<http://dx.doi.org/10.5154/r.textual.2020.76.07>

FROM RESILIENCE TO TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONS. CASE: ECOLOGICAL FARMERS OF THE SIERRA MADRE DE CHIAPAS

DE LA RESILIENCIA A LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES. CASO: CAMPESINOS ECOLÓGICOS DE LA SIERRA MADRE DE CHIAPAS

Juan Antonio Hernández Llaven^{1*}; Manuel Roberto Parra Vázquez²;

Alma Amalia González Cabañas³; Obeimar Balente Herrera Hernández²; Elba Pérez Villalba¹

ABSTRACT

This article analyzes the origin and development of peasant organizational processes oriented towards the production of fair trade organic coffee in the Biosphere Reserve El Triunfo, Chiapas, Mexico; as well as the elements that make it possible for them to remain. From the perspective of social constructivism, and making use of qualitative methodology, the trajectory of the peasant coffee organization CESMACH (Ecological Farmers of the Sierra Madre de Chiapas, Civil Society) is examined. We found that the development and permanence of this peasant organization is based on shared subjectivities, permanent collective actions, its own norms, self-management and adaptive capacities, appropriate value chains and the redistribution of benefits

¹Universidad Autónoma Chapingo, Dirección de Centros Regionales Universitarios, km 38.5 carretera México-Texcoco, C. P. 56230, Chapingo, Texcoco, Estado de México.

²El Colegio de la Frontera Sur, Departamento de Agricultura, Sociedad y Ambiente, periférico sur s/n, María Auxiliadora, C. P. 29290, San Cristóbal de las Casas, Chiapas, México.

³Universidad Nacional Autónoma de México, Centro de Investigaciones Multidisciplinarias sobre Chiapas y la Frontera Sur, María Adelina Flores núm. 34-A, Barrio de Guadalupe, C.P. 29230, San Cristóbal de las Casas, Chiapas, México.

*Corresponding author: jhernandezllaven@gmail.com tel. 9671677174.

Received: March 30, 2020 / Accepted: August 30, 2020

Please cite this article as follows (APA 6): Hernández Llaven, J. A., Parra Vázquez, M. R., González Cabañas, A. A., Herrera Hernández O. B., & Pérez Villalba E. (2020). From resilience to transformation of organizations. Case: Ecological farmers of the Sierra Madre de Chiapas. *Textual*, 76, 189–214. doi: 10.5154/r.textual.2020.76.07

which impact the fulfillment of the vision, mission and principles of both the peasant association and those of the natural protected area. It can be considered an exceptional case, because of the support and external resources received in its beginnings, but without creating dependency.

KEYWORDS: Collective action, peasant organization, coffee, Biosphere Reserve.

RESUMEN

En este artículo se analiza el origen y desarrollo de procesos organizativos campesinos orientados hacia la producción de café orgánico y de comercio justo en la Reserva de la biósfera El Triunfo, Chiapas, México; así como los elementos que posibilitan su permanencia. Desde el constructivismo social, y haciendo uso de la metodología cualitativa, se examina la trayectoria de la organización campesina cafetalera CESMACH (Campesinos Ecológicos de la Sierra Madre de Chiapas, Sociedad Civil). Encontramos que el desarrollo y la permanencia de esta organización campesina están fundamentados en las subjetividades compartidas, acciones colectivas permanentes, normas propias, capacidades autogestivas y adaptativas, cadenas de valor apropiadas y en la redistribución de beneficios los cuales impactan en el cumplimiento de la visión, misión y principios tanto de la asociación campesina como los del área natural protegida. Se puede considerar como un caso excepcional, por el acompañamiento y recursos externos recibidos en sus inicios, pero sin crear dependencia.

PALABRAS CLAVE: Acción colectiva, organización campesina, café, Reserva de Biosfera.

INTRODUCTION

According to Melucci (1991, p. 357-358), collective action is a social construction because it is “considered the result of intentions, resources, and limits, with an orientation built through social relations within a system of opportunities and restrictions. In other words, social actors have the capacity to define themselves, to construct their own action and to be able to take over their territory (Zamora, 2003).

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Melucci (1991, p. 357-358), la acción colectiva es una construcción social ya que es “considerada resultado de intenciones, recursos y límites, con una orientación construida por medio de relaciones sociales dentro de un sistema de oportunidades y restricciones”. Es decir, los actores sociales tienen la capacidad de definirse a sí mismos, de construir su propia acción y de poder apropiarse de su territorio (Zamora, 2003).

Associationism, as a form of collective action, has been an important factor in undertaking development policies and projects to benefit peasants and their communities (Moyano, 2008). Similarly, this form of cooperation has also contributed to the generation of social capital and the improvement of reproduction strategies (Bourdieu, 2011).

According to the International Cooperative Alliance (1995), a cooperative is an autonomous association of people who have voluntarily joined together to address their common economic, social, and cultural needs and aspirations through a jointly owned and democratically controlled enterprise. It is governed by principles, which serve as guidelines for the achievement of its values (Moreno, 2017).

In a specific way, a cooperative or organization of peasant coffee growers refers to:

those coffee producers organized under a legal figure with the objective of improving their living conditions, through the commercialization of coffee in better circumstances, and through access to social and productive projects. They seek to overcome their subordination to the State and the dynamics of the market through collective action, which is why they have been part of the peasant movement in Mexico. They are groups that have a collective identity directly linked to their position as peasants with small-scale commercial production. (Sánchez, 2015, p. 43).

In the Biosphere Reserves, there has been an important boost to the organiza-

El asociacionismo, como forma de acción colectiva, ha sido un factor importante para el emprendimiento de proyectos y las políticas de desarrollo en beneficio de los agricultores y sus comunidades (Moyano, 2008). De igual manera, esta forma de cooperación también ha contribuido a la generación de capital social y al mejoramiento de las estrategias de reproducción (Bourdieu, 2011).

De acuerdo con la Alianza Cooperativa Internacional (1995), una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada. Se rige por principios, los cuales sirven de guías para la consecución de sus valores (Moreno, 2017).

De manera específica, una cooperativa u organización de cafeticultores campesinos remite a:

aquellos productores de café organizados bajo una figura jurídica con el objetivo de mejorar sus condiciones de vida, a través de la comercialización del aromático en mejores circunstancias, y también mediante el acceso a proyectos sociales y productivos. Buscan superar la subordinación frente al Estado y la dinámica del mercado mediante la acción colectiva, razón por la que han formado parte del movimiento campesino en México. Son grupos que tienen una identidad colectiva ligada directamente a su posición de campesinos con una producción comercial en baja escala. (Sánchez, 2015, p. 43).

tion of peasants for the production of fair trade ecosystem conservation organic coffee. These differentiated and specialty coffees are market segments with higher prices and profit margins, which can be an incentive to achieve the conscious and self-management participation of the local population (mainly peasants) in conservation and natural resource management actions (Castro, 2019, Halffter, 2011).

Subjectivity is related to the ideas, emotions and actions of actors, and the motives and meanings they attribute to them within their historical context and future expectations (Soldano, 2002). According to Vázquez et al. (2016), subjectivities are an important factor to consider in the processes of productive reconversion towards organic production in peasant organizations.

Several studies have been carried out related to the origin, development, and permanence of rural economic organizations. For example, Flores and Rello (2002) mention that the common success factors found in experiences in Mexico and Central America are: social capital, institutional schemes, external support, training, leadership and alliances.

The adaptive capacity, or resilience, is also another factor that allows the survival of agricultural communities. They are available resources, and the capacity to know how to use them to adapt to changes in the environment, to be able to face them and to maintain themselves. Depending on the degree of uncertainty and the magnitude of the change, the paths of adaptation

En las Reservas de Biosfera se ha impulsado de manera importante la organización campesina para la producción de café orgánico, de comercio justo y de conservación del ecosistema. Estos cafés diferenciados y de especialidad son segmentos de mercado con mayores sobreprecios y márgenes de ganancia, lo cual puede ser un incentivo para lograr la participación consciente y autogestiva de la población local (campesinos principalmente) en acciones de conservación y manejo de los recursos naturales (Castro, 2019, Halffter, 2011).

