

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y  
Humanidades, Asunción, Paraguay**

ISSN en línea: 2789-3855, 2026

---

## **HERBERADA: experiencia de economía social en la sierra cafetalera de Atoyac de Álvarez, Guerrero, México**

HERBERADA: a social economy experience in the coffee-growing  
highlands of Atoyac de Álvarez, Guerrero, México

---

**Erika Hernández Cuadra**

10185633@uagro.mx

<https://orcid.org/0009-0009-7716-0938>

Universidad Autónoma de Guerrero

Acapulco de Juárez, Gro. – México

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i2.5772>

**Artículo recibido:** 26 de diciembre de 2025.

**Aceptado para publicación:** 29 de abril de 2026.

**Conflictos de Interés:** Ninguno que declarar.

**Redilat**  
Red de Investigadores  
Latinoamericanos

**LATAM**

Revista Latinoamericana de  
Ciencias Sociales y Humanidades

**VOLUMEN VII**

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i2.5772>

## **HERBERADA: experiencia de economía social en la sierra cafetalera de Atoyac de Álvarez, Guerrero, México**

HERBERADA: a social economy experience in the coffee-growing highlands of Atoyac de Álvarez, Guerrero, México

**Erika Hernández Cuadra**

10185633@uagro.mx

<https://orcid.org/0009-0009-7716-0938>

Universidad Autónoma de Guerrero

Acapulco de Juárez, Gro. – México

Artículo recibido: 26 de diciembre de 2025. Aceptado para publicación: 29 de abril de 2026.  
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

### **Resumen**

La presente investigación tiene como objetivo describir y analizar el proceso organizativo de la Sociedad de Producción Rural HERBERADA en la producción y comercialización de café desde la perspectiva de la Economía Social en la comunidad de Rio Verde del ejido El Paraíso municipio de Atoyac de Álvarez en el estado de Guerrero. La investigación se desarrolló con la metodología cualitativa, mediante la aplicación de 18 entrevistas semiestructuradas, historias de vida, a socios fundadores, representantes del gremio cafetalero, actores institucionales, productores de la región, y representantes del gremio cafetalero. Resultados: se identificó que, HERBERADA se encuentra formalmente constituida como una entidad de la economía social conforme a lo establecido por la Ley de Economía Social, operando bajo los valores y principios como son la cooperación, solidaridad y bienestar colectivo. Esta organización es reconocida por productores no afiliados como un espacio que promueve el intercambio de saberes y facilita el acceso a mejores condiciones de mercado. No obstante, su enfoque trasciende el aspecto meramente económico, priorizando el bienestar de los productores y fomentando una relación armónica con el entorno natural, llevando a cabo prácticas sostenibles como sistemas agroforestales de café bajo sombra y transitando hacia la producción orgánica. Conclusiones: la experiencia de HERBERADA demuestra que la economía social, basada en cooperación y solidaridad, fortalece la organización y mejora las condiciones de vida. Asimismo, los valores que la sustentan tienen raíces familiares y comunitarias, reforzando la cohesión social. Aunque es un estudio de caso, aporta aprendizajes relevantes para otras organizaciones. Se destaca la importancia de impulsar estrategias integrales para un desarrollo rural sostenible y resiliente.


*Palabras clave:* economía social, desarrollo local, organización, transición agroecológica

### **Abstract**

This research aims to describe and analyze the organizational process of the HERBERADA Rural Production Society in coffee production and marketing from a Social Economy perspective in the community of Rio Verde, within the El Paraíso ejido, municipality of Atoyac de Álvarez, in the state of Guerrero. The research was developed using a qualitative methodology, through 18 semi-structured interviews and life stories with founding partners, representatives of the coffee industry, institutional actors, regional producers, and coffee guild representatives. Results: It was identified that HERBERADA is formally incorporated as a social economy entity, complying with the Law of Social Economy, operating under values and principles such as cooperation, solidarity, and collective well-

being. This organization is recognized by non-affiliated producers as a space that promotes the exchange of knowledge and facilitates access to better market conditions. However, its approach goes beyond mere economic aspects, prioritizing the well-being of producers and fostering a harmonious relationship with the natural environment, carrying out sustainable practices such as shade-grown coffee agroforestry systems and transitioning toward organic production. Conclusions: The experience of HERBERADA demonstrates that the social economy, based on cooperation and solidarity, strengthens organization and improves living conditions. Likewise, the values that support it have family and community roots, reinforcing social cohesion. Although it is a case study, it contributes relevant learning for other organizations. The importance of promoting comprehensive strategies for sustainable and resilient rural development is highlighted.

*Keywords:* social economy, local development, organization, agroecological transition

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Hernández Cuadra, E. (2026). HERBERADA: experiencia de economía social en la sierra cafetalera de Atoyac de Álvarez, Guerrero, México. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 7 (2), 1892 – 1908. <https://doi.org/10.56712/latam.v7i2.5772>

## INTRODUCCIÓN

Carlos Askunze destaca que, en varios países latinoamericanos, los gobiernos han adoptado marcos institucionales para fomentar la economía solidaria, comunitaria y popular, cuyas raíces históricas y presencia territorial han sido significativas en la región. Este reconocimiento, aunque con diferentes niveles de desarrollo, se ha reflejado en normativas constitucionales y legislativas, así como en la creación de estructuras gubernamentales orientadas a su promoción. Casos como los de Bolivia, Ecuador, Venezuela y Brasil ejemplifican esta tendencia. En general, es en los países del Sur Global donde estas formas económicas han alcanzado mayor expansión, tanto como estrategias de supervivencia frente a la exclusión de los mercados, como en calidad de propuestas surgidas de movimientos sociales críticos del modelo capitalista dominante (Askunze, 2015).

En este contexto, emerge la necesidad de categorizar y comprender las diversas formas de economías solidarias existentes en América Latina, las cuales han derivado en una terminología variada según el enfoque de cada autor o país. Por ejemplo, se ha hablado de economía de la solidaridad (Luis Razeto en Chile), economía social y solidaria (José Luis Coraggio en Argentina), economía popular, asociativa y autogestionaria (Orlando Núñez en Nicaragua) o socioeconomía solidaria (Pablo Guerra en Uruguay), entre otras denominaciones (Jácome, 2014). Todas estas propuestas comparten un principio común: priorizar la reproducción de la vida y el trabajo humano por encima de la acumulación de capital, orientándose hacia la satisfacción de necesidades humanas y el bienestar colectivo, más que al lucro económico.

