



SERIE

Iniciativa piloto LABOR

País

México

***Promoción del empleo productivo y el trabajo decente
en la economía rural en Los altos en Chiapas.***

JULIO, 2020



Índice

I.	Introducción	3
II.	Iniciativa piloto LABOR: alcances y objetivos	5
III.	Sobre el territorio y sus particularidades: de lo nacional a lo regional	6
	<i>III.1. Jomanichim, Tenejapa</i>	7
	<i>III.2. San Cristóbal de las Casas</i>	8
	<i>III.3 Particularidades del territorio seleccionado</i>	8
IV.	La promoción del trabajo decente en la Economía Solidaria	10
V.	Metodología	11
VI.	Resultados	12
	<i>VI.1. Resultados de la Fase 1 para ambos territorios</i>	12
	<i>VI.2. Resultados de la Fase 2 (co-creación) y 3 (prototipado): Jomanichim</i>	13
	<i>VI.3. Resultados de la Fase 2 (co-creación) y 3 (prototipado): San Cristóbal</i>	20
VII.	Propuesta para la Segunda Etapa del proyecto LABOR en México	23
VIII.	Conclusiones	25
IX.	ANEXOS	27



I. Introducción

LABOR es el “Laboratorio de innovación social para la promoción del trabajo decente en la economía rural de la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe (ALC)” que tiene como propósito facilitar la identificación de soluciones innovadoras para la promoción del empleo productivo y del trabajo decente en la economía rural.

La Oficina Regional de la OIT para ALC, en coordinación con la Oficina de la OIT para México-Cuba y el Instituto Nacional de Economía Social (INAES) decidieron implementar una iniciativa piloto de LABOR con la finalidad de promover el empleo productivo y el trabajo decente en la economía rural en los Altos de Chiapas, México. En tal sentido, la iniciativa piloto se propuso:

- Reconocer las principales **necesidades/retos** de los diferentes actores de la cadena de valor del café en el territorio; para mejorar la calidad de vida y trabajo de los grupos objetivo. A través de identificar la apreciación de los elementos **positivos** del territorio que facilitan el logro del objetivo; así como las **barreras** a las que se enfrentan los actores.
- Identificar y priorizar soluciones innovadoras para la promoción del empleo productivo y del trabajo decente en la economía rural (específicamente en los Altos de Chiapas); considerando las perspectivas de los trabajadores y unidades productivas más vulnerables.
- Desarrollar nuevas formas innovadoras de actuar de manera colaborativa, multisectorial e intersectorial para hacer frente a los desafíos de promoción del trabajo decente.

Asimismo, en este proceso se utilizó el [Manual de implementación de iniciativas LABOR de la OIT](#) que establece pautas para la implementación del ciclo de la innovación social en el marco de iniciativas piloto de LABOR.

La iniciativa se ha desarrollado en cinco fases, que consisten en: *Fase 0*, desarrollo del plan de trabajo y el desarrollo de la sesión de inducción para transferir las ideas principales de la propuesta LABOR. *Fase 1*, Mapeo y Análisis del Territorio. *Fase 2*, Desarrollo de “escuchas” a los actores. *Fase 3*, Desarrollo de Sesiones de Co-creación con los actores del territorio, y por último en la *Fase 4*, se ha considerado el diseño de prototipos que permitieron establecer ideas de iniciativas.

En la última fase de la primera etapa de la iniciativa, se han identificado dos prototipos para Jomanichim y uno para San Cristóbal: 1. Impulso a la transformación productiva para el empleo rural, 2. Desarrollo y fortalecimiento de formas innovadoras de producción y organización en las zonas rurales, 3. Desarrollo de capacidades productivas y comerciales.

La segunda etapa consistirá en la puesta en marcha e implementación de los prototipos mencionados.



La propuesta implica que se generen las condiciones para que pequeños productores puedan acceder a mercados que paguen un precio justo por su producto, lo que implicaría capacitarlos para la producción de café orgánico, y ofrecer acompañamiento técnico y de comercialización para lograr llevar el café de los productores al punto de venta, de manera directa.

Los resultados de esta primera etapa muestran la importancia de construir soluciones económicas y emprendedoras basadas en la cooperación y en el reconocimiento de la importancia de los territorios y los actores locales como forjadores de su propio desarrollo.

Este informe fue preparado por un equipo coordinado por Noémie Feix, Oficial de Empleo de la Oficina de OIT para México y Cuba y Efraín Quicaña, Especialista en Economía Rural para América Latina y el Caribe de la OIT. Durante el proceso de elaboración del documento participaron Mildred Berrelleza Rendón, Jorge Estrada y Omar Cerrillo, integrantes del equipo académico del Tecnológico de Monterrey (TEC) y colaboración de Martha Lucía Velázquez, Directora del Centro Internacional para la Innovación Social (CIIS), Campus Chiapas del TEC. Las contribuciones y comentarios de Waltheri Katajamaki, especialista de OIT en la oficina de Ginebra, son especialmente reconocidas.

El informe recibió también las contribuciones sustantivas de Gerardina González (Directora de la Oficina de la OIT para México y Cuba), Carlos Osorio (Instituto Nacional de Economía Social (INAES)), René Hernández (INAES, encargado en Chiapas), Gorka Espiau (Responsable de investigación e innovación social de Agirre Lehendakaria Center), Itziar Moreno (Coordinadora de programas de innovación social de Agirre Lehendakaria Center), Gabriela Nuñez (Call Manager, TEC), Alice Blukacz. (Consultora LABOR, Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe en Lima), Dahiana Ayala. (Consultora en estudios de Economía Rural, Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe en Lima).

Finalmente, se agradece muy especialmente el apoyo y la orientación de Mariangels Fortuny del Departamento de Políticas Sectoriales (SECTOR) de la OIT Ginebra y Vinicius Pinheiro, Director Regional de la OIT para América Latina y el Caribe.



II. Iniciativa piloto LABOR: alcances y objetivos

LABOR es el “Laboratorio de innovación social para la promoción del trabajo decente en la economía rural de la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe”, que tiene como propósito facilitar la identificación de soluciones innovadoras para la promoción del empleo productivo y del trabajo decente en la economía rural en América Latina y el Caribe, considerando las prioridades y retos de los constituyentes y el mandato institucional de la OIT, así como las perspectivas de los trabajadores y unidades productivas más vulnerables y desfavorecidas de la economía rural.

