

APRENDAMOS en territorios cafetaleros



**Manual**

**para el fortalecimiento organizativo  
de las cooperativas cafetaleras**

Carla Beatriz Zamora Lomelí

José Francisco Hernández Ruiz

Víctor Hugo Torres Flores

Ángel Burgos Barreto



APRENDAMOS en territorios cafetaleros

Manual

para el fortalecimiento organizativo  
de las cooperativas cafetaleras

Carla Beatriz Zamora Lomelí,  
José Francisco Hernández Ruiz,  
Víctor Hugo Torres Flores,  
Ángel Burgos Barreto.

En colaboración con la Cooperativa Maya Vinic y la Cooperativa Tzeltal Tzotzil.



SISTEMA DE ORGANIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO  
EN LOS TERRITORIOS CAFETALEROS  
Ene-marzo, 2019(4)



EE  
633.73  
A6 / 2

*Manual para el fortalecimiento organizativo de las cooperativas cafetaleras* / Carla Beatriz Zamora Lomelí, José Francisco Hernández Ruiz, Víctor Hugo Torres Flores, Ángel Burgos Barreto. - San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, México : El Colegio de la Frontera Sur, 2024

1 recurso digital : PDF 24 páginas : fotografías, retratos ; 1.8 MB.

Bibliografía: página 24

(Colección aprendamos en territorios cafetaleros; número 2)

1. Cooperativa de café, 2. Cafecultores, 3. México, I. Zamora Lomelí, Carla Beatriz (autora), II. Hernández Ruiz, José Francisco (autor), III. Hugo Flores, Víctor (autor), IV. Burgos Barreto, Ángel (autor).

Este manual es el producto de un trabajo colectivo financiado por el proyecto PRONAII Sistemas Socio-ecológicos Sustentables en Territorios Cafetaleros del Sureste de México. Segunda Fase, PRONAII 319068.

Primera edición digital, agosto de 2024  
Fotografía de portada: Carla Beatriz Zamora Lomelí.

D. R. © El Colegio de la Frontera Sur  
Carretera Panamericana y Periférico Sur s/n, C. P. 29290  
Barrio María Auxiliadora  
San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, México  
[www.ecosur.mx](http://www.ecosur.mx)

Se autoriza la reproducción de esta obra para propósitos de divulgación o didácticos, siempre y cuando no existan fines de lucro, se cite la fuente y no se altere el contenido (favor de dar aviso: [llopez@ecosur.mx](mailto:llopez@ecosur.mx)). Cualquier otro uso requiere permiso escrito de los editores.

Hecho en México / *Made in Mexico*

# Contenido

Presentación .....	5
¿Qué necesito para formar un grupo o cooperativa de café? ....	6
Organizaciones de primer nivel .....	7
Organizaciones de Segundo Nivel.....	10
Organizaciones de Tercer Nivel .....	12
Estructura y funcionamiento de una cooperativa de productores y productoras .....	13
¿Qué es una cooperativa? .....	13
Principios de las cooperativas.....	15
Estructura de una cooperativa.....	16
Beneficios de las cooperativas para la sociedad.....	19
El mercado convencional.....	21
El mercado de Comercio Justo .....	22
La importancia del ahorro en las cooperativas .....	23
Bibliografía.....	24

# Presentación

“**A**PRENDAMOS en territorios cafetaleros” es una colección de documentos diseñados para quienes vivimos, cultivamos, comemos, estudiamos, trabajamos e investigamos en estos territorios. Son una co-construcción realizada a través de un trabajo participativo entre un grupo de personas académicas, productoras, organizaciones civiles y de base social, sustentada en diálogo de saberes.

Plantea soluciones de experiencias piloto y narraciones de las lecciones aprendidas y seleccionadas por ser buenas prácticas para la producción y alternativas económicas, con la finalidad de motivar el aprendizaje, propagar estas experiencias con las personas interesadas y aquellas involucradas en la formación de capacidades locales, así como fomentar el cuidado del ambiente y de la salud alimentaria sin el uso de agroquímicos. Es importante recordar que el uso consciente y responsable de nuestro entorno local garantiza un futuro más próspero para nuestras familias y comunidades.

Cultivar y cosechar café es una actividad que requiere de fuerza, paciencia y corazón para lograr un producto de calidad que otorgue un beneficio económico para las familias, pero también tener la satisfacción de haber trabajado con esfuerzo y dedicación. Sin embargo, este proceso no es fácil, a veces las condiciones del clima dificultan que el café rinda buenos frutos, hay que luchar para que los cafetales estén fuertes y sanos y eso necesita trabajo y conocimiento para saber qué hacer si llega una plaga o una enfermedad o cómo nutrir la tierra. Después hay que cosecharlo y se necesitan muchas manos para cortar las cerezas que se van a secar y despulpar para poderse vender, lo cual no siempre es fácil.

El mercado es también un reto porque no siempre se tiene buen precio por nuestro café, muchas veces necesita un comprador que sea justo y nos pague mejor por nuestro trabajo. Si lo hacemos solos puede ser más difícil y el comprador o intermediario nos puede engañar con el precio o darnos menos.