La subjetividad se relaciona con las ideas, emociones y acciones de los actores, y los motivos y significados que estos les atribuyen dentro de su contexto histórico y expectativas de futuro (Soldano, 2002). De acuerdo con Vázquez et al. (2016), las subjetividades son un factor importante a tomar en cuenta en los procesos de reconversión productiva hacia la producción orgánica en organizaciones campesinas.

Se han realizado diversos estudios relacionados con el origen, desarrollo y permanencia de las organizaciones económicas rurales. Por ejemplo, Flores y Rello (2002) mencionan que los factores de éxito comunes encontrados en experiencias de México y Centroamérica son: capital social, esquemas institucionales, apoyos externos, capacitación, liderazgo y alianzas.

La capacidad adaptativa, o resiliencia, también es otro factor que permite la sobrevivencia de las colectividades agrarias. Son recursos disponibles, y la capacidad de saber utilizarlos para adaptarse ante los cambios del entorno, poder hacerles frente y

are resistance/cooperation, transition and transformation (Jacobs, B., Nelson, R., Kuruppu, N., & Leith, P. (2015).

With respect to the peasant coffee organizations, in spite of their importance due to their number and their relevant role in the new biocultural paradigm (Toledo, 2013), there are few studies that analyze the elements that make it possible to maintain and develop these organizational processes promoted in Biosphere Reserves from an integral perspective and from social constructivism (Hernández, 2006, Melucci, 1991, Retamozo, 2012). This information is important because it allows us to know how and why these associations act the way they do, and what meanings and senses their collective actions obey, in order to strengthen them more effectively, as well as for the recovery and replication of their experiences inside and outside of protected sites (Pérez, 2005).

In this sense, we ask ourselves: What elements make the development and permanence of peasant organizations that produce fair trade organic coffee promoted from Biosphere Reserves? We believe that the development and permanence of peasant organizations that produce fair trade organic coffee promoted from Biosphere Reserves is based on elements such as shared subjectivities, permanent collective actions, their own norms, self-management and adaptive capacities, appropriate value chains, and the redistribution of benefits, which impact the fulfillment of the mission, vision, and principles of these organizational and peasant production processes and of the protected natural area

mantenerse. Según el grado de incertidumbre y la magnitud del cambio, las vías de adaptación son la resistencia/cooperación, la transición y la transformación (Jacobs, B., Nelson, R., Kuruppu, N., & Leith, P. 2015).

Con respecto a las organizaciones campesinas cafetaleras, a pesar de su importancia por su número y por su papel relevante en el nuevo paradigma biocultural (Toledo, 2013), son escasos los estudios que analizan los elementos que posibilitan la permanencia y desarrollo de estos procesos organizativos promovidos en Reservas de Biosfera desde una perspectiva integral y desde el constructivismo social (Hernández, 2006, Melucci, 1991, Retamozo, 2012). Esta información es importante porque permite conocer cómo y por qué estas asociaciones actúan tal como lo hacen, y a que significados y sentidos obedecen sus acciones colectivas, a fin de fortalecerlas de manera más eficaz, así como para la recuperación y replicación de sus experiencias dentro y fuera de sitios protegidos (Pérez, 2005).

En este sentido nos preguntamos: ¿Qué elementos posibilitan el desarrollo y la permanencia de las organizaciones campesinas productoras de café orgánico y de comercio justo promovidas desde Reservas de Biosfera? Sostenemos que el desarrollo y permanencia de las organizaciones campesinas productoras de café orgánico y de comercio justo impulsadas desde Reservas de Biosfera se fundamenta en elementos tales como las subjetividades compartidas, acciones colectivas permanentes, normas propias, capacidades autogestivas y adaptativas, cadenas de valor apropiadas y en la redistribución de beneficios, los cuales impactan en el cumpli-

itself. For this reason, the main purpose of this article is to analyze the origin and development of peasant organizational processes oriented towards the production of fair trade organic coffee in Biosphere Reserves, as well as the elements that make their permanence possible.

MATERIALS AND METHODS

For this purpose, a case study was carried out with the ecological farmers organization of the Sierra Madre de Chiapas, Civil Society (CESMACH), which emerged from a community development process promoted in the Biosphere Reserve “El Triunfo” (REBITRI), which was legally constituted on April 27, 1994¹. This association was selected because it is currently considered a successful experience in the production of fair trade organic coffee and because of its close relationship with the natural protected area (Castro, 2019).

A research perspective from social constructivism, in its variant of the social construction of reality, was adopted. In this school of thought, the individual or collective subject builds his daily reality from his social relations and the meanings attributed to his social action. This social reality as a historical construction can be known through its reconstruction and interpretation by its own actors and with the help of observers (Pérez, 2005, Retamozo, 2012).

miento de la misión, visión y principios de estos procesos organizativos y productivos campesinos y de la misma área natural protegida. Por tal motivo, el propósito principal de este artículo es el de analizar el origen y desarrollo de procesos organizativos campesinos orientados hacia la producción de café orgánico y de comercio justo en Reservas de Biosfera, así como los elementos que posibilitan su permanencia.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para el objetivo señalado, se realizó un estudio de caso con la organización Campesinos Ecológicos de la Sierra Madre de Chiapas, Sociedad Civil (CESMACH) la cual surgió de un proceso de desarrollo comunitario promovido en la Reserva de Biosfera “El Triunfo” (REBITRI), constituyéndose legalmente el 27 de abril de 1994.¹ Esta asociación fue seleccionada por ser considerada actualmente una experiencia exitosa en la producción de café orgánico y de comercio justo y por su estrecha relación con el área natural protegida (Castro, 2019).

Se adoptó una perspectiva de investigación desde el constructivismo social, en su variante de la construcción social de la realidad. En esta escuela de pensamiento, el sujeto individual o colectivo edifica su realidad cotidiana a partir de sus relaciones sociales y de los significados que le atribuyen a su acción social. Esta realidad social como una construcción histórica puede ser conocida mediante su recons-

¹ For the 2016–2017 cycle, CESMACH had a total of 661 members from 35 communities in 4 municipalities in the state of Chiapas

¹ Para el ciclo 2016–2017, CESMACH contaba con un total de 661 socios de 35 comunidades en 4 municipios del estado de Chiapas

We relied on qualitative methodology, so semi-structured interviews were conducted with key informants, a workshop to systematize experiences, documentary review and participant observation. We made use of the seven universal cooperative principles formulated by the International Cooperative Alliance (ICA, 1995) and parameterized by the Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM) of the Universidad Autónoma Chapingo (Muñoz, Santoyo, & Flores, 2012), and complemented them with elements from the case study.

RESULTS AND DISCUSSION

The permanence of rural organizations is explained, according to Muñoz, et al. (2012), by the fulfillment of the seven universal cooperative principles: democratic management by the partners in the policy and decision-making process; economic participation of partners; financial and political autonomy and independence; education, training and information (transparency); cooperation among organizations; interest by the community and professionalization.

The case study allows us to identify other key elements for collective action to be sustained in the long term: shared subjectivities, social mobilization, adaptive capacity, productive diversification, impacts and link to a protected natural area.

From these particular elements and from the universal cooperative principles, a description and reflection of the origins

trucción e interpretación por sus mismos actores y con la ayuda de observadores (Pérez, 2005, Retamozo, 2012).

Nos apoyamos en la metodología cualitativa, así se realizaron entrevistas semiestructuradas a informantes clave, taller de sistematización de experiencias, revisión documental y observación participante. Hicimos uso de los siete principios cooperativos universales formulados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 1995) y parametrizados por el Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM) de la Universidad Autónoma Chapingo (Muñoz, Santoyo, & Flores, 2012), y los complementamos con elementos propios del estudio de caso.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La permanencia de las organizaciones rurales se explica, según Muñoz, et al. (2012), por el cumplimiento de los siete principios cooperativos universales: gestión democrática por parte de los socios en el proceso de fijación de políticas y toma de decisiones; participación económica de los socios; autonomía e independencia financiera y política; educación, formación e información (transparencia); cooperación entre organizaciones; interés por la comunidad y la profesionalización.

El estudio de caso nos permite identificar otros elementos clave para que la acción colectiva se sostenga en el largo plazo: las subjetividades compartidas, la movilización social, la capacidad adaptativa, la di-

and permanence of CESMACH is made in light of its 25 years of existence.

