Universidad Iberoamericana Puebla

Repositorio Institucional **http://repositorio.iberopuebla.mx**

Maestría en Gestión de Empresas de Economía Social Tesis

Los procesos de calidad como fundamento para la construcción de empresas de economia social: el caso de estudio de Yomol A'tel

Meixueiro Luna, Belinda

2018

http://hdl.handle.net/20.500.11777/3926

http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial del 3 de abril de 1981

LOS PROCESOS DE CALIDAD COMO FUNDAMENTO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE EMPRESAS DE ECONOMIA SOCIAL. EL CASO DE ESTUDIO DE YOMOL A'TEL.

DIRECTOR DEL TRABAJO
DR. JOSÉ CERVANTES SÁNCHEZ

ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO

que para obtener el Grado de

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL

Presenta

BELINDA MEIXUEIRO LUNA

Puebla, Pue. 2018

MONDRAGON UNIBERTSITATEKO ENPRESAGINTZA FAKULTATEA

FACULTAD DE EMPRESARIALES DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA

Enpresa Kooperatiboen kudeaketarako Master

***Titulua eskuratzeko Master Amaierako Proiektua*.**

Proyecto Fin de Master presentado para la obtención del título de:

Master en Gestión de Empresas de Economía Social

Proiektuaren Izenburua / *Título del Proyecto:*

"Los procesos de calidad como fundamento para la construcción de empresas de Economía Social y Solidaria. El caso de estudio de Yomol A'tel".

Egilea / Autor: Belinda Meixueiro Luna

Asesor principal: Dr. José Cervantes

Asesor secundario: Dra. Trini Blázquez

Ikasturtea / Curso: 2013-2014

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS ..... - 4 -

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES ..... - 4 -

1. INTRODUCCIÓN ..... - 5 -

I. Justificación del proyecto ..... - 6 -

II. Objetivos del proyecto ..... - 6 -

2. MARCO CONCEPTUAL ..... - 7 -

I. El concepto de la economía social y solidaria ..... - 7 -

II. Principios y valores de la economía social y solidaria ..... - 10 -

III. Conceptos y definición de calidad ..... - 13 -

IV. Filosofía de Mejora Continua y Lean Management ..... - 17 -

3. ESTUDIO DE CASO YOMOL A'TEL ..... - 22 -

I. Contexto social – Chiapas, México. ..... - 22 -

V. La Misión de Bachajón y su trabajo en la Selva Norte de Chiapas ..... - 26 -

VI. Creación de la Cooperativa Ts'umbal Xitalha' ..... - 30 -

VII. Creación de Bats'il Maya y la planta de café ..... - 33 -

VIII. Capeltic Nuestro Café, el proceso hacia la taza. ..... - 36 -

IX. La cadena de valor en Yomol A'tel ..... - 38 -

X. Procesos de calidad en Yomol A'tel ..... - 41 -

4. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES ..... - 51 -

I. Análisis y conclusiones generales ..... - 51 -

II. Experiencias personales y profesionales ..... - 53 -

5. BIBLIOGRAFÍA ..... - 55 -

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Conceptos relacionados a la economía social y solidaria. ..... - 9 -

Tabla 2. Diferencias entre la visión económica capitalista y la de la economía de la solidaridad. (DaRos, 2007)..... - 11 -

Tabla 3. Los 14 Principios de Toyota (Liker, 2004) ..... - 21 -

Tabla 4. Carencias sociales e ingreso en México (CONEVAL, 2016)..... - 24 -

Tabla 5. Líneas de trabajo de la Misión de Bachajón. (Bachajón, 2010) ..... - 29 -

Tabla 6. Socios Ts'umbal Xitalha' (Yomol A'tel, 2017) ..... - 32 -

Tabla 7. Empresas de Economía Social y Solidaria en Yomol A'tel ..... - 39 -

Tabla 8. Transición a la agricultura ecológica en el café orgánico (Certimex, 2014) ..... - 45 -

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Pirámide 4P Toyota (Liker, 2004) ..... - 19 -

Ilustración 2. Ubicación Chiapas (YomolA'tel, 2015) ..... - 22 -

Ilustración 3. Mapas Chiapas. ..... - 25 -

Ilustración 4. Organización de la Mesa directiva Ts'umbal Xitalha' ..... - 33 -

Ilustración 5. Proceso de transformación del café. ..... - 34 -

Ilustración 6. Cadena de valor del café en México vs. Yomol a'tel ..... - 41 -

Ilustración 7. Histórico de pago por kilo de café a los..... - 46 -

Ilustración 8. Ciclo económico del café en Yomol A'tel, (Capeltic, 2016) ..... - 47 -

Ilustración 9. Mapa países productores de café en el mundo. ..... - 48 -

1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo se presenta la perspectiva de una empresa de economía social y solidaria dedicada a la producción de café orgánico en Chiapas, México y el desarrollo de sus procesos basados en teorías de calidad. El análisis se desarrolla desde la experiencia como trabajadora del grupo de empresas y cooperativas Yomol A'tel, en mi función como directora de las cafeterías Capeltic Nuestro Café de enero del 2013 a diciembre del 2017.

En este caminar, he acompañado al grupo en la transición de ONG (organización no gubernamental) hacia empresa de economía social y solidaria. A lo largo de estos años, hemos vivido múltiples experiencias desfavorecedoras como trabajadores y socios cooperativistas; desde plagas en campo que han destruido el 90% de la producción afectando gravemente a las familias productoras, un incendio en la planta torrefactora de café, la pérdida de importantes contratos comerciales de exportación, cierre de sucursales de las cafeterías y cambios transcendentales en la cultura organizacional. Lo que inició hace quince años como apuesta a mejorar la calidad de vida de familias indígenas tseltales por medio de la producción de café orgánico, ha evolucionado a la integración vertical de la cadena de suministro por medio de la promoción de prácticas de calidad y la constante de generar impacto social en la región; el proyecto comprende los procesos agroecológicos en campo, pasando por la planta torrefactora y terminando en el servicio dentro las cafeterías Capeltic.

Como empresa de economía social y solidaria, lograr permear una cultura de calidad como trabajadores y como organización, ha significado que el proyecto siga de pie ante un mercado de café en México fuerte y cada vez más competitivo. Desde el trabajo en Chiapas de los productores de café y sus familias, los trabajadores las ciudades de Chilón, Guadalajara, Puebla y la Ciudad de México, se ha construido una organización intercultural que propone una alternativa económica viable ante la situación desfavorable de nuestro México.

I. Justificación del proyecto

¿Es posible pensar en teorías de calidad para lograr el máximo beneficio social en lugar de la maximización de la utilidad?

¿Podemos plantear la construcción de empresas de economía social y solidaria con una lógica de calidad?

A continuación, se expone el caso de estudio de Yomol A'tel y la construcción de un proyecto de economía social y solidaria, en donde la calidad no es utilizada como una herramienta de mercado, sino como un diálogo intercultural para el desarrollo económico en una región del sureste mexicano.

II. Objetivos del proyecto

1. OBJETIVO GENERAL

Analizar el desarrollo de las empresas de economía social y cooperativas Yomol A'tel su historia y la implementación de procesos basados en la calidad, con el fin de compartir la experiencia con otras empresas solidarias que inician o buscan iniciar procesos similares orientados a desarrollar alternativas económicas en comunidades vulnerables en México.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las teorías de calidad utilizadas en concordancia con los valores de Yomol A'tel.
- Definir la relación entre teorías de calidad y, economía social y solidaria
- Identificar los procesos clave que ha llevado a cabo Yomol A'tel en el área de calidad total.
- Describir los métodos y certificaciones de calidad establecidos, para la creación de impacto y escalabilidad del proyecto social.

2. MARCO CONCEPTUAL

"…protestar no tiene sentido si no hay una alternativa creíble, propuestas tangibles para remediar a los males del presente."

(Van der Hoff Boersma, 2011)

I. El concepto de la economía social y solidaria

El término per se, empezó a mencionarse en América latina hace menos de 30 años, con Luis Razeto, y su obra "Economía de Solidaridad y Mercado Democrático" (Razeto, 1996) en la cual expresa que, al publicar su primera obra, obtenía reacciones de sorpresa por parte de los lectores, ¿Cómo era posible unir "economía" y "solidaridad" en un mismo discurso? Ambos términos forman parte de "discursos separados"; "economía" como un lenguaje basado en hechos, un discurso científico, al contrario de "solidaridad" que se refiere a un término valórico y un discurso ético, entonces, al verlos unidos en un mismo concepto resultaba extraño. (Razeto, 1996)

Al hablar de "economía de solidaridad" (Razeto, 1996) propone unir la solidaridad a las teorías y prácticas económicas. Plantea introducir la solidaridad, después de la economía, ya que primero la economía tiene que hacer su parte, y una vez producidos y distribuidos los bienes y servicios deberá entrar en acción la solidaridad con el fin de compartir y apoyar a aquellos que resultaron desfavorecidos por la economía.

De esta manera empiezan a mencionarse conceptos como "economía solidaria" y "economía social" en México y América Latina. En la actualidad hay varias posturas y opiniones sobre la economía social-solidaria, la mayoría coincide en que es un vínculo entre las relaciones humanas

y no, en las relaciones basadas en lo material. Esta economía, se enfoca hacia el sector social, en donde, a diferencia de creencias de los sectores público y privado, no solo abarca los procesos de caridad, filantropía o a los más desfavorecidos, se trata de un concepto, que promueve el desarrollo económico a favor de los sectores más vulnerables.

La economía social y solidaria en México se plantea como un enfoque transversal que incluye iniciativas en todos los sectores de la actividad económica, social y cultural, a la par abarca todos los elementos de una cadena de valor, desde el consumo o la comercialización, hasta la producción y el abasto, pasando por servicios y entidades financieras. Es de esta manera que se crean redes de apoyo solidario e interés por la comunidad. (Diagnóstico del Programa de Fomento a la Economía Social, 2013)

Existen dentro del sector social, numerosos conceptos relacionados, en donde se coincide en que el capital es sólo un medio para generar empleo y valores de propiedad colectiva. A continuación, se describen los conceptos más relevantes que inciden en el sector social de la economía.

CONCEPTOS RELACIONADOS A LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA	
Economía Social	Se refiere al propósito o sector de la actividad y no al tipo de propiedad, a las iniciativas que tienen como objetivo servir a sus miembros o a la comunidad y son autónomas respecto al estado. Sus estatutos giran al rededor en procesos democráticos de toma de decisiones, en donde se les da prioridad a las personas por encima del capital. Se basa en principios de participación, empoderamiento, responsabilidad individual y colectiva.
Economía Solidaria	Es aquella que busca el cambio en los sistemas sociales y económicos, propone un paradigma diferente de desarrollo basado en principios de solidaridad. Busca la transformación de un modelo que da prioridad a la maximización de las ganancias privadas, a otro que inserta a las personas y al planeta en el centro. La economía solidaria se construye a partir de experiencia concretas y no intentos de utopías.
Economía Social Solidaria	Es el sistema económico en proceso de transformación que organiza los procesos de producción, distribución, circulación y consumo de bienes y servicios, de tal manera que se aseguran las bases materiales, relaciones sociales y con la naturaleza, propias del buen vivir.
Economía Mixta	La economía mixta es el conjunto de recursos, capacidades e instituciones con los que cuenta la sociedad, para organizar actividades interrelacionadas y segmentadas, articulando diversas

	formas de organización. Todas nuestras economías son economías mixtas.
Empresa Social	La diferencia en la empresa social es que se basa en un enfoque de "misión social", más que en el control democrático. Son negocios que trabajan con un propósito social, y buscan generar un ingreso a través de venta de bienes y servicios.
Tercer Sector	Describe a toda actividad económica que está fuera del sector privado -economía capitalista- o de la economía pública. Agrupa realidades variadas: entidades no lucrativas, organizaciones de la sociedad civil, movimientos sociales, etc.
Cuarto Sector	Pretende agrupar un amplio rango de organizaciones y actividades, son aquellas que integran propósitos sociales con métodos de negocios. El cuarto sector propone modelos híbridos de organización, entre los tres sectores convergen para crear y abarcar diferentes desafíos sociales.
Economía Popular	Término arraigado a sociedades latinoamericanas, que abarca procesos como el trabajo no remunerado de auto sustento y cuidado humano en los hogares, trabajo familiar de producción de bienes y servicios para el intercambio no monetario o a cambio de ingresos monetarios, la venta de fuerza de trabajo asalariada en el sector público o privado, el trabajo autónomo, el autoconsumo, entre otros.
Mutualismo	Se trata de organizaciones de ayuda mutua o sociedades mutualistas cuyo objetivo es ofrecer servicios sociales a sus miembros y a las personas a su cargo, son comunidades organizadas para compartir riesgos por medio de fondos comunes (servicios de salud, servicios funerarios, malas cosechas, protección social, etc.)
Beneficencia Social y Filantropía	Se entiende como las organizaciones que tienen como fin último hacer el bien, actúan en forma de protección social, atendiendo a personas que se encuentran en estado de necesidad o no pueden valerse por sí mismas. La filantropía puede entenderse como una actividad humanista y altruista hacia casusas de sufrimiento, sin ánimo de lucro.

Tabla 1. Conceptos relacionados a la economía social y solidaria.
(Diagnóstico del Programa de Fomento a la Economía Social, 2013)

Existen varios alcances y enfoques respecto a la economía social y solidaria, en general la ESS funciona como un modelo híbrido combinando varios conceptos y acciones del sector social para influir en el logro de los objetivos. Difícilmente encontraremos una empresa que genere impacto

social y que pueda describirse en un sólo concepto, lo anterior, por la complejidad de un proyecto social.

La economía social en México se plantea como un proceso emergente, un movimiento con identidad propia, como una respuesta colectiva hacia un estado gobernante "benefactor" y el cambio de un modelo neoliberal que se basa en el libre mercado y que es acompañado por inseguridad de los puestos de trabajo de las personas, es por eso que se apuesta por diversas formas de trabajo asociado. (Rojas Herrera, 2013)

(Rojas Herrera, 2013) comenta que no se cuentan con estadísticas confiables sobre el sector de la economía social en México. Sin embargo, investigadores calculan que este sector está conformado por alrededor 50,000 empresas en México, que reúnen a 8 millones de asociados solidariamente y que representan el 1.8% de la Población Económicamente Activa.

En un mundo cambiante y ajeno, en donde día con día los mercados financieros tienen la capacidad de cambiar el rumbo de un país, la ESS a través de ideas, empresas y proyectos, propone un desarrollo alternativo y sostenible, usando como pilar el pensamiento democrático y la solidaridad.