Una forma de trabajar el café es en grupos o cooperativas, ahí es posible que entre socios haya ayuda, capacitación y asesoría técnica y que se busque un mejor mercado para tener un precio un poco más alto que ayude a nuestras familias.

Este manual tiene la intención de ayudar a quienes quieren formar su grupo o cooperativa de productores y apoyar a quienes ya están organizados para revisar sus procesos y arreglar lo que haga falta para que las cosas funcionen mejor.

Por eso en primer lugar se presentan las diferentes figuras asociativas que existen para la producción, ya que la Ley permite muchas formas de organizarse para trabajar, para gestionar proyectos y para participar en el mercado, por eso después se ve un poco cuáles son las condiciones del mercado y al final hay algunas ideas para trabajar y fortalecer a las organizaciones.

Esperamos que sea de utilidad para animar el trabajo de quienes caminan en organización con su café.

Este manual es el producto de un diálogo de saberes en el marco del Proyecto Sistemas Socioecológicos Sustentables en Territorios Cafetaleros del Sureste de México, Segunda Fase, financiado por CONACHYT, 319068.

## ¿Qué necesito para formar un grupo o cooperativa de café?

**E**n nuestro país las diferentes maneras que existen para organizarnos en el campo están reguladas por la Ley Agraria (2018), la Ley de Desarrollo Sustentable (2021) y el Registro Agrario Nacional (RAN, 2018), así como la reforma al artículo 27 constitucional la cual abre opciones a los habitantes de ejidos y comunidades para que en plena libertad, seleccionen la figura asociativa ideal a sus objetivos; la cual les permite la asociación entre habitantes y productores rurales para avanzar en sus actividades, dando como resultado una amplia y variada legislación agraria referida principalmente a las formas de la tenencia de la tierra ejidal, privada y nacional de las cuales se derivan figuras jurídicas asociativas que agrupan a productores de un mismo o diferente régimen de propiedad que permitan en las mismas una actuación con sentido empresarial.

Por otra parte, la formalidad legal de la figura jurídica habilita a los interesados para convertirse en sujetos de atención por las instituciones relacionadas, con la conformación empresarial, la cual se convierte en fuente de trabajo y desarrollo para la comunidad. Las figuras asociativas, constituyen las alternativas legales con que cuentan las y los productores agropecuarios para asociarse en la implementación de acciones para hacer eficientes los procesos productivos. Según los datos del FIFONAE, PA, RAN, SEMARNAT, UNAM y el DOF, las figuras asociativas<sup>1</sup> se agrupan en:

- ▶ De Primer Nivel
- ▶ De Segundo Nivel
- ▶ De Tercer Nivel

A partir de esta estructura los productores podrán saber cuáles son los procesos para la constitución de la figura asociativa que más le convenga a sus intereses o de acuerdo con su actividad productiva. En un primer momento se sugiere que puedan identificar el negocio a desarrollar para implementar una organización de Primer Nivel, la cual se caracterizan por componerse de pequeños grupos de personas físicas conforme a un objetivo económico determinado.

<sup>1</sup> Fideicomiso Fondo Nacional de Fomento Ejidal (FIFONAE), Procuraduría Agraria (PA), Registro Agrario Nacional (RAN), Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), Universidad Autónoma de México (UNAM). Diario Oficial de la Federación (DOF).

## Organizaciones de primer nivel

### ► Ejido y Comunidad

Deben estar basados en las diferentes actividades a realizar por la organización como son: Explotación de recursos del ejido, integración productiva, servicios, comercialización. Sus autoridades son la Asamblea General de Ejidatarios, el Comisariado Ejidal y el Órgano de Vigilancia. Se necesita tener un reglamento interno, Acta de Asamblea y Poderes de administración y dominio. Se registra en el Registro Agrario Nacional para inscribir el Reglamento para obtener personalidad jurídica.

### ► Sociedad de Producción Rural

Tiene como finalidad obtener bienes, servicios y apoyos públicos o privados para emprender, desarrollar y consolidar proyectos de inversión productiva y social; producir, transformar, comercializar y prestar servicios en forma asociada; realizar contratos civiles y mercantiles con fines productivos, financieros, comerciales, tecnológicos y de servicios diversos; gestionar, adquirir, administrar en conjunto: Financiamiento, seguros, insumos maquinaria, equipo, instalaciones, etc.; gestionar y negociar la operación de proyectos productivos, asociados con núcleos agrarios, pequeños propietarios, con organizaciones similares, organismos públicos y privados. Sus autoridades son la Asamblea General de Socios, como órgano máximo de autoridad, Consejo de Administración Consejo de Vigilancia.

### ► Equipo de apoyo

Debe tener un Acta Constitutiva y Reglamentos. El Acta debe identificar el sustento legal de la asamblea, indicar datos generales de la convocatoria, señalar artículos que sustenta, enunciar el orden del día. Describir acuerdos tomados destacando domicilio social, capital social, aprobación de estatutos, padrón de socios, miembros electos a los Órganos de Representación, nombres, firmas y certificación de la autoridad, con nombre, cargo, firma y sello oficial).