SHARED SUBJECTIVITIES BETWEEN FOUNDING PARTNERS AND DEVELOPMENT PROMOTERS

One of the main reasons why the partners of CESMACH organized themselves was the search for better prices for their coffee through organic exports². One of the founding partners and ex-president of CESMACH says:

“I study the bible...they wanted to kill me when I exported the first year, I received a paper that said; “stop messing around, here in Jaltenango we are fine, we sell our coffee, we don’t need your money, stop doing more things and if you want to live, leave it or we are not going to take your life”... because they didn’t want any organization (Founding member and former president; interview conducted on July 19, 2018.)

This initial interest of the founding partners of CESMACH was shared by the Biosphere Reserve “El Triunfo” (REBITRI) and the World Wildlife Fund (WWF) who accompanied them in a process of reconversion towards the production of organic coffee through social organization, training and agro-ecological production. It was a difficult

versificación productiva, los impactos y su vinculación con un área natural protegida.

A partir de estos elementos particulares y desde los principios cooperativos universales, se hace una descripción y reflexión de los orígenes y la permanencia de CESMACH a la luz de sus 25 años de existencia.

SUBJETIVIDADES COMPARTIDAS ENTRE SOCIOS FUNDADORES Y PROMOTORES DEL DESARROLLO

Uno de los principales motivos por lo que los socios de CESMACH se organizaron fue la búsqueda de mejores precios para su café mediante la exportación orgánica². Uno de sus socios fundadores y expresidente de CESMACH narra:

“Yo estudio la biblia...Si ya me querían matar cuando yo exporté el primer año, si me mandaron un papel que decía; “deja de estar fregando, aquí en Jaltenango estamos bien, vendemos nuestro café, no hace falta la paga, deja de estar haciendo más cosas y si quieres vivir, déjalo y si no te vamos a quitar la vida”... porque no querían que hubiera organización (Socio fundador y ex presidente; entrevista realizada el 19 de julio de 2018).

Este interés inicial de los socios fundadores de CESMACH fue compartido por

² CESMACH appears at the beginning of the nineties of the 20th century, an era characterized by the drop in coffee prices attributed to factors such as the disappearance of INMECAFE, the free market policy, and the deregulation of the international coffee market, among others.

² CESMACH surge a principios de la década de los años noventa del siglo XX, una época caracterizada por la baja de precios del café atribuida a factores como la desaparición del INMECAFE, la política de libre mercado, y a la desregulación del mercado internacional del café, entre otros.

process for both parties due to the difficulties found, such as the opposition of local caciques or the inexperience of REBITRI³. From this perspective, we can say that interests and motivations felt and shared by CESMACH, REBITRI and WWF were decisive subjective elements to highlight in the origins of this peasant organization.

CESMACH took advantage of the support provided by REBITRI and WWF to begin its development process, but without creating dependency (Uphoff, 1995). This is in line with the observations of Flores and Rello (2002), and Ferrer, Barrientos and Saal (2013), in the sense that external resources along with training are some of the elements present in rural organizations that last.

SOCIAL MOBILIZATION AND ADAPTIVE CAPACITY

CESMACH built its reality through a collective action based on intersubjective agreements that guided the articulation of the objective components and the relations with the outside (Table 1). The gradual construction of reality constitutes a process of continuous innovation, based on local

la Reserva de Biosfera “El Triunfo” (REBITRI) y el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) quienes los acompañaron en un proceso de reconversión hacia la producción de café orgánico mediante acciones de organización social, capacitación y producción agroecológica. Fue un proceso difícil para ambas partes por los obstáculos encontrados, como la oposición de los caciques locales o la misma inexperience de la REBITRI³. Desde esta perspectiva, podemos decir que los intereses y motivaciones sentidas y compartidas entre CESMACH, la REBITRI y el WWF fueron elementos subjetivos decisivos a destacar en los orígenes de esta organización campesina.

La CESMACH aprovechó los apoyos brindados por la REBITRI y el WWF para comenzar con su proceso de desarrollo, pero sin crear dependencia (Uphoff, 1995). Esto concuerda con lo observado por Flores y Rello (2002), y por Ferrer, Barrientos y Saal (2013), en el sentido de que los recursos externos junto con la capacitación son algunos de los elementos presentes en las organizaciones rurales que perduran.

³ From 1991 to 1994, REBITRI implemented one of the first community development programs in Chiapas under the coordination of the Instituto de Historia Natural (IHN) and the funding support of WWF. One of the results of this process was the formation of CESMACH. There were problems of lack of coordination of the program within the IHN, probably because this institution had more experience in conservation activities and less in sustainable development activities.

³ De 1991 a 1994, la REBITRI implementó uno de los primeros programas de desarrollo comunitario en Chiapas bajo la coordinación del Instituto de Historia Natural (IHN) y el apoyo financiero del WWF. Uno de los resultados de este proceso de trabajo fue la conformación de CESMACH. Hubo problemas de descoordinación del programa al interior del IHN debido probablemente, a que esta institución tenía más experiencia en actividades de conservación y menos en actividades de desarrollo sustentable.

and external knowledge, which in the end has the purpose of building a competitive social enterprise in the neoliberal world (Pérez, García, & Ortiz, 2016).

This collective action could be considered an adaptive response of CESMACH (Table 1), since it did not imply a passive accommodation to the changes in its context, but rather a process of transformation of its capital, particularly human capital (Jacobs et al., 2015). As they began to strengthen their human capital, they began to have greater control over their individual and collective agency, as well as their environment (Bandura, 2001).

In brief, the collective actions of CESMACH were influenced by a social and economic context related to the implementation of the neoliberal regime by the Mexican State. In the social sphere, it was resources outside of them that were presented to them as a structure of political opportunities at different scales (international, national and local), which they used to strengthen their social mobilization and organizational process (Martínez, 2006, Tarrow, 1997). In the economic sense, this context can also be read as the segmentation of supply-demand caused by the standardized production of the neoliberal model, which is characterized by producing in volume for a consumer who seeks the lowest price, but, on the other hand, gives way to the emergence of a consumer with the capacity to pay and mobilizes ethical values that are incorporated, in this case to coffee, expressed in the overpricing and exclusivity of the food (González, Linck, & Moguel, 2003).

MOVILIZACIÓN SOCIAL Y CAPACIDAD ADAPTATIVA

CESMACH construyó su realidad mediante una acción colectiva basada en acuerdos intersubjetivos que orientaron la articulación de los componentes objetivos y las relaciones con el exterior (Cuadro 1). La construcción paulatina de la realidad constituye un proceso de innovación continua, basada en conocimientos locales y externos, que a final de cuentas tienen el propósito de lograr construir una empresa social competitiva en el mundo neoliberal (Pérez, García, & Ortiz, 2016).

Esta acción colectiva podría considerarse como una respuesta adaptativa de CESMACH (Cuadro 1), ya que no implicó acomodarse pasivamente ante los cambios de su contexto, sino que conllevó un proceso de transformación de sus capitales, en particular el humano (Jacobs et al., 2015). Al comenzar a fortalecer su capital humano empezaron a tener mayor capacidad de control sobre su agencia individual y colectiva, así como de su entorno (Bandura, 2001).

En resumen, las acciones colectivas de CESMACH fueron influidas por un contexto social y económico relacionado con la puesta en práctica del régimen neoliberal por parte del Estado Mexicano. En lo social, fueron recursos exteriores a ellos que se les presentaron como una estructura de oportunidades políticas a diferentes escalas (Internacional, nacional y local), las cuales utilizaron para fortalecer su movilización social y su proceso organizativo (Martínez, 2006, Tarrow, 1997). En lo económico, esta

Table 1. Some significant events and adaptive responses in the historical process of CESMACH
Cuadro 1. Algunos eventos significativos y respuestas adaptativas en el proceso histórico de CESMACH