II. Principios y valores de la economía social y solidaria

La economía social y solidaria es una propuesta diferente de hacer economía, desde el trabajo, la comercialización, el ingreso y la distribución de las utilidades. Gran parte de los proyectos de economía social y solidaria basan sus prácticas en acciones que promueven la sustentabilidad, la producción por métodos alternativos, el respeto al medio ambiente y la diversidad de las personas que integran el trabajo, por lo que, se busca el bienestar de las personas, así como la mejora en su calidad de vida.

Un pilar fundamental en la economía social y solidaria, es la educación y aprendizaje de la comunidad, basándose en las relaciones inter e intra organizacionales alrededor de la solidaridad, cooperación y corresponsabilidad. A continuación, se expone una síntesis de las principales diferencias entre la visión económica capitalista y la de la economía de la solidaridad.

ASPECTOS	ECONOMÍA CAPITALISTA	ECONOMÍA DE LA SOLIDARIDAD
Cimientos básicos	Producción de mercancías	Articulación de relaciones interpersonales e intergrupales en el marco y respecto a las diversidades culturales.
Objetivo central	Búsqueda de ganancias	Satisfacción de necesidades fundamentales individuales y grupales, desarrollo integral de las personas.
Equilibrio del sistema	Funcionamiento natural del mercado a través de la competencia	Cooperación conciliadora.
Determinación de los precios	Ley de la oferta y la demanda	Conformación de circuitos económicos solidarios basados en intercambios equitativos y justos.
Determinación de los salarios	Ley de la oferta y la demanda	Puesto que los asociados son a la vez trabajadores y propietarios, sus ingresos dependen del desempeño de la empresa.
Distribución de los excedentes	En función del capital aportado	En proporción del trabajo realizado.
Organización del trabajo y del proceso económico	División de funciones por especialización, actividades separadas y parcelarizadas	Socialización de los conocimientos y saberes, creatividad y multiactividad.
Crecimiento de la empresa/ organización	Aumento de la productividad por cambios en los procesos tecnológicos	Identificación con la organización y sus objetivos, presencia de un fuerte liderazgo colectivo, sentido de unión e integración, confianza y respeto recíprocos, participación democrática, buena comunicación e información, realización personal y laboral, capacitación y voluntad de superación, autovaloración y autoestima.
Desarrollo social	Se expresa en términos de bienestar material	Está centrado en la persona y sus capacidades, existe un fuerte factor comunidad

Tabla 2. Diferencias entre la visión económica capitalista y la de la economía de la solidaridad. (DaRos, 2007)

Del cuadro anterior entiende que la ESS propone reinterpretar los procesos económicos buscando un desarrollo integral de las personas, según los valores, cultura e ideales de cada organización, comunidad o región.

El principal elemento que distingue a la economía social y solidaria sobre los proyectos de capital es la finalidad. El fin en una economía capitalista, es la maximización de la utilidad, en donde el trabajo es utilizado como un medio, siendo el objetivo el rendimiento de la empresa. La economía social propone el mismo objetivo: el rendimiento, sin embargo, se plantea intercambiar el trabajo por el capital, de tal manera que la finalidad es el trabajo, y el capital es utilizado como un medio para alcanzar aquel fin. Al intercambiar estas variables en la concepción del proyecto o empresa, ubicando el trabajo al centro, se coloca a la persona como eje o pilar de la organización, reestructurando las relaciones productivas ya que el fundamento recae en la propiedad comunitaria, la cooperación y la solidaridad.

Las organizaciones de la economía social y solidaria, buscan a través de modelos alternativos de desarrollo, mejorar la calidad de vida de trabajadores y comunidades. En las últimas décadas en América latina, han aumentado los proyectos, organizaciones y modelos de empresa híbridos que buscan un bienestar social y la mejora la calidad de vida de sus colaboradores.

Otras conceptualizaciones que caminan a la par de la ESS es la idea del “buen vivir”, este concepto se separa por completo del discurso del crecimiento económico o el consumo material como indicadores de bienestar. En cambio, plantea la calidad de vida como una co-relación entre las personas y la naturaleza, sugiere una visión de entendimiento y colaboración entre personas y las formas bajo las cuales concebimos al mundo. El buen vivir hace un énfasis en la calidad de vida de las personas, pero no lo reduce al consumo o a la propiedad, sino que implica cambios profundos en las ideas sobre el desarrollo. (Gudynas, 2011)

III. Conceptos y definición de calidad

"Kaoru Ishikawa tenía una teoría, consideraba que la calidad podía hacer más que transformar procesos de manufactura, creía que la calidad podía mejorar la vida de una persona". (Watson, 2004).

1. ¿QUÉ ES CALIDAD?

Calidad puede definirse de distintas maneras, versiones y puntos de vista, según *The American Society of Quality,* es la combinación de perspectivas cualitativas y cuantitativas, para las cuales cada persona tiene su propia definición (www.asq.org). Resulta sencillo decir "de gran calidad" o "es un producto de calidad" y aunque comúnmente se utiliza el término "calidad" de tal manera que se entiende y tiene sentido, llegar a una definición de calidad adecuada no es un proceso sencillo. (Hoyer & Hoyer, 2001)

Los estándares de calidad en las empresas han sido evidentes en el último siglo, y si bien, las herramientas y estrategias para asegurar la calidad han variado, las expectativas de los consumidores han sido constantes por un largo tiempo. (Hoyer & Hoyer, 2001). La extrema atención a los procesos de calidad, ha creado un mercado global enfocado a la calidad en donde los consumidores saben que significa, consideran que la reconocen cuando la ven y la esperan en cada producto o servicio. A continuación, se presentan cuatro opiniones de expertos y pioneros de las teorías de la calidad del último siglo y su postura alrededor de la misma.

Philip B. Crosby.

La primera suposición errónea es que la calidad significa riqueza, lujo, brillo o peso. La palabra "calidad" es usada para significar el valor relativo de ciertas cosas, en frases como "buena calidad", "mala calidad" y, una nueva y valiente declaración "calidad de vida".

"Calidad de vida" es un cliché porque cada oyente asume que el relator dice exactamente el significado que el oyente busca. Es por esa razón que debemos definir calidad como un "requerimiento para conformarnos", si es que se logra. En las empresas es la misma

verdad. Los requerimientos deben ser claramente declarados, para que no puedan ser mal interpretados o confundidos. Se toman medidas de control continuamente para determinar el parámetro de funcionabilidad a dichos requerimientos. La no conformidad detectada se determina como la ausencia de la calidad, los problemas en calidad se convierten en problemas de no conformidad, y es así como definimos la calidad. (Crosby, 1979)

Crosby menciona la necesidad de definir la calidad, de lo contrario, no es posible saber que se está haciendo para controlarla, esto aplicado para empresas de manufactura o servicios, al mismo tiempo, considera que las empresas deben conocer los requerimientos y deseos de los consumidores, y tener la capacidad de traducirlos a características cuantificables en sus productos o servicios.

W. Edwards Deming

La dificultad para definir la calidad está en traducir necesidades futuras de un usuario en características cuantificables, de tal manera que un producto puede ser diseñado y convertirse en algo para dar satisfacción al precio que el usuario esté dispuesto a pagar (…). ¿Que es calidad? La calidad puede ser definida solamente en términos de un agente. ¿Quién define la calidad? En la mente de un trabajador, estará produciendo un producto de calidad si el trabajador se encuentra orgulloso de su trabajo. Mala calidad, para él o ella, significará una pérdida económica para la organización o tal vez de su empleo, y buena calidad significa, que la empresa se mantendrá a flote.

Calidad para un gerente de planta significará obtener los números deseados y coincidir con las especificaciones. Su trabajo será, lo conozca o no, un proceso de mejora continua y de mejora continua en el liderazgo. (Deming, 1988)

Para W. Edwards Deming, quien ha dedicado gran parte de su trabajo a transformar procesos administrativos y de negocio, la calidad se debe definir en términos de satisfacción del consumidor. La calidad es multidimensional, no es posible definir calidad de un producto o servicio en términos de una sola característica o un solo agente, debe abarcar varias dimensiones y especificaciones, habrá diferentes grados de calidad, ya que la calidad es equivalente a la satisfacción del consumidor, y esta se puede definir en diferentes estados o niveles.

Arman V. Feigenbaum

Calidad es una determinación del cliente, no una determinación de un ingeniero, del área de marketing o de un director general. Se basa en la experiencia de un cliente con el producto o servicio, medido de acuerdo a sus especificaciones -manifestadas o sin manifestar, conscientes o inconscientes, técnicamente operacionales o totalmente subjetivas- y siempre representando un objetivo dinámico y en un mercado competitivo.

Calidad de un servicio o producto se puede definir como: La composición total de un producto y/o servicio basado en sus características de marketing, ingeniería, manufactura y mantenimiento, en donde el producto o servicio en uso cumple con las expectativas del consumidor. (Feigenbaum, 1983)

La definición de Feigenbaum en cuanto a la calidad, gira alrededor de satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores. Analiza la calidad desde una visión multidimensional al proponer que sea definida comprensivamente. La calidad debe ser dinámica, ya que los consumidores tienen necesidades y expectativas cambiantes, sobre lo último (Feigenbaum, 1983) comenta, "Un papel crucial en el rol de calidad para las altas coordinaciones, es reconocer la evolución de la definición de calidad por parte del consumidor, en las diferentes etapas del crecimiento del producto".

Kaoru Ishikawa

Nos involucramos con el control de calidad para manufacturar productos que satisfagan los requerimientos de los consumidores. El hecho de cumplir con especificaciones o estándares internacionales no es la respuesta. Es insuficiente.

El Estándar Industrial Japonés (JIS) o los estándares internaciones, no son perfectos ya que contienen muchas limitaciones. Los consumidores pueden no estar satisfechos con productos acreditados por JIS. Debemos de tener en mente que los requerimientos de los consumidores cambian año con año. Los estándares industriales son modificados, y no van al día con los requerimientos de los consumidores.

Debemos enfocarnos en la orientación del consumidor, hasta ahora las empresas de manufactura han supuesto que les hacen un favor a los consumidores al venderles sus productos. Esto se llama una operación de tipo "Product- out". Lo que se debe proponer es un sistema de "Market- in", en donde los requerimientos de los consumidores son fundamentales. Las empresas deben estudiar las opiniones y requerimientos de los consumidores y tomarlas en cuenta cuando diseñen, produzcan y vendas sus productos.

Cuando se desarrolla un nuevo producto, una empresa debe anticipar los requerimientos y necesidades de los consumidores.

Es muy importante como se interpreta el término "calidad". Sencillamente interpretado, calidad significa calidad en un producto. De manera amplia, calidad significa calidad del trabajo, calidad en el servicio, calidad en la información, calidad del proceso, calidad del segmento, calidad de las personas, incluidos trabajadores, ingenieros, coordinadores y ejecutivos, calidad del sistema, calidad de la compañía y de los objetivos, etc. (Ishikawa, 1985)

De los puntos principales de Ishikawa sobre la definición, es la necesidad de definir calidad amplia y extensamente, ya que no es suficiente hablar solamente de calidad de un producto, se debe prestar atención a la calidad en cada punto, nivel y procedimiento de la organización, de las personas dentro de ella, y evaluar si se traduce en la cultura organizacional.

En general, las definiciones de los expertos en torno a la calidad, se pueden clasificar en dos categorías. La calidad en nivel uno, es el acto de producir o entregar productos o servicios, los cuales contengan características cuantificables y que cumplen con un determinado número de especificaciones, y que, por lo general, son descritas numéricamente. Por otro lado, independientemente de cualquier característica cuantificable, el nivel dos de calidad en productos o servicios, son aquellos que satisfacen las expectativas de los clientes para su uso o consumo. Si bien, las empresas deciden la postura que tomarán con base a la calidad de sus productos o servicios, es cierto que debemos tener la capacidad de traducir la satisfacción de los consumidores en características del producto. (Hoyer & Hoyer, 2001).

Existen, a la par de las teorías de los expertos de la calidad, teorías desarrollas alrededor de grandes organizaciones, y países que han logrado revolucionar la industria de la calidad. El nacimiento de la "Calidad Total" (Total Quality Control) en Estados Unidos, fue tan solo una respuesta directa a la revolución de la calidad en Japón, después de la Segunda Guerra Mundial, en donde la mayoría de la manufactura japonesa enfocada a la producción de bienes de guerra, se convirtió a la producción de bienes para comercialización. (American Society of Quality, 2015)

Al inicio, Japón contaba con una reputación poco confiable sobre sus exportaciones y sus bienes eran evitados por los mercados internacionales, esto llevo a las organizaciones japonesas a explorar nuevas formas de pensar en torno a la calidad. Las estrategias japonesas representaron un nuevo acercamiento con base en "Calidad Total", en lugar de basarse puramente en la inspección de sus productos, la manufactura japonesa se enfocó en mejorar todos los procesos

organizativos alrededor de las personas involucradas en las organizaciones. Como resultado, Japón fue capaz de producir exportaciones de mejor calidad y a bajos precios, beneficiando a consumidores de todo el mundo. (American Society of Quality, 2015)

IV. Filosofía de Mejora Continua y Lean Management

"Ha logrado llevar la mejora continua y un ambiente sano de trabajo a un nivel único, creando uno de los pocos ejemplos genuinos en la historia de empresas con fines de aprendizaje y educativos, lo cual es un gran logro, al final, la visión de gestión en Toyota, se basa en construir personas, no solo automóviles. (Liker, 2004)

Toyota Way, es la teoría de calidad creada por Toyota Motor Company, se basa en dos pilares: la mejora continua y el respeto a las personas. La mejora continua, generalmente conocida como "kaizen"[1], define la manera básica de Toyota de hacer empresa en donde propone que se cuestione todo y preguntar todo, el valor real de la mejora continua radica en una cultura de aprendizaje continuo, y en un ambiente que no solo acepta, pero también adopta el cambio. Tal ambiente, solo puede ser creado donde hay respeto hacia las personas, el segundo gran pilar de Toyota. (Convis, 2004)

The Toyota Way expone la postura única de Toyota hacia una Gestión Eficiente o Lean Management. Al crear una empresa de aprendizaje, (Liker, 2004) describe los 14 principios de gestión que una organización debe adoptar para alcanzarlo, estos 14 principios se dividen y discuten usando un modelo de "4Ps" (por sus siglas en inglés): Filosofía, Procesos, Personas y Colaboradores y Solución de Problemas, siendo el respeto dentro de los espacios de trabajo, el pilar esencial que une los cuatro principios.