Los requisitos para formarla son el expediente constitutivo (debe contener Convocatoria para Asamblea, acta de Asamblea Constitutiva, padrón de socios, estatutos, permiso de la SRE, pago de derecho de inscripción al Registro Público de Comercio y Registro Agrario Nacional) y protocolizar y suscribir el Acta Constitutiva ante Notario Público.

### ► Unión de Crédito

Se puede formar con un mínimo de 2 productores rurales ejidatarios, comuneros, pequeños propietarios, colonos, terceros inversionistas o la combinación de éstos.

En las ilimitadas no se requiere aportación inicial. En limitadas, la aportación inicial será la necesaria para formar un capital mínimo (700 VSMD vigente DF). En Suplementadas, la aportación inicial será la necesaria para formar un capital mínimo (350 VSMD vigente DF).

### ► Sociedad Cooperativa

Se puede formar con un mínimo de 5 o más personas físicas. El capital de las sociedades cooperativas se integrará con las aportaciones de los socios y con los rendimientos que la Asamblea General acuerde. Las sociedades cooperativas podrán emitir certificados de aportación para capital de riesgo por tiempo determinado.

Tiene como objetivo satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios. Las sociedades cooperativas se podrán dedicar libremente a cualquier actividad económica lícita.

Su autoridad interna es Asamblea General; el Consejo de Administración; el Consejo de Vigilancia, y las comisiones que esta Ley establece y las demás que designe la Asamblea General.

Se necesita formar un acta constitutiva y reglamentos y tramitar el permiso de constitución ante SER y generar un Registro Federal de Contribuyentes.

### ► Sociedad Civil

Se puede formar con mínimo dos personas, pueden ser más personas físicas. No especifica máximo. Para acceder a créditos debe contar con recursos mínimos para iniciar proyectos.

Su objetivo es la combinación de recursos o esfuerzos para la realización de un fin común.



Se necesita registrar un contrato social ante Notario Público, Registro Público de la Propiedad y del Comercio en la sección de Sociedades Civiles. A fin de inscribir los actos mercantiles y comerciales y de otorgar la debida certeza y seguridad jurídica en las transacciones comerciales. También se necesita tramitar el RFC para la obtención de la clave que deben tener las personas físicas y morales que realicen alguna actividad lícita y estén obligados a pagar impuestos.

### ► Asociación Civil

Se puede formar con mínimo dos socios, no se especifica máximo, pueden ser personas físicas o morales. Se necesita tener una combinación de recursos o esfuerzos para la realización de un fin común. Sin ser de carácter preponderadamente económico y obtener donaciones. El contrato social debe constar por escrito ante notario público y se necesita inscribirse en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio. A fin de inscribir los actos mercantiles y comerciales y de otorgar la debida certeza y seguridad jurídica en las transacciones comerciales. Se debe tramitar el RFC e inscribirla en el Registro Agrario Nacional para obtención de personalidad jurídica.

### ► Sociedad Anónima de Capital Variable

Se forma con dos o más personas físicas o morales. Se compone de una Asamblea General de Accionistas, un Consejo de Administración, un Comisario(s), y un Gerente(s).

Se necesita abrir con 50 mil pesos como mínimo, íntegramente suscrito y el 20% exhibido (capital fijo y variable). Su régimen de responsabilidad es limitada, lo que significa que cuando el capital social está dividido en cuotas sociales de distinto o igual valor llamadas participaciones sociales y en la que los socios responden solo con el monto que aportó cada uno frente a terceros. Su objetivo es la integración productiva y de servicios en cualquier sector de la economía. Se tiene que registrar el permiso ante la Secretaría de Relaciones Exteriores y tener el Acta constitutiva notariada, además de un Registro Público de Comercio a fin de inscribir los actos mercantiles y comerciales y de otorgar la debida certeza y seguridad jurídica en las transacciones comerciales y RFC para la obtención de la clave que deben tener las personas físicas y morales que realicen alguna actividad lícita y estén obligados a pagar impuestos.

## Organizaciones de Segundo Nivel

Se caracterizan principalmente porque asocian a personas morales y cuentan con organizaciones de primer nivel en su membresía. Son mucho más impersonales en las relaciones internas, con toma de decisiones y participaciones a través de representantes y de acuerdo con las capacidades económicas de los asociados.

### ► Unión de Ejidos y Comunidades

Se necesitan dos o más ejidos o comunidades. El ejido o comunidad puede pertenecer a más de una Unión de Ejidos. Se forma con una Asamblea general, consejo de administración, dos representantes de autoridades ejidales o comunales que conforman y dos representantes seleccionados entre los miembros del comisariado y el consejo de vigilancia. Se registra ante la Secretaría de Relaciones Exteriores, el Registro Agrario Nacional (obligatorio), el Registro Público de Crédito Rural, y el SAT. Resulta conveniente constituir la ante notario. Tiene personalidad jurídica a partir de su inscripción en el Registro Agrario Nacional.