Significant events / Eventos significativos	Period / Periodo	Adaptative responses / Respuestas adaptativas	Main actors involved / Principales actores involucrados
Threats from local caciques to their attempts to organize, lower prices and withdraw from the State. / Amenazas de caciques locales a sus intentos de organización, baja de precios y retiro del Estado.	1991-1994.	Training for the production of organic coffee, and legal constitution of CESMACH / Capacitación para la producción de café orgánico, y constitución legal de CESMACH.	Instituto de Historia Natural (IHN), World Wildlife Fund (WWF). / Instituto de Historia Natural (IHN), Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF).
Separation of coordination by the Instituto de Historia Natural (IHN) and trade of coffee. / Separación de la coordinación por parte del Instituto de Historia Natural (IHN) y comercialización de café.	1995	Acceptance of accompaniment by the WWF, acquisition of basic infrastructure, training of advisors and coffee sales with CI-AMSA. / Aceptación de acompañamiento por parte del WWF, adquisición de infraestructura básica, capacitación de asesores y venta de café con CI-AMSA.	World Wildlife Fund (WWF), Conservation Internacional (CI), Agroindustrias Unidas de México (AMSA). / Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF), Conservación Internacional (CI), Agroindustrias Unidas de México (AMSA).
The need for organic export and certification. / Necesidad de la certificación y exportación orgánica.	1996	Achievement of the organic certification seal and first export. / Obtención del sello de certificación orgánica y primera exportación.	World Wildlife Fund (WWF), Unión de Ejidos Prof. Otilio Montaño (UDEPOM). / Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF), Unión de Ejidos Prof. Otilio Montaño (UDEPOM).
End of the accompaniment by the World Wildlife Fund (WWF). / Finalización del acompañamiento por parte del Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF).	1997	Self-management with own and external resources. / Autogestión con recursos propios y externos.	Fideicomiso Instituido con Relación a la Agricultura (FIRA), Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), Fomento Social Banamex, Root Capital, Coordinadora Estatal de Productores de Café (CEPCO), among others. / Fideicomiso Instituido con Relación a la Agricultura (FIRA), Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), Fomento Social Banamex, Root Capital, Coordinadora Estatal de Productores de Café (CEPCO), entre otros.
Warehouse construction. / Construcción de bodega.	1998	Reinforcement of infrastructure. / Reforzamiento de infraestructura.	Members / Socios
Conservation Coffee Project and commercialization with the business alliance AMSA-CI-STARBUCKS. Collaboration broken due to leonine conditions. / Proyecto de Café de Conservación y comercialización con la alianza empresarial AMSA-CI-STARBUCKS. Rompimiento de esta colaboración por condiciones leoninas.	1998-2003	Creation of the Civil Society Union El Triunfo (dry benefit). Diversification of client portfolio. / Creación de la Sociedad Civil Unión El Triunfo (Beneficio seco). Diversificación de cartera de clientes.	Starbucks, Conservación Internacional (CI), Agroindustrias Unidas de México (AMSA), Equal Exchange, cooperativas de café. / Starbucks, Conservación Internacional (CI), Agroindustrias Unidas de México (AMSA), Equal Exchange, cooperativas de café.
Fair Trade Certification. / Certificación de Comercio Justo.	2000-2002	Elaboration of regulations and achievement of the Fair Trade seal (FAIRTRADE). / Elaboración de reglamento y obtención del sello de Comercio Justo (FAIRTRADE).	Fairtrade Labelling Organizations International (FLO), Certificadora Mexicana de Productos y Procesos Ecológicos (CERTIMEX). / Fairtrade Labelling Organizations International (FLO), Certificadora Mexicana de Productos y Procesos Ecológicos (CERTIMEX).

Table 1. Some significant events and adaptive responses in the historical process of CESMACH (*cont.*).

Cuadro 1. Algunos eventos significativos y respuestas adaptativas en el proceso histórico de CESMACH (*cont.*).

Deficiencies in internal communication. / Deficiencias en la comunicación interna.	2003	Design and implementation of internal communication strategy "Un paso más." / Diseño e implementación de estrategia de comunicación interna "Un paso más".	Members / Socios
Gender inequality and involvement of women's work. / Inequidad de género e involucramiento del trabajo con mujeres.	2004-to present / 2004-a la fecha	Work in food safety (Health, vegetables, fruit trees, farms.) Start and consolidation of the women's coffee project. / Trabajos en seguridad alimentaria (Salud, hortalizas, frutales, granjas). Inicio y consolidación del proyecto de café femenino.	Heifer Foundation, Organic Products Trading Company (OPTCO), Café Imports. / Fundación Heifer, Comprador Organic Products Trading Company (OPTCO), Café Imports.
Dependence on green coffee exports / Dependencia de la exportación de café en verde	2008-2013	Implementation of the projects of roasted and ground coffee, and coffee shops. Constitution of the cooperative society of roasted and ground coffee "Sierra Verde." / Implementación de los proyectos de café tostado y molido, y las cafeterías. Constitución de sociedad cooperativa de tostado y molido "Sierra Verde".	Embassy of Japan, Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN). / Embajada del Japón, Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN).
Productive diversification / Diversificación productiva	2010 to present / 2010 a la fecha	Constitution and development of the Civil Society "Miel Real del Triunfo." / Constitución y desarrollo de Sociedad Civil "Miel Real del Triunfo".	Heifer, FT USA, Diezma, Food 4farmers.
Problems with coffee rust / Problemas con la roya del café.	2013-2017	Integral strategy to combat rust and production of a rust tolerant coffee variety "Peñasco-Rancho Bonito." / Estrategia integral de combate a la roya y producción de variedad de café tolerante a la roya "Peñasco-Rancho Bonito".	Universidad Autónoma Chapingo, Asesor internacional.
Risk of contamination of coffee for exportation / Riesgo de contaminación de su café de exportación.	2019	Restructuring and implementation of an integral quality management system. / Reestructuración y puesta en marcha de sistema de gestión integral de calidad.	Members / Socios

Source: Compiled by authors based on direct information from the field /

Fuente: Elaboración propia con base a información directa de campo

PRODUCTIVE DIVERSIFICATION

Because of all the work involved in appropriating the organic and fair trade coffee value chain as the main activity in CESMACH (Figure 1), other aspects such as gender equity and food security have

afectación del contexto también puede leerse como la segmentación de la oferta-demanda provocada por la producción estandarizada del modelo neoliberal la cual se caracteriza por producir en volumen para un consumidor que busca el precio más bajo, pero, por otro lado, da pauta a la emer-

probably been neglected. For this reason, in 2008 and with support from the Heifer Foundation, work was initiated related to health, backyard animal production, fruit trees, beekeeping, and the women's coffee program. This was a good idea since, apparently, the profits from the sale of their differentiated and value-added coffee are only adequate when complemented by other economic resources and expenses are reduced by producing for self-consumption (Andersen et al., 2020).

Of the new projects undertaken, we would like to highlight the most important successes. Beekeeping has been promoted with the project "Strengthening of Real Del Triunfo honey production." It is a process initiated in 2010 with the participation of producers and financing agencies (Heifer, FT USA, Diezma, Food 4farmers). The women's coffee program has 210 members and its own brand of certified coffee. They produce and market around six containers with two importers from the USA with prizes of 10 dollars per pound. They also sell roasted and ground coffee in 28 states of Mexico.

IMPACTS

Because of its associative-self-management-solidarity type work system, CESMACH is circumscribed within the nature of the social and solidarity economy with the main purpose of satisfying the human needs of its members (Collin, 2014, Rojas, 2019). It is possible that this improvement in the living conditions of its members is an anchor in the life of this coffee cooperative, as one of them comments:

gencia de un consumidor con capacidad de pago y que moviliza valores éticos que se incorporan —en este caso al café—, expresados en el sobreprecio y la exclusividad del alimento (González, Linck, & Moguel, 2003).

DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA

Por todo el trabajo que implica la apropiación de la cadena de valor del café orgánico y de comercio justo como actividad principal en CESMACH (Figura 1), es probable que se hayan desatendidos otros aspectos como la equidad de género y la seguridad alimentaria. Por tal motivo, en 2008 y con apoyo de la Fundación Heifer, se iniciaron trabajos relacionados con la salud, la producción de animales de traspatio, los frutales, la apicultura y el programa de café femenino. Esto fue un acierto ya que, al parecer, las ganancias por la venta de su café diferenciado y con valor agregado solo son suficientes cuando se complementan con otras entradas de recursos económicos y se disminuyen gastos produciendo para el autoconsumo (Andersen et al., 2020).

De los nuevos proyectos emprendidos, queremos destacar los éxitos más importantes. La apicultura se ha impulsado con el proyecto "Fortalecimiento a la producción de miel real "El Triunfo". Es un proceso iniciado en 2010 con la participación de productores y agencias financiadoras (Heifer, FT USA, Diezma, Food 4farmers). Por su parte, el programa de café femenino cuenta con 210 socias y su propia marca de café certificado. Producen y comercializan alrededor de seis contenedores con dos importadores de USA con premios de

Figure 1. Coffee value chain in CESMACH

Figura 1. Cadena de valor del café en CESMACH

Source: Compiled by authors based on Em brapa's proposal (n.d.)
Fuente: Elaboración propia con base en propuesta de Embrapa (s.f.)