Objetivos específicos

- Fortalecer las capacidades de los constituyentes de la OIT en ALC para el diseño, formulación y evaluación de intervenciones innovadoras y sostenibles para la promoción del empleo productivo y del trabajo decente en la economía rural.
- Desarrollar y validar con los constituyentes nuevas herramientas para la identificación, co-creación, prototipado, evaluación y escalado de iniciativas innovadoras, considerando el mandato y el enfoque institucional de la OIT.
- Diseñar, desarrollar y validar iniciativas piloto que respondan a las prioridades y desafíos de los constituyentes y a las narrativas, necesidades y aspiraciones de sus grupos objetivo.
- Desarrollar nuevas formas innovadoras de actuar de manera colaborativa, multisectorial e intersectorial para hacer frente a los desafíos de promoción del trabajo decente.

La iniciativa piloto **LABOR** en México, y más específicamente en los Altos de Chiapas, se gesta en medio de un contexto de pobreza y vulnerabilidad económica; que muestra una falta de protección social, inestabilidad laboral, y la creciente ola de puestos de trabajo con muy bajas remuneraciones.

Por tanto, el fin último de la iniciativa piloto **LABOR** en los Altos de Chiapas, tiene que ver con la potenciación de las capacidades locales, la participación y la colaboración de entidades públicas y privadas con los actores del territorio; para así avanzar hacia la generación de empleos decentes, dignos, de calidad; que se desempeñen bajo condiciones de equidad y respeto a la dignidad humana.

La iniciativa **LABOR** en Chiapas no pretende desarrollar una alternativa compensatoria para el sector de la población más empobrecido, ni a formar parte de una serie de estrategias de sobrevivencia. Se propone impulsar estrategias emancipadoras y autogestivas, que permitan a los colectivos elegidos satisfacer necesidades de empleo decente y empleo productivo; lo cual redundará en un enriquecimiento vital de sus participantes y en un mejoramiento de su entorno.



III. Sobre el territorio y sus particularidades: de lo nacional a lo regional

México ha venido atravesando por una transformación estructural como resultado de la aplicación de reformas nacionales aplicadas en el marco de la agenda 2030. Esta transformación abarca cambios en la economía, el marco de derechos y la vida social. Y, aunque en las últimas décadas México ha mejorado su nivel de desarrollo humano, las reformas estructurales no han tenido el impacto esperado; y México sigue siendo un país de profundos contrastes; en el que persiste una elevada desigualdad, desempleo, pobreza y falta de crecimiento económico (Berrelleza, 2019).

De acuerdo con los resultados de la medición de la pobreza 2018, presentada por el Consejo Nacional para la Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval), se estima que 41.9% de la población nacional, 52.4 millones de personas, vive en condiciones de pobreza y 7.4%, 9,3 millones de personas, en condiciones de pobreza extrema. En el indicador de pobreza destacan el estado de Chiapas con el 76.4%, Oaxaca con el 70.4% y Guerrero con 64.4%; y en el indicador de pobreza extrema, Chiapas nuevamente ocupa el primer lugar con 29.7%, seguido por Oaxaca con el 26.9% y Guerrero con el 23.0%.

El contexto del estado que nos ocupa en este reporte: Chiapas, no es diferente. Éste se localiza en el extremo suroeste del país, cuenta con una población total de 5,507,440 personas; el 77.1% de la población vive en situación de pobreza y el grado de marginación es muy alto, de 84.1% (Secretaría de Economía, 2018).

De acuerdo con el ENOE (2019), Chiapas, durante el primer trimestre de 2019, fue el estado que presentó el nivel más alto de población (42%) en condiciones críticas de ocupación (trabajadores con jornadas muy largas e ingresos muy bajos). Por otro lado, la entidad presenta niveles muy altos de subocupación, empleo informal y desprotección laboral. El 78% de la población económicamente activa tiene un empleo informal y el 52% no tienen acceso a las prestaciones básicas que establece la ley.

Las cifras y datos anteriores dejan entrever que en el estado de Chiapas no sólo el desempleo representa un problema importante, sino también el progresivo deterioro en las condiciones laborales y de ingresos.

Cadena de valor de café en Chiapas

En Chiapas, la producción del café cereza representa el 10.1% del valor total de la entidad, sólo después de la producción del maíz, que representa el 26.5% y la caña de azúcar, con el 11% (SIAP, 2018). El Instituto del Café de Chiapas (INCAFECH) reporta, con base en datos del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP, 2019) y del Padrón Nacional Cafetalero, que hay 180.8 mil productores con 253.7 mil hectáreas, produciendo más de 852.1 mil toneladas de café cereza, dando sustento a más de un millón de chiapanecos que se dedican y benefician de la cadena productiva del café que se produce en 88 de los 123



municipios que conforman las 15 regiones socioeconómicas del estado y en donde el 61% de los productores de café son indígenas.

La cafeticultura en Chiapas, es una actividad que presenta una serie de retos y demandas propias de la actividad, donde destacan el uso de baja tecnología, la falta de equipamiento, la necesidad de renovación de cafetales y nuevos materiales genéticos, pérdidas de fertilidad del suelo, dificultad para acceder al crédito, altos costos de los insumos y capacitación (FAO, 2018).

Contexto Regional: Los Altos de Chiapas

Una de las quince regiones socioeconómicas del Estado de Chiapas es la Altos Tsotsil Tseltal, es un territorio habitado mayoritariamente por las etnias tsotsil y tseltal, ambas descendientes de la cultura maya y que aún conservan sus costumbres y tradiciones, mismas que dan sustento a su cultura e identidad. En la región central de los Altos, la población indígena alcanza entre 70% y 100% de la composición étnica municipal. La población mestiza de la región se concentra sobre todo en la ciudad de **San Cristóbal de Las Casas**, y en algunas cabeceras municipales de poblaciones menores como Teopisca, Altamirano y Ocosingo. Solo el 20% de la población en la ciudad de **San Cristóbal de las Casas** se reconoce como parte de las etnias tzetzel y tzotzil.

Para el caso de esta intervención se han elegido dos localidades: **Jomanichim y San Cristóbal de las Casas**. La decisión obedece, en buena medida, a que ambas localidades tienen conexión con la cadena de valor del café. Jomanichim en el eslabón de producción y San Cristóbal de las Casas en el eslabón de transformación y comercialización.