La primera "P" se refiere a "Filosofía". (Liker, 2004) describe el primer principio de Toyota Way, basándose en una filosofía a largo plazo. La misión de una organización nunca debe centrarse

[1] "Cambio a mejor" o "mejora" en japonés.

en hacer dinero o en los indicadores clave de desempeño (filosofía de corto plazo), sin embargo, debe consistir en tres partes fundamentales: contribuir al crecimiento económico, contribuir al bienestar de los trabajadores y contribuir al crecimiento de la organización. Generar ganancia económica es solamente un requisito para lograr estas necesidades. El mensaje comúnmente enviado por los directores de Toyota, se basa en este principio: "El crecimiento sustentable solo se puede lograr haciendo lo correcto para la organización, los trabajadores, los clientes y la sociedad como un todo".

La segunda "P" significa "Procesos" y consiste en los principios relacionados a la parte técnica de la gestión eficiente: optimización de procesos. De acuerdo a (Liker, 2004) esta es la parte que las organizaciones dan mayor prioridad al implementar un sistema de gestión eficiente o lean management, sin embargo, al dejar de lado las otras tres "P", las organizaciones tienden a fracasar en su objetivo principal. El apartado de "Procesos" se enfoca en la reducción de desperdicios, en no sobrecargar a las personas, y en balancear las cargas o nivel de trabajo. Por ejemplo, reducir desperdicios al implementar un flujo continuo en el proceso es mucho más sencillo cuando el calendario de producción esta balanceado. El fundamento de la mejora continua, es el trabajo con base en estándares, cuando los trabajadores realizan una tarea de la misma manera en que está documentada en una descripción de tareas detallada, es fácil iniciar un diálogo sobre cómo mejorar los procesos en esa parte del ciclo de trabajo.

La tercera "P" se refiere a "Personas y Colaboradores". Todos los trabajadores en una organización deben de estar empoderados para participar en procesos de mejora continua y la organización tiene el deber de trabajar junto con los proveedores y socios para optimizar los procesos en la cadena de valor. Las personas son el elemento más importante de una organización. (Liker, 2004)

Ilustración 1. Pirámide 4P Toyota (Liker, 2004)

La cuarta y última "P", se refiere a "Resolución de problemas", este es un punto clave si se busca convertirse en una organización de aprendizaje. Las decisiones en consenso son parte fundamental para implementar mejoras en cualquier proceso, sin consenso en los equipos de trabajo, la nueva manera de trabajar no funcionará. Es importante incluir a todos los trabajadores en la solución, ya que son ellos los que se encuentran en los lugares de acción reales. Los problemas deben basarse en los procesos y no basarse solamente en los resultados.

El mensaje principal de (Liker, 2004) acerca de la filosofía de Toyota es que las herramientas técnicas en procesos de producción, solo funcionan cuando la cultura organizacional facilita esas herramientas. La gestión debe alimentarse y vivir de la filosofía a largo plazo, de ser un apoyo para las personas que están acompañando y deberán de tener crecimiento interno, de manera que las personas puedan combinar sus habilidades de liderazgo con el conocimiento profundo del trabajo realizado en la organización.

Los trabajadores de todos los niveles deben de ser estar capacitados en la resolución de problemas y conflictos, a la par de estar involucrados en la implementación de todas las herramientas en el ambiente productivo y organizativo y, sobre todo, llegar a consensos para la organización en el trabajo y promover procesos de toma de decisiones democráticas.

LOS 14 PRINCIPIOS DE TOYOTA	
Principio 1: Basar las decisiones de gestión en una filosofía a largo plazo, incluso a costa de resultados financieros a corto plazo.	El primer principio es la base de todos los principios de Toyota, al mismo tiempo que incorpora la misión de Toyota: "Hacer lo correcto por la empresa, los empleados, los consumidores y la sociedad como un todo."
Principio 2: Crear procesos de flujo continuo.	El proceso correcto dará lugar a los resultados correctos, al crear procesos de flujo continuo y optimizar procesos se hacen evidentes los problemas.
Principio 3: Aplica sistemas estilo "pull" para evitar la sobreproducción.	No todos los procesos se pueden realizar en un solo flujo de trabajo. Este principio sugiere que se entregue el material cuando es requerido para evitar sobre inventarios, o también conocido como "sistema kanban"[2]
Principio 4: Nivelar la carga de trabajo.	Reducir o evitar desniveles en las cargas de trabajo. Nivelar las cargas crea un trabajo balanceado en las personas y en la maquinaria, creando una demanda constante en los procesos y proveedores.
Principio 5: Resolver el problema	Para construir procesos de calidad, crear métodos que detectan el defecto cuando se ocurre y automáticamente detener la producción y resolver el problema de raíz.
Principio 6: Trabajo con estándares de calidad	El trabajo estandarizado es la base para la mejora continua y la capacitación del personal.
Principio 7: Evidencia los problemas	Usa controles de modo que los problemas sean visibles. El sistema de las 5S (por sus siglas en japonés): Eliminar, ordenar, limpieza, estandarizar y disciplina.
Principio 8: Tecnología	Usar solamente tecnología fiable y que dé servicio a las personas y procesos.

[2] Sistema de tarjetas, deriva de los procesos JIT (Just in Time).

Principio 9: Desarrolla líderes internamente	Es importante desarrollar a las personas dentro de la organización que comprendan a fondo el trabajo, vivan la filosofía y enseñen a los demás.
Principio 10: Desarrolla personas y equipos excepcionales	Promover el trabajo en equipo, que se hagan las cosas en lugar de que se hable de ellas. La mejora continua impulsa el crecimiento hacia el auto aprendizaje.
Principio 11: Respeta a tus colaboradores, socios y proveedores	Trabaja con ellos, rétalos a mejorar y ayúdalos. Enfócate en relaciones de largo plazo y trabaja en objetivos en común. En una cadena de valor es importante tener una relación estable con tus colaboradores, para convertirse en la empresa de aprendizaje.
Principio 12: Analiza la situación tú mismo	Nunca bases tus decisiones en datos virtuales. Ve al problema, obsérvalo y analízalo, habla con las personas y trabaja con ellos en la solución.
Principio 13: Toma decisiones lentamente y en consenso, pero implementa con rapidez	Basándose en el principio 12, observa, analiza y llega a una decisión con cautela y considerando todas las opciones, implementa la decisión con rapidez.
Principio 14: Conviértete en una organización de aprendizaje	Mediante la reflexión y la mejora continua, se apuesta a ser una organización basada en el aprendizaje de todos sus colaboradores

Tabla 3. Los 14 Principios de Toyota (Liker, 2004)

Se aborda con detenimiento cada uno de los principios de la filosofía Toyota, y los fundamentos de las teorías de calidad con el fin de compartir la base de estas prácticas, que inician con el propósito de mejorar la calidad de vida en los diferentes espacios de trabajo y las personas responsables, así como llegar a modelos de autogestión y de aprendizaje en las empresas en donde se implementan. La metodología de Toyota y Lean Manufacturing, ubica el crecimiento económico tan solo como un medio para lograr el crecimiento de las personas dentro de la organización.

3. ESTUDIO DE CASO YOMOL A'TEL

Yomol A'tel es un grupo de empresas de economía social y solidaria formado por familias indígenas tseltales de Chiapas y colaboradores que, en conjunto, trabajan por la justicia social, el lekil kuxlejalil (vida buena) y la defensa de su territorio generando propiedad social y eficiencia empresarial.

(YomolA'tel, 2015)

I. Contexto social – Chiapas, México.

Chiapas se encuentra el sureste mexicano, es uno de los 32 estados de la República Mexicana y el octavo más grande en superficie territorial, con 74,415 km2, lo que representa el 3.8% de la superficie del país. Está conformado por 122 municipios que se distribuyen en 15 regiones, y en donde se encuentran distribuidos 12 de los 62 pueblos indígenas reconocidos oficialmente en México. (Gobierno del Estado de Chiapas, 2012)

Chiapas está constituido por nueve regiones demográficas: Centro, Altos, Fronteriza, Frailesca, Norte, Sierra y Selva.

Ilustración 2. Ubicación Chiapas (YomolA'tel, 2015)

El estado de Chiapas cuenta con 5,337,151 habitantes, siendo la población de Chiapas el 4.35% del nivel nacional, en donde el 48.6% de la población son hombres y 51.4% mujeres (Secretaría de Economía, 2018). De acuerdo al informe del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2016) el 77.1% de población en Chiapas vive en situación de pobreza y el 28.1% en situación de pobreza extrema, siendo el promedio en México es de 43.6% y 7.6% respectivamente.

Respecto a niveles de educación (Ensanut, 2012) identificó que el 95.1% de los niños de 6 a 14 años en Chiapas asiste a la escuela, a diferencia de los jóvenes de 15 a 24 años, en donde el porcentaje disminuye a 39.8%. En cuanto a la población analfabeta de 15 años o más, Chiapas tiene un porcentaje de 14.8%, lo que representa 2.1 veces mayor que la proporción nacional de 7.1%. En Chiapas 26.9% de la población mayor a 5 años habla una lengua indígena.

En temas de salud, se tienen datos de la afiliación a algún tipo de seguro o prepago en salud, en Chiapas se considera que 81.1% % de la población no cuenta con protección en salud, la mayor proporción de protección en salud en Chiapas se da por afiliación al Seguro Popular (SPSS) que cubre un porcentaje mínimo de la población. (CONEVAL, 2016)

Las características de la vivienda, permiten conocer a mayor detalle las condiciones de vida de la población, y se identifican relaciones importantes entre estas condiciones y los aspectos de salud y nutrición. Por ejemplo, en el caso de Chiapas, 6.9% de los hogares tienen piso de tierra y 1.9% no cuentan con energía eléctrica y del total de viviendas, el 22.2% no cuenta con un cuarto exclusivo para cocina, a diferencia del 15.7% del índice nacional. (Ensanut, 2012).

Con respecto a temas de desigualdad en el ingreso, la OCDE toma como referencia el *Coeficiente de Gini* para hacer el comparativo en los países miembros. En donde, por medio de un indicador de 0 a 1 se evalúa el nivel de desigualdad en el ingreso dentro de un país, 0 corresponde a la igualdad perfecta significando que todos tienen los mismos ingresos y, el valor 1 corresponde a la perfecta desigualdad, Chiapas tiene un índice de 0.508, siendo el promedio en México es de 0.45 colocándose en el penúltimo país dentro de los países miembros de la OCDE. (OCDE, 2015)

En cuanto a carencias sociales e ingreso, Chiapas se encuentra por encima del promedio nacional en la mayoría de los indicadores y en ocho (de diez) de los indicadores evaluados por el CONEVAL, tiene el porcentaje más alto a nivel nacional.

CARENCIAS SOCIALES E INGESO, CONVEAL 2016.				
Indicador	Nacional 2016	Chiapas 2016	Chiapas vs. Nacional	Posición a nivel nacional
Rezago educativo	17.4%	29.0%	+ 11.6%	32º
Acceso a salud	15.5%	15.0%	- 0.5%	21º
Seguridad social	55.8%	81.1%	+ 18.1%	32º
Calidad en los espacios de la vivienda	12.0%	24.5%	+ 12.5%	30º
Servicios básicos en la vivienda	19.3%	52.3%	+ 33%	31º
Alimentación	20.1%	19.4%	- 0.7%	15º
Población con ingreso inferior al LBM[3]	17.5%	49.9%	+ 32.4%	32º
Población con ingreso inferior a LB[4]	50.6%	79.8%	+ 29.2%	32º

Tabla 4. Carencias sociales e ingreso en México (CONEVAL, 2016)

En Chiapas hay 12 pueblos originarios, siendo 1, 706, 017 millones de habitantes indígenas, que representan el 32.7% de la población estatal y el estado con la mayor concentración de personas indígenas. Los grupos indígenas que habitan en Chiapas son: Cakchiquel, Kanjobal, Tojolabal, Maya, Zapoteco, Mame, Awakateko, Chuj, Maya, Zoque, Tsotsil y Tzeltal. La región en donde se inserta el proyecto en este caso de estudio, corresponde a la Selva Norte de Chiapas, en donde habita la población indígena tseltal.

[3] Línea de bienestar mínimo.
[4] Línea de bienestar.

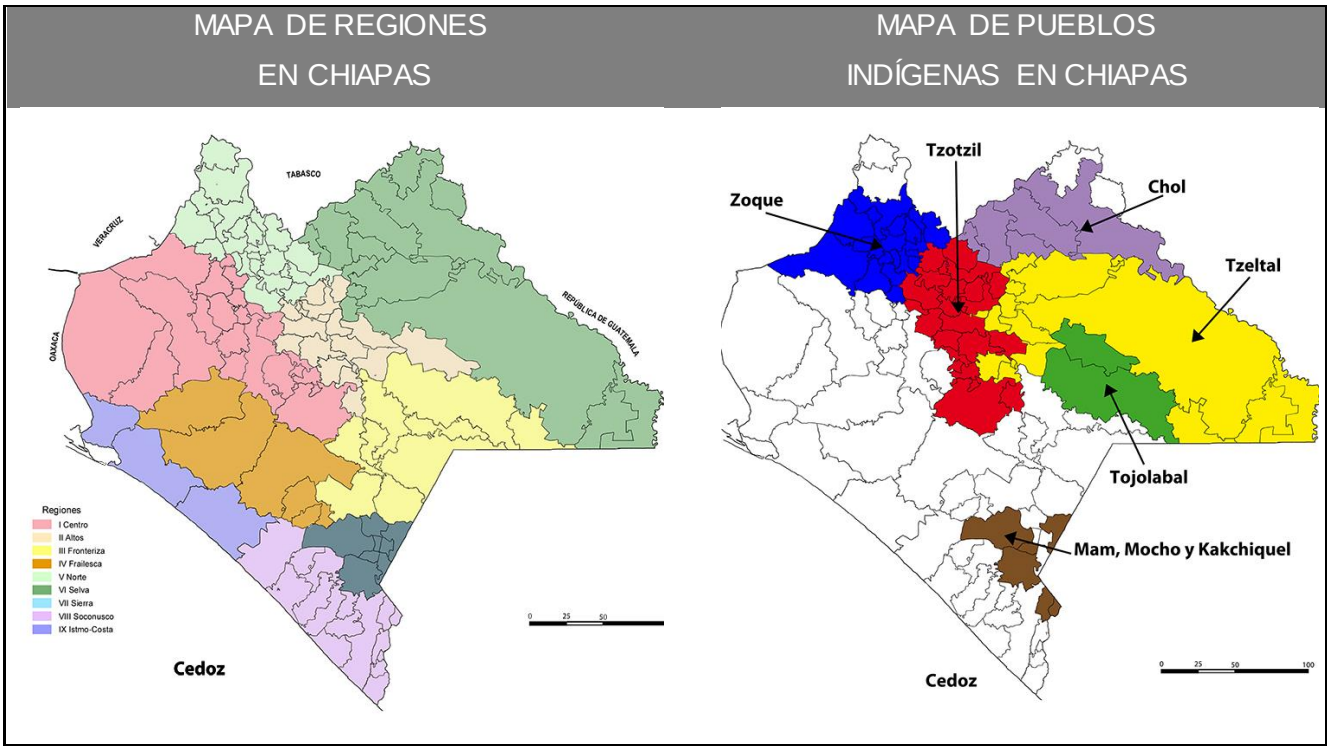

Ilustración 3. Mapas Chiapas.