... what motivates me to continue in CESMACH are the good prices, the conservation of nature, to leave a good future for my children (Member of CESMACH; interview conducted on November 27, 2019.)

FROM THE USE OF THE IMAGE OF THE RESERVE TO THE CONSTRUCTION OF THE IDENTITY OF CESMACH

The construction of the identity of CESMACH has been linked to the Biosphere Reserve “El Triunfo”, not only from its origin, but also in its development process. Since the protocolization of its constitutive act they have taken the conservation of natural resources as part of their strategic objectives. In that sense, the cooperative, from its beginnings, used the image of the protected area to advance its organizational and productive process as expressed by a former general advisor of CESMACH:

... We are going to dress in green so that our coffee sells well (Former General Counsel of CESMACH; interview conducted on July 13, 2018.)

They have put this strategy into practice by marketing their coffee under the brand “Biosphere Reserve El Triunfo”, and identifying themselves as an organization with the image of the quetzal, a flagship and endangered species in this protected site.

The relationship between CESMACH and REBITRI has been of mutual benefit, where the peasant organization has benefited from the initial accompaniment and image of the Reserve, and in return has contributed to the conservation of biodiversity and the pro-

10 dólares por libra. También venden café tostado y molido en 28 estados de la república mexicana.

IMPACTOS

Por su sistema de trabajo de tipo asociativo-autogestionario-solidario, CESMACH se circunscribe dentro de la naturaleza de la economía social y solidaria con la finalidad principal de satisfacer las necesidades humanas de sus agremiados (Collin, 2014, Rojas, 2019). Es posible que esta mejora en las condiciones de vida de sus socios sea un anclaje en la vida de esta cooperativa cafetalera, como bien lo comenta uno de ellos:

...lo que me motiva a seguir en CESMACH son los buenos precios, por conservar la naturaleza, dejar buen futuro a mis hijos (Socio de CESMACH; entrevista realizada el 27 de noviembre de 2019).

DEL APROVECHAMIENTO DE LA IMAGEN DE LA RESERVA HACIA LA CONSTRUCCIÓN IDENTITARIA DE CESMACH

La construcción de la identidad de CESMACH ha estado ligado a la Reserva de Biosfera “El Triunfo”, no solo desde su origen, sino también en su proceso de desarrollo. Desde la protocolización de su acta constitutiva han tomado la conservación de los recursos naturales como parte de sus objetivos estratégicos. En ese sentido, la cooperativa, desde sus comienzos, utilizó la imagen del área protegida para hacer avanzar su proceso organizativo y productivo como bien lo expresa un exasesor general de CESMACH:

motion of the importance of this protected natural area. In other words, both processes are evidence of the fulfillment of the premise that by providing productive alternatives to local populations to improve their living conditions, they will collaborate in the stability of the Reserve (Halffter, 2011).

CESMACH AND THE GLOBAL COOPERATIVE PRINCIPLES

DEMOCRATIC MANAGEMENT BY PARTNERS IN THE POLICY AND DECISION-MAKING PROCESS

In CESMACH, before its legal constitution, decisions were taken informally as an intercommunity work group and with the advice of the technical team of REBITRI. Already legally established, decision making has tried to be based on its built institutionality (normative and operative regulations) and on the democratic participation of its members.

In this sense, this organization has implemented a mechanism of horizontal participation in which the groups of members with their respective delegate from each community meet monthly to discuss and establish their position on the problems and their alternative solutions presented in the association. Subsequently, all the delegates meet every month to review the agreements of the local working groups and make the decisions that best benefit the association. The cooperative problems that cannot be solved in these instances are solved in extraordinary or annual assemblies by consensus to avoid divisions due to these conflicts.

...nos vamos a vestir de verde para que nuestro café se venda bien (Exasesor general de CESMACH; entrevista realizada el 13 de julio de 2018).

Esta estrategia la han llevado a la práctica al comercializar su café con la marca “Biosphere Reserve El Triunfo”, e identificarse como organización con la imagen del quetzal, una especie insignia y en peligro de extinción en este sitio protegido.

La relación entre CESMACH y la REBITRI ha sido de beneficio mutuo, en donde la organización campesina se ha beneficiado del acompañamiento inicial e imagen de la Reserva, y a cambio ha contribuido en la conservación de la biodiversidad y en la promoción de la importancia de esta área natural protegida. Es decir, ambos procesos son evidencias del cumplimiento de la premisa de que al brindar alternativas productivas a las poblaciones locales para que mejoren sus condiciones de vida, estas colaborarán en la estabilidad de la Reserva (Halffter, 2011).

CESMACH Y LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS UNIVERSALES

GESTIÓN DEMOCRÁTICA POR PARTE DE LOS SOCIOS EN EL PROCESO DE FIJACIÓN DE POLÍTICAS Y TOMA DE DECISIONES

En CESMACH, antes de su constitución legal, las decisiones las tomaban de manera informal como grupo de trabajo intercomunitario y con asesoría del equipo técnico de la REBITRI. Ya establecida jurídicamente, la toma de decisiones se ha tratado de fundamentar en su institucionali-

ECONOMIC PARTICIPATION OF PARTNERS

Some organizations are classified as “managers” since they become dependent on government resources (Rojas & Holguín, 2018). In the case of CESMACH, despite the support received from REBITRI and WWF, they have been forming and increasing their assets through project management and reinvestment of profits generated by the sale of their coffee and the social awards received. This capitalization continues to be of vital importance to them because they depend primarily on the income generated by their differentiated and specialty coffee, which is unstable, limited and exclusive, being subject to the purchasing power, strength of conviction and consumers’ coffee addiction (González, et al., 2003).

BUILDING THEIR FINANCIAL AND POLITICAL INDEPENDENCE AND AUTONOMY

CESMACH has tried to maintain its autonomy and financial independence with its assets and external financing. With respect to the latter, they have credit lines in force with FINDECA from the Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca (CEPCO) and with Root Capital for activities such as the commercialization of their coffee. They are solidarity-based sources of financing by providing advice and being flexible in their loan repayment terms.

Unlike other peasant coffee organizations in Chiapas that declare themselves in resistance by not wanting to receive money from the government due to ideological reasons, CESMACH keeps its po-

dad construida (reglamentos normativos y operativos) y en la participación democrática de sus socios.

En este sentido, en esta organización se ha implementado un mecanismo de participación horizontal en donde los grupos de socios con su respectivo delegado de cada comunidad se reúnen mensualmente para discutir y fijar su postura en torno a la problemática y sus alternativas de solución que se presentan en la asociación. Posteriormente, todos los delegados se reúnen cada mes para revisar los acuerdos de los grupos de trabajo locales y tomar las decisiones que mejor convengan para la buena marcha de la asociación. Los problemas cooperativos que no se pueden resolver en estas instancias, son solucionados en asambleas extraordinarias o anuales por consenso para evitar que estos conflictos los dividan.

PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS SOCIOS

Algunas organizaciones son catalogadas como “tipo gestoras” ya que se vuelven dependientes de los recursos gubernamentales (Rojas & Holguín, 2018). En el caso de CESMACH, a pesar de los apoyos recibidos de la REBITRI y el WWF, han venido formando e incrementando sus activos mediante la gestión de proyectos y la reinversión de las utilidades generadas por la venta de su café y los premios sociales recibidos. Esta capitalización sigue siendo de vital importancia para ellos porque dependen principalmente de los ingresos generados por su café diferenciado y de especialidad, los cuales son inestables, limitados y excluyentes, al estar sujetos al

litical plurality by managing projects and obtaining resources from the State. In fact, its members can belong to the political party of their choice, as long as this does not generate divisions within the cooperative; but this does not mean there are no internal struggles, which are negotiated to maintain the balance and continuity of the farmer organization.

TRANSPARENCY

To make the use of its resources transparent, CESMACH has developed a mechanism to inform and communicate the results of its activities to its partners through regular meetings and newsletters. They have designed a document called “*un paso más*”, distributed monthly, where they inform, in a detailed way, the issues addressed, and the agreements taken in the delegates’ assembly. This report is sent to each group of members per community, so they are aware of all the issues happening in their organization.