A continuación, presentamos una breve revisión de las particularidades de ambos territorios.

III.1. Jomanichim, Tenejapa

Jomanichim es una pequeña localidad que se ubica en el municipio de Tenejapa. El municipio de Tenejapa muestra en general un importante rezago económico y una alta tasa de pobreza y pobreza extrema; así como carencias sociales, de salud y de educación.

En 2010, la condición de rezago educativo afectó al 47.3% de la población; en el mismo año, el porcentaje de personas sin acceso a servicios de salud fue de 11.7%; y la carencia por acceso a la seguridad social afectó a 98% de la población, es decir 46,420 personas se encontraban bajo esta condición (Coneval, 2010). Por su parte, **Jomanichim** es parte de las estadísticas y numeralia presentada. La localidad cuenta con una población total de 1,018 habitantes; de los cuales 487 son hombres y 531 son mujeres. El 100% de la población es indígena; casi el 46% de la población habla tseltal y no habla español. Al menos la mitad de



la población no concluye estudios de nivel básico, ni tienen acceso a solventar necesidades materiales básicas.

Gran parte de la población se dedica al cultivo de café; esto obedece a que, desde hace más de 40 años, empezó a introducirse y apoyarse el cultivo de café, tanto orgánico, como convencional, lo que provocó que las familias destinaran sus parcelas a la sustitución de cultivos locales (maíz, frijol, chile, cacao, etc.) por el aromático para asegurar un ingreso económico (Trevilla, 2015).

III.2. San Cristóbal de las Casas

La ciudad de **San Cristóbal de las Casas**, es una de las ciudades más antiguas fundadas por los españoles en el sur de México que data de 1528; y que hoy es considerada el centro urbano de la región de los Altos de Chiapas, y la tercera ciudad más poblada de Chiapas.

San Cristóbal de las Casas ganó visibilidad a partir del 1 de enero de 1994, debido al levantamiento del ejército zapatista de liberación nacional (EZLN). Después de una década de trabajo en los Altos de Chiapas, el 1 de enero de 1994 el Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) tomó siete alcaldías, entre ellas la de **San Cristóbal de las Casas**, para defender los derechos de los pueblos indígenas. Lo anterior atrajo la atención de medios nacionales e internacionales, y colocó a Chiapas y a **San Cristóbal de las Casas** en el contexto mundial. Hoy a 25 años del levantamiento, **San Cristóbal** cumple un papel fundamental en el desarrollo económico de Chiapas, ya que forma parte de un corredor turístico regional y un importante centro de comercio para los municipios y comunidades indígenas de los Altos de Chiapas (Solórzano-Gil, 2016).

III.3 Particularidades del territorio seleccionado

Algunas de las particularidades del territorio seleccionado (Jomanichim, San Cristóbal de las Casas) son: la tasa de desempleo, el empleo informal, la exclusión, la marginación y desigualdades sociales; aunado al pasado que ha estado marcado por la represión y los levantamientos indígenas. Lo anterior se ha convertido en un elemento que ha estimulado, en el territorio, la organización de grupos locales en torno a distintos modos de producir, intercambiar, distribuir y financiar. Algunas de estas prácticas se inscriben bajo la economía social y la economía solidaria.

La organización de estos grupos locales, ha tomado como insumos al trabajo asociativo y autogestionado, al capital social y ha dado como resultado el diseño de proyectos productivos, en forma de pequeños emprendimientos.



El capital social es, quizá, uno de los elementos más importantes para el desarrollo de un territorio; ya que éste tiene como fin último mejorar el desarrollo y acompañamiento de proyectos productivos de gestión asociada e impacto comunitario, superando formas individualistas de gestión e intervención; y así avanzar hacia un modelo de gestión de desarrollo territorial a largo plazo.

Por su parte, el trabajo asociativo y autogestionado permite romper la dicotomía entre estado y sector privado, para avanzar hacia soluciones locales. Para que el trabajo asociativo y autogestionado genere desarrollo local, la articulación de actores se vuelve una condición necesaria para cualquier proceso de desarrollo productivo en el territorio.

Una de las fortalezas del territorio tiene que ver con el número de grupos de trabajo asociativo y autogestionado que han surgido, estos grupos están bien organizados y con objetivos claros. Lo que nos ocupa en este proceso de implementación de la iniciativa piloto **LABOR**, es revisar las posibilidades que estos grupos tienen para generar trabajo, ingresos, redes de ciudadanía; teniendo como contexto crisis económicas, pérdida de empleo estable, precarización de las condiciones de trabajo y deterioro de los derechos sociales y políticos.

IV. La promoción del trabajo decente en la Economía Solidaria

La Economía Solidaria plantea generar y articular procesos y mecanismos emancipadores, que incidan en los ámbitos financiero, económico y social.

Lejos de presentarse como una caracterización acabada, la Economía Solidaria representa una búsqueda, tanto teórica como empírica, de alternativas que permitan empoderar a los actores de un territorio, para encontrar nuevos caminos, desde la solidaridad y la reciprocidad, de la práctica económica en todos sus eslabones (producción, consumo, comercio y financiación) con otros criterios que la hagan más equitativa y sostenible (Berrelleza, 2019).

La pertinencia de emplear un enfoque desde la economía solidaria tiene que ver con que ésta presenta formas y prácticas muy diversas con un fuerte arraigo al territorio donde se desarrollan; y es justamente lo que la iniciativa piloto **LABOR** busca: generar alternativas desde y para los actores del territorio.

Específicamente en Chiapas, y debido al contexto socioeconómico que vive, han surgido iniciativas de base, que, empleando herramientas de innovación social, buscan generar un nuevo modelo de economía basado en relaciones de solidaridad e intercambios recíprocos; que buscan mejorar las condiciones de trabajo y, en general, de vida de sus participantes.

Con lo anterior, el objetivo que la puesta en marcha de la iniciativa **LABOR** persigue resulta muy pertinente en el contexto de Chiapas; en el que las tasas de informalidad laboral, subocupación y porcentaje de la

población trabajadora sin acceso a prestaciones no ha mostrado una tendencia de mejoría en las últimas décadas.

Aunado a lo anterior, ha sido el trabajo organizativo en torno al cultivo del café, lo que ha permitido a un porcentaje importante de la población hacer frente a sus necesidades de empleo e ingreso; desde esta perspectiva resulta imperante apoyar la consolidación y desarrollo de los actores asociados a la cadena de valor del café en el territorio.