### ► Sociedad Anónima de Capital Variable

Se forma por dos o más sociedades Cooperativas. Se forma por la Asamblea de Delegados (uno por sociedad), Consejo Administrativo y Vigilancia, Comisiones. Se encarga de la coordinación y vigilancia de las sociedades, aprovechamiento común de bienes y servicios, representación y defensa de intereses cooperativos. Se debe registrar ante el Registro Público de Comercio y Hacienda. En términos generales, esta figura se utiliza más como figura de representación gremial que como figura organizativa.

### ► Federación de Sociedades Cooperativas

También se forma con dos o más sociedades Cooperativas. Se integra por una Asamblea de Delegados (uno por sociedad) Consejo Administrativo y Vigilancia, Comisiones.

Se usa para la coordinación y vigilancia de las sociedades, aprovechamiento común de bienes y servicios, representación y defensa de intereses cooperativos. En términos generales, esta figura se utiliza más como figura de representación gremial que como figura organizativa.

### ► Unión de Sociedades de Producción Rural

Se integra con dos o más Sociedades de Producción Rural. Su estructura se forma por la Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia. Gerente(s).

Puede tener objetivos de producción e industrialización, así como coordinación de servicios o comercialización. Se registra ante la Secretaría de Relaciones Exteriores, Acta Constitutiva Notariada, Registro Agrario Nacional, Registro Público de Crédito Rural, Registro Público de Comercio, RFC. Se debe de enfocar a prestar servicios especializados a sus socios

### ► Asociación Rural de Interés Colectivo

Se puede formar por dos o más ejidos, Comunidades, uniones de ejidos o comunidades, Sociedades de Producción Rural o unión de estas. Su autoridad es la Asamblea General con dos representantes miembros de cada asociación, consejo de Administración y Consejo de Vigilancia, Dirección y Gerencias. Tiene como objetivos la integración de recursos humanos, naturales, técnicos y financiamiento para el establecimiento de industrias, aprovechamientos, sistemas de comercialización y cualquier otra actividad económica. Se registra ante la Secretaría de Relaciones Exteriores, , Registro Agrario Nacional (obligatorio), Registro Público De Crédito Rural, Registro Público de Comercio, RFC. Tiene personalidad jurídica a partir de su inscripción en el Registro Agrario Nacional.

### ► Unión de Crédito

Se puede formar con diez personas físicas o morales. Su autoridad es la Asamblea General de Accionistas, Consejo de Administración, Comisario (s) Gerente (s). Se necesita un capital mínimo, se fija anualmente por Banca. Sirve para facilitar el uso del crédito, otorgar garantías y avales a sus socios de caja, tesorería y fiduciarios con títulos de crédito; administrar obras o empresas de estos. Se registra ante Relaciones Exteriores, Acta Constitutiva notariada, Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Registro Público De Crédito Rural, Registro Público de Comercio, RFC. Todas estas Uniones pueden actuar en cualquier rama económica y cualquier parte del país. Se consideran de segundo nivel cuando tienen personas morales y físicas como socios.

## Organizaciones de Tercer Nivel

Son las que se conforman con la participación de organizaciones de primero y segundo nivel como personas morales, y en el caso de las sociedades anónimas como figuras de tercer nivel pueden incluir personas físicas, además de las morales. Su objeto principal es proporcionar servicios especializados a sus socios enfocados a la integración de los mismos a las cadenas productivas y de redes de valor, para la apropiación de valor agregado, oportunidades de negocios y de proveeduría. Las figuras jurídicas que se encuentran dentro de esta clasificación se muestran a continuación:

### ► Fideicomiso

Se forma con mínimo tres personas morales. Su estructura se forma por un Comité técnico, Fideicomitente, Fiduciario, Fideicomisario. Se usa para el uso y goce de bienes tangibles e intangibles. Se necesita un Acta Constitutiva Notariada, Registro Público de Comercio y/o Registro Agrario Nacional, según sea al caso. Mediante esta figura se puede resolver el otorgamiento de garantías líquidas que solicita para dar financiamiento a productores. Funciona también para fondos de aseguramiento, para capitalización y otras funciones que le asignen sus Fideicomitentes.

### ► Confederación de Sociedades Cooperativas

Se integra por dos o más Federaciones o Uniones de Cuando menos 10 integrantes. Se compone de Asamblea de delegados (uno por Federación), Consejos de Administración y Vigilancia y Comisiones. Su objetivo es formular planes económicos cooperativos; Coordinación y vigilancia de las sociedades; Aprovechamiento común de los bienes y servicios; Defensa de intereses cooperativos; Comercialización; Contribuir a la consolidación del Movimiento Cooperativo Nacional. Se registra ante el Registro Público de Comercio.