COOPERATION BETWEEN ORGANIZATIONS

CESMACH has as historical allies the regional peasant organizations “Comon Yap Nop Tic” and “Finca Triunfo Verde.” With these organizations, from 1998 to 2003, they participated in a collaborative project for the commercialization of organic coffee with the companies Agroindustrias Unidas de México (AMSA), Conservation International (CI) and Starbucks, which they renounced in rejection of leonine conditions. In 2007, these same organizations formed the civil society organization “Unión El Tri-

poder de compra, de la fuerza de las convenciones y de la adicción al café de los consumidores (González, et al., 2003).

CONSTRUYENDO SU AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA FINANCIERA Y POLÍTICA

CESMACH ha tratado de mantener su autonomía e independencia financiera con sus activos y financiamiento externo. Con respecto a esto último, cuentan con líneas de crédito vigentes con el FINDECA de la Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca (CEPCO) y con Root Capital para actividades como la comercialización de su café. Son fuentes de financiamiento solidarios al brindar asesoría y ser flexibles en las condiciones de pago de los préstamos.

A diferencia de otras organizaciones campesinas cafetaleras de Chiapas que se declaran en resistencia al no querer recibir dinero del gobierno por razones ideológicas, CESMACH mantiene su pluralidad política al gestionar proyectos y obtener recursos del Estado. De hecho, sus socios pueden pertenecer al partido político de su elección, siempre y cuando esto no genere divisiones al interior de la cooperativa; pero esto no quiere decir que no existan pugnas internas, mismas que son negociadas para mantener el equilibrio y continuidad de la organización campesina.

TRANSPARENCIA

Para transparentar el uso de sus recursos, CESMACH ha desarrollado un mecanismo de información y comunicación de los resultados de sus actividades para sus socios

unfo” to share the costs of dry processing and the preparation and transportation of their coffee for export. This cooperation with other organizations has allowed CESMACH to survive and develop in the differentiated coffee market despite the dominance of transnational companies (Renard, 2008).

BUILDING COMMUNITY TIES AND BECOMING MORE PROFESSIONAL IN THE MARKET

The members of CESMACH share the benefits they receive as cooperative members; thus, with the money from the social awards received and projects managed, they have helped in the construction of houses for their members and premises for community meetings. In other cases, leading partners participate and share their experiences in new local collective action efforts such as the Grupo Interinstitucional de Acción Territorial (GIAT), coordinated by the Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP) and financed by the Fondo de Conservación El Triunfo (FONCET). This cooperation and solidarity with community development are features (ACI, 1995).

CESMACH, from its origins, has focused on capacity building to empower partners so that they could manage their own social enterprise. With the capacities developed, producers seek to guide their cooperative through various representative bodies such as the assemblies of partners and delegates, the regional board of directors and its supervisory council. In addition,

a través de reuniones periódicas y mediante boletines. Han diseñado un documento denominado “*un paso más*”, de distribución mensual, en donde informan, de manera detallada, los asuntos abordados y los acuerdos tomados en la asamblea de delegados. Este informe se le hace llegar a cada grupo de socios por comunidad para que estén enterados de todos los asuntos que suceden en su organización.

COOPERACIÓN ENTRE ORGANIZACIONES

CESMACH tiene como aliados históricos a las organizaciones campesinas regionales “Comon Yap Nop Tic” y “Finca Triunfo Verde”. Con estas organizaciones, de 1998 a 2003, participaron en un proyecto de colaboración para la comercialización de café orgánico con las empresas Agroindustrias Unidas de México (AMSA), Conservación Internacional (CI) y Starbucks, al cual renunciaron en rechazo a condiciones leoninas. En 2007, estas mismas organizaciones constituyeron la Sociedad Civil “Unión El Triunfo” con el fin de compartir gastos de beneficiado seco y en la preparación y traslado de su café para exportación. Esta cooperación con otras organizaciones le ha permitido a CESMACH sobrevivir y desarrollarse en el mercado de los cafés diferenciados a pesar del dominio de las empresas transnacionales (Renard, 2008).

CONSTRUYENDO LAZOS COMUNITARIOS Y LA PROFESIONALIZACIÓN PARA EL MERCADO

Los socios de CESMACH comparten los beneficios que reciben como cooperativis-

they have the support of a technical-administrative structure composed of a general coordinator and area managers (nursery, production and certification, collection and tasting, roasting and grinding, promotion and sales, marketing, project management and the accounting and fiscal area); they are a group of professionals, both external and children or family members of producers, who have strengthened their organizational management (Ferrer et al., 2013).

CESMACH IN THE CURRENT CONTEXT

In 2012 and 2013, rust (*Hemileia vastatrix*) affected coffee plantations in Mexico, reducing production by up to 38 %. Its aggressiveness has generally been attributed to climate change. Without denying the influence of this factor, the severe impact of rust was due, above all, “to the abandonment of coffee growing by the State during the last 25 years, since the liberalization of the international market and the disappearance of the Instituto Mexicano del Café... and to the fact that the measures taken to combat the fungus were applied at the wrong time, improvised and subject to constant change, and did not show the results expected, in the absence of a clear policy of sustainable development for the sector” (Renard & Larroa, 2017, p. 95). In other words, this phytosanitary problem exposed the inadequacy and insufficiency of public policies for the Mexican coffee sector during the last three decades of neoliberal government.

This crisis situation of the national coffee industry in Mexico, aggravated by the

tas; así, con el dinero de los premios sociales recibidos y proyectos gestionados, han ayudado en la construcción de casas para sus socios y de locales para reuniones comunitarias. En otros casos, socios líderes participan y comparten sus experiencias en nuevos esfuerzos locales de acción colectiva como el Grupo Interinstitucional de Acción Territorial (GIAT), coordinado por el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP) y financiado por el Fondo de Conservación El Triunfo (FONCET). Esta cooperación y solidaridad con el desarrollo comunitario son rasgos de la acción organizada (ACI, 1995).

En CESMACH, desde sus orígenes, fue enfocado el fortalecimiento de capacidades a empoderar a los socios para que ellos dirigieran su propia empresa social. Con las capacidades desarrolladas, los productores buscan guiar su cooperativa a través de diversos órganos de representación como las asambleas de socios y delegados, la directiva regional y su consejo de vigilancia. Además, cuentan con el apoyo de una estructura técnico-administrativa integrada por un coordinador general y encargados de áreas (vivero, producción y certificaciones, acopio y catación, tostado y molido, promoción y ventas, comercialización, gestión de proyectos y el área contable y fiscal); son un conjunto de profesionistas, tanto externos como hijos o familiares de productores, los cuales han fortalecido su gestión organizacional (Ferrer et al., 2013).

CESMACH EN EL CONTEXTO ACTUAL

En 2012 y 2013, la roya (*Hemileia vastatrix*) atacó los cafetales en México reduciendo

COVID-19 pandemic, has impacted the economy of CESMACH and its area of work in the Sierra Madre de Chiapas, by reducing the sources of government resources for project management and coffee cup sales due to the closure of coffee shops. In this adverse context, rural coffee organizations such as CESMACH must continue to innovate their value network from the advantages of their shade, high altitude or mountain coffee and the perception of higher quality by consumers, in addition to their ethnic and small producer diversity, to position themselves in the markets and continue their route in the future (Muñoz, Gómez, Santoyo, & Rosales, 2019).

Other points of comparison to identify areas of opportunity for CESMACH, are the initiatives of the United Nations Organization (UN) known as the Global Agreement for Sustainable Corporate Social Responsibility and the 17 objectives of Sustainable Development of the agenda 2030 (Acosta, 2018, Garcia, 2018). Through its actions, CESMACH has been contributing to the fulfillment of these global guidelines and improving its image as a socially responsible company. According to these indicators, one of the strategic and transversal areas necessary for this coffee cooperative in a future scenario is education with quality, which they could implement through a program of Education for Youth and Adults (EPJA), to update, in a permanent way, the capacities of their associates and of their technical-administrative staff, and to solve some emergent issues like the integral management of the quality of their coffee

su producción hasta en un 38 %. Su agresividad se le ha atribuido generalmente al cambio climático. Sin negar la influencia de este factor, el impacto tan severo de la roya se debió, más que todo, “al abandono de la cafeticultura por parte del Estado durante los últimos 25 años, desde la liberalización del mercado internacional y la desaparición del Instituto Mexicano del Café... y a que las medidas tomadas para combatir al hongo se aplicaron a destiempo, fueron improvisadas y sujetas a constantes cambios, y no mostraron los resultados esperados, ante la falta de una política clara de desarrollo sustentable hacia el sector” (Renard & Larroa, 2017, p. 95). En otras palabras, este problema fitosanitario puso al descubierto lo inadecuadas e insuficientes que han sido las políticas públicas de atención hacia al sector cafetalero mexicano en las últimas tres décadas de gobierno neoliberal.