V. Metodología

La metodología empleada durante la implementación de la iniciativa piloto LABOR, fue desarrollada por la OIT, ésta se plantea la implementación de cinco fases secuenciales y tres fases transversales que obedecen al ciclo de la innovación social. Estas fases son: (1) conformación de la plataforma de innovación social, (2) análisis, escucha e interpretación colectiva, (3) co-creación, (4) prototipado, (5) escalado, (6) evaluación evolutiva, (7) comunicación, (8) financiamiento y sostenibilidad financiera.

Cabe decir que cada una de las fases emplea diversas herramientas de diseño centrado en el usuario, propias de la metodología “design thinking”; esto con la finalidad de crear alternativas desde la colaboración y visión de los actores del territorio.

La figura 1, muestra cada una de las fases de la metodología de la iniciativa piloto LABOR.

Figura 1. Ciclo de la innovación social, metodología iniciativa piloto LABOR.



Fuente: Manual de implementación de la iniciativa piloto LABOR, OIT.

VI. Resultados

Dadas las particularidades, que previamente se han presentado, de los territorios en los que se llevó a cabo la intervención, se determinó que trabajaríamos con distintos eslabones de la cadena de valor del café en cada uno de los territorios.

Con lo anterior, y dado que **San Cristóbal de las Casas** no es un lugar donde se produzca café, se trabajó con el eslabón asociado a la transformación y la comercialización; y en **Jomanichim** se trabajó con un grupo de pequeños productores (eslabón de producción) (ver figura 3).

Figura 2: Cadena de valor del café en territorios.



En este apartado presentaremos los resultados de las fases secuenciales. Los resultados serán presentados por fase, abordando ambos territorios.

VI.1. Resultados de la Fase 1 para ambos territorios

De la primera fase (fase de escucha) del proyecto se recogieron narrativas muy interesantes que nos ayudan a entender la perspectiva de los actores del territorio; así como sus particularidades, la relación; y las tensiones que hay entre los actores de ambos territorios.

Tras el análisis de la información obtenida en las sesiones de escucha en ambos territorios, se han encontrado narrativas similares. La siguiente tabla muestra los puntos de encuentro y diferencia entre las narrativas de ambos territorios:

Tabla 1: Narrativas de los actores en el territorio

Narrativas/Territorios	San Cristóbal de las Casas	Jomanichim
Dependencia de apoyos de instituciones públicas	X	
Explorar nuevos mercados	X	
Explorar nuevos canales de venta	X	X
Muchos intermediarios en la cadena de suministro	X	X
Falta de capacitación y asesoría técnica	X	X
Condiciones precarias de trabajo	X	
Trabajo infantil en las fincas	X	
Precio del café a la baja	X	X
Falta de cultura empresarial en la gestión de las cooperativas	X	
Falta de articulación con otras cooperativas asociadas a otros eslabones de la cadena de valor	X	
Hace falta agregar valor al producto final para venderlo a un precio más alto		X
Buscan generar su propia marca y comercializar el producto con ella		X
Falta de infraestructura (caminos y carreteras) dificultan su comercialización		X

Fuente: Elaboración propia.

Tanto en **Jomanichim** como en **San Cristóbal de las Casas**, los actores del territorio vinculados a la cadena de valor del café consideran que hay muchos intermediarios (“coyotes”) entre los productores y el eslabón de comercialización; lo que perjudica, sobre todo, a los grupos de pequeños productores, ya que entregan su producto a un precio muy bajo (aproximadamente 24 pesos por kilo).

Por otro lado, la falta de capacitación técnica y el desarrollo de capacidades productivas y de comercialización es otro elemento de coincidencia en ambos territorios. La falta de infraestructura y recursos físicos (caminos, almacén, vehículos para transportar el café) imposibilitan la construcción de redes de comercialización y colaboración entre pequeños productores y los puntos de venta.

Y aunque, los puntos de venta en **San Cristóbal de las Casas** reconocen la precaria situación de los pequeños productores, también reconocen que éstos, por su situación, no pueden garantizar la calidad del café que ofrecen; lo cual dificulta que puedan considerarlos como proveedores.

VI.2. Resultados de la **Fase 2 (co-creación)** y **3 (prototipado)**: **Jomanichim**

En la primera parte de esta sección abordaremos los resultados asociados al grupo de productores de **Jomanichim (eslabón de producción)**. En un primer momento se mencionarán las líneas que el grupo de trabajo identificó como prioritarias.

En un segundo momento, abordaremos las preguntas de diseño que guiaron la sesión de co-creación; así como los resultados de esta. Concluimos el apartado de **Jomanichim** con la propuesta de dos prototipos que tienen el potencial para ser escalados.

Las líneas prioritarias que el grupo de productores identificó, y sobre las que se trabajó en la sesión de co-creación tienen que ver con: **1) agregar valor al producto para venderlo a un mejor precio**; y al mismo tiempo eliminar intermediarios en la cadena de valor. Y, por otro lado, **2) apoyo y asesoría técnica para combatir la roya y mejorar su producción**. Estos puntos pueden visualizarse en la figura siguiente.

Figura 3. Líneas prioritarias identificadas por el grupo de productores de Jomanichim



Fuente: Elaboración propia.



Por otro lado, y empleando como insumo las líneas prioritarias y principales preocupaciones de los actores del territorio en **Jomanichim**, las preguntas de diseño que guiaron la sesión de co-creación fueron las siguientes:

Tabla 2. Acciones y preguntas de diseño

Acción	Pregunta de diseño
Promoción de la diversificación económica e impulso de la transformación productiva para el empleo rural.	¿Cómo podemos agregar valor al producto?
Desarrollo y fortalecimiento de formas innovadoras de organización y representación de las organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores en las áreas rurales.	¿Cómo podemos generar formas de trabajo colaborativo con otras entidades? ¿Cómo podemos articularnos con otros actores sociales?

Fuente: Elaboración propia.