En México, la normativa vigente reconoce la economía social como un sector estratégico. La LEES, derivada del artículo 25 constitucional, busca consolidar formas de propiedad colectiva como ejidos y cooperativas, con énfasis en la solidaridad y el trabajo comunitario. El Instituto Nacional de la Economía Social (INAES) es la instancia encargada de la implementación de las políticas públicas relacionadas con este sector. De acuerdo con el artículo 3° de dicha ley, este sector se compone de organizaciones basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, que privilegian al ser humano y el trabajo sobre el capital, estructurándose de manera asociativa y con fines comunitarios.

“De acuerdo con Polanyi (1944), la economía no puede analizarse como un fenómeno aislado, sino como parte de un entramado social y cultural. Esta visión resulta útil para comprender los procesos organizativos contemporáneos.”

“Tras la liberalización del mercado del café en México, los productores han enfrentado décadas de precios inestables y una fuerte concentración del comercio en manos de grandes empresas, lo que ha incrementado su vulnerabilidad (Renard, 2012).” A esta situación se suma la falta de financiamiento y la propagación de la roya, plaga que impactó de manera directa las plantaciones cafetaleras de Atoyac de Álvarez.

Frente a este escenario complejo, la respuesta del sector cafetalero de Atoyac de Álvarez, particularmente en la comunidad de Río Verde, ejido El Paraíso, se ha caracterizado por la acción colectiva y la capacidad de organización comunitaria. La singularidad de este movimiento radica en que los productores han logrado construir una estructura social que trasciende lo meramente productivo, articulando la siembra con prácticas de agricultura regenerativa y el beneficiado seco y la comercialización del café bajo la marca denominada Herberada.

## Área de estudio

“El censo de 2020 reporta que Río Verde, comunidad del municipio de Atoyac de Álvarez, cuenta con poco más de un centenar de habitantes y se ubica a 1,080 msnm. Su tamaño poblacional la coloca entre las localidades menores del municipio.”.

### Figura 1

Localidad Río Verde



**Fuente:** INEGI.

El acceso a la localidad de Río Verde es un camino de terracería, no existe una ruta de transporte público la fuente de abastecimiento del agua proviene de un Manantial. La localidad cuenta con disponibilidad de alumbrado público, la fuente de energía eléctrica del alumbrado es de la CFE. En términos de infraestructura solo las calles principales tienen recubrimiento, no hay espacio de culturales y recreativos, un sector tan importante es el tema de salud, del cual también carecen, tienen que trasladarse a más de dos horas para ir a la cabecera municipal en el cual se encuentra un hospital básico comunitario. En los aspectos sociales, la comunidad cuenta con una autoridad que se le denomina Comisario municipal, no cuenta con autoridades ejidales o comunales, pues es anexo al ejido de El Paraíso.

Es una comunidad sin conflictos sociales, en temas de tierra, religión, preferencias electorales, delincuencia, alcoholismo. Por otra parte, con lo que respecta a daños por fenómenos naturales la localidad no ha tenido daños actualmente, más que por naturaleza de la orografía en la que se encuentra ubicada solo los caminos se dañan en temporadas de lluvias. En el tema de riesgos por contaminación ambiental solo la plaga de la roya en el cultivo de café sigue predominando, sin embargo, se cuentan con técnicos de Sanidad Vegetal del Estado quienes ofrecen su apoyo a los productores.

El objetivo central de esta investigación es visibilizar el proceso organizativo de HERBERADA en el ámbito de la producción y comercialización del café, en un contexto caracterizado por múltiples problemáticas que afectan al sector cafetalero. Entre ellas destacan la fragilidad organizativa a nivel comunitario, la limitada oferta educativa, la escasez de recursos financieros y la falta de tecnologías apropiadas. A ello se suma el problema del relevo generacional, manifestado en el escaso interés de los jóvenes por continuar con la actividad cafetalera.

Los objetivos específicos de este estudio incluyen: analizar las diferentes etapas históricas del desarrollo organizativo de HERBERADA; identificar los mecanismos que han permitido su consolidación en torno al cultivo y comercialización del café; examinar el papel del financiamiento en

los procesos de transición socioecológica; y recuperar los principios y valores que otorgan identidad a las familias productoras de café de Río Verde que integran la organización HERBERADA.

### **METODOLOGÍA**

El enfoque de esta investigación es cualitativo, se propone una estrategia de investigación basada en el estudio de caso que consiste en una metodología de las Ciencias Sociales que pretende responder a las preguntas de por qué y del cómo se integró esta experiencia productiva para la producción de café en la sierra de Atoyac de Álvarez, Guerrero. Implica un examen exhaustivo, histórico, y contemporáneo para comprender mejor la complejidad social, su dinámica y en el contexto del surgimiento de HERBERADA.

El trabajo empírico se desarrolla centrando su análisis en las personas protagonistas del caso elegido, socios fundadores, productores independientes, actores institucionales y líderes del gremio cafetalero.

El análisis de caso posibilitará una comprensión más detallada, en un entorno real y desde diferentes perspectivas, el entorno en el que se desarrolla HERBERADA, los participantes que se involucran en ella, los desafíos que afrontan, las razones por las cuales participan y los cambios que producen.

“La lógica de la investigación cualitativa implica que el número de entrevistas se define progresivamente, en función de la información obtenida y la pertinencia de los casos (Mertens, 2005).”

Según Sampieri (2008), existen dos tipos de entrevistas: las semiestructuradas y las estructuradas. o no organizadas o abiertas. En una primera instancia, el asunto de esta indagación acerca de la La experiencia organizativa de HERBERADA comienza con una serie de entrevistas de historias de vida de 4 socios fundadores que contribuyeron con información minuciosa en 14 entrevistas de las distintas fases de la organización en términos sociales, económicos y políticos, ambiental y cultural. Se pudieron identificar otros informantes a partir de esta primera muestra. calificados por medio de un método conocido como bola de nieve, el cual implica que cada el informante proporciona información de otros informantes que tiene relación con el asunto de investigación y que, en una fase posterior, fueron entrevistados.