Esta situación de crisis de la cafeticultura nacional, agravada por la pandemia del COVID-19, ha impactado en la economía de CESMACH y de su área de trabajo en la Sierra Madre de Chiapas, al reducir las fuentes de recursos gubernamentales para la gestión de proyectos y las ventas de café en taza por cierre de cafeterías. En este contexto adverso, las organizaciones campesinas cafetaleras como CESMACH deben continuar innovando su red de valor desde las ventajas de su café de sombra, de altura o de montaña y la percepción de mayor calidad que tienen los consumidores, además de su diversidad étnica y de pequeño productor, para posicionarse en los mercados y continuar su ruta en el futuro (Muñoz, Gómez, Santoyo, & Rosales, 2019).

CONCLUSIONS

The origin, development and permanence of peasant organizational processes oriented towards the production of differentiated coffees from Biosphere Reserves, as in the case of CESMACH, can be understood from the fulfillment of universal cooperative principles and by the presence of particular elements in these experiences of collective action. From the principles of cooperativism because they provide an explanation of the sustainability of the organizations that are already established, which move with their own dynamics and in times of stability. From the specificities of the case study because they emphasize the subjectivities of local actors and external support as triggers of their organizational process; and identify social mobilization and adaptive capacity as determining factors against the constant challenges in times of change of small producers' organizations in natural protected areas.

CESMACH has built its reality through collective actions based on dialogue and agreements by consensus to guide the linking of its strategies with its environment. It has been a gradual process characterized by the continuous social innovation, supported by local and external knowledge, to be able to compete as a social enterprise in a market economy and to satisfy the basic needs of its associates under the precepts of a social and solidarity economy. In this process of social construction, the small, organized producer seeks to be the main actor in the appropriation of its productive process and in the improvement of its living conditions and its territory.

Otros puntos de comparación para identificar áreas de oportunidad para CESMACH, son las iniciativas de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) conocidas como el Pacto Mundial a favor de la Responsabilidad Social Empresarial Sustentable y los 17 objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030 (Acosta, 2018, García, 2018). Por sus acciones, CESMACH ha estado coadyuvando al cumplimiento de estos lineamientos mundiales y mejorando su imagen como una empresa socialmente responsable. De acuerdo con estos indicadores, una de las áreas estratégicas y transversales necesarias para esta cooperativa cafetalera en un escenario futuro es la educación con calidad la cual podrían implementar a través de un programa de Educación Para Jóvenes y Adultos (EPJA), para actualizar, de manera permanente, las capacidades de sus socios y de su personal técnico-administrativo, y resolver algunos problemas emergentes como la gestión integral de la calidad de su café.

CONCLUSIONES

El origen, desarrollo y permanencia de procesos organizativos campesinos orientados hacia la producción de cafés diferenciados desde Reservas de Biosfera, como el caso de CESMACH, se puede comprender desde el cumplimiento de los principios cooperativos universales y por la presencia de elementos particulares en estas experiencias de acción colectiva. Desde los principios del cooperativismo porque aportan explicación de la sostenibilidad de las organizaciones que ya están establecidas, las cuales se mueven con dinámica propia y en tiempos de estabilidad. Desde

ACKNOWLEDGEMENTS

The authors thank the management, technical-administrative staff and partners of CESMACH, S.C. for their confidence and information provided for the elaboration of this study.

End of English version

REFERENCES / REFERENCIAS

- Acosta, R. (2018). Educar para la sostenibilidad. La función de la Universidad en el cumplimiento de la Agenda 2030. In R. Acosta, y J. C. Aguilar (comps.), *Educar para la sostenibilidad. La función de la universidad en el cumplimiento de la agenda 2030* (pp. 51-56), México: Editorial Arlequín. Obtenido de file:///C:/Users/END%20USER/Downloads/Educar_para_la_Sostenibilidad.pdf
- Alianza Cooperativa Internacional (ACI). (1995). *Los principios cooperativos para el siglo XXI*. Buenos Aires: INTERCOOP. Obtenido de <https://www.coursehero.com/file/51751218/Los-principios-cooperativos-para-el-Siglo-XXIpdf/>
- Andersen, J., Guzmán, A., Luna-González, D., Merrill, S.C., Caswell, M., Méndez, V. E., ... & Mier y Terán, M. (2020). Effects of on-farm diversification strategies on smallholder coffee farmer food security and income sufficiency in Chiapas, México. *Journal of Rural Studies* 77, 33-46. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/ezproxy.ecosur.mx/science/article/pii/S0743016719311611?via%3Dihub>
- Bandura, A. (2001). SOCIAL COGNITIVE THEORY: An Agentic Perspective. *Annu. Rev. Psychol.* 52, 1-26. Obtenido de <https://>

las especificidades del estudio de caso ya que estas enfatizan en las subjetividades de los actores locales y los apoyos externos como detonantes de su proceso organizativo; e identifican a la movilización social y a la capacidad adaptativa como factores determinantes frente a los constantes retos en tiempos de cambio de las organizaciones de pequeños productores en áreas naturales protegidas.

CESMACH ha construido su realidad mediante acciones colectivas basadas en el dialogo y acuerdos por consenso para orientar la vinculación de sus estrategias con su entorno. Ha sido un proceso gradual caracterizado por la innovación social continua, apoyada en conocimientos locales y externos, para poder competir como una empresa social en una economía de mercado y satisfacer las necesidades básicas de sus asociados bajo los preceptos de una economía social y solidaria. En este proceso de construcción social, el pequeño productor organizado busca ser el principal protagonista en la apropiación de su proceso productivo y en la mejora de sus condiciones de vida y de su territorio.

AGRADECIMIENTOS

Al personal directivo, técnico-administrativo y socios de CESMACH, S.C. por su confianza y la información proporcionada para la elaboración de este estudio.

Fin de la versión en español

- www.uky.edu/~eushe2/Bandura/Bandura2001ARPr.pdf
- Bourdieu, P. (2011). *Las estrategias de la reproducción social*. Traducido por Alicia Beatriz Gutiérrez. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores. Obtenido de <http://www.red-movimientos.mx/2016/wp-content/uploads/2016/10/Las-Estrategias-de-La-Reproduccion-Social-Pierre-Bourdieu.pdf>
- Castro, J. C. (2019). Esbozo de la historia de la Reserva de la Biosfera El Triunfo hasta 2018. In P.L. Enríquez, R. Martínez, y M. Carrillo (Eds.), *La Reserva de la Biósfera El Triunfo: Avances y necesidades de investigación y conservación* (pp. 37-52), San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, México: El Colegio de la Frontera Sur. Obtenido de http://aleph.ecosur.mx:8991/exlibris/aleph/a22_1/apache_media/I437YAMT-TRSIX3F125XNHPE6FN5MV5.pdf
- Collin, L. (2014). *Economía solidaria: local y diversa*. México: El Colegio de Tlaxcala, CAEA. Obtenido de <https://remecblog.files.wordpress.com/2016/10/collin-laura-economia-solidaria-local-y-diversapdf>
- Ferrer, G., Barrientos, M., & Saal, G. (2013). Intervención y organización campesina. El caso de Copacabana en la provincia de Córdoba (Argentina). *Mundo Agrario* 14 (27), 1-18. Obtenido de http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.5949/pr.5949.pdf
- Flores, M., & Rello, F. (2002). *Capital social rural. Experiencias de México y Centroamérica*. México: Cepal, Plaza y Valdez Editores
- García, J. I. (2018). Pacto Mundial: Punto de convergencia en la línea del tiempo del Desarrollo Sostenible y la Responsabilidad Social Empresarial y su influencia en las empresas. *Dictamen Libre*, No. 23, 51-59. Obtenido de [file:///C:/Users/END%20USER/Downloads/Dialnet-ElPactoMundialPuntoDeConvergenciaEnLaLineaDelTiemp-7137079%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/END%20USER/Downloads/Dialnet-ElPactoMundialPuntoDeConvergenciaEnLaLineaDelTiemp-7137079%20(2).pdf)
- González, A. A., Linck, T., & Moguel, R. (2003). El comercio de valores éticos: las reglas del juego del café solidario. *Revista Europea de Estudios Latinoamericanos y del Caribe*, 75, 31-45. Obtenido de <file:///C:/Users/END%20USER/Downloads/9692-19648-1-PB.pdf>
- Halfpeter, G. (2011). Reservas de la Biosfera: Problemas y Oportunidades en México. *Acta Zoológica Mexicana* (n. s.), 27(1), 177-189. Obtenido de <file:///C:/Users/END%20USER/Downloads/743-2689-1-SM.pdf>
- Hernández, A. G. (2006). Modelización de sistemas complejos para la comprensión organizacional. Una exploración del objeto de estudio/ intervención de la gestión. *Universidad & Empresa*, 5 (11), 263-302. Obtenido de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view-File/957/856>
- Jacobs, B., Nelson, R., Kuruppu, N., & Leith, P. (2015). *An adaptive capacity guide book: Assessing, building and evaluating the capacity of communities to adapt in a changing climate*. Tasmania: Southern Slopes Climate Change Adaptation Research Partnership (SCARP), University of Technology Sydney and University of Tasmania. Obtenido de <https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/36221/1/SCARP-Adaptive-Capacity-Guide.pdf>
- Martínez, M. I. (2006). El Movimiento Zapatista: un análisis desde la Teoría de Movilización de Recursos. *KAIROS. Revista de Temas Sociales*, Año 10, No. 18, 1-24. Ob-