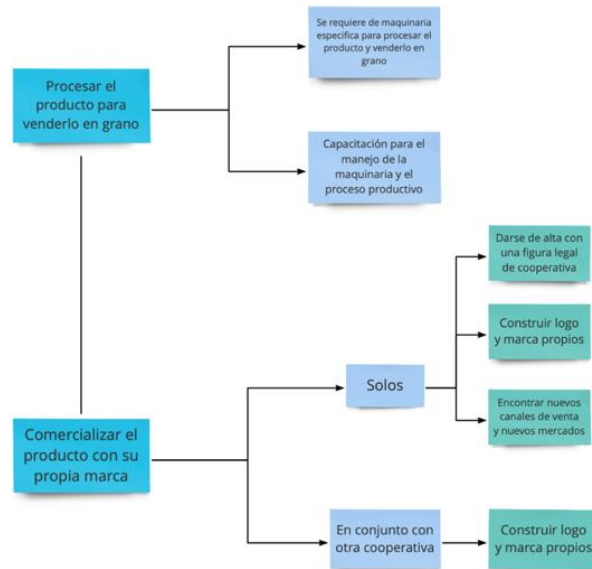
En ese sentido, los hallazgos que se despliegan de cada una de las preguntas son los siguientes:

1). ¿Cómo podemos agregar valor al producto?

- a). Procesar el producto para venderlo en grano,
- b). Comercializarlo con su propia marca, una marca que refleje los valores del grupo y del territorio, para mejorar el precio de venta y reducir el número de intermediarios.

2). ¿Cómo podemos generar formas de trabajo colaborativo con otras entidades? ¿Cómo podemos articularnos con otros actores sociales?

Figura 4: Esquema de líneas prioritarias que emanan de la interpretación colectiva



El esquema anterior resume los principales puntos que fueron abordados en la sesión de co-creación.

resume los principales abordados en la sesión de

En el caso de la primera pregunta, el fin último que el grupo persigue es **poder vender el producto a un mejor precio**; lo cual redundaría de manera inmediata en una mejora en su calidad de vida y en la posibilidad de cubrir necesidades materiales básicas.

Para lograr lo anterior, es necesario agregar valor al producto, ya que actualmente comercializan café pergamino (café en verde).

Agregar valor al producto tiene varias implicaciones que son ilustradas en el esquema anterior. Una manera de agregar valor es ir más allá del secado en el proceso productivo para vender el producto terminado a un mejor precio. Para lograr lo anterior se requiere maquinaria (trilladora, molino, tostadora y selladora de bolsas), el grupo recibió todo este equipo la última semana de enero. Ahora se requiere la capacitación para emplear la maquinaria de la manera correcta.

Por otro lado, también es importante la capacitación en técnicas de producción de café orgánico para lograr colocarlo a un mejor precio y tener la posibilidad de emplear canales de comercio justo para la exportación.

Otra manera de agregar valor es comercializar el producto con su propia marca, lo cual implicaría trabajar en la construcción de un logo y empaque. Comercializar el producto con su propia marca tiene dos implicaciones:

- Comercializarlo en asociación con otra cooperativa (s) asociadas al eslabón de comercialización de la cadena de valor:** esto implicaría la construcción de formas de trabajo asociativo y colaborativo.



- b) **Comercializarlo ellos solos con su marca:** lo anterior tiene consigo una complejidad importante, ya que implicaría que los miembros del grupo de trabajo se dieran de alta con una figura legal de cooperativa, trabajarán para encontrar canales de distribución y venta; así como nuevos mercados. Esto es un proceso largo y complejo, y requiere acompañamiento de alguna institución pública o privada.

El grupo reconoce no tener la capacidad, en términos de infraestructura, para comercializar ellos solos, aún así, el grupo mostró cierta resistencia a encontrar métodos de articulación y trabajo colaborativo; y esto obedece a un contexto muy específico que se ha vivido en el territorio. En el pasado este grupo ha sufrido robos y engaños por parte de otros grupos de trabajo que se han ofrecido a ayudarles a distribuir el producto; así como negociaciones en precio que han resultado desleales.

A pesar de la resistencia, sus narrativas también dejan entrever que vincularse a otros eslabones de la cadena de valor y con otras cooperativas puede ser bueno para la consolidación y éxito del grupo; y para la formación de una red de comercialización. Así lo expresó uno de los miembros del grupo: *“trabajando colaborativamente podemos lograr cosas más grandes que si caminamos solos”*.

Fase 4: Jomanichim

En este apartado abordaremos dos iniciativas que responden a las líneas prioritarias, y que son resultado del trabajo de la sesión de co-creación. Ambos prototipos pueden inscribirse en dos de los cinco niveles de prototipos propuestos para este tipo de intervenciones.¹

Prototipo 1: Impulso a la transformación productiva para el empleo rural.²

(1) Exposición:

- **Descripción de la Iniciativa:** Acompañamiento y desarrollo de capacidades para generar valor agregado de calidad en la cadena agroalimentaria del café, incluyendo selección de materia prima, equipamiento productivo, capacitación y fortalecimiento comercial (aprobado por el grupo sin modificaciones).
- **Descripción del Grupo:**
 - Grupo Jomanichim conformado por 5 mujeres y 5 hombres, productores de café,
 - Etnia Tseltal,

¹ Los cinco grupos de prototipos propuestos por Agirre Center son: 1) construcción de relaciones de comunidad, 2) emprendimientos de pequeña escala, 3) emprendimientos de mediana y grande escala, 4). rediseño de servicios públicos y 5). regulaciones y política pública. Para el caso de los prototipos generados en Jomanichim, ambos se inscriben en el grupo uno (construcción de relaciones de comunidad) y en el grupo dos (emprendimientos de pequeña escala).

² Para ver el detalle de esta iniciativa ver el anexo 1.



Tecnológico
de Monterrey



- Valores que definen al grupo: confianza, responsabilidad, igualdad de género, emprendimiento,
- Actitudes: entusiasmo,
- Criterios de éxito: responsabilidad, compromiso.

(2) Situación Actual:

- No todas las iniciativas comunitarias reciben seguimiento por parte de instituciones públicas o de la sociedad civil,
- El grupo tiene el equipo de transformación, y uno de los participantes está capacitado para operar el equipo,
- Necesitan vincularse con otras cooperativas,
- El INAES ha sido clave en los avances que este grupo ha tenido (tanto en apoyo en equipo como en capacitación),
- El café producido localmente no es totalmente orgánico dado que tienen otros cultivos vecinos no tratados orgánicamente,
- Les gustaría producir café orgánico, necesitan apoyo y capacitación para producirlo,
- Falta crear su marca, tener etiquetas, mejorar el empaque,
- Necesitan fortalecerse en el manejo administrativo,
- Ha surgido un nuevo negocio para ellos con la llegada de su equipo de producción/transformación: maquila de café tostado y molido.