El pueblo tseltal pertenece a la familia maya. Actualmente son el grupo indígena más numeroso en Chiapas, 34% de la población del estado son indígenas tseltales. Los tseltales se definen a sí mismos como los "Bats'il Winiquetic", los hombres verdaderos, o bien "Pas C'altic Winiquetic", los hombres que hacen milpa ya que la vida comunitaria y familiar está organizada alrededor de la siembra del maíz. (Capeltic, 2016)

Al igual que muchos de los pueblos indígenas de México, y del mundo, las comunidades tseltales han sido históricamente sometidos a estructuras de dominación y empobrecimiento por lo que, a lo largo de los años, han tenido que organizarse para resistir y recuperar la propiedad y destino de su territorio. La manera de ser de los tseltales ha sido determinada por el lugar histórico que configuró sus formas de resistencia y sobrevivencia.

Para estas comunidades la actividad más importante es la pequeña agricultura familiar diversificada: producen maíz, frijol, calabaza, chile e incluyen cultivos comerciales como el café. Al igual que muchas familias campesinas, los esquemas de producción son para el autoconsumo, por lo que la diversidad de cultivos es fundamental para asegurar la riqueza en el alimento y asegurar soberanía alimentaria para las familias. (Capeltic, 2016)

La cultura es la costumbre del pueblo. Representa las creencias, saberes, prácticas, tecnologías indígenas, las ceremonias rituales, las fiestas de los santos de cada pueblo, las obras de arte y

la medicina tradicional. El saber vivir en armonía, en tseltal se le llama lequil kuxlejalil, se basa en nociones propias como las de respeto, trabajo, comunidad y familia, y la relación con la madre tierra.

La relación entre familias es regida por un profundo sentido colectivo y de ayuda mutua. La moral tseltal respeta la verdad, la humildad, el respeto a lo ajeno y se guía por un sentido de justicia. El individuo es parte inseparable de la comunidad, son personas, redes de relaciones reales. No buscan el lucro, se dedican a conseguir la vida digna. (Capeltic, 2016)

V. La Misión de Bachajón y su trabajo en la Selva Norte de Chiapas

"La que ha sido una de las experiencias más positivas de desarrollo comunitario dentro del mundo indígena americano: la Misión de Bachajón, Chiapas, México". (Zatyrka P., 2010)

La Misión de Bachajón surge en 1958 cuando era Obispo de la Diócesis de Chiapas, Lucio Torreblanca e invita a la Provincia Mexicana de la Compañía de Jesús a fundar un centro misionero en la región de la Selva Norte de Chiapas con el fin de trabajar procesos de evangelización y organización comunitaria. (La Misión de Bachajón, 2014)

En diciembre de 1958, llegan al municipio de Chilón, tres sacerdotes jesuitas; quienes al largo de su vida como religiosos acompañaron a los indígenas tseltales en varios aspectos de la vida en comunidad y a detonar proyectos organizados en diferentes áreas de la región.

Durante los primeros diez años de la Misión de Bachajón, los sacerdotes jesuitas, Mardonio Morales s.j., Ignacio Morales s.j. y Salvador Quintero s.j., se dedican a conocer el territorio y la cultura tseltal. Es en esa década, que llega a Chiapas Samuel Ruíz García, quien fue Obispo de San Cristóbal de las Casas hasta 1999 y uno de los mayores defensores de los derechos indígenas en México del último siglo. En esos años también llegan a la región de la Selva Norte, las Hermanas Mínimas de María Inmaculada al igual que las Hermanas del Divino Pastor. A lo largo de la primera década, los misioneros y misioneras religiosos se encuentran con un sureste mexicano en extrema pobreza, desigualdad, opresión, analfabetismo y sobre todo explotación y prácticas de esclavitud hacia los indígenas tseltales. (La Misión de Bachajón, 2014)

La Misión de Bachajón, en su carácter religioso, se dedicaría a satisfacer necesidades de las comunidades que el Estado no estaba cubriendo o bien, tenía en total abandono. Ante la

situación de pobreza, marginación y exclusión de las comunidades indígenas tseltales en esa época, se plantea la necesidad de crear, junto con éstas, diversos procesos organizados en áreas como salud, género, cuidado de la tierra, derechos humanos y organización social, que, en su conjunto, constituían alternativas para responder a las carencias imperantes de la región. (Gómez Moreno, Ruiz Galindo, & López Palacios, 2010).

La Misión se dedicó también a realizar obras para mejorar las condiciones de vida del pueblo tseltal, como la introducción del agua potable, alumbrado público, escuelas, catequesis, dispensario médico, proyectos agrícolas, inicio de traducción de la Biblia al tseltal y atención pastoral mestiza. (La Misión de Bachajón, 2014).

Durante los años setenta, el equipo de la Misión, avanza en la estructuración del trabajo, de manera que opta por dar respuestas a las necesidades más urgentes de la zona, promoción de la salud y trabajo con grupos de mujeres, principalmente, en conjunto con las Hermanas del Divino Pastor, son algunas de las áreas en las que se organiza el trabajo dentro de la Misión. Se impulsó la formación bíblica y el estudio de la lengua tseltal. Los años setenta, fue un periodo importante, en donde se trabajó con base al estudio y a la reflexión antropológica, sociológica e histórica.

En el periodo de los años ochenta, la Misión de Bachajón trabaja en la traducción de la Ley Agraria al tseltal y promueve su estudio; derivado de esto, acompaña a las comunidades en la demanda de la tierra, denuncia su monopolio, acaparamiento y las violaciones a los derechos humanos que se comenten contra los indígenas tseltales principalmente en las fincas cafetaleras por parte de los finqueros. Es en esa época cuando la comercialización del café la controlaba el Instituto Mexicano del Café (IMECAFE) y en conjunto con el gobierno estatal, promueven energéticamente el uso de fertilizantes químicos en el campo, de lo cual derivo un fuerte daño agroecológico en la región. A la par de los programas gubernamentales y el uso de químicos que dañaban la tierra, la Misión de Bachajón inicia procesos de trabajo en campo de fertilizantes orgánicos y hortalizas. (La Misión de Bachajón, 2014). Es importante mencionar este capítulo de la historia de la organización, ya que en los años ochenta, el conocimiento respecto a los beneficios de los cultivos orgánicos a nivel mundial empezaba a escucharse, sin embargo, en México no contábamos con conocimientos respecto a las bondades de la producción orgánica. El equipo de personas de la Misión inicia los procesos de agricultura orgánica y libre de químicos, con la intención de regresar a las técnicas tradicionales en campo, sin imaginarse que 30 años después se detonaría un nicho de mercado para las familias productoras.

En 1992, inicia el Centro de Derechos Indígenas A.C. (CEDIAC), asociación civil de la Misión de Bachajón creada para atender las demandas sociales, económicas y políticas de la región. Ante un contexto de conflicto en la zona, el Centro de Derechos Indígenas se orientó en apoyar las luchas agrarias de las comunidades y a fortalecer los procesos productivos emergentes en la región. (CEDIAC, 2007)

En 1994 la lucha del Ejercito Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) cambió la visión de organizaciones de la sociedad civil en el estado, muchos de ellos fueron participantes en los movimientos. La Misión, a pesar de su identificación con la lucha del movimiento zapatista, opto por una postura pacífica para el reconocimiento de los derechos. La Misión de Bachajón trabajo en defensa de los acaparamientos y violaciones a los derechos humanos que se estaban cometiendo en las grandes fincas cafetaleras contra los indígenas. (Crispín Bernardo & Ruiz Muñoz, 2010)

La situación de los pueblos indígenas tseltales, a pesar de mostrar avances y, a 60 años de haber sido fundada la Misión de Bachajón, mantiene un rezago social y cultural, que difícilmente será atendido por la voluntad política en Chiapas. Ante este escenario, la Misión se plantea seguir ofreciendo un servicio integral y que responda a las necesidades de las comunidades y de los pueblos indígenas.

El trabajo de la Misión de Bachajón se estructura en cuatro áreas principales: pastoral indígena, educación intercultural, desarrollo integral sustentable y medios de subsistencia y economía tseltal. Por medio de estas áreas se intenta hacer frente a los rezagos sociales de la región de manera integral, acompañando a las familias en los elementos de su vida integral en comunidad, desde la situación espiritual hasta el desarrollo económico de los productores tseltales.

La creación del grupo de empresas y cooperativas Yomol A'tel, parte del área conocida como Medios de subsistencia y economía tseltal (MESUBYET), en donde se trabaja por el desarrollo económico de la región tseltal.

Tabla 6. Áreas y líneas de trabajo dentro de la Misión de Bachajón.	
Pastoral indígena	• Atención sacramental a la población. • Acompañamiento a las principales fiestas religiosas. • Teología y catequesis para niños y adultos. • Reflexión, producción y elaboración de material en tseltal y bilingües. • Recreación del diseño curricular del Bachillerato Teológico • Ministros autóctonos • Liturgia autóctona • Espiritualidad autóctona • Proceso de arregladores de conflictos eclesiales
Educación intercultural	• Creación del Centro Maya de Estudios Profesionales e Interculturales • Elaboración y ejecución de diplomados: Sistema Jurídico Tseltal para Jueces Tseltales, Salud Comunitaria para Promotores de Salud, Desarrollo Integral Sustentable para los Cuidadores de la Madre Tierra, Migración para los Visitadores de Inter zona, Medios de Subsistencia y Defensa del Territorio.
Desarrollo integral sustentable	• Promoción de la Agricultura Sustentable en Comunidades Indígenas • Empoderamiento comunitario para el cuidado y la defensa de la tierra y el territorio. • Construcción de sustentabilidad con perspectivas de género en la Selva Norte de Chiapas. • Promoción del desarrollo comunitario y la nutrición en comunidades tseltales. • Educación intercultural, agroecología y nutrición.
Medios de subsistencia y economía tseltal (Yomol A'tel)	• Fortalecimiento de los medios de subsistencia y la economía tseltal, a través de las escuelas agroecológicas y el desarrollo comunitario sustentable. • Diversificación de estrategias de uso y optimización de los medios de subsistencia en el marco de la economía tseltal. • Desarrollo de estrategias productivas y desarrollo sustentable desde la Cooperativa Ts'umbal Xitalha'. • Optimización y adquisición de maquinaria y equipo para el beneficio húmedo y seco del café orgánico certificado. • Dirección de la torrefactora de café Bats'il Maya en Chilón Chiapas. • Dirección de las cafeterías Capeltic Nuestro Café.

Tabla 5. Líneas de trabajo de la Misión de Bachajón. (Bachajón, 2010)

VI. Creación de la Cooperativa Ts'umbal Xitalha'

"Fue impresionante ver cómo a pesar de este contexto tan adverso, se encarnan y se tejen entre ellos de manera natural, redes de servicio y solidaridad, donde la hospitalidad y compartir lo poco que se tiene, diseña un modo comunitario de ser, un comportamiento social, una manera humana de estar en esta realidad". **(Rodríguez Rivera, 2010)**

En el año 2002, nace la Cooperativa Ts'umbal Xitalha'[5], en el marco y con el acompañamiento del Centro de Derechos Indígenas A.C. (CEDIAC), perteneciente a la Misión de Bachajón. La cooperativa de productores de café y miel inicio con 22 productores tseltales de la comunidad de Nuevo Progreso, en el municipio de Chilón, en donde se organizaron para colaborar en el trabajo tomando como pilar, la organización social y la agregación de valor del café para defender de la riqueza del territorio tseltal.

Con una base de cooperación y acompañamiento por parte del CEDIAC, se empezó a trabajar en la cooperativa a raíz de la problemática principal de la región: el bajo y volátil precio del café como materia prima, el cual es impulsado por la red de intermediarios de la región, comúnmente llamados "coyotes", y de quienes, dependen la gran mayoría de familias productoras de café en Chiapas. La idea base para iniciar la cooperativa y proponer un mejor pago por el café a los productores, fue que desde los años 90s, Salvador Quintero s.j., quien ya llevaba más de dos décadas en la región acompañando a las familias, compraba el café a los productores a un par de pesos arriba del precio que ofrecía el coyote, esto con el fin de mejorar las condiciones de vida, aunque fuese a pequeña escala, de las familias productoras.

Los intermediarios o "coyotes", poseen gran poder en las regiones cafetaleras, no solo por ser los únicos que compran el café a las familias, también son los famosos "prestamistas" de la región, cuando una familia productora tiene la necesidad de un préstamo o acceso a efectivo, muchas veces por emergencias médicas, los coyotes prestan el dinero a las familias a tasas de

[5] Ts'umbal= Región en tseltal. Xitalha'= Municipio de Chiapas en donde inicia la cooperativa.

hasta el 20% mensual (Aquino, 2017) en la región existe poca inclusión financiera y los productores de café no son candidatos a préstamos bancarios o incluso a entidades de micro finanzas. Lo que genera esto, es un esquema en donde el productor difícilmente podrá salir de la deuda en un año corriente, por lo que muchas veces el pago de la deuda está condicionado al pago del café anualmente, y cuando el productor entrega su producto al año siguiente, el coyote puede retener gran parte del pago por su producto. Esto genera un esquema de opresión y explotación para las familias productoras.

Para los productores de café en Chiapas, existe poco acceso a mercados para vender su café y la gran mayoría, se ven obligados a vender su café o materias primas al coyote. El objetivo para la creación de la cooperativa, era unir a varios productores, quienes ya trabajaban con prácticas de cultivos orgánicos, para vender su café organizados y por volumen, con el fin de tener acceso a mejores mercados, y con ello, a un mejor precio de pago por kilo de su producto y así, apartarse de la dependencia de los coyotes.