Para (Sampieri,2008) la recolección de datos en la investigación cualitativa ocurre en los ámbitos cotidianos, en los centros de trabajo en las comunidades, en las viviendas que se convierten en unidades de análisis. Se busca el registro de datos sobre las condiciones de su vida diaria como hablan, en qué creen, que sienten, como piensan, como interactúan, etc.

En el caso del trabajo de recopilación de la información, las entrevistas se desarrollaron tomando en cuenta las siguientes dimensiones: económica, social, política, cultural, y ambiental.

**Dimensión social:** las entrevistas tuvieron como eje central la búsqueda de información sobre las condiciones de vida de las familias que integran la HERBERADA, los procesos organizativos que se generan a nivel comunidad y su impacto en el desarrollo local.

**Dimensión económica:** revisar las condiciones de producción y rendimientos del café, la innovación tecnológica en los procesos de comercialización, y las condiciones de financiamiento para la producción y comercialización del café.

En la dimensión política las formas de gobernanza que emplea HERBERADA para la toma de decisiones en los procesos de producción y comercialización, la injerencia de las diferentes políticas públicas con referente al sector de la caficultura, los procesos políticos proselitistas y su impacto en la organización.

**Dimensión cultural:** la descripción de las costumbres, tradiciones y prácticas culturales en la comunidad.

**Dimensión ambiental:** la descripción de los procesos organizativos para la conservación de sus bosques. Las prácticas agroecológicas que se llevan a cabo para la regeneración de los suelos.

Con respecto a las consideraciones éticas, Las entrevistas se esperaba que respondiera y se respetó palabra por palabra lo que ellos opinaban.

## **RESULTADOS**

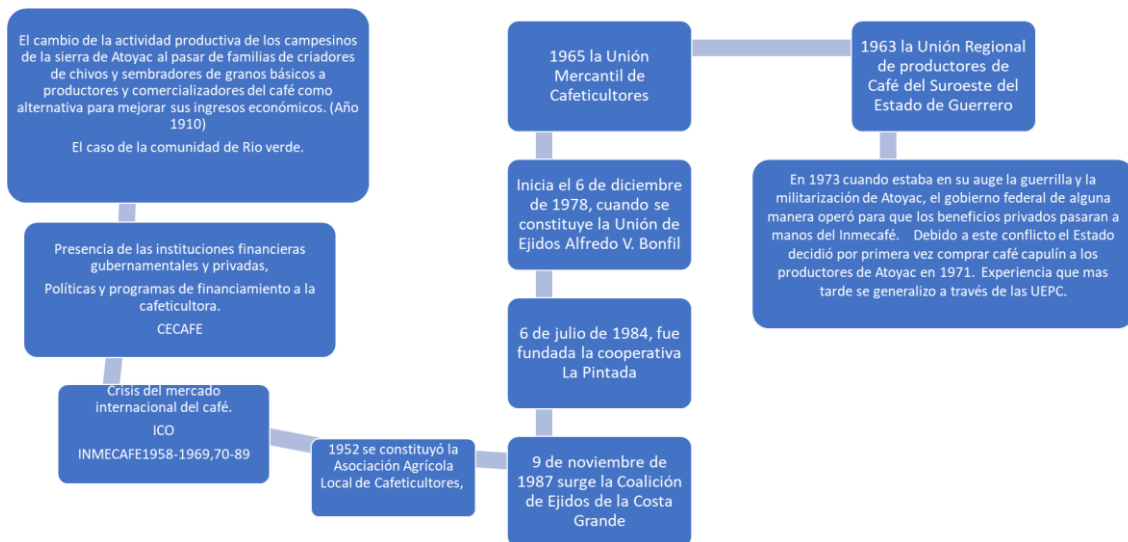
### **Dimensión Social**

A partir de las entrevistas realizadas a los socios fundadores se obtuvo información sobre la fundación de HERBERADA, la cual se constituye el 30 de agosto del año 2000 inicialmente con 22 socios, actualmente son 9 socios. La exclusión de socios en el transcurso de estos 20 años fue por motivos personales, y otros tantos por no compartir los ideales de la organización, pretender trabajar de manera individual, tomando los recursos financieros para conceptos para lo que no fueron autorizados. Todos sus integrantes actualmente son familiares, quienes trabajan de manera organizada desde su unidad de producción. La creación de la organización surge por una gran necesidad a raíz de la caída del precio del café en el mercado internacional y el brote de la roya que provocó el éxodo de las familias campesinas de la sierra de Atoyac, parte a las principales ciudades de los estados del norte de México, y otra parte lo realizó a Estados Unidos.

“Nuestra organización nace en el año 2000. Sufrimos más de cinco años con unos precios muy pésimos que ya si vendías la cosecha no alcanzaba para pagar los gastos de producción”. (Adame, 2024)

Figura 2

Momentos de hechos históricos en la región de la Sierra del municipio de Atoyac de Álvarez



**Fuente:** elaboración propia.

### Dimensión Económica

HERBERADA, en su proceso organizativo tuvo la oportunidad de trabajar de manera colectiva un vivero, en la cual se logró la participación de los socios de HERBERADA esto repercutió en la renovación de

sus cafetales de manera muy exitosa. A partir de ver el impacto en la mejora de la producción se inició una nueva etapa en la vida de la organización al empezar a trabajar con créditos con Financiera Rural y con la Banca comercial. Esta situación provocó nuevas diferencias entre los socios, porque insistían en que los recursos otorgados no se ejecutarán de manera correcta. Sin embargo, se continuó con el financiamiento y el nuevo crédito fue para el acopio y la comercialización.

Cuando Don Feliciano Bernardino Adame Socio fundador, fue presidente del Consejo de Administración de HERBERADA se logró un apoyo de la Secretaría de Desarrollo Rural del Gobierno del Estado para la construcción de la Bodega. Se logró su construcción para asegurar el acopio del café y después se estableció el equipo con la maquinaria necesaria para su maquila, selección, despulpado, seleccionadora, tostado y molido.