(3) Puesta en Marcha:

- Manejo adecuado del equipo y del proceso de transformación del café en tostado y molido,
- El grupo necesita vincularse al eslabón de comercialización de la cadena de valor,
- El grupo considera que deben trabajar de manera articulada con otros comercializadores (actores),
- Crear su marca propia, representando valores de: producción orgánica para obtener mejor precio,
- Competir con grandes organizaciones,
- Trabajo unido, con una orientación o guía para que tengan éxito,
- Presencia y seguimiento de las instituciones.

(4) Resultados esperados:

- Ser competitivos en el mercado,
- Mejor calidad de vida,
- Mejor futuro, mejor salud y vivienda.

(5) Posibles dificultades en la implementación:



- No tener compradores (mercado) para su café,
- Necesidad de permisos/certificaciones para asegurar la calidad del producto/proceso para poder venderlo a un mejor precio,
- Infraestructura (camino y transporte) para poder transportar el café a San Cristóbal de las Casas,
- Deben tener/mejorar las bodegas, cada socio guarda el café en su casa.

(6) Resolución:

- Continuar gestionando apoyos de instituciones públicas,
- Registro legal como grupo para poder facturar,
- Solicitar permisos con gobierno,
- Construir su bodega,
- Acompañamiento técnico. La falta de atención/descuido y no contar con apoyo técnico les afectó mucho

Prototipo 2: Desarrollo y fortalecimiento de formas innovadoras de producción y organización en las áreas rurales.³

(1) Exposición:

- **Descripción de la iniciativa:** Articulación para el intercambio de mejores prácticas de producción, transformación y comercialización, acompañamiento técnico, otorgamiento de paquetes tecnológicos y comercialización conjunta.
- Descripción del grupo: mismo grupo que la iniciativa previa,

(2) Situación Actual:

- Ya tienen experiencia en la producción,
- Necesitan controlar la roya,
- Falta infraestructura para caminos saca-cosecha,
- Falta de fertilizantes/plantas resistentes a la roya,
- Hay algunos miembros del grupo que sí tienen otras actividades productivas: miel, frijol y maíz (autoconsumo).

(3) Puesta en Marcha:

- Falta de gestores para buscar apoyos y/o financiamientos,
- La energía eléctrica es baja. Funciona durante el día, pero no por la noche,
- Faltan paneles solares.

³ Para ver el detalle de esta iniciativa ver el anexo 1.



Tecnológico
de Monterrey



(4) Resultados esperados:

- Igual a la iniciativa anterior:
 - Competitivos en el mercado,
 - Mejor calidad de vida,
 - Mejor futuro, mejor salud y vivienda.

(5) Posibles dificultades en la implementación:

- Falta de infraestructura para mover el café (caminos, vehículos),
- Capacitación en la siembra orgánica,
- Posible inasistencia de algunos miembros (mujeres) que no necesariamente pueden alejarse de sus otras actividades,
- Bajos resultados al vincular a otros grupos,
- No todos los grupos trabajan igual.

(6) Resolución:

- Acompañamiento institucional,
- Asociarse con otras cooperativas para vincularse a otros eslabones de la cadena de valor,
- Procesar el café propio y el de la región para otros,
- Clave: Encontrar un mercado que pueda absorber la oferta generada

VI.3. Resultados de la Fase 2 (co-creación) y 3 (prototipado): *San Cristóbal de las Casas*

En esta sección abordaremos los resultados asociados al eslabón de comercialización (**San Cristóbal de las Casas**). En un primer momento se mencionan las líneas que el grupo de trabajo identificó como prioritarias.

En un segundo momento, abordaremos las preguntas de diseño que guiaron la sesión de co-creación; así como los resultados de esta. Concluimos el apartado de **San Cristóbal de las Casas** con la propuesta de un prototipo que tienen el potencial para ser escalado; y que además responde a la problemática identificada y validada por los actores del territorio en **Jomanichim**.

Las líneas prioritarias que el grupo identificó en **San Cristóbal de las Casas**, y sobre las que se trabajó en la sesión de co-creación tienen que ver con: **1) bajo precio al que los productores venden su producto a los intermediarios**. Y, por otro lado, **2) trabajo desarticulado y falta de acompañamiento a pequeños productores de comunidades cafetaleras**.

Empleando como insumo las líneas prioritarias y principales preocupaciones de los actores del territorio, las preguntas de diseño que guiaron la sesión de co-creación fueron las siguientes:

Tabla 3. Acciones y preguntas de diseño

Acción	Pregunta de diseño
Promoción de la diversificación económica e impulso de la transformación productiva para el empleo rural.	¿Cómo podemos acompañar y desarrollar capacidades productivas y de comercialización en grupos de pequeños productores?
Desarrollo y fortalecimiento de formas innovadoras de organización y representación de las organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores en las áreas rurales.	¿Cómo podemos generar formas de trabajo colaborativo con otras entidades/actores sociales (asociados a la cadena de valor del café)?

Fuente: Elaboración propia.

Fase 4: San Cristóbal de las Casas

Después del trabajo de priorización se determinó que se trabajaría una sola línea prioritaria. El prototipo seleccionado puede inscribirse en dos de los cinco niveles de prototipos propuestos para este tipo de intervenciones.⁴

Prototipo 1: Desarrollo de capacidades productivas y comerciales.⁵

(1) Exposición:

- **Descripción de la Iniciativa:** Acompañamiento y desarrollo de capacidades para mejorar e innovar en procesos productivos, que garanticen la calidad del producto; así como el acompañamiento para fortalecer capacidades comerciales.
- **Descripción del Grupo:**
 - Actores de la academia, representantes de pequeños productores indígenas y representantes del sector privado,
 - Actitudes: entusiasmo, solidaridad, colaboración,
 - Criterios de éxito: responsabilidad, compromiso.

(2) Situación Actual:

- Los pequeños productores de comunidades indígenas no tienen la capacidad para ser proveedores de distintos puntos de venta en San Cristóbal,

⁴ Los cinco grupos de prototipos propuestos por Agirre Center son: 1) construcción de relaciones de comunidad, 2) emprendimientos de pequeña escala, 3) emprendimientos de mediana y grande escala, 4). rediseño de servicios públicos y 5). regulaciones y política pública. Para el caso del prototipo generados en San Cristóbal, éste se inscribe en el grupo uno y en el grupo dos.