# Estructura y funcionamiento de una cooperativa de productores y productoras

**D**e todas las figuras asociativas que le mostramos, ustedes puede elegir la que les convenga en función del capital que tienen, del mercado o de los objetivos que persiguen. En general en el café hay muchas figuras asociativas, pero una de las más importantes es la cooperativa, por eso mostramos aquí la experiencia que sigue.

## ¿Qué es una cooperativa?

De acuerdo con la Secretaría de Economía (SE), la Administración Tributaria (SAT) y la Ley General de Sociedades Cooperativas en México, Una sociedad cooperativa es: “una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y con principios de solidaridad, esfuerzo propio, ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de actividades económicas de producción, distribución, consumo de bienes y servicios. Donde cada miembro de la cooperativa tiene voz y voto en la toma de decisiones”.

Por otra parte, toda cooperativa se rige por valores de autoayuda, con auto responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. La cooperativa cuenta con una parte directiva que se compone de una asamblea, un consejo de administración y una parte operativa en donde se desarrollarán las actividades necesarias para el funcionamiento de la organización.

## ► ¿Qué es una cooperativa de café?

Se considera que una cooperativa de café está conformada por un grupo de productores que cooperan para mejorar su acceso a los recursos, aprovechar mejores oportunidades de comercialización y de negocios. Además, de recibir capacitación en diferentes temas. Algunas cooperativas integran a socios en actividades de tiempo completo que trabajan en las áreas de administración, marketing, educación, e investigación por ejemplo.

## ▶ ¿Cuáles son las ventajas de pertenecer a una cooperativa?

El objetivo de una cooperativa de café es colocar los productos y servicios de los miembros de la cooperativa en el mercado en términos más ventajosos de lo que podrían lograr de forma individual. Por otra parte una cooperativa puede brindar asesoría técnico-productivo con un equipo de soporte, así como el suministro de implementos agrícolas.

Otras ventajas que ofrece una cooperativa son las siguientes:

- ▶ Proporcionar suministros agrícolas a más bajo costo
- ▶ Proporcionar asistencia técnica
- ▶ Proporcionar préstamos a tasas de interés más bajas que los bancos
- ▶ Comprar las cosechas de sus miembros y venderlas
- ▶ Facilitar la certificación
- ▶ Asesoramiento empresarial y capacitación



## Principios de las cooperativas

Desde la creación de la primera cooperativa de consumo en Inglaterra se dictaron también los principios del cooperativismo. Estos principios fueron formalizados por la Alianza Cooperativa Internacional (CAI) entidad que agrupa a las cooperativas a nivel mundial. De acuerdo con la última revisión de estos principios se determinaron cumplir con los siguientes requisitos:

- ▶ **Adhesión voluntaria y abierta:** cualquier persona puede acceder a la empresa cooperativa sin ningún tipo de discriminación política, religiosa, social o de género.
- ▶ **Control democrático:** las cooperativas son organizaciones democráticas que son gobernadas por sus asociados, quienes participan en el desarrollo de las políticas y la toma de decisiones.
- ▶ **Participación económica:** los miembros contribuyen equitativamente en la formación del capital social de la cooperativa.
- ▶ **Autonomía e independencia:** las cooperativas son organizaciones independientes que se basan en el apoyo mutuo y deben mantener el control democrático ante cualquier interferencia externa.
- ▶ **Educación, capacitación e información:** brindan educación y capacitación a sus asociados, para que de forma integral contribuyan al desarrollo de la misma.
- ▶ **Cooperación entre cooperativas:** son más eficientes si trabajan conjuntamente con otras agrupaciones sociales, fortaleciendo el movimiento cooperativo.
- ▶ **Preocupación por la comunidad:** las cooperativas trabajan por el desarrollo sostenible de sus comunidades en el marco de sus políticas.

## Estructura de una cooperativa

La estructura organizacional de una cooperativa puede dividirse en dos partes: la dirección, que se compone de tres elementos básicos: asamblea (reunión de todos los socios), consejo de administración (órgano directivo) y sindicatura (función de contraloría o auditoría) y la parte operativa (producción, mercadeo y ventas, recursos humanos, finanzas y logística, entre otros).

La siguiente tabla ilustra la estructura de una cooperativa, sus áreas directivas y funcionales:

Dirección cooperativa	Parte operativa de una cooperativa
Asamblea: reunión de todos los asociados de la cooperativa y máxima autoridad.	Producción: encargada de coordinar los productos y servicios de la cooperativa.
Consejo de administración: nombrada por la asamblea para ejercer la dirección temporal (generalmente 1 año).	Financiero: área funcional que se encarga del manejo de los recursos de la cooperativa.
Sindicatura: ejerce el control de la cooperativa y se encarga de revisar y auditar el funcionamiento y las finanzas.	Mercadeo y ventas: difusión y la comercialización de los productos y servicios cooperativos.
Gerencia: nombrada por la asamblea o el consejo de administración.	Recursos Humanos: manejo de personal y capital humano.
	Logística: encargada de la provisión, distribución y funcionamiento interno de la cooperativa.