Cuando se logró iniciar la operación de la maquinaria en la nueva bodega se presentó la Auditoría de la Federación. Don Feliciano recuerda y comenta:

“Dos veces vinieron. A supervisar nunca habían venido. Nunca habían venido con las otras organizaciones cafetaleras. Y qué bueno que vinieron. A mí me dio gusto. Yo le dije, aquí está todo en orden. Saca tu expediente y búscalo. Digo, porque si vas a querer dinero, no te voy a dar, porque no hay. Sí. Entonces, ahorita estamos bien para la región” (Bernardino F. , 2024).

El primer financiamiento HERBERADA lo ocupa para pagar mano de obra, para la producción, cosecha e ir renovando los cultivos, porque ya las plantas estaban viejas, ya no daban. El primer financiamiento fue un crédito refaccionario. El no contar con productos financieros diseñados acorde a las necesidades productivas de los productores es una crítica a las políticas financieras que el gobierno ha implementado, comenta Inocente Bernardino Adame socio fundador de la organización:

“trabajar con la Financiera Rural, se batalló cuatro o cinco años, se le dijo que nosotros necesitamos un refaccionario, uno de avío no nos sirve, vamos a quedar en cartera vencida. Tantos pleitos para que nos lo autorizaran. Entonces allí fue ese crédito refaccionario. El destino del crédito fue para renovar una parte y lo demás para ir pagando las deudas. Para ir pagando, para ir cubriendo y para los gastos. Sí, de una u otra manera tenían que ocupar el dinero para también de dónde lo podían agarrar. Para los gastos. Le hicimos muchas propuestas a algunas dependencias del gobierno. No queremos que nos den dinero regalado. No queremos apoyos asistenciales. Queremos un financiamiento con intereses bajos. Para que uno pueda pagar a los comerciantes. A largo plazo. Y la intención era aumentar la producción. La productividad. Y la mayoría de parcelas teníamos que renovar porque las plantas estaban viejas” (Bernardino F. , 2024)

Tradicionalmente los productores de Río Verde al igual que la gran mayoría de los cafeticultores de la sierra de Atoyac entregan su café a los acaparadores de Atoyac los cuales se quedaban con las principales ganancias. De acuerdo con los testimonios de los socios en el año de 1995 se presenta una baja del precio del café muy severa. Expresan “ya no podíamos vivir. Ya son cinco años de sufrimiento”. Se presentó la alternativa para muchos cafeticultores de derribar los cafetales, reorientar el uso productivo de las tierras con ganado u otros cultivos comerciales, incluso algunos optaron por cultivos ilícitos, como una estrategia de sobrevivencia.

Estas alternativas implican en muchos casos derribar los árboles y afectar el bosque. Para Inocente Bernardino esta situación le provoca la siguiente reflexión:

“Pasa por la mente una película, cómo nos veríamos con nuestro territorio totalmente deforestado, ¿no? Volver a sufrir y no tan solo nosotros, sino más generaciones, más calor, se va el agua, no hay vegetación. Entonces, ¿qué hacemos? Y juntándonos con mis hermanos y otros compañeros de aquí, por ahí en los alrededores de las casas, ¿qué hacemos? Entonces, nos viene la mente, vamos

organizándonos, vamos organizándonos y vamos constituyéndonos. Y vender el café molido, eso fue lo que empezamos, vender café molido. Ah, bueno, y el 30 de agosto del año 2000 nos constituimos ya legalmente” (Bernardino I. , 2024).

La forma principal de vender el café en la sierra de Atoyac es tipo “Capulín”. Es la forma más barata de vender el café, sin darle mayor valor agregado. Al cuestionar cual es el motivo de vender principalmente el café en la forma de “Capulín”, la explicación de Don Feliciano es:

“Porque así lo requieren ellos. Carabela. Lo que pasa es que ellos tienen unas máquinas más especiales. Este... Donde ellos maquilan. Y quiero pensar que todo el... Nosotros le decimos el aumento. Sí, porque Capulín es lo más barato. O sea, si hay un rendimiento. Por ejemplo, hay parcelas. Hay zonas donde te dan un rendimiento de una lata de seco. Se da de 5.5 kilos de oro. Entonces, hay otras que te dan 5. La más, la más, la más. Que te dan menos. Que es como 4.5. 4 kilos.

Ajá. 4 kilos y medio. 4 kilos y medio en oro. En una lata de 20. No, una lata de café seco. Seco de Capulín. Entonces... Una lata de Capulín seco te da 4.5 kilos en oro. En oro. Y en Capulín seco, son más o menos como 9 o 10 kilos. Va por mitad. Ajá. Igual que en cereza. Igual que en cereza. La cereza... Sí, la cereza es... Son 20 kilos. Y ya cuando lo secas te salen 10. También va por mitad. Ajá. Sí va por mitad y mitad. Casi va por mitad” (Bernardino F. , 2024).

Para lograr un mejor precio en el mercado se debe evitar revolver la diferente calidad del producto. Se considera un café de primera y otro de segunda. Únicamente se le llama segunda porque el grano es más pequeño. Y para que llegue al tostador tiene que ser uniforme. Porque si llega primera, segunda, tercera y todo, cuando se empieza a dorar el primero, el otro ya está quemado. Se quemó por el tamaño. Entre más uniforme llegue al tostador, te sale de mejor calidad.

### **Dimensión Política**

Una de las causas que definió la caída y el abandono de las parcelas de café fue indiscutiblemente la crisis que se vivió en 1989 con la extinción del INMECAFE, con esta etapa se vivió el abandono al sector de la cafecultura en temas de apoyos y financiamiento de los pequeños productores. Quienes en su mayoría ya no pudieron hacer nada absolutamente con la renovación de sus cafetales, mucho menos mejorar las variedades, ya no había recursos para realizar sus labores de cultivo en sus parcelas. En los años subsecuentes se perdió la oportunidad de tecnificar la cafecultura. Según (Arguello,2016) a partir de 1982, el Instituto Mexicano del Café (INMECAFÉ) comenzó a disminuir gradualmente su intervención en el sector cafetalero, reduciendo tanto la adquisición de café como la concesión de créditos a los productores. Este proceso culminó con la publicación, el 31 de mayo de 1993 en el Diario Oficial de la Federación, del decreto mediante el cual se derogó la legislación que dio origen a dicho organismo.