⁵ Para ver el detalle de esta iniciativa ver el anexo 3.



- No existen mecanismos suficientes de colaboración para la generación de cadenas de valor híbridas,
- No se pueden garantizar la calidad del café de los pequeños productores,
- Hay muchos intermediarios en la cadena de valor del café.

(3) Puesta en Marcha:

- Construir una red de actores que puedan involucrarse con el desarrollo de pequeños productores,
- Avanzar hacia la construcción de cadenas de valor híbridas,
- Generar los canales adecuados para facilitar el flujo de información en la cadena de valor,
- Generar programas de capacitación para especializar a pequeños productores en técnicas de cultivo especializadas,
- Generar programas de capacitación para el manejo adecuado del equipo y del proceso de transformación del café en tostado y molido.

(4) Resultados esperados:

- Una completa y funcional cadena de valor,
- Mejor calidad de vida de pequeños productores,
- Desarrollo local.

(5) Posibles dificultades

- Infraestructura (caminos y transporte) para poder transportar el café a San Cristóbal de las Casas,
- Falta de voluntad política y del sector público para construir cadenas de valor híbridas.

(6) Resolución:

- Involucramiento de representantes clave del sector público, privado y de la sociedad civil,
- Generación de un plan de acompañamiento y capacitación,
- Priorización de líneas de trabajo (capacitación en el cultivo, especialización productiva, innovación productiva, capacitación en la comercialización, capacitación en el manejo de equipo, etc.),
- Construcción de canales formales de comunicación a lo largo de la cadena de valor,
- Fortalecimiento empresarial para pequeños productores.



Tecnológico
de Monterrey



VII. Propuesta para la Segunda Etapa del proyecto LABOR en México

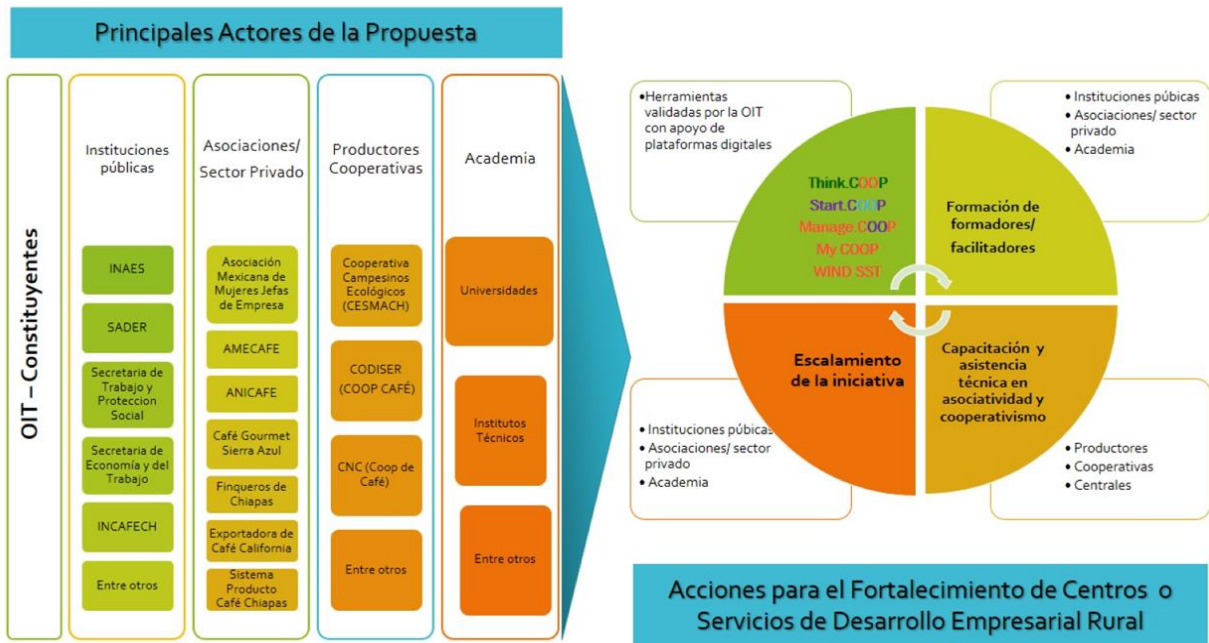
La propuesta surge en base a la definición de acciones de los prototipos determinados tanto en Jomanichim como en San Cristóbal de las Casas, dentro de estas acciones, la que más se ajusta a los objetivos que persigue LABOR y que presenta una alternativa de mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos de ambos territorios es; *Desarrollo y fortalecimiento de formas innovadoras de organización y representación de las organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores en las áreas rurales*, en este sentido la OIT establece la siguiente propuesta:



Fuente: OIT, 2020

Los actores claves y las acciones para potenciar el fortalecimiento de centros o servicios de desarrollo empresarial en los territorios definidos en la iniciativa requieren del trabajo coordinado de todos los actores que intervienen en la cadena de valor del café.

La OIT cuenta con herramientas para el desarrollo de capacitaciones en procesos asociativos, con el objetivo de internalizar prácticas que potencien la producción y la comercialización del café en Chiapas.



Fuente: OIT, 2020



VIII. Conclusiones

Este reporte ha terminado de ser escrito en un momento coyuntural, no sólo para México sino también para el mundo. El nuevo contexto “post-covid” al que nos enfrentaremos tendrá implicaciones que trastocarán muchos elementos de nuestra vida; y moldearán una nueva economía. De las decisiones que se tomen hoy dependerán, en buena medida, las cifras de pobreza, desigualdad, precariedad laboral, desempleo, violencia, migración masiva, desplazamientos forzados y el cambio en las relaciones sociales. Este contexto nos invita a generar comportamientos distintos; actitudes que puedan pensarse desde la colaboración y la solidaridad; y no desde la competencia e individualidad.

El impacto que el coronavirus SARS-CoV-2 tenga en el sector rural puede ser devastador. Previo a esta crisis sanitaria, la economía rural ya experimentaba su propia crisis: rezago, exclusión, informalidad en el empleo, crisis sanitaria, dificultad de la población para tener acceso a servicios básicos.