## ▶ Asamblea

Es la reunión del conjunto de socios de la cooperativa y las decisiones tomadas en ella son de obligatorio cumplimiento, la asamblea puede ser ordinaria o extraordinaria y en ella pueden discutirse todos los aspectos legales y de administración de la cooperativa.

Las funciones de la asamblea son:

- ▶ Aprobar o desaprobado, cuentas generales, balances, distribución de excedentes, proyectos de organización y estatutos.
- ▶ Atender las peticiones y quejas de los miembros de la cooperativa.
- ▶ Examinar los informes del consejo de administración y la sindicatura.
- ▶ Elegir entre los socios la junta directiva, la sindicatura, órganos educativos, auditoría (si hay lugar) y en general todos los puestos necesarios para el funcionamiento de la cooperativa.
- ▶ La disolución de la cooperativa.

## ▶ Consejo de Administración

Es el órgano encargado de ejecutar las decisiones y las políticas de la asamblea general y cumple sus funciones en periodos de 1 año, su tamaño dependerá de los estatutos de la cooperativa y debe tener un presidente, vicepresidente y secretario.

Las funciones del consejo de administración son:

- ▶ Generar los planes y proyectos para el desarrollo económico y social de la cooperativa.
- ▶ Elaborar los presupuestos de ingresos y gastos.
- ▶ Reglamentar y gestionar los productos y servicios de la cooperativa.
- ▶ Gestionar las inversiones.
- ▶ Determinar las compensaciones laborales.
- ▶ Citar a asambleas ordinarias y extraordinarias.
- ▶ Dictar las resoluciones de la cooperativa.
- ▶ Determinar las necesidades de los diferentes comités que pueda tener la cooperativa.

El consejo de administración deberá elaborar y presentar su informe de gestión a la asamblea general y sus decisiones deberán ser democráticas con la aprobación de la mayoría de sus miembros.

### ▶ Sindicatura

Es el ente que realiza el control y la auditoría de la cooperativa, el síndico o auditor también tendrá un periodo de un año y tendrá a su cargo la revisión fiscal y contable de la cooperativa.

Las funciones de la sindicatura son:

- ▶ Efectuar auditoría sobre los fondos de la cooperativa y generar los informes respectivos.
- ▶ Verificar que la contabilidad se encuentre al día y de manera precisa.
- ▶ Revisar balances o informes legales.

La sindicatura (síndico o auditor) deberá velar por el correcto manejo de los recursos de la cooperativa, buscar la eficiencia económica y legalidad de las decisiones financieras e informar sobre cualquier irregularidad que pueda encontrar.

Ya vistos los órganos directivos de una cooperativa, es procedente comprobar la parte operativa y las áreas funcionales de una cooperativa que resultan similares a las de empresas tradicionales.

La siguiente gráfica muestra la estructura general de una cooperativa, vista desde sus órganos administrativos y funcionales.

## Beneficios de las cooperativas para la sociedad

- ▶ **Generan empleo digno:** en el mundo, emplean al menos a 100 millones de personas. Se estima que las empresas cooperativas aseguran los medios de subsistencia de cerca de la mitad de la población mundial. (OIT)
- ▶ **Apoyan el desarrollo sostenible:** los principios cooperativos y sus valores van en línea con los principios del desarrollo sostenible, muchas de las cooperativas son fundadas con la intención de mejorar el bienestar de las personas menos favorecidas y otras explícitamente apoyan la generación de negocios sostenibles en la sociedad mientras combaten los problemas ambientales.
- ▶ **Contribuyen a la economía social y solidaria:** las cooperativas apoyan la transformación social y generan mayor justicia social y mejor distribución de la riqueza.
- ▶ **Impulsan el desarrollo económico:** la libre asociación de personas impulsa el crecimiento económico, generando mayor riqueza social, nuevas oportunidades de negocios y una mayor dinámica comercial en la sociedad.
- ▶ **Ayudan en la asistencia social y sanitaria** para muchas regiones del mundo.
- ▶ **Crean cadenas de valor justas, inclusivas y colaborativas:** llevando un mayor porcentaje de las ganancias a los productores directamente sin necesidad de intermediarios.
- ▶ **Colaboran en la lucha contra la pobreza:** facilitando el acceso a crédito y contribuyendo a la formación de capital, brindando oportunidades a los sectores marginados o desprotegidos y dando acceso a productos y servicios a personas en condiciones de pobreza.
- ▶ **Mejoran la igualdad de género:** ampliando la participación laboral de la mujer y la igualdad en términos laborales (mismo trabajo = mismo salario).
- ▶ **En el caso de las cooperativas de consumo y agrícolas, impulsan la seguridad alimentaria de poblaciones marginadas.**

## Beneficios de las cooperativas a las comunidades y a sus asociados

- ▶ Las cooperativas se enfocan en el largo plazo usando mano de obra y capital local.
- ▶ Al basarse en la solidaridad y el autogobierno pueden apoyar el desarrollo local generando cultura solidaria.
- ▶ Inclusividad y fomento de la participación de los asociados en la toma de decisiones.
- ▶ Desarrollo de capacidades y aptitudes sociales, gerenciales y técnicas mediante el apoyo a sus asociados.
- ▶ Colaborar en la distribución social de la riqueza, creando nuevas oportunidades y transformando la sociedad.
- ▶ Ayudar la integración social de múltiples comunidades.