Los productores no estaban organizados, esto fue y sigue siendo una preocupación para don Inocente socio fundador lo describe de la siguiente forma:

“Yo lo que quería saber, ¿por qué? En los años 80 hasta los 95, había una tremenda producción de café en la región, aun cuando los productores carecíamos de caminos, de apoyos, lo que sí, este, había un buen mercado, que, este, había el Instituto Mexicano del Café, que era un organismo centralizado, y que ellos, lo que hacían es acopiar el café a todos los productores, a toda la región, y exportaban. Al momento de que el productor entregaba su café en los beneficios, le daban un recurso, le pagaban, y le daban una nota, diciendo que, por X cantidad, a cuenta de café. Entonces, cuando el Instituto exportaba a varios países, y sacaba todos sus gastos, le entregaba otro pago al productor, que se llamaba la famosa reversión. Así que, pues la gente producía mucho, porque tenían el mercado seguro, y aquí en la región. Aparte de que, esa generación, pues, tenía el corazón puesto en sus cafetales,

porque le era rentable. Bueno, pasó tiempo, y el Instituto, pues, estuvo trabajando, y de repente, desconozco exactamente cuándo fue la política, que el Instituto desapareció. Desapareció, y todos los productores, otra vez, tuvimos que sacar el mamo de los acaparadores. El Instituto era, aparte que exportaba, pues, era un regulador de precios. Había acaparadores, pero tenían que igualarse al Instituto, porque uno no ha copiado el café. Bueno, después, viene una serie de cosas, que yo no sé exactamente, por qué desapareció el Instituto. Si el Instituto existiera hasta ahorita, yo creo que fuera otra cosa" (Bernardino I. , 2024)

Con respecto a los programas sociales que actualmente está promoviendo el gobierno federal y en particular con el caso del programa de sembrando vida la opinión de los socios de Herberada es:

"Sí, mire, en cuestión a los programas del gobierno, yo lo veo, digo, de manera muy personal, yo lo veo que para mí es como, pues, mantener a la gente tranquila, sobre todo, son programas que traen sus normas, sus reglas, pero pues uno lo sabe, yo creo que todos lo sabemos, que muchas veces se violan esas reglas, esas normas, y al final se cae a lo mismo, entonces, de manera general yo veo que, pues sí son buenos, son buenos para la gente que se está trabajando, que aplica ese recurso, pero estoy hablando de que un 10% de la población que aplica bien esos recursos, y que sí está ayudando, o sea, hay que reconocerlo también, hay gente que de 10 a lo mejor 3 sí, sí les está ayudando, y están trabajando, y les está dando resultados, pero un 90% es como le decía, es para estar ahí en casa, tranquilos, esperando el apoyo, y hago como que trabajo y no trabajo, y finalmente, al final, pues uno lo sabe, los programas sociales son prácticamente votos para los próximos gobiernos" (Bernardino I., 2024).

### Dimensión Cultural

El territorio que actualmente se identifica como estado de Guerrero ha tenido una gran transformación sociocultural desde la época prehispánica hasta la actualidad. Su población ha estado influida de diferente manera por factores geográficos, económicos, sociales, ambientales, culturales y políticos.

Las regiones que hoy forman el estado de Guerrero han compartido diferentes experiencias histórico culturales que han marcado la identidad socio cultural de su población. En la época prehispánica el territorio de Guerrero formaba parte de un área conocida como Mesoamérica en donde estaban presentes diferentes culturas. (Martínez & Díaz, 2017)

Los nahuas utilizan un vocabulario específico para referirse a estas transacciones, que se basa en dos palabras que están muy relacionadas, tlazohtla o tlazohtlaliztli ("amor" o "amar") y tlacaiita o tlacaiitaíztli ("honor" o "honrar"). El "amor" y el "respeto" hacia otros supone que uno comparte el trabajo, el dinero y las posesiones; el respeto y el amor no pueden existir como sentimientos abstractos, deben expresarse en intercambios constantes de bienes y trabajo y se establecen en acciones diarias menores que son evidentes constantemente. (Good, 2013)

Desde la experiencia de los socios de Herberada, la identificación con los principios y valores no se dio como resultado de leer o conocer algún documento teórico o institucional. Fue la herencia cultural de las generaciones de cafetaleros en la sierra de Atoyac que a partir de su propia practica y vivencia familiar que les fueron transmitidos esos principios y valores de generación en generación en la familia Bernardino Adame.

La evaluación del recuerdo de carácter organizativo en los principios y valores provocan en Don Inocencio la siguiente reflexión:

"para que esto funcione, te digo, para que todos persigamos el mismo fin, necesitamos estar enamorados de nuestro trabajo. Yo, por ejemplo, dejar mis parcelas y solo, siento que va a ser más difícil para mí. Tener mi propio mercado yo solo, si necesito facturas, ¿cómo lo hago? Entonces, si ha

habido esas diferencias es porque nosotros mucho platicamos y porque llevamos los mismos principios y valores de nuestros viejos. El trabajo, el respeto. Esa es una herencia cultural, ¿no? De los padres, de los abuelos” (Inocente, 2024).

Para Don Feliciano, es muy importante conservar los principios y valores que les infundieron sus padres y sus abuelos para el trabajo en el campo basado en el respeto.

Aquí, en la comunidad, con usos y costumbres, todavía, digo todavía porque sí se llega a perder algo, pero todavía se conserva el respeto. No, no le roban. No. No le quitan esto. Nada. Y a ver cómo queda todo esto. Y no se pierde nada. Mis palas, todo, la herramienta, ahí la dejo todo. Así la dejas. Y no se pierde. No se pierde” (Bernardino F. , 2024).