Con todo lo anterior, en el sector rural se vuelve prioritario prevenir contagios, apoyar a las empresas, proteger a los trabajadores y generar las bases para reactivar la economía y el trabajo de pequeños grupos de productores. En este sentido, los resultados que la implementación de la iniciativa piloto LABOR en Chiapas arrojó, muestran la importancia de construir soluciones económicas y emprendedoras basadas en la cooperación.

Las narrativas y percepciones de los actores de la cadena de valor del café en ambos territorios muestran un hilo conductor y una misma preocupación: la calidad del café y la dificultad que tienen los pequeños productores para acceder a un mercado que pague un precio justo por su producto. Con lo anterior, los prototipos que se generaron pretenden presentarse como una primera prueba de construcción de una cadena de valor híbrida.

Las cadenas de valor híbridas implican una alianza; una continua colaboración entre actores del territorio para lograr escalabilidad y sostenibilidad económica a largo plazo. Las cadenas de valor híbridas deben entenderse como una estrategia y no como una actividad aislada; para lograr lo anterior es necesario construirla sobre la base de la confianza y el respeto de los actores involucrados en ella.

Para el caso particular de San Cristóbal y Jomanichim, la propuesta implica que actores del sector privado y del sector público, asociados a la cadena de valor del café, generen las condiciones para que pequeños productores puedan acceder a mercados que paguen un precio justo por su producto. Lo anterior implicaría capacitarlos para la producción de café orgánico, y ofrecer acompañamiento técnico y de comercialización para lograr llevar el café de los productores al punto de venta, de manera directa.

Lo anterior plantea un cambio sistémico en la forma en que el sector privado y las organizaciones de base se relacionan e interactúan. Esta es una de las posibilidades que el sector privado tiene para redefinir su propósito de crear valor compartido; generando no solo valor económico sino un impacto social, que redundará en mejores condiciones de trabajo y de vida de los grupos involucrados (Porter, Kramer; 2011).



Los prototipos generados por ambos territorios dejan de manifiesto que la generación de modelos de negocio híbridos, muestran el camino hacia la construcción de una nueva realidad económica, basada en la cooperación y en la solidaridad; elementos clave en este nuevo contexto.



IX. ANEXOS

Anexo 1: Prototipo uno Jomanichim

Descripción de la Idea de Iniciativa 1		Co-Diseño y Validación del Prototipo
Impulso a la transformación productiva para el empleo rural		
Descripción - Acompañamiento y desarrollo de capacidades para generar valor agregado de calidad en la cadena agroalimentaria del café, incluyendo selección de materia prima, equipamiento productivo, capacitación y fortalecimiento comercial.		Qué: ¿Qué valor añadido ofrece este proyecto al mercado actual? ¿Qué demanda cubre?
Grupo meta - Organizaciones de micro y pequeños productores de café.	Necesidades - Mejorar el precio de venta del café. - Contar con apoyo técnico. - Mejorar infraestructura - Mejorar presentación y crear su imagen de marca.	Quién: ¿Cuáles son los actores públicos y privados que deberían estar implicados? ¿Por qué?
¿Qué hay de nuevo? - Obtener los apoyos necesarios de un solo programa/ventanilla. - Coordinación entre instituciones. - Proceso de acompañamiento continuo.	¿Quién debe sumarse? - SADER - Financiera Rural - INAES - NODESS - Secretaría del Bienestar - Secretaría del Trabajo - Col. de la Frontera Sur - Tec de Monterrey - Univ. Intercultural de Chiapas	Cómo: ¿Qué modelos de negocio y financiamiento se pueden visualizar para este proyecto?
Danish Design Centre		¿Cuáles son las barreras políticas y sociales para llevarlo a cabo? ¿Cómo las solucionaríamos?

Anexo 2: Prototipo dos Jomanichim

Descripción de la Idea de Iniciativa 2		Co-Diseño y Validación del Prototipo
Desarrollo y fortalecimiento de formas innovadoras de producción y organización en las áreas rurales.		
Descripción - Articulación para el intercambio de mejores prácticas de producción, transformación y comercialización, acompañamiento técnico, otorgamiento de paquetes tecnológicos y comercialización conjunta.		Qué: ¿Qué valor añadido ofrece este proyecto al mercado actual? ¿Qué demanda cubre?
Grupo meta - Organizaciones de micro y pequeños productores de café.	Necesidades - Crear redes locales para la producción, transformación y comercialización. - Disminuir intermediarios. - Mejorar el precio de venta del café. - Combate a la roya. - Contar con apoyo técnico.	Quién: ¿Cuáles son los actores públicos y privados que deberían estar implicados? ¿Por qué?
¿Qué hay de nuevo? - Obtener los apoyos necesarios de un solo programa/ventanilla. - Coordinación entre instituciones. - Creación de redes locales (clusterización)	¿Quién debe sumarse? - SADER - Financiera Rural - INAES - NODESS - Secretaría del Bienestar - Secretaría del Trabajo - Col. de la Frontera Sur - Tec de Monterrey - Univ. Intercultural de Chiapas	Cómo: ¿Qué modelos de negocio y financiamiento se pueden visualizar para este proyecto?
Danish Design Centre		¿Cuáles son las barreras políticas y sociales para llevarlo a cabo? ¿Cómo las solucionaríamos?



Anexo 3: Prototipo uno San Cristóbal de las Casas

Descripción de la idea de Iniciativa

Desarrollo de capacidades productivas y comerciales

Descripción

- Acompañamiento y desarrollo de capacidades para generar valor en grupos de pequeños productores; incluyendo selección de materia prima, capacitación en producción y fortalecimiento comercial.

Grupo meta

- Organizaciones de micro y pequeños productores de café.

Necesidades

- Mejorar el precio de venta del café,
- Aseguramiento de la calidad del café que se comercializa en San Cristóbal de las Casas,
- Generación de nuevas redes de colaboración para comercializar el café,
- Incorporar innovación en el proceso productivo.

¿Qué hay de nuevo?

- Construcción de cadenas de valor híbridas,
- Proceso de acompañamiento continuo a pequeños productores,
- Generación de canales de comunicación colaborativos.

¿Quién debe sumarse?

- SADER
- INAES - NODESS
- Secretaría del Bienestar
- Secretaría del Trabajo
- Col. de la Frontera Sur
- Tec de Monterrey
- Sector privado

Danish Design Centre