La cooperativa no fue concebida desde el CEDIAC como un mecanismo para "salir" de la pobreza, como suele plantearse en otras perspectivas, en las cuales el desarrollo viene de afuera. Al contrario, la cooperativa fue pensada desde las comunidades, recuperando sus saberes, como una propuesta integral y "autogenerada", no limitada al campo económico. La cooperativa se concibió para promover la creación de trabajo digno, justamente reconocido y remunerado, y fortalecer a los sujetos y las comunidades, en vista de que se constituyeran como espacios de conocimiento e intercambio, de producción justa y sustentable de recursos. (Messina & Pieck, 2010).

Si bien la cooperativa fue vista como una oportunidad desde dos lugares diferentes, el de los productores y el del CEDIAC, el deseo de los productores de estar mejor y la confianza en el CEDIAC, acortaron las distancias. El enfoque integral del CEDIAC también fue un factor que hizo posible el trabajo conjunto. (Messina & Pieck, 2010)

Durante más de una década la Cooperativa Ts'umbal Xitalha' ha dedicado su trabajo a la producción orgánica de café y miel, de tal manera que el producto que se genera en el territorio tiene un valor agregado, al regenerar la tierra agroecológicamente, a diferencia de las demás parcelas en la región en donde se trabaja con fertilizantes y agroquímicos. De esta manera, se obtiene una producción orgánica certificada, lo cual se clasifica en café de alta calidad. Así, la materia prima tiene un valor más alto en el mercado y se superan los precios volátiles de los intermediarios en la zona.

SOCIOS PRODUCTORES POR REGIÓN	
Región	**Productores**
Nuevo Progreso	45
Paraíso Chic'otanil	25
Tzubute'el	25
Yaxwinic	14
Yochibha'	15
Coquilte'el	44
San José Veracruz	26
Chilón	19
Agua Dulce Tehuacán	8
TOTAL	**221**

Tabla 6. Socios Ts'umbal Xitalha' (Yomol A'tel, 2017)

La cooperativa Ts'umbal Xitalha' se divide por regiones, cada región tiene un representante regional, quien es el responsable de cada año acompañar el acopio del café pergamino, asistir a las asambleas regionales mensualmente, en donde la mesa directiva de la cooperativa acompaña la toma decisiones democráticas (una persona un voto) para la gestión de la cooperativa que más de 200 socios.

La mesa directiva de la cooperativa está conformada por 5 integrantes: presidente, tesorero, secretario y dos miembros del consejo de vigilancia, es el órgano máximo de gestión para los productores y cambia cada dos años, cuando se convoca a una asamblea general, en donde se reúnen todos los socios de la cooperativa y por voto, deciden quienes serán los responsables del próximo ciclo. El papel de los representantes regionales es fundamental para llevar la palabra a las comunidades, ya que hay muchas que tienen una distancia entre una y otra de hasta siete horas de camino, y en su gran mayoría sin acceso a telecomunicaciones. Si llegará a existir algún tema por el cual los socios deben de votar, en la asamblea regional mensual se comunica esto a los representantes quienes, a su vez, llevarán el mensaje a sus regiones y deberán comunicar el voto emitido por su región en la siguiente reunión, un mes después. Este esquema puede hacer la toma de decisiones de la cooperativa demore un poco, pero garantiza un esquema democrático para los productores. El perfil de los representantes regionales de la cooperativa Ts'umbal Xitalha' es muy relevante, ya que no solo basta con ser un líder comunitario, sino debe

tener la capacidad de síntesis y comunicación, para llevar la palabra integra de las asambleas y comunicar de manera eficaz a los productores.

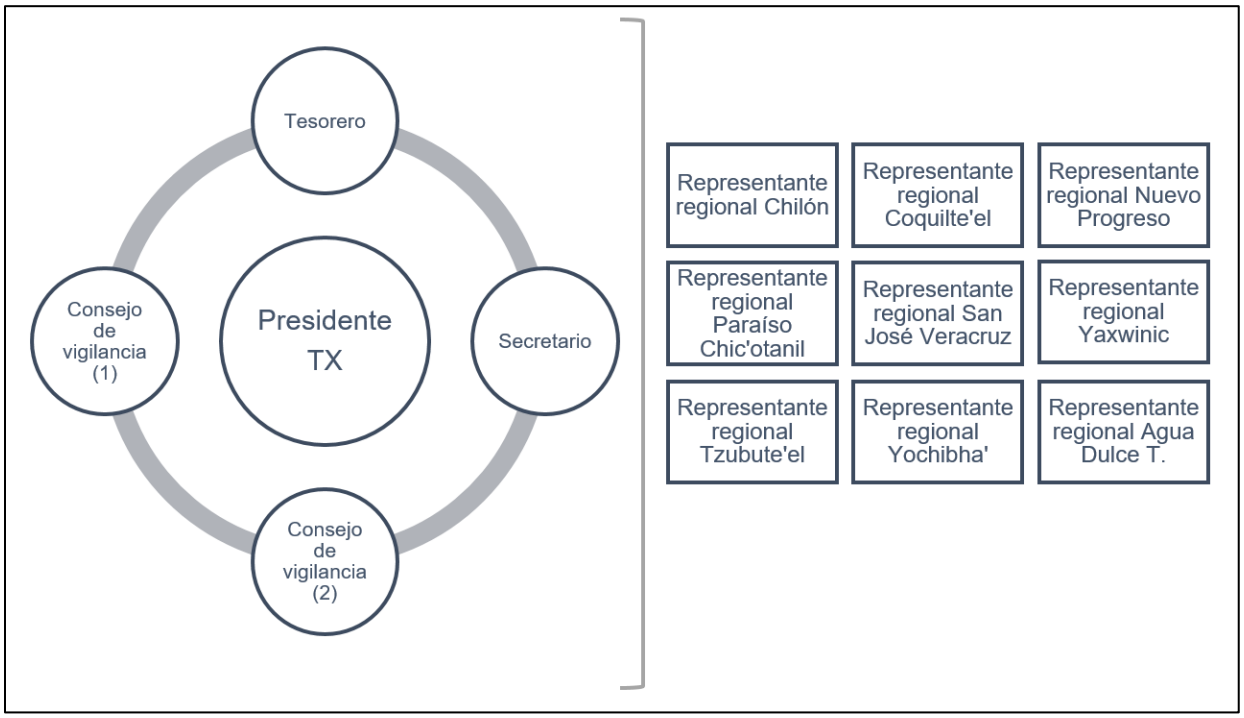

Ilustración 4. Organización de la Mesa directiva Ts'umbal Xitalha'

VII. Creación de Bats'il Maya y la planta de café

En el año de 1993 se funda Bats'il Maya ("verdadero maya" en tseltal) y su planta de torrefacción en la localidad de Chilón, Chiapas. Es una microindustria la cual se encarga de transformar la materia prima en producto terminado de calidad gourmet, así como, de su comercialización a nivel nacional e internacional.

En sus inicios, Bats'il Maya, vendía el café tostado a amigos y clientes que se solidarizaban con el proyecto, pero la calidad del tostado era mala y el producto terminado no tenía una presentación agradable. Fueron años de pruebas, de lotes perdidos por malos tuestes, empaques de diversos materiales y tamaños, para llegar al producto que hoy en día comercializa Bats'il Maya. Gran parte de este caminar, fue resultado de un agro ecólogo, asesor y amigo del proyecto, que en una visita sugirió cambiar la estrategia de venta del café de la cooperativa, al observar la gran red de intermediarios de la región y los volúmenes que comercializaban *"por volumen no le van a ganar al coyote, deberán apostarle a la calidad",* fue el aporte que recibió José Aquino, director y catador de la planta de café de Bats'il Maya.

Es así como se inicia el proceso para tostar el café de manera “gourmet” y de “especialidad” basado en estándares internacionales, buscando romper con el sistema de intermediarios de la región.

Durante más de diez años Bats’il Maya se dedica a tostar el café de manera artesanal con un espacio reducido para maniobras en sus instalaciones (150 mts2 aproximadamente) en las oficinas del CEDIAC, no es hasta 2013 que Bats’il Maya inaugura su nueva planta de café, el proyecto de casi $14.5 millones de pesos, fue financiado por medio de aportaciones, ventas de los productos y préstamos de colaboradores y aliados. Las nuevas instalaciones permiten incrementar en casi 300% la producción anual de café tostado, así como la posibilidad de contar con la infraestructura necesaria para asegurar la calidad de café.

El trabajo en la planta de Bats’il Maya se entiende como un espacio formativo para quienes participan en la cadena de valor del café, es por eso que a nivel interno se le llama “Escuela de Café”, con esto se busca, además de los resultados materiales, generar vínculos que impacten positivamente en las personas que colaboran en el proyecto, y que cualquier colaborador del proyecto tenga la oportunidad de aprender los procesos del café en todas sus etapas: campo, planta y en el servicio de café, lo cual detona cambios en los ejes formativos de la realidad comunitaria y regional que se vive en los territorios en los que se trabaja.

Ilustración 5. Proceso de transformación del café.

Bats’il Maya se encarga de evaluar la calidad del café, tostarlo, empacarlo y comercializarlo a nivel nacional e internacional. En la actualidad, la planta de café Bats’il Maya se encarga de

comercializar el café de la cooperativa en México y España, en 2017 Bats'il Maya vendió 45 toneladas de café tostado, lo que significa alrededor de 60 kilos en café pergamino.[6]

México es el onceavo productor de café en el mundo, representa el 1.6% de la producción global de café (Gottfried, 2017) con ventas de 22,500 toneladas de café tostado (Euromonitor International, 2017). Chiapas es el tercer estado en la República Mexicana con la mayor producción de café, detrás de los estados de Veracruz y Oaxaca. Según la Asociación Mexicana del Café (AMECAFE, 2016), por cada taza de café vendida[7], un pequeño productor recibe 0.40 centavos (MXN).

Este proyecto se aborda desde el trabajo, índices y retribución para pequeños productores de café; según la organización Fair Trade (Fair trade, 2017) entre el 70 y el 80% de los productores de café en el mundo son pequeños productores, y según los datos de (AMECAFE, 2016), en México el porcentaje alcanza el 90%. Un pequeño productor, se define como aquel tiene 1000 plantas de café[8] en promedio en su parcela, y en la cual producirá 150 kilos de café en promedio al año o bien, en un ciclo productivo. A diciembre del 2017, el precio por kilo de café en la región de la Selva Norte de Chiapas era de $39 MXN por kilo ($2.16 USD), esto generará un ingreso anual de $6,000 MXN ($330 USD) en promedio, o bien, $500 MXN al mes ($27 USD), considerando que una familia indígena en Chiapas, tiene promedio de 5 a 6 integrantes (INEGI, 2015), y aun, cuando la mayoría de las familias viven de autoconsumo sembrando maíz, frijol, chile, frutas y leguminosas; el ingreso promedio de $27 USD ($21 EUR) al mes, se encuentra por debajo de la línea mínima de bienestar y la posibilidad para una familia productora de salir de una situación de pobreza extrema es prácticamente inalcanzable.

[6] Nombre de la etapa del café después de ser recolectado y secado.

[7] Precio promedio de una taza de café $45 MXN (AMECAFE, 2016)

[8] Cafeto o *Coffea*.

VIII. Capeltic Nuestro Café, el proceso hacia la taza.

"…en cada taza estará presente el trabajo y el esfuerzo de muchas personas que con su trabajo diario muestran que la construcción de otro mundo es posible."
Juan Luis Orozco s.j., Rector del ITESO.
En la inauguración de la cafetería, marzo 2014.

Capeltic es el último eslabón de la cadena de valor de la producción de café, nace de la necesidad de vincular valor y calidad hasta convertirlo en taza. Capeltic significa "Nuestro Café" en tseltal y tiene como misión ofrecer un servicio integral al vender café orgánico de origen 100% arábigo, así como fomentar la sinergia entre los productores indígenas tseltales, el equipo de trabajo de Yomol A'tel y los consumidores.

Al observar la necesidad de encontrar un espacio para comercializar el café como producto terminado, además de provocar la activación de las comunidades de consumo locales y apoyados por la comunidad Jesuita, Capeltic abre su primera cafetería en el año 2010, con un concepto de cafeterías de especialidad. El proceso para llegar a montar una cafetería del proyecto no fue sencillo, todo inicio cuando la Universidad Iberoamericana de la Ciudad de México, confiada a la compañía de Jesús, abre una convocatoria para licitar un nuevo espacio dentro de la universidad con el fin de ofrecer un servicio de café en el campus, la cooperativa Ts'umbal Xitalha' y Bats'il Maya, contaban con experiencia suficiente organizando el acopio de café y vendiendo café tostado en bolsa, sin embargo la experiencia del proyecto hacia un modelo nuevo en donde implicaba servicio y contacto directo con el cliente era prácticamente inexistente.

Después de meses de un proceso de licitación, en donde el proyecto de café competía por el espacio junto con dos proyectos de café[9] de la ciudad de México, con mucha más experiencia en preparación y servicio de café, los directivos de la Universidad Iberoamericana otorgan el nuevo espacio al proyecto de la cooperativa en Chiapas, bajo la premisa que no se haría ninguna excepción hacia el proyecto por su ser social, deberían atenerse a las mismas reglas de calidad, pago de renta, permisos y en dado caso, multas, que los demás concesionarios con servicio de alimentos en la Universidad.

[9] Grupo Friday's y Café Society.

Una vez otorgado el espacio, el proyecto se acerca a académicos y estudiantes de la universidad para desarrollar el plan de negocios, marketing y arquitectónico, y por otro lado a aliados en la Ciudad de México para obtener ayuda en el desarrollo de la marca, montaje y creación del concepto de cafetería. Es en ese entonces que un joven experto en café, quien se encontraba desarrollando su marca de insumos para cafetería, ayuda al proyecto a desarrollar la barra de café y en la instalación de la cafetería y máquinas, "*Hay dos maneras de desarrollar una barra de café, la fácil con máquinas automatizadas en donde cualquiera lo puede preparar, o bien, una barra de especialidad, en donde destaca la calidad en la preparación de bebidas de café, se pone mucha atención al perfil de taza y conlleva un proceso artesanal de preparación."* (Irezabal, 2015). Es en ese momento que Yomol A'tel cierra el ciclo de la cadena de valor de calidad del café, al dedicarse a desarrollar una barra de especialidad cuidando que cada uno de los procesos que sigue el café del cafetal hasta la taza sean de la mejor calidad.