## ¿Qué le ofrece una cooperativa a los productores?<sup>2</sup>

- ▶ Proporcionar suministros como pesticidas y fertilizantes.
- ▶ Proporcionar asistencia técnica.
- ▶ Proporcionar préstamos a tasas de interés más bajas que los bancos.
- ▶ Comprar las cosechas de sus miembros y venderlas.
- ▶ Conectar a sus miembros directamente con los compradores.
- ▶ Facilitar la certificación.
- ▶ Asistencia educativa.
- ▶ Asesoramiento empresarial y capacitación.
- ▶ El manejo contable.
- ▶ La administración de personal.
- ▶ La capacitación y rotación de personal .

La diversificación económica de las cooperativas de pequeños productores de nuestro país se basan en la producción de por ejemplo; Miel diferenciadas por floración y cafés de Chiapas y Oaxaca; cacao, café y artesanías de hojas de pino y madera de bosques con manejo sustentable de Oaxaca; cosméticos de Campeche; carbón certificado del Estado de México; productos herbolarios y miel melipona de Puebla y Quintana Roo<sup>3</sup> son algunos de los productos elaborados por mujeres y hombres campesinos que forman parte de la cadena económica para el sustento de sus familias.

<sup>2</sup> <https://perfectdailygrind.com/es/2018/05/02/que-es-una-cooperativa-de-cafe-y-como-ayuda-al-productor/> consultado el 2 de agosto de 2023.

<sup>3</sup> <https://www.cmss.org.mx/llegan-mas-de-140-productos-de-24-cooperativas-y-empresas-comunitarias-a-tienda-unam/> consultado el 2 de agosto de 2023.



## El mercado convencional<sup>4</sup>

**E**l comercio convencional del café favorece la producción a gran escala, sin embargo, los pequeños agricultores tienen pocas oportunidades de participación, por lo que desafortunadamente tienen que vender su café a cualquier precio.

Los intermediarios ayudan a los aislados caficultores a acceder a la cadena de distribución del producto, pero no siempre les pagan el precio que vale el café y a veces ofrecen préstamos que pueden ayudar a la familia de un apuro, pero sale muy caro pagarlo porque el intermediario o coyote, puede abusar de la necesidad de las personas para pagarles menos por su producción.

<sup>4</sup> <https://www.cmss.org.mx/llegan-mas-de-140-productos-de-24-cooperativas-y-empresas-comunitarias-a-tienda-unam/> consultado el 2 de agosto de 2023.

## El mercado de Comercio Justo<sup>5</sup>

**P**ara Fairtrade Labelling Organization (FLO) el Comercio Justo es un sistema de relaciones comerciales entre organizaciones de pequeños productores y 65 empresas de comercialización, industriales y consumidores, que permite a los pequeños productores, obtener un ingreso digno y estable; impulsa sus propios procesos de desarrollos económicos, sociales, culturales y ecológicamente sustentables (FLO, 2008).

Considerando la atomización de la estructura productiva de México, basada en pequeños productores ubicados en zonas de difícil acceso, la concentración en los canales internacionales de comercialización, la producción intensiva en tecnología de Brasil y los bajos costos de Vietnam, existen pocas oportunidades para los productores mexicanos en los mercados convencionales de café. Las alternativas ante este entorno, apuntan al ajuste de la estructura productiva y de comercialización hacia los cafés de calidad, el incremento del consumo interno y la reconversión productiva (CEPCO, 2008).<sup>6</sup>

La recesión mundial provocada por la pandemia puede tener efectos más profundos en la demanda del café. La reducción de los ingresos domésticos podría traducirse en una demanda más reducida de café en términos de volumen. Además, los consumidores sensibles a los precios pueden sustituir un café de mayor valor por mezclas o marcas de menos valor. No obstante, es probable que la elasticidad en los ingresos de la demanda de café sea baja, en especial en los países de ingresos altos y los mercados tradicionales con altas tasas de consumo per cápita.<sup>7</sup>

No es fácil entrar a un esquema de comercio como éste, se deben cumplir con varios requisitos como estar organizados en alguna figura asociativa de las que mostramos en otras páginas, pagar por las certificaciones y mucho trabajo para la producción orgánica; sin embargo puede representar una lucha para mejores precios para las y los productores, un trato más digno y un precio un poco más elevado que el que paga el coyote, además de estar trabajando articulados en todo el mundo.