- tenido de <https://www.revistakairos.org/el-movimiento-zapatista-un-analisis-desde-la-teoria-de-movilizacion-de-recursos/>
- Melucci, A. (1991). La acción colectiva como construcción social. Traducción del inglés: Alejandra Massolo. *Estudios Sociológicos*, vol. 9, No. 26, 357-364. Obtenido de <https://estudiossociologicos.colmex.mx/index.php/es/article/view/911/911>
- Moreno, J. L. (2017). Las relaciones entre los valores y principios cooperativos y los principios de la normativa cooperativa. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, núm.124, 114-127. Obtenido de <https://revistas.ucm.es/index.php/REVE/article/view/54923/50057>
- Moyano, E. (2008). Capital social y acción colectiva en el sector agrario. *Revista Española de Sociología* núm. 10, 15-37. Obtenido de [file:///C:/Users/END%20USER/Downloads/65074-199656-1-SM%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/END%20USER/Downloads/65074-199656-1-SM%20(1).pdf)
- Muñoz, M., Santoyo, V. H., & Flores, J. J. (2012). *Pilares de las organizaciones rurales que perduran*. México: Reporte de investigación número 90, CIESTAAM, Universidad Autónoma Chapingo
- Muñoz, M., Gómez, D., Santoyo, V. H., & Rosales, R. (2019). *Los negocios del café. ¿Cómo innovar en el contexto de la paradoja del café, en pro de una red de valor más inclusiva y accesible?* México: Universidad Autónoma Chapingo, CIESTAAM
- Pérez, T. (2005). La perspectiva constructivista en la investigación social. *Revista Tendencias & retos* no. 10, 39-64. Obtenido de [file:///C:/Users/END%20USER/Downloads/Dialnet-LaPerspectivaConstructivistaEnLaInvestigacionSocial-4929370%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/END%20USER/Downloads/Dialnet-LaPerspectivaConstructivistaEnLaInvestigacionSocial-4929370%20(1).pdf)
- Pérez, R., García, O., & Ortiz., V. (2016). La movilización del conocimiento para la innovación social. *Rev. Electrónica Pesquiseduca, Santos*, v. 08, no. 16, 277-294. Obtenido de <file:///C:/Users/END%20USER/Downloads/635-1607-1-PB-1copia.pdf>
- Renard, M. C. (2008). Café de conservación y Comercio Justo: el caso de las cooperativas de cafecultores de la Reserva del Triunfo, Chiapas, México. Ponencia no. 93, 3thFair Trade International Symposium – FTIS 2008 – Montpellier, France, 14-16 mai. Obtenido de <https://docplayer.es/4596916-Cafe-de-conservacion-y-comercio-justo-el-caso-de-las-cooperativas-de-cafecultores-de-la-reserva-del-triunfo-chiapas-mexico.html>
- Renard, M. C., & Larroa, R. M. (2017). Política pública y sustentabilidad de los territorios cafetaleros en tiempos de roya: Chiapas y Veracruz. *Estudios Latinoamericanos, Nueva Época*, Núm. 40, 95-113. Obtenido de [file:///C:/Users/END%20USER/Downloads/61593-178858-1-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/END%20USER/Downloads/61593-178858-1-PB%20(2).pdf)
- Retamozo, M. (2012). Constructivismo: Epistemología y Metodología en las ciencias sociales. In E. de la Garza y G. Leyva (eds.). *Tratado de metodología de las ciencias sociales: perspectivas actuales* (pp. 325-350). México: Fondo de Cultura Económica, UAM. Obtenido de http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/Cursos/TeoSocContII/Retamozo_Met.pdf
- Rojas, J. J., & Holguín, A. M. (2018). Origen, desarrollo y perspectivas de las cooperativas cafetaleras de Huatusco, Veracruz. *Revista LiminaR. Estudios Sociales y Humanísticos*, XVI (1), 119-133. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/liminar/v16n1/2007-8900-liminar-16-01-119.pdf>
- Rojas, J. J. (2019). Aproximación sociológica al significado de los términos: economía popular, economía social y economía

- solidaria en México. *ÁREAS. Revista internacional de ciencias sociales*. Economía social y cooperativismo en América Latina, una revisión interdisciplinar. 39, 61-73. Obtenido de file:///C:/Users/END%20USER/Downloads/408441-Texto%20del%20art%20C3%ADcu-lo-1371511-1-10-20191230%20(1).pdf
- Sánchez, G. K. (2015). *Los pequeños cafecultores de Chiapas. Organización y resistencia frente al mercado*. México: Colección Tesis, número 4, Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, Centro de Estudios Superiores de México y Centroamérica
- Soldano, D. (2002). Capítulo 2. La subjetividad a escena. El aporte de Alfred Schütz a las ciencias sociales. In F. L. Schuster (comp.), *Filosofía y métodos de las ciencias sociales* (pp. 59-92), Buenos Aires: Manantial. Obtenido de <https://cuanticuali.files.wordpress.com/2012/03/unidad2-3-soldano-el-aporte-de-schutz-a-las-ciencias-sociales.pdf>
- Tarrow, S. (1997). *El poder en movimiento. Los movimientos sociales, la acción colectiva y la política*. España: Versión española de Herminia Bavia y Antonio Resines, Alianza Editorial
- Toledo, V. M. (2013). El paradigma biocultural: crisis ecológica, modernidad y culturas tradicionales. *Sociedad y Ambiente*, Vol. 1, núm. 1, 50-60. Obtenido de https://revistas.ecosur.mx/sociedadambiente/index.php/sya/article/view/2/pdf_3
- Uphoff, N. (1995). XIII. Adaptar los proyectos a la gente. In M. Cernea (coord.), *Primero la gente. Variables sociológicas en el desarrollo rural*. México: Fondo de Cultura Económica
- Vázquez, L. B., Parra, M. R., Gracia, M. A., Evangelista, A. A., Bello, E., & Estrada, E. (2016). Procesos de subjetivación derivados de la aplicación de programas de transición a la producción de miel orgánica en la península de Yucatán, México. *Revista Electrónica Nova Scientia*, No.17, Vol. 8 (2), 555 – 578. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ns/v8n17/2007-0705-ns-8-17-00555.pdf>
- Zamora, C. B. (2003). Xnix Cajbe (Flor de Café). El proceso organizativo de las abejas y Maya Vinic, y su impacto en el espacio social regional en Los Altos de Chiapas. Tesis de Maestría en Estudios Regionales, Instituto Mora, México, D.F. Obtenido de file:///C:/Users/END%20USER/Downloads/Tesis_de_maestria_en_estudios_regionales.pdf