### **Dimensión Ambiental**

El Sumak Kawsay, proveniente de los pueblos kechwa andinos, es una concepción filosófica y práctica que propone una vida plena en comunidad, basada en la reciprocidad, el equilibrio entre los seres humanos y con la Madre Tierra, y en la satisfacción de las necesidades de todos sin depredar el entorno. No se trata de un simple bienestar material - que ya es bastante - sino de una forma integral de existencia que privilegia la convivencia armónica, la complementariedad y el respeto a los ciclos de la vida. (Ramirez Martinez, 2025). Por lo anterior (Toledo y Moguel,2003) destacan que los cafetales mexicanos pueden albergar entre 40 y 196 especies de plantas por hectárea, y de 13 a 60 especies arbóreas, lo que refleja una gran biodiversidad asociada al cultivo del café. Este dato resalta la importancia ecológica de los sistemas agroforestales cafetaleros, especialmente los que se manejan bajo sombra. Bernardino F. (2024) refuerza esta visión al señalar que el café no solo es un producto de consumo, sino que su producción responsable tiene un impacto directo en la conservación ambiental. Al cultivar café bajo sombra, se preservan hábitats para especies como jaguares y venados, se protege el suelo, el agua y se mantiene el equilibrio ecológico. Esto demuestra que detrás de una taza de café hay un esfuerzo importante por la sostenibilidad y la conservación de los ecosistemas.

## **DISCUSIÓN**

### **Dimensión social**

Los hallazgos provenientes de los socios fundadores reflejan que la creación de HERBERAD en el año 2000 tiene que ver con la crisis estructural de la caficultura, por la caída de los precios internacionales del café y la incidencia de la roya. Estos factores han sido objeto de estudios científicos que evidencian su efecto en la creación de vulnerabilidades económicas en las zonas cafetaleras, impactando negativamente el sustento de familias productoras y provocando su migración forzada.

De acuerdo al razonamiento presentado, la organización fue inicialmente conformada por 22 socios, lo que se puede interpretar como un mecanismo colectivo de adaptación a condiciones adversas del mercado. La asociatividad es así un mecanismo para fortalecer la resiliencia económica, facilitar el acceso a recursos, mejorar condiciones de comercialización. No obstante, la actual reducción a 9 socios revela roces internos que evidencian las dificultades de la gestión colectiva.

Las razones por las cuales hay deserción de socios, asociadas a controversias en la gestión de valores que tienen carácter organizativo, mala administración de los recursos financieros y preferencia por esquemas de trabajo individual, sugieren debilidades en la gobernanza interna. Estos resultados coinciden con la literatura que afirma que las organizaciones rurales frecuentemente presentan dificultades para consolidarse como estructuras de administración, transparencia y toma de decisiones bajo contextos donde se da protagonismo a lógicas individuales de producción.

Por otra parte, la circunstancia de que en la actualidad la organización esté compuesta únicamente por familiares puede considerarse como una táctica para reforzar la cohesión y confianza internas. La cooperación se ve favorecida y los conflictos relacionados con el manejo de recursos disminuyen cuando hay relaciones de parentesco.

Por otro lado, se podría pensar que la circunstancia de que la organización esté compuesta solo por familiares en este momento es una estrategia para fortalecer la confianza y la cohesión internas. Cuando existen relaciones de parentesco, se favorece la cooperación y los conflictos relacionados con la gestión de recursos disminuyen.

En resumen, los resultados indican que, aunque HERBERADA se origina como una reacción colectiva frente a una crisis estructural, su camino muestra tanto las posibilidades como las restricciones de los modelos asociativos en entornos rurales. La sostenibilidad de estas organizaciones no solamente depende de factores externos, como las condiciones del mercado, sino también de la capacidad interna para establecer mecanismos eficaces de cohesión social, confianza y gobernanza.

### **Dimensión económica**

Los hallazgos muestran que la trayectoria organizativa de HERBERADA ilustra un proceso complicado de construcción colectiva en una situación de gran vulnerabilidad estructural, en la que se entrelazan elementos ambientales, políticos y económicos. La vivencia del vivero comunitario es un punto de inflexión importante, porque evidencia que la acción colectiva puede resultar en avances específicos en la productividad a través de la renovación de cafetales.

Este tipo de esfuerzos dan cuenta de que la colaboración entre productores potencia la capacidad para adaptarse ante el envejecimiento de las plantaciones y las crisis fitosanitarias. No obstante, la transición hacia sistemas de financiamiento formal generó nuevas tensiones internas, lo que demuestra que el acceso al crédito puede intensificar disputas si no hay mecanismos robustos de transparencia y gobernanza en la administración de los recursos.

En este contexto, los problemas que surgen del uso de financiamiento muestran una dificultad estructural en las entidades rurales: la insuficiente adaptación de las herramientas financieras a los procesos productivos del sector cafetero. El hecho de que los socios insistan en la necesidad de créditos refaccionarios, a pesar de que se ofrecieron inicialmente créditos de avío, evidencia una desconexión entre lo que realmente necesitan los productores y las políticas financieras institucionales. Esta circunstancia concuerda con las críticas más generales al diseño de políticas públicas rurales, que a menudo no tienen en cuenta los ciclos productivos de cultivos perennes como el café, ni los plazos necesarios para recuperar la inversión.

Por otro lado, el desarrollo de infraestructura productiva, como la edificación de una bodega y la compra de maquinaria para procesar café, supone un progreso importante en dirección a la integración vertical de la producción. Este procedimiento posibilita que los productores asuman más eslabones de la cadena de valor, disminuyendo así el histórico apego a intermediarios o acaparadores. La venta de café en la región ha sido llevada a cabo bajo condiciones adversas para los productores, especialmente a través de la venta en "Capulín", lo cual restringe la creación de valor agregado. Esto es corroborado por testimonios y es una práctica tradicional. Por lo tanto, la transición hacia los procesos de transformación (tostado y molido) se convierte en una táctica fundamental para incrementar los ingresos y robustecer la autonomía económica.