Dos años más tarde abre la segunda sucursal en la Universidad Iberoamericana de Puebla, en el 2014 abre la tercera cafetería en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) de Guadalajara y en el abril de 2015 abre un nuevo punto de venta en la Universidad Centro [10]campus Distrito Federal con un modelo de negocio estilo "isla de café". La quinta sucursal de Capeltic se encuentra dentro de las instalaciones de la planta torrefactora de café en Chilón, Chiapas, en donde aparte de funcionar como cafetería "tradicional", se considera un centro de capacitación y aprendizaje.

Capeltic busca romper las estructuras sistémicas, que mantienen en estado de vulnerabilidad y exclusión a las familias tseltales productoras de café, mediante el desarrollo integral de la cadena de valor en donde se van dando pasos externos, de eliminación de intermediarios y establecimiento de relaciones comerciales basadas en la colaboración; e internos, hacia la eliminación progresiva de los subsidios de producción al interior de la cooperativa. Esto coloca a Capeltic en un estado de auto sustentabilidad, cada vez mayor, en donde no sólo se generan los propios recursos, sino que se rompe con lógicas paternalistas e intermedialistas fuertemente internalizadas en la región. Capeltic Nuestro Café comunica a sus consumidores la diferencia de consumir café en empresas tradicionales, cuyo fin es la maximización de las utilidades, y la postura de la venta del café en Yomol A'tel, en donde busca la maximización del beneficio social, como detonador del desarrollo sustentable de la región indígena tseltal, la concientización y

[10] Yomol A'tel cerró la cafetería un año más tarde ya que la Universidad Centro, primera universidad laica en donde se establece una cafetería, decide cambiar las condiciones de arrendatario y cobrar el derecho de suelo y una renta poco viable para el proyecto.

activación de la comunidad en donde interactúa. De la misma manera, las utilidades reportadas por Capeltic se destinan en temas de desarrollo sustentable y producción agroecológica en la zona. Es una oportunidad para que, a través de un producto y un servicio, la comunidad de consumo se ponga en contacto con emprendimientos de economía solidaria y se puedan romper paradigmas que giran en torno a la misma.

El crecimiento que ha logrado Capeltic, en su mayoría se debe a la calidad de sus productos y al sentido de pertenencia que ha generado dentro de las comunidades universitarias. Capeltic no basa solamente su éxito en el impacto en las comunidades indígenas sino en la calidad del café orgánico preparado por los baristas profesionales, jugando un papel muy importante en la cadena de valor de Capeltic, ya que cierran el ciclo del cafetal a la taza.

Capeltic ofrece una gran variedad de productos empezando por la barra caliente que incluye desde café americano y espressos preparados artesanalmente[11], hasta lattes de distintos sabores; continuando con la barra fría que cuenta con diferentes tipos de tés y chocolates; finalizando con la barra de frappés que ofrece desde el tradicional cappuccino frappé hasta un smothies de yogurt molecular.

Actualmente son 44 los colaboradores que forman el equipo de Capeltic en sus cinco puntos de venta. Las cinco cafeterías Capeltic, ofrecen a comunidades universitarias, un café de calidad dentro de un espacio que se destaca por su servicio y ambiente agradable. Pero sobre todo son un puente intercultural activando las comunidades académicas.

IX. La cadena de valor en Yomol A'tel

Yomol A'tel es la integradora que acompaña el desarrollo de cada una de las empresas de economía social y solidaria. Se desenvuelve como un corporativo social, entendiendo el giro de cada una de las empresas con el objetivo de generar propiedad social, gobernabilidad y eficiencia empresarial. (Yomol A'tel, 2013)

En Yomol A'tel se busca romper las estructuras sistémicas que mantienen en estado de vulnerabilidad y exclusión a las familias tseltales productoras de café. Históricamente, son comunidades que se les ha mantenido al margen del desarrollo, de los beneficios y del

[11] Proceso de barra de especialidad, se desarrolla más adelante.

conocimiento que genera la transformación y de la venta del grano como producto terminado. (Capeltic, 2016)

EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA EN YOMOL A'TEL		
	Ts'umbal Xitalha'	Cooperativa de producción rural conformada por las familias de productores tseltales de café, miel y jabones de miel.
	Bats'il Maya	Microindustria encargada de tostar la materia prima en producto terminado de calidad gourmet y de su comercialización a nivel nacional e internacional.
	Capeltic Nuestro Café	Punto de venta, cafeterías de especialidad. Siendo el último eslabón en la cadena de valor, tiene acceso al máximo valor agregado del café al mismo tiempo que emerge como puente intercultural entre dos culturas: la indígena tseltal y la occidental.
	Chabtic	Empresa comercializadora de miel con ventas a nivel nacional en diferentes presentaciones. Tiene un enfoque de generación de capacidades en los productores para la transformación y comercialización de la miel.
	Xapontic	Empresa organizada por las mujeres esposas de los productores de miel y que se encarga de producir jabones de miel con avena, así como los diferentes sub productos cosméticos de la miel.
	Comon Sit Ca'teltic	Micro financiera conformada por los socios cooperativistas de Ts'umbal Xitalha' ofrece acceso a micro créditos a los productores son tasas muy por debajo de los porcentajes de mercado

Tabla 7. Empresas de Economía Social y Solidaria en Yomol A'tel

Es a través del control de la cadena de valor, de los diferentes pasos del proceso que sigue el café para llegar a la taza (producción, transformación, comercialización y venta directa), que logramos salir del sistema de intermediarios del que dependen, los productores de café en el mundo. Haber llegado, en la forma de Capeltic Nuestro Café, hasta el consumidor final, ha permitido construir un precio propio –que ya no responde a las lógicas del mercado-, que reconoce, con dignidad, el trabajo de las familias tseltales de la Cooperativa Ts'umbal Xitalha'. (Capeltic, 2016)

Actualmente las empresas de economía social y solidaria, y el proceso de transformación de la cadena de valor del café en Yomol A'tel, posibilitan la construcción de una alternativa económica más justa para los productores, al cortar intermediarios en la cadena de valor en donde los beneficiados principales son las familias productoras.

Si estudiamos la cadena de valor de cualquier café en México se pueden identificar al menos siete intermediarios entre el productor y el consumidor final. Lo cual genera que entre más alejando este el consumidor final del productor menor será la ganancia para el productor, ya que a lo largo de toda la cadena se va quedando la riqueza del valor agregado del café.

El café deja de depender del precio de mercado, o bien, deja de considerarse commodity a partir del tueste, es en este momento cuando cambian las reglas del juego y el actor de la cadena responsable de tueste tiene la capacidad de definir su precio, según calidad, peso, color, máquina en donde se elabora el tueste, entre otros. Esto significa que una vez tostado se puede establecer un precio fijo y este se rige por la ley de mercado (oferta y demanda) para determinar su precio, en lugar de los precios establecidos para los commodities en bolsa, lo cual hace que frene su volatilidad.

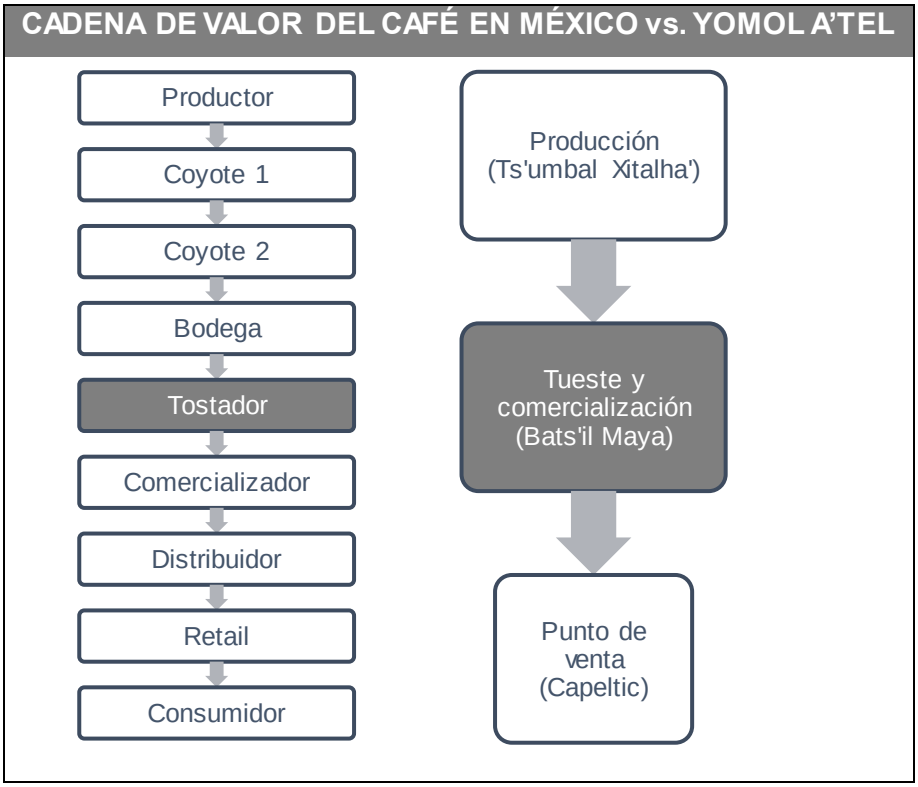

Ilustración 6. Cadena de valor del café en México vs. Yomol a'tel

X. Procesos de calidad en Yomol A'tel

En la siguiente sección se abordan el conjunto de estratégicas que se han llevado a cabo en diferentes puntos de la cadena de valor de Yomol A'tel, y que, en conjunto, han sido pieza fundamental en la organización, de tal manera que han definido las formas de colaboración de trabajo, relacionarse y actuar, de los trabajadores en Yomol A'tel y sus empresas de economía social y solidaria.

Para Yomol A'tel, el proceso creación, desarrollo, ingredientes e imagen de cada uno de sus productos conlleva responsabilidad social en cada una de sus fases, procurando ser congruentes en todas las etapas de desarrollo del producto. No basta con integrar verticalmente toda la cadena de valor, es fundamental que los productos que generan ingreso económico a las familias, se desarrollen basados en procesos de calidad de manera multidimensional, de tal manera que los ingredientes, empaque, proveedores de insumos, logística, entre otros, pertenezcan, en manera de lo posible, a proyectos o empresas, con valores que coincidan con

los del grupo, de esta forma, se generan procesos solidarios intra organzacionales, en donde poco a poco más proyectos se van integrando a esta red de actores que promueven el desarrollo sostenible.

1. CERTIFICACIÓN ORGÁNICA DEL CAFÉ

"Al desarrollar el comercio justo atacamos las injusticias sociales, pero también la problemática de la sobrevivencia en el planeta. Todo está interconectado." (Van der Hoff Boersma, 2011)

Existen muchas definiciones alrededor de la agricultura orgánica, en general, es un método que consiste en la gestión del ecosistema en lugar de la utilización de insumos agrícolas. Un sistema que inicia su proceso tomando en cuenta las posibles repercusiones ambientales y sociales, eliminando la utilización de fertilizantes y plaguicidas sintéticos, medicamentos veterinarios, semillas y especies modificadas genéticamente, conservadores, aditivos e irradiación. En lugar de lo anterior, se llevan a cabo prácticas de gestión específicas que mantienen e incrementan la fertilidad del suelo a largo plazo y evitan la propagación de plagas y enfermedades en los cultivos. (FAO, 2015)

La agricultura orgánica otorga beneficios ambientales sostenibles, ya que se toman en cuenta los efectos a mediano y a largo plazo de las intervenciones agrícolas en el ecosistema. El fin es producir alimentos a la par que se lleva a cabo un equilibrio ecológico para proteger la fertilidad del suelo o evitar problemas de plagas. La agricultura orgánica propone un planteamiento activo en lugar de afrontar problemas conforme se presenten. (FAO, 2015)

Para llegar a una producción orgánica certificada, existen varios organismos nacionales e internacionales que acompañan y vigilan el proceso de las certificaciones. CERTIMEX, Certificadora Mexicana, la cual da seguimiento a los procesos de certificación orgánica en Yomol A'tel, establece una serie de normas para la producción, procesamiento y comercialización de productos cultivados ecológicamente, la cual tiene duración de un año y su finalidad es generar una agricultura sostenible, ecológicamente sana y productiva. (Certimex, 2014)

El equipo de la Cooperativa Ts'umbal Xitalha' y Yomol A'tel, acompañan a los nuevos productores que se integran a la organización con el fin de llevar a cabo la conversión de su

cultivo a una producción orgánica. De a acuerdo a la norma [CERTIMEX-01-2014] se requiere un periodo de transición a la agricultura orgánica, el cual durará hasta tres años, durante ese tiempo se dice que el cultivo se encuentra en un "período de conversión o transición" y da inicio, en cuanto el producto ha suspendido totalmente el uso de substancias prohibidas en su unidad de producción y se somete a un régimen de control. (Certimex, 2014)

El café de la cooperativa Ts'umbal Xitalha' cuenta con las certificaciones CERTIMEX (Certimex, 2017) y USDA Organic (USDA Organic, 2017). A continuación, se expone un breve resumen de los procedimientos que deben llevar a cabo los productores de la cooperativa Ts'umbal Xitalha' para certificar como orgánica la producción del café en sus diferentes etapas.

TRANSICIÓN A LA AGRICULTURA ECOLÓGICA EN EL CAFÉ ORGÁNICO	
Producción	• Deberá llevarse a cabo en condiciones naturales óptimas y dentro de un sistema de agricultura sustentable. • Se debe garantizar la conservación de la biodiversidad, el cultivo debe ser bajo sombra. • Las variedades y plantas deben de estar adaptadas al clima local. • Las semillas deben provenir de cafetales manejados orgánicamente. • En los cafetales orgánicos no debe existir basura inorgánica, no debe de existir quema de basura inorgánica en los alrededores. • La continuidad de la producción debe garantizarse mediante programas de podas y renovación de cafetales. • Deben emplearse técnicas que mejoren el contenido de la materia orgánica: cultivo de leguminosas, aportación de abono, materias orgánicas como hojas y ramas de los árboles de sombra. • Se lleva a cabo un manejo ecológico de planas y enfermedades mediante control de hierbas, podas, preparados naturales, control biológico y control manual. Los pesticidas de síntesis artificiales están prohibidos. • Se reciclan subproductos como la pulpa del café, se devolverán a los campos después de su transformación en composta.
Cosecha y beneficio húmedo	• Se deberán cortar solamente las cerezas maduras[12], no frutos verdes o pintones ni hojas o basura. Tampoco se deben dejar frutos maduros en las plantas después de la cosecha para evitar la propagación de plagas y favorecer la producción del próximo ciclo.

[12] Se considera una cereza madura, aquella que esta complemente roja u amarilla, no verde no mezclas de colores.