<sup>5</sup> Información obtenida de [www.sellocomerciojusto.orgmmfileCEFCU\\_2007\\_GUIA%20FINAL.pdf](http://www.sellocomerciojusto.orgmmfileCEFCU_2007_GUIA%20FINAL.pdf)

<sup>6</sup> <https://www.cmss.org.mx/coordinadora-estatal-de-productores-de-cafe-del-estado-de-oaxaca-a-c-cepco/>

<sup>7</sup> Organización Internacional del Café (2020). Impact of COVID-19 on the global coffee sector: the demand side. Véase: <https://www.ico.org/documents/cy2019-20/coffee-break-series-1e.pdf> <https://gcrmag.com/coffee-in-the-time-of-covid-19/>

# La importancia del ahorro en las cooperativas

**Ahorrar no es solo guardar, sino saber gastar.**

## ▶ ¿Qué es ahorrar?

Reservar una parte de los ingresos ordinarios Guardar dinero como previsión para necesidades futuras Evitar un gasto o consumo mayor

## ▶ ¿Qué NO es ahorrar?

No compres lo que no necesitas

## ▶ ¿Qué hacemos como cooperativa?

Se puede establecer un sistema de ahorro familiar – individual fomentando el ahorro local, siempre que se tengan reglas claras y se maneje el dinero con toda la transparencia, dando la confianza a las personas que ahorran de que su dinero estará disponible y bien manejado.

## ▶ Revisar el uso de la prima social

De acuerdo con el reglamento de la cooperativa, se puede revisar el uso de la prima en la Asamblea General y decidir si una parte se puede usar para tener garantías líquidas financieras, o capital que nos ayude a disminuir los intereses por préstamo para el pago de café.

También la cooperativa puede buscar de manera anual, la capitalización de fondos para garantizar el acceso a crédito para acopio y/o comercialización, o bien para impulsar alguna actividad o proyecto que requieran mezcla de recursos donde la organización tiene que aportar un porcentaje.

## ▶ Un ahorro que realice la cooperativa siempre debe de llevar:

Vigilancia interna: una política interna de ahorro pero con los procedimientos para rendición de cuentas sobre el manejo (algunos utilizan fideicomisos, fondos de inversión, entre otros)

## ▶ ¿Que podemos hacer?

Revisar el Acta Constitutiva para ver legalmente qué se puede hacer. Actualizar el Reglamento Organizativo. Contar con una planeación estratégica que ayude a la Mesa Directiva y las y los Delegados y socios a ver qué se hará a mediano plazo.

# Bibliografía

Diario Oficial de la Federación (DOF). <https://www.dof.gob.mx/#gsc.tab=0>

Fideicomiso Fondo Nacional de Fomento Ejidal (FIFONAE). <https://www.gob.mx/fifonafe>

<https://perfectdailygrind.com/es/2018/05/02/que-es-una-cooperativa-de-cafe-y-como-ayuda-al-productor/> consultado el 2 de agosto de 2023.

<https://www.ccmss.org.mx/coordinadora-estatal-de-productores-de-cafe-del-estado-de-oaxaca-a-c-cepco/>

<https://www.ccmss.org.mx/llegan-mas-de-140-productos-de-24-cooperativas-y-em-presas-comunitarias-a-tienda-unam/> consultado el 2 de agosto de 2023.

Organización Internacional del Café (2020). Impact of COVID-19 on the global coffee sector: the demand side. Véase: <https://www.ico.org/documents/cy2019-20/coffee-break-series-1e.pdf> <https://gcrmag.com/coffee-in-the-time-of-covid-19/>

Procuraduría Agraria (PA). <https://www.gob.mx/pa>

Registro Agrario Nacional (RAN). <https://www.gob.mx/ran>

Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT). <https://www.gob.mx/semarnat>

Universidad Autónoma de México (UNAM). <https://www.unam.mx/>



*Manual para el fortalecimiento organizativo  
de las cooperativas cafetaleras*

Redacción de textos: Carla Beatriz Zamora Lomelí<sup>1</sup>, José Francisco Hernández Ruiz<sup>2</sup>, Víctor Hugo Torres Flores<sup>3</sup>, Ángel Burgos Barreto<sup>4</sup> con la colaboración de la Cooperativa Maya Vinic<sup>5</sup> y la Cooperativa Tzeltal Tzotzil.

Responsable del proyecto: María Lorena Soto Pinto.  
Coordinación editorial: Eduardo Bello Baltazar  
Cuidado editorial: Fátima del Carmen García Salinas.  
Fotografías: Dra. Carla Beatriz Zamora Lomelí.  
Diseño: Rina Pellizzari Raddatz.

El Colegio de la Frontera Sur  
San Cristóbal de Las Casas  
Chiapas, 2024.

<sup>1</sup> El Colegio de la Frontera Sur (czamora@ecosur.mx)

<sup>2</sup> El Colegio de la Frontera Sur (jfernand@ecosur.mx)

<sup>3</sup> El Colegio de la Frontera Sur (victor.torres@posgrado.ecosur.mx)

<sup>4</sup> Clac CJ (angel.burgos701@gmail.com)

<sup>5</sup> <https://www.mayavinic.com/>



Coordinadora Mexicana de  
Pequeños Productores  
de Comercio Justo