Sin embargo, estos progresos no están libres de obstáculos. La obligación de seguir normas de calidad, como la uniformidad del grano para el tostado, conlleva exigencias más altas en términos técnicos y organizativos. Esto indica que para añadir valor es necesario contar no solo con infraestructura, sino

también con habilidades técnicas, formación constante y sistemas de control de calidad que aseguren la competitividad en el mercado

Desde un punto de vista histórico, los resultados confirmaron que la crisis en la industria cafetalera está fuertemente relacionada con cambios en las políticas públicas, especialmente con el cierre del Instituto Mexicano del Café (INMECAFÉ). Según indican las declaraciones, esta entidad no solamente aseguraba que el café se comercializara, sino que además funcionaba como regulador de precios y suministrador de certidumbre económica para los productores. Su desaparición significó la transición hacia un mercado liberalizado, donde los productores más pequeños se vieron vulnerables a la inestabilidad de los precios internacionales y a vínculos comerciales asimétricos con intermediarios.

Esta modificación estructural fomentó que las parcelas se abandonaran, que la gente migrara y que se adoptaran otras tácticas de producción, algunas de las cuales tuvieron un impacto negativo en el medio ambiente, como el cambio de uso del suelo o la deforestación.

Igualmente, el análisis de las opciones que se contemplaron durante la crisis —cómo reemplazar el café con ganado, otros cultivos comerciales o incluso cultivos ilegales— demuestra la presión económica a la que están sometidos los productores y las consecuencias medioambientales de estas decisiones. La visión de conservación que se encuentra implícita en el cultivo del café bajo sombra se contraponen con la deforestación vinculada a estas transformaciones del uso del suelo, evidenciando así lo crucial que es impulsar modelos productivos capaces de armonizar la sostenibilidad tanto económica como medioambiental.

### **Dimensión cultural**

Los hallazgos muestran que la construcción organizativa de HERBERADA no se puede comprender solamente a través de factores productivos o económicos, sino que está fuertemente enraizada en procesos socioculturales e históricos que han perdurado por mucho tiempo. Desde la época prehispánica hasta hoy, el territorio que actualmente es el estado de Guerrero ha pasado por una transformación que ha dado lugar a un entramado de prácticas, valores y formas de organización social. Estas siguen teniendo un impacto sobre las dinámicas actuales de los cafetaleros.

Por lo tanto, mencionar a Mesoamérica como matriz civilizatoria ayuda a entender que las prácticas de cooperación y reciprocidad de la actualidad no son fenómenos nuevos, sino manifestaciones de continuidades culturales. Los términos nahuas *tlacaiitla* (respeto) y *tlazohtla* (amor), según la documentación de Good (2013), brindan un marco de referencia esencial, ya que demuestran que las relaciones sociales se establecen por medio de intercambios tanto simbólicos como materiales. Por lo tanto, la colaboración en grupo, el apoyo mutuo y la repartición de recursos no solamente siguen una lógica económica, sino que son también prácticas relevantes desde el punto de vista cultural que mantienen unidas a las sociedades.

Los testimonios de los socios de HERBERADA refuerzan esta interpretación al señalar que los principios organizativos no derivan de marcos teóricos formales, sino de una herencia cultural transmitida intergeneracionalmente. Este hallazgo es relevante, ya que sugiere que la base de la organización radica en valores internalizados a través de la práctica cotidiana, más que en procesos de institucionalización externa. En particular, la familia emerge como un espacio fundamental de reproducción de valores como el trabajo, el respeto y la responsabilidad colectiva, lo que contribuye a la construcción de confianza entre los miembros.

Sin embargo, estos hallazgos también requieren un análisis crítico. Aunque la cohesión fundamentada en valores comunes tiene el potencial de consolidar la organización, también puede dar lugar a procesos de exclusión o restringir la apertura hacia actores externos. La dependencia intensa de

vínculos familiares y comunitarios, si bien puede ser funcional en términos de confianza, tiene el potencial de limitar la profesionalización de la organización y obstaculizar su capacidad para adaptarse a entornos de mercado más complejos.

Además, la reflexión de los socios acerca de lo esencial que es "estar enamorados del trabajo" revela un aspecto ético y subjetivo en el trabajo agrícola, que se opone a las perspectivas exclusivamente economicistas. Este enfoque fortalece la noción de que la viabilidad de las organizaciones rurales no se basa solo en incentivos materiales, sino también en una identificación simbólica con la actividad productiva. No obstante, si esta misma dimensión no se transforma en condiciones económicas factibles, puede volverse un elemento de vulnerabilidad, sobre todo en situaciones de crisis del sector cafetero que se extienden durante mucho tiempo.

Por otro lado, el hecho de que se mantengan prácticas comunitarias fundadas en la confianza y el respeto, como la custodia común de herramientas sin posibilidad de robo, demuestra que los sistemas normativos locales vinculados a las costumbres y usos siguen vigentes. Aunque estos sistemas informales de regulación social pueden tener un alto impacto en las comunidades, afrontan presiones que aumentan como resultado de procesos de transformación social, migración y cambios en las dinámicas económicas.

Una de las restricciones de estos resultados es que se fundamentan en relatos de miembros internos a la organización, lo cual puede significar que los valores comunitarios estén idealizados o que haya una representación insuficiente de los conflictos y tensiones. Asimismo, no se indaga a fondo cómo estas prácticas socioculturales se relacionan con elementos externos como el mercado, las políticas públicas o los procesos de globalización.

En términos generales, los descubrimientos muestran que HERBERADA es un ejemplo de organización en la que, en su funcionamiento y sostenibilidad, el componente sociocultural tiene un rol esencial. La coordinación entre estrategias organizativas es a la vez un desafío y una fortaleza. contemporáneas y valores tradicionales, ya que su permanencia dependerá de la capacidad de la organización para preservar estos principios mientras se ajusta a un entorno económico y social que se transforma de manera continua.

Los datos mostrados permiten comprender que la producción de café, en particular en sistemas de sombra y agroforestales, trasciende su tamaño económico al transformarse en una estrategia clave para la sostenibilidad ambiental y sociocultural. Siguiendo esta línea, el enfoque del Sumak Kawsay ofrece un marco interpretativo relevante al establecer promueva una relación balanceada entre la humanidad y el entorno natural, basada en principios de correspondencia mutua, complementariedad y consideración por los ciclos ecológicos.

