, D., Hausmann, R., & Santos, M. (2016). Por que Chiapas es pobre. *Working papers, Harvard University*.

Lundy, M., Gottret, M. V., Cifuentes, W., Ostertag, C., & Best, R. (2004). *Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con productores de pequeña escala*. CIAT.

Moguel P., & V. Toledo. (1996). El café en México, ecología, cultura indígena y sustentabilidad. *Ciencias*, 43–51.

Morin, E. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.

Oliver, L. G., & Santos, A. T. (2017). La política de desarrollo rural en México. ¿Existe correspondencia entre lo formal y lo real? *Economía UNAM*, 14(42), 93–117. <https://doi.org/10.1016/j.eunam.2017.09.004>

Parra Vázquez, M. R., Arce Ibarra, M., Bello Baltazar, E., & Gomes De Araujo, L. (2020). Local Socio-Environmental Systems as a Transdisciplinary Conceptual Framework. En M. Arce Ibarra, M. R. Parra Vázquez, E. Bello Baltazar, & L. Gomes De Araujo (Eds.), *Socio-Environmental Regimes and Local Visions* (pp. 3–24). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-49767-5_1

Pérez Pérez, E. F., & Villafuerte Solís, D. (2018). Efectos del mercado desregulado sobre los campesinos productores de café de Los Altos de Chiapas: El caso de UCIPA. *LiminaR*

Estudios Sociales y Humanísticos, 16(1), 134–149.
<https://doi.org/10.29043/liminar.v16i1.569>

Porter, M. (2003). *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2DA ed.). CECSA.

PROMECAFE. (2020). *Medición del consumo de café y análisis de los factores que determinan el crecimiento de consumo en los países miembros de PROMECAFE*. PROMECAFE.

Roosen, N., & Van der Hoff, F. (2002). *Max Havelaar, La aventura del comercio justo*. UCIRI, SOLIDARIDAD.

Smith, A., Voß, J. P., & Grin, J. (2010). Innovation studies and sustainability transitions: The allure of the multi-level perspective and its challenges. *Research Policy*, 39(4), 435–448.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.01.023>

Soto-Pinto, L. (2019). La importancia de la sombra del café en la productividad, la roya y los servicios ecosistémicos. En *Caminar el cafetal perspectivas socioambientales del café y su gente* (pp. 33–48). ECOSUR.

Sturgeon, T. J. (2001). How Do We Define Value Chains and Production Networks? *. *IDS Bulletin*, 32(3), 9–18. <https://doi.org/10.1111/j.1759-5436.2001.mp32003002.x>

Van der Hoff, F. (2010). *Manifiesto de los pobres. Las soluciones vienen de abajo*. UCIRI.

Vázquez, M. R. P., & Urdapilleta, J. (2022). Impacto del régimen neoliberal en la transformación social y reorganización espacial de la región Altos de Chiapas – México. *Revista Campo-Territorio*, 17(45), 210–238. <https://doi.org/10.14393/RCT174509>

Villafuerte Solís, D. (2015). Crisis rural, pobreza y hambre en Chiapas. *LiminaR Estudios Sociales y Humanísticos*, 13(1), 13–28. <https://doi.org/10.29043/liminar.v13i1.363>

Viña, A. (2023, julio 3). El caso de cinco productores de café arrastrados hasta la cárcel en Veracruz: “su único delito ha sido pelear por unos precios justos”. *El país*, <https://elpais.com/mexico/2023-07-03/el-caso-de-cinco-productores-de-cafe-arrastrados-hasta-la-carcel-en-veracruz-su-unico-delito-ha-sido-pelear-por-unos-precios-justos.html>.

Zavala-Pineda, M. J., Leos-Rodríguez, J. A., Salas-González, J. M., Valdez-Cepeda, R. D., & Gómez-Oliver, L. (2015). Las transferencias agrarias en México y su efecto en el sector agropecuario. *Economía Agraria y Recursos Naturales*, 15(2), 31–49. <https://doi.org/10.7201/earn.2015.02.02>

PUBLICACIÓN EN
AVANZADA