	• En la transformación solamente se permiten procesos mecánicos y físicos, así como fermentaciones naturales. El despulpe[13] se llevará a cabo manualmente, se deberá evitar el consumo de combustible. • Para dar punto de lavado la fermentación debe ser natural, se prohíbe el uso de productos químicos para remover el mucílago del café. • El agua para lavar el café debe ser limpia y una vez utilizada no deberá descargarse directamente en las fuentes naturales de agua. • El secado del café debe hacerse al sol, en patios, tendales, petates, secadores de madera o con alguna técnica para aprovechar energía solar. No está permitido el uso de plásticos para el secado. Se prohíbe el uso de combustibles como gasolina, diesel o petróleo. • Por ningún motivo se puede mezclar el café orgánico con el no orgánico. Los productores de café deben de establecer un sistema de identificación del café que garantice la clara separación.
Beneficio seco	• El café ecológico será beneficiado o procesado por separado del café no orgánico. • La maquinaria e instalación deberán estar en perfectas condiciones y contar con un programa de limpieza y mantenimiento, a la par de un producto libre de contaminantes. • Se debe llevar un control de calidad de la materia prima y del producto terminado. • Los almacenes y bodegas deben ser destinadas exclusivamente para café orgánico, deben estar limpias y libres de sustancias tóxicas, los costales para transportar el café, deben estar en tarimas sin contacto con el suelo y los costales deberán ser nuevos, en buenas condiciones y no deben utilizarse para envasar otro producto. • Se debe contar con los procedimientos adecuados para el etiquetado, procesamiento y bitácoras de control dentro del beneficio.
Transporte	• Los medios de transporte deben de estar completamente limpios. Libres de gasolina, diesel, aceite, jabón u otra sustancia contaminante. Se deben utilizar lonas u otro medio para evitar la contaminación del producto que se va a transportar.
Transformación y envasado.	• En la medida de lo posible la transformación y el envasado deben realizarse en el país de origen.

[13] Despulpe del café: después de cortarlo, se lava y se elimina la cáscara, con el fin de ponerlo a secar, si el café dura mucho tiempo con la cáscara provocará hongo y deberá ser desechado.

Tabla 8. Transición a la agricultura ecológica en el café orgánico (Certimex, 2014)

La certificación de producción orgánica por parte de la cooperativa, por lo general se demuestra con etiqueta en el producto empacado, indica a los consumidores que en la producción del producto se han utilizado los métodos de producción de agricultura natural. El término "orgánico" se refiere a un proceso y no solamente a un producto. Las casas certificadoras tienen como fin último reconocer a los productores la pureza de su producción y vigilar las prácticas de las normas mediante un certificado anual, el cual da garantía y asegura al consumidor que se apega a la normatividad ecológica mexicana y a las normas en el ámbito mundial. (FAO, 2015)

La producción orgánica, significa un esfuerzo considerable en campo por parte de los productores, una mejora continua en la producción año con año y el cometido de calidad total en todos los procesos en campo. En búsqueda de mejores alternativas y un pago justo a los productores, en 2014 Yomol A'tel instauró un esquema de pago a los productores por "calidad el café". La lógica detrás del pago por calidad a los productores fue y es, bonificar a los productores que tienen buenas prácticas en campo, de tal manera que si el productor trabajo en los procesos adecuados de agricultura orgánica, se siguieron los calendarios de poda y renovación, y su café cumple la normativa de calidad, ese productor deberá ser remunerado justamente por la calidad de su trabajo. Es bajo esta misma lógica que funcionan los procesos laborales y de retribución en la población económicamente activa, por esta razón, Yomol A'tel decide utilizar este mismo formato de pago por kilo de café a los productores.

Cada año, Yomol A'tel fija un precio de café base de pago a los productores dentro de la cooperativa (basado en un estimado financiero de acopio y excedentes anuales de las empresas solidarias), dicho precio anualmente se encuentra por encima del precio del mercado o bien del precio del coyote. Sobre ese precio se paga un excedente según la calidad del grano acopiado: primera calidad o gourmet, segunda y desmanche.

En la siguiente gráfica se puede observar el precio del coyote o el precio de mercado (café) vs el precio histórico de Yomol A'tel (verde), a partir de 2013, fue el año que se inició el pago por calidades de café, en ese año se pagaba $49 MXN ($2.72 USD) la primera calidad, $40 y $30 MXN respectivamente. En 2017 el precio de pago a productores por kilo llego a $65 vs $39 el precio local del coyote. (Yomol A'tel, 2017)

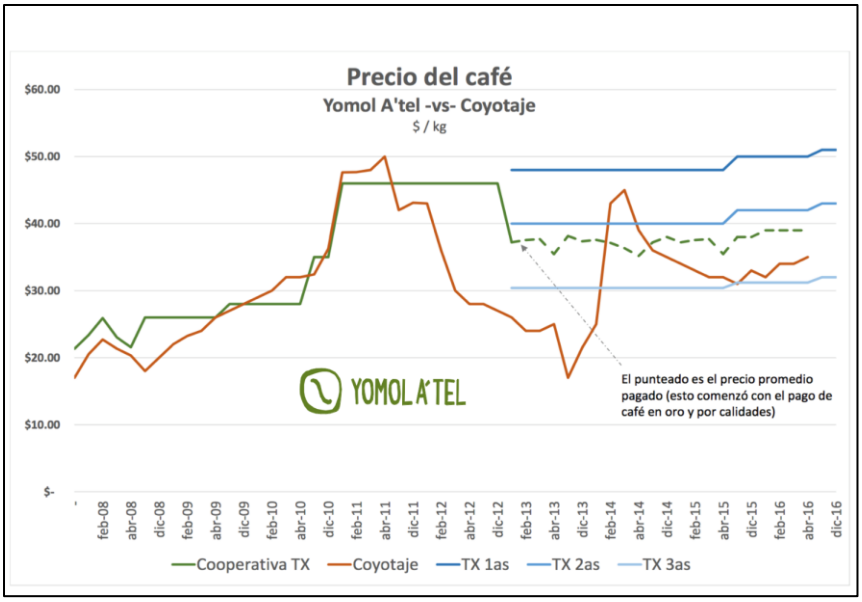

Ilustración 7. Histórico de pago por kilo de café a los productores de la cooperativa vs. Precio local (YomolA'tel)

Lo que ha posibilitado este diferencial en pago a los productores es la integración de la cadena de valor, al cortar los intermediarios, Yomol A'tel se encarga que todo el valor agregado del café (hasta la taza) quede en manos del grupo, en lugar de que se distribuya en intermediarios o distribuidores. Al finalizar el ejercicio fiscal anual, después de gastos y costos, pago de deuda e inversiones. El grupo define el porcentaje de aumento que tendrá el café el próximo año, según las estimaciones de venta del café tostado y en taza, y un largo ejercicio presupuestal. De esta manera año con año, el precio de pago al productor va en aumento, y por ningún motivo cae o tiene fluctuaciones como en el precio en bolsa, así se garantiza estabilidad financiera para los productores y sus familias.

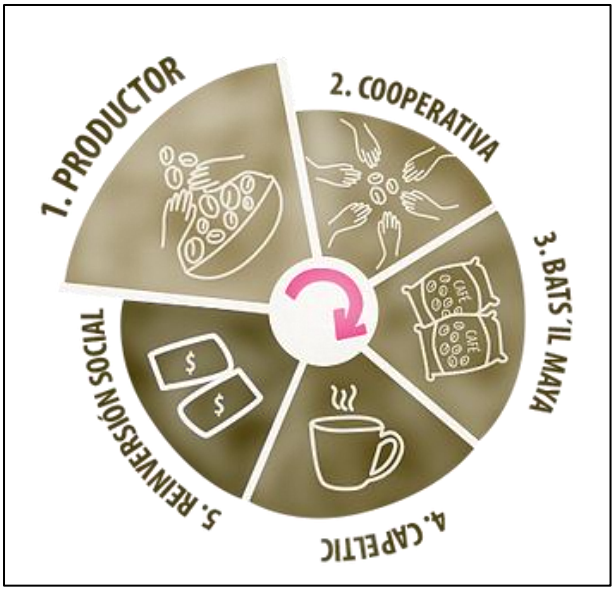

Ilustración 8. Ciclo económico del café en Yomol A'tel, (Capeltic, 2016)

2. CAFÉ ORGÁNICO DE ESPECIALIDAD

"...consumers are not drinking more coffee, but they are just choosing to drink better coffee". (SCA, 2015)

Según la *Specialty Coffee Asociation of Europe* (SCAE, 2015) un café de especialidad se define como el arte de realizar una taza de café de calidad, la cual, a percepción del consumidor, debe tener una calidad única, un sabor característico y personalidad en la taza, mejor que las bebidas comunes que se ofrecen en el mercado. Esta bebida debe consistir en granos de café que han crecido en una ubicación especial y han sido procesados bajo los más altos estándares de calidad para su cosecha, tostado, almacenamiento y preparación en taza. (SCAE, 2015)

Para lograr un café de especialidad y de excelente sabor, es importante la mezcla de los granos, los cuales son seleccionados por el tostador o catador, con el fin de lograr un sabor y aroma uniforme en el producto. El proceso de tostado ayuda a resaltar los aromas y sabores del grano,

el tostador debe de combinar dos variables para alcanzar la calidad deseada: el tiempo de tostado y la temperatura de tueste.

El tostado del café, históricamente se ha llevado a cabo en los países del norte del Ecuador, o bien en los países consumidores, siendo Italia el lugar por excelencia para la formación de tostadores e innovación en procesos de barra y maquinaria. En los países del sur, en donde se produce el café, sale en forma de materia prima (café pergamino) a exportación. En la actualidad son cinco las compañías las responsables del tostado de café a nivel mundial, tostando el 70% del café que se exporta en el mundo. Las de mayor volumen son Philip Morris y Nestlé, que en conjunto tienen el 25% del café que se procesa y exporta. Mientras que Sara Lee Company, Procter & Gamble, Tchibo son las compañías que siguen sus pasos. (SCA, 2015)

Yomol A'tel tiene una solución única en México ya que el 80% del café sale en verde del país como commodity. Se promueve que cada vez más café se transforme y se agregue valor en México, de tal manera que la mayor ganancia del café se quede en nuestro país, y en medida de lo posible, se quede una mayor ganancia para los productores, esto les ayudará a invertir en proyectos que mejoren la calidad de vida de sus familias

Ilustración 9. Mapa países productores de café en el mundo.

Actualmente el 78% de nuestras de las ventas de café en Yomol A'tel son *business to business (B2B)*, Yomol A'tel tiene como línea estratégica llegar a un a un mayor porcentaje de ventas *business to consumer* (B2C), el mercado de café en bolsa en México ha crecido entre 2011 y 2016 un 13.5%, con un total de ventas en 2016 de $6,073,000 de MXN, mientras el café instantáneo, y el de mayor consumo en México ha crecido un 7.5% en el mismo periodo.

(Euromonitor International, 2017), lo que nos dice que el café de mala calidad en México ha ido perdiendo mercado, ya que el consumidor mexicano empieza a consumir café de mejor calidad.

México es un país productor, en donde las ventas de café, siguen siendo dominadas por compañías internacionales (Nestlé tiene el 56% del mercado). Se sigue esperando un crecimiento de ventas de café en bolsa en México, por el crecimiento de una cultura de café. Los consumidores ya no ven al café simplemente como una opción de cafeína, sino como una experiencia disfrutable. Se espera que para 2021 las ventas de café en bolsa en México sean de 91,000 TN. (Euromonitor International, 2017)

3. BARRA DE CAFÉ DE ESPECIALIDAD

"¿Qué tan responsables somos no sólo para producir, sino para consumir?".

(Aquino, 2017)

Para lograr una taza balanceada y de excelente sabor, no solo basta con tener un buen tueste de los granos, para llegar a una taza de excelencia 50% del trabajo es el tostado del café y 50% es trabajo del barista, nombre que se le otorga a la persona especializada en la preparación del café.

Una barra de especialidad o una cafetería de especialidad, es aquel establecimiento que, por medio de maquinaria no automática, otorgan a los consumidores una taza de café balanceada y completa. Para lograrlo influyen muchos aspectos en la preparación por parte del barista, se debe moler los granos de café al momento, dosificar la cantidad exacta de café, compactar el café dosificado, llevar a cabo una extracción puntual, en el tiempo adecuado, o el café se sobre extraerá y se obtendrá una bebida quemada.

En el caso de que la bebida sea mezclada con leche, esta deberá ser "cremada" de la manera correcta y no espumada o quemada, ya que se busca que la textura de la leche sea estilo "cremoso". Esto se genera al tener la leche a una temperatura inferior a los 0ºC, al pasarla por un golpe de temperatura hasta los 70ºC (temperatura ideal de la lanceta de la máquina), las partículas de la lactosa se romperán y la leche quedará con la textura deseada, sumándole a

esto, se generará un endulzado natural, ya que la lactosa al pasar por este choque de calor genera una dulzura agregada.

En mercado de cafeterías, está pasando por la tercera ola del café, es un término que ha invadido la industrial del café en taza a nivel mundial y se refiere al café de especialidad, en donde el consumidor busca una mejor calidad y un consumo responsable. “Las olas del café” se refieren en cambios en los hábitos de consumo que han generado modificaciones considerables en el mercado. La primera se refiere a la producción masiva, en donde los comerciantes de café se dedicaron a incrementar el consumo del café al garantizar que hubiera una bolsa de café en cada cocina, la primera ola, fue la responsable de convertir al café en un commodity y de ahí el papel protagónico que ha jugado en la bolsa de Nueva York. La segunda ola, se dio cuando el tomar acto de café, se convirtió en una “experiencia” y Starbucks al frente lidero esa era, junto con otras cafeterías que empezaron como pequeños proyectos y hoy son empresas globales que prácticamente controlan el mercado. (Coffee Talk, 2016)

Nos encontramos iniciando la tercera ola del café a nivel mundial, que si bien, en México aún estamos en pleno auge de la segunda ola. Esta tercera ola, se refiere a consumidores que buscan una buena taza de café, no solamente la experiencia, el agregar saborizantes, leche de distintas variedades o crema batida ya no es relevante, los consumidores de café buscan una integración hacia atrás y una relación más cercana con quien les prepara su café, quieren saber de dónde viene, quien lo cosecho, bajo que procedimientos, que tipo de tueste, que variedades y notas pueden encontrar en él. Es aquí donde Capeltic juega un papel clave y transcendente, ya que, si continua por el mismo camino, de cosechar granos de calidad orgánica, contar con un tueste gourmet y formar baristas que transformen esos granos en una taza balanceada y completa, no solo estará entrando a la tercera ola del café en México como un referente importante de cafeterías de especialidad, sino que, en el camino utilizará una herramienta de mercado, para maximizar el beneficio social para las familias productoras de café.