Como lo demuestran Toledo y Moguel (2003), la gran diversidad biológica registrada, que abarca desde 40 hasta 196 especies vegetales por hectárea e incluso 60 especies de árboles, muestra que los cafetales tradicionales operan como reservorios de biodiversidad que, en algunas circunstancias, son semejantes a los ecosistemas naturales. Este descubrimiento tiene especial relevancia si se lo compara con los modelos agrícolas intensivos, que tienden a simplificar los sistemas ecológicos y disminuir de manera drástica la diversidad biológica. Por el contrario, los sistemas de café a la sombra ayudan a preservar la fauna y flora, apoyando la capacidad de recuperación de los paisajes rurales y la conectividad ecológica.

La propuesta de Bernardino (2024) también respalda la noción de que el cultivo sostenible del café tiene un rol crucial en preservar hábitats para especies silvestres, entre las cuales están los mamíferos grandes. Este aspecto es fundamental porque indica que estos sistemas de producción tienen el potencial de actuar como corredores biológicos o zonas de amortiguamiento, disminuyendo el impacto

de la fragmentación del hábitat. Asimismo, la seguridad del recurso hídrico y del terreno vinculada al cultivo a la sombra muestra ventajas ecosistémicas extras, como el control del microclima, la disminución de la erosión y la conservación de los ciclos hidrológicos.

En general, la evidencia indica que la cafecultura sostenible no solamente ayuda a preservar la biodiversidad, sino que además es un medio específico para concretar modelos alternativos de desarrollo que se ajustan a valores de justicia ecológica y equilibrio ambiental. En consecuencia, en la situación actual de crisis global medioambiental, impulsar estos sistemas es esencial.

### **CONCLUSIÓN**

Es esencial que los procesos organizativos se desarrollen hasta llegar a su consolidación en todos los sistemas de cultivo. En Atoyac de Álvarez, un municipio que ha sido históricamente caracterizado por la existencia de movimientos guerrilleros durante los años setenta, se experimentó un lapso de fuerte batalla contra las disparidades económicas y sociales.

Los productores de café que presenciaron ese momento entienden que son los ideales, valores y principios quienes forjan la esencia del ser humano.

Hoy en día, las empresas del sector cafetalero intenta reconstruirse a través de métodos de gestión autogestionados y desde un punto de vista comunitario, con la finalidad de lidiar con varios problemas que impactan su actividad. La falta de políticas públicas efectivas para el sector, la degradación del terreno, el crecimiento de plagas y enfermedades, los impactos del cambio climático en los ciclos de lluvia y la deforestación ilegal promovida por grupos armados son algunas de estas.

Es urgente, en este contexto, que se recupere y se fomente una visión cultural que considere al café no solamente un cultivo económico sino también un componente de identidad fuertemente enraizado en la vida diaria de las comunidades productoras.

## REFERENCIAS

Adame, I. B. (22 de noviembre de 2024). Entrevista sobre la organización Herberada. (E. Cuadra, Entrevistador)

Argüello, I. (26 al 28 de octubre de 2016). <https://www.biodiversidad.gob.mx>. Obtenido de 11-modelo-arreglo-institucional-sector-cafetalero-mex.pdf:

<https://www.biodiversidad.gob.mx/media/1/region/files/spsb/11-modelo-arreglo-institucional-sector-cafetalero-mex.pdf>

Askunze, C. (31 de agosto de 2015). El portal de la economía solidaria. Obtenido de El portal de la economía solidaria: <https://www.economiasolidaria.org/noticias/mesa-finanzas-eticas-noticias-entrevista-carlos-askunze-de-reas/>

Bernardino, F. (24 de noviembre de 2024). (E. Cuadra, Entrevistador)

Bernardino, F. (08 de diciembre de 2024). (E. Cuadra, Entrevistador)

Bernardino, F. (26 de noviembre de 2024). (E. Cuadra, Entrevistador)

Bernardino, F. (24 de noviembre de 2024). (E. Cuadra, Entrevistador)

Bernardino, I. (22 de noviembre de 2024). (E. Cuadra, Entrevistador)

Bernardino, I. (14 de diciembre de 2024). (E. Cuadra, Entrevistador)

Bernardino, I. (08 de diciembre de 2024). (E. Cuadra, Entrevistador)

Good, C. (2013). Formas de organización familiar náhuatl y sus implicaciones teóricas. La Ventana.

NEGI. (25 de JULIO de 2018). INEGI. Obtenido de INEGI: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/[https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2018/ena/ena2018\\_07.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2018/ena/ena2018_07.pdf)

Inocente, B. (22 de noviembre de 2024). (E. Cuadra, Entrevistador)

Jacome, V. (2014). Introducción a la economía social y solidaria. Quito, Quito, Ecuador: Instituto de Altos Estudios Nacionales.

Martínez, M., & Díaz, V. (2017). La regionalización en el estado de Guerrero. RICSH, 11.

Mertens, D. (2005). Research and evaluation in education and psychology. Thousand Oaks.

Moguel, P., & Toledo, V. M. (1996). El café en México: Ecología, cultura indígena y sustentabilidad. México: CENCAS.

Renard, M. C. (2012). Veinte años de crisis del café en México. M. Samper y S. Topik, Crisis y transformaciones del mundo del café. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Ramirez Martinez, G. (2025). Estudios criticos de la administración y Estudios Organizacionales. Coyoacan Cd. de Mexico. : Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO), A.C.

Sampieri, R. H. (2008). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.

TurboScribe. (2020). TurboScribe. Obtenido de TurboScribe:  
[https://turboscribe.ai/es/?ref=gadself&gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQjw782\\_BhDjARIsABTv\\_JAt4bBwNskhwoM\\_UZ1GguAdXXSs2LoLYpShQFiMdPMglbeNWRk5eZ8aArd7EALw\\_wcB](https://turboscribe.ai/es/?ref=gadself&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjw782_BhDjARIsABTv_JAt4bBwNskhwoM_UZ1GguAdXXSs2LoLYpShQFiMdPMglbeNWRk5eZ8aArd7EALw_wcB)

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](#) 