Capeltic Nuestro Café cuenta con tres cafeterías dentro de universidades, ha logrado ubicarse en estos mercados como un café mexicano de calidad, con un servicio y atención al cliente destacable, el índice de satisfacción al usuario de las cafeterías Capeltic, es de 83.9 con una tasa de re compra de 86.5% (Índice Méxicano de Satisfacción al Usuario, 2016). En las cafeterías Capeltic se procesan un total de 1600 ventas diarias, con un ticket promedio de $40 pesos ($2.2 USD) y un universo de alumnos, profesores y académicos de más de 27,000 personas entre las tres comunidades. Las barras de café Capeltic promueven acciones diferentes, hacer un café diferente, pero sobre todo la promoción de un consumo responsable en sus comunidades.

4. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

"La idea de un mercado justo, cuyos productos son de calidad y se venden a un precio fijo que integre una prima para la justicia social y la protección del medio ambiente nació de la idea de una nueva economía en donde se remuneran de la misma manera a los campesinos, pequeños productores y obreros según los esfuerzos realizados para producir un bien."

(Van der Hoff Boersma, 2011)

I. Análisis y conclusiones generales

Se podría decir que fue una serie de casualidades, un par de comentarios de actores externos, o una visión temprana de cómo se comportaría el mercado del café, lo que llevó a los trabajadores de Yomol A'tel a generar sus procesos con base en la calidad. Sin embargo, las sugerencias de colaboradores externos, de nada habrían servido, si no existiera un grupo de personas que día a día buscan demostrar que hay formas diferentes de hacer economía, personas organizadas en el trabajo, para realizar los procedimientos adecuados, trabajar para obtener una certificación, esforzarse por mejorar la preparación en taza o el tostado de cientos de kilos de café diariamente.

Lo cierto es, que la calidad ha dado mucho a Yomol A'tel, desde alianzas, crecimiento, oportunidades de mercado, mejora en los ingresos para las familias productoras, generación de capacidades, entre otras; sin embargo, quienes han visto que se cumpla o se llegue a la calidad deseada, han sido las personas que integran el proyecto: los productores con su trabajo en la parcela para mejorar su cosecha, los trabajadores en la planta para cuidar la eficiencia de sus procesos, los baristas para buscar una taza de café balanceada, los procesos administrativos y

contables que se llevan con transparencia; al final, la calidad dependerá de las personas que día a día busquen que se lleven a cabo los procesos, y para eso, deben de existir ciertas bases previas en las relaciones de trabajo para que cumplan los objetivos. La base de Yomol A'tel para lograrlo, ha sido la economía solidaria, los procesos democráticos en la toma de decisiones, la mejora en la calidad de vida no solo de productores, pero también de trabajadores, los procesos basados en la persona.

Es interesante, conocer las teorías de Toyota en cuanto a la gestión eficiente, en donde se plantea en primera fase, un cambio cultural y un cambio en las personas, para después pasar a las modificaciones técnicas en los procesos de manufactura, y coincide que esos cambios son muy similares a los valores de la economía solidaria: respeto a las personas y a los colaboradores, ayuda mutua, reflexión, objetivos en común, decisiones en colectivo, visión a largo plazo, entre otras. Se podría asumir que Yomol A'tel fue capaz de llegar a los procesos de calidad y la eficiencia en sus grupos de trabajo gracias a las bases de economía solidaria que se generaron desde los inicios del proyecto.

Regresando al pensamiento de Razeto, al inicio de este trabajo en donde se menciona que una vez que se da la economía, se introduce la solidaridad, con el fin de formar organizaciones que verdaderamente propongan un cambio al modelo económico actual. En este caso, se podría decir que será necesario para una empresa de economía solidaria, tener los fundamentos y valores de la economía social, para así llevar a cabo procesos y prácticas de calidad en sus procedimientos, o bien, haciendo el planteamiento desde otra visión: las empresas de economía social y solidaria, tienen una ventaja competitiva o mayores oportunidades de llevar a cabo procedimientos basados en la calidad, esto debido a sus fundamentos y valores.

Si bien, no se puede asumir que todos los proyectos del sector social apostarán a esta alternativa, lo cierto es, que en el caso específico de Yomol A'tel, la apuesta a los procesos de calidad, ha sido un distintivo clave en el crecimiento y el éxito del proyecto, y se puede decir, que ha sido un factor clave para maximizar el beneficio social a través de la calidad.

Se mencionó también, que los procedimientos basados en la calidad, se pueden plantear como herramientas de mercado, en Yomol A'tel estás herramientas han sido motivo de diálogo entre los diferentes actores en la cadena de valor, ya que dependiendo del proceso en el que la persona se encuentre, le tocará asumir algún proceso y dar seguimiento a prácticas de esta naturaleza. Para un barista de Capeltic será difícil saber cuáles son los procedimientos en una en el cafetal para alcanzar la certificación de producción orgánica, un productor difícilmente podría tener conocimiento sobre cómo preparar un espresso de manera correcta. A través de los

procesos y certificaciones, Yomol A'tel une a los equipos de trabajo para generar empatía en las diferentes etapas: *"yo no tengo una mata de café, y tú no preparas espressos, pero sabemos que los dos debemos hacer nuestro trabajo de la mejor manera posible, ya que yo seré la cara de tu trabajo y tu trabajo se refleja en el mío." (palabra de un barista de Capeltic en Asamblea General de Yomol A'tel).* Para dos personas de realidades, idiomas y contextos diferentes, que se unan y tengan un punto de encuentro alrededor del proceso de transformación del café, se define como un dialogo intercultural.

El camino llevó a Yomol A'tel a la posibilidad de cerrar el círculo económico que se genera por las ventas del café; es decir, ya no sólo se encuentra en condiciones de mantener un precio fijo por encima de los mercados internacionales, sino que asegura el contar con los recursos necesarios para reinvertir en infraestructura, nuevos emprendimientos y en fondos sociales (educación, salud, vivienda) para quienes son parte de las diferentes Cooperativas y Empresas de Economía Social y Solidaria. La apuesta de Capeltic por ser parte del desarrollo integral de la cadena de valor implica dar pasos externos: la eliminación de intermediarios y establecimiento de relaciones comerciales basadas en la colaboración; e internos: hacia la eliminación progresiva de los subsidios de producción al interior de la Cooperativa.
Esto permite hablar de sustentabilidad al interior de Capeltic, y de todo Yomol A'tel, donde no sólo se generan los propios recursos necesarios para el trabajo, sino que se rompe con lógicas paternalistas e intermediaristas fuertemente internalizadas en la región, a la vez que se generan fuertes procesos organizativos de reapropiación del territorio.

II. Experiencias personales y profesionales

Aún no logro entender que es exactamente lo que me atrae tanto a Chiapas, hacia los tseltales, no podría definirlo en un solo concepto. Los colores, por ejemplo, hay algo en los tseltales, su formar de ser, como se relacionan, el gran respeto y conocimiento que le tienen a la madre tierra, la importancia de la vida en comunidad y la familia como un pilar fundamental en toda esta forma de ver el mundo, es como una gama de colores vivos, todos combinan uno con el otro, como el luch (la vestimenta) de las mujeres, siempre en armonía.

Sobre colores, las diferentes tonalidades de verde en Chiapas, ir por la carretera y ver al horizonte un sinfín de tonos en verde y lo impresiónate del sureste mexicano. Cada vez que voy, siento como una carga de energía, sí, es verdad que el contexto de desigualdad y pobreza en el que viven muchas familias es desgarrador, sin embargo, hay algo entre todas esas tonalidades, la

calidez de las personas, la forma de relacionarse que te inspira a seguir construyendo y trabajando por un México más justo.

No logro comprender, como entre tanta riqueza, y no solo de Chiapas, sino de México entero, ¿Por qué? ¿Por qué la situación de injusticia que viven miles de familias mexicanas? ¿Por qué si somos tan ricos de espíritu y recursos naturales, vivimos con tanta pobreza? En México, estamos bajo las condiciones de un estado capitalista imperante, en donde no existe del estado de derecho y el concepto de justicia, se asemeja más a una utopía que a un derecho humano.

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

"Necesitamos desaprender todo el conocimiento que hemos

adquirido en las universidades, de nuestra cultura.

Desaprender cosas para poder aprender otras".

Boaventura de Sousa Santos.

5. BIBLIOGRAFÍA

AMECAFE. (2016). *AMECAFE*. Obtenido de AMECAFE: www.amecafe.org

AMECAFE. (2016). Asociación Mexicana del Café. CDMX.

American Society of Quality. (2015). *American Society of Quality- Total Quality*. Recuperado el 28 de 11 de 2015, de American Society of Quality: www.asw.org

Aquino, J. (2017). Entrevista con catador de la planta Bats'il Maya. (B. Meixueiro, Entrevistador)

Bachajón, L. M. (2010). *www.mb.org*. Obtenido de www.mb.org

Capeltic. (2016). *Capeltic Nuestro Café*. Obtenido de www.capeltic.org

CEDIAC. (2007). *Centro de Derechos Ingígenas AC*. Recuperado el 28 de 11 de 2015, de Centro de Derechos Indígenas AC: www.cediac.org

Certimex. (2014). *Normas para la Producción, el Procesamiento y la Comercialización de Productos Ecológicos.* Certificadora Mexicana de Productos y Procesos Ecologicos SC. Certimex.

Certimex. (2017). *https://www.certimexsc.com/*.

Coffee Talk. (2016). *www.coffeetalk.com*.

CONEVAL. (2016). Obtenido de www.coneval.org.mx

CONEVAL. (2016). Obtenido de www.coneval.com.mx

CONEVAL. (2016). *www.coneval.org*.

Convis, G. (2004). Foreword, The Toyota Way. En J. K. Liker, *The Toyota Way* (págs. 85-110). New York: McGraw-Hill.

Crispín Bernardo, M., & Ruiz Muñoz, M. (2010). *Huellas de un caminar, Misión Jesuita de Bachajón.* México DF: Universidad Iberoamericana AC.

Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free.* New York: MacGraw-Hill Book Co.

DaRos, G. S. (2007). Economía solidaria: aspectos teóricos y experiencias. Ecuadror.

Deming, W. E. (1988). *Out of the crisis.* Cambridge, Masssachusetts: Massachusetts Intitute of Technology, Center for Advanced engineering Study.

Diagnóstico del Programa de Fomento a la Economía Social. (2013). *Diagnóstico del Programa de Fomento a la Economía Social.* Puebla: Universidad Iberoamericana .

Ensanut. (2012). Obtenido de www.ensanut.insp.mx

Euromonitor International. (Enero de 2017). Coffe, Passport. US.

Fair trade. (2017). Obtenido de Sustainable Harvest: www.fairtrade.com

FAO. (2015). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Recuperado el 22 de 10 de 2015, de FAO: www.fao.org

Feigenbaum, A. V. (1983). *Total Quality Control* (Third edition ed.). New Yokr: McGraw- Hill Book Co. .

Gobierno del Estado de Chiapas. (2012). *Chiapas*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2015, de www.chiapas.gob.mx

Gómez Moreno, M. G., Ruiz Galindo, D. M., & López Palacios, C. (2010). Contexto regional: Misión de Bachajón. En M. L. Crispín Bernardo, & M. M. Ruiz Muñoz , *Huellas de un caminar* (págs. 22-39). Cd. de México, México: Universidad Iberoamericana A.C.

Gottfried, M. (2017). Expo Café. CDMX: Expo Café.

Gudynas, E. (Febrero de 2011). Buen vivir: germinando alternativas al desarrollo. Quito, Ecuador.

Hoyer, R., & Hoyer, B. (Julio de 2001). What is Quality? *Quality Progress*, 53-62.

Índice Méxicano de Satisfacción al Usuario. (2016). *www.imsu.org*.

INEGI. (2015). *www.inegi.gob*. Obtenido de INEGI: www.inegi.gob

Irezabal, A. (2015). Entrevista Capeltic. (B. Meixueiro, Entrevistador)

Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way.* Englewook Cliffs, NJ: Prentice- Hall Inc.

La Misión de Bachajón. (2014). Recuperado el 25 de Septiembre de 2015, de Nosotros: www.mb.org.mx

Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way.* New York: McGraw- Hill.

Messina, G., & Pieck, E. (2010). *Ts'umbal Xitalh'a, La experiencia de una cooperativa de café. El camino de la sistematización.* México DF: Universidad Iberoamericana AC.

OCDE. (2015). Obtenido de www.ocde.com

Razeto, L. (1996). *Los Caminos de la Economía de la Solidaridad.* Buenos Aires, Argentina: Ed. Lumen Humanitas.

Rodríguez Rivera, O. (2010). Prólogo. Hemos caminado. En E. Pieck, & G. Messina, *Ts'umbal Xitalha'. La experiencia de una cooperativa de café. El camino de la sistematización.* (págs. 11-14). Cd. de México: Universidad Iberoamericana A.C.

Rojas Herrera, J. J. (2013). Fortalezas y debilidades de la Economía Social en México y sus perspectivas de cara a los retos que impone el modelo neoliberal. En L. Oulhaj, & F. Saucedo Pérez, *Miradas sobre la economía social y solidaria en México* (págs. 149-159). Cd. de México, México: Universidad Iberoamericana Puebla, Centro Internacional de la Economía Social y Solidaria en México.

SCA. (2015). *Specialty Coffee Association of America*. Recuperado el 11 de 20 de 2015, de Specialty Coffee Association of America: www.scaa.com

SCAE. (2015). *Specialty Coffee Association of Europe*. Obtenido de Specialty Coffee Association of Europe: www.scae.com

Secretaría de Economía. (2018). Obtenido de www.gob.mx

USDA Organic. (2017). *https://www.usda.gov/topics/organic*.

Van der Hoff Boersma, F. (2011). *Manifiesto de los Pobres.* Región del Istmo, Oaxaca, México: Unión de Comunidades Indígenas de las Región del Istmo.

Yomol A'tel. (2013). Recuperado el 01 de Junio de 2015, de www.yomolatel.org

Yomol A'tel. (2017). *Padrón de Productores Ts'umbal Xitalha'.* Chilón, Chiapas.

YomolA'tel. (2015). Obtenido de www.yomolatel.org

Zatyrka P., A. P. (2010). Huellas de un caminar. En M. L. Crispín Bernardo, & M. M. Muñoz, *Huellas de un caminar* (pág. 338). Cd. de México: Universidad Iberoamericana A.C.