

# La política del Inmecafé y la Sierra Mazateca (1973-1976)

MARGARITA FLORES DE LA VEGA  
ARTURO LEON LOPEZ

El Instituto Mexicano del Café (Inmecafé), organismo estatal encargado de llevar a la práctica la política cafetera del Gobierno, inició, a partir de 1973, una serie de programas de desarrollo en las regiones productoras tendientes a incrementar su participación en la captación, industrialización y exportación del grano. Nosotros analizaremos su acción en una región del estado de Oaxaca en el período que empieza con el inicio del funcionamiento de dichos programas hasta 1976, año que marca el fin del sexenio del presidente Luis Echeverría.

## ANTECEDENTES

Dado que la acción del Inmecafé está relacionada con la compraventa del café, como empresa comercial del Estado, nos parece importante tratar de explicar cuál era la situación de la comercialización en la Sierra Mazateca, en el momento en que empieza a actuar directamente en las regiones productoras, para después analizar la intervención en sí y sus efectos.

La participación directa del Inmecafé en la comercialización del café representó un intento por transformar las estructuras de comercialización, en la que el último eslabón de la cadena estaba formado por los productores minifundistas. Un sistema de intermediación complejo producía enormes ganancias para los comerciantes que, en la mayor parte de los casos, no se invertían productivamente, mientras que el sector minifundista se descapitalizaba. En este contexto, la intervención del Estado con una estructura de comercialización paralela pretendía modernizar el sistema, favoreciendo en cierta manera a los pequeños productores y afectando por lo mismo a los intermediarios y, a su vez, al sistema de dominación caciquil.

La estructura comercial que se había creado en la Sierra Mazateca para hacer llegar el café al mercado nacional e internacional era semejante a la existente en otras regiones indígenas. Las características físicas de la región —terreno accidentado, falta de caminos y medios de transporte, principalmente— así como el volumen de la producción, determinaron que la mayor parte de los pequeños productores

dependiera de los compradores ambulantes para la venta de su café. En general, en los pequeños poblados no había un comprador de café establecido en forma permanente; donde lo había, formaba también parte de la estructura piramidal de comercialización.

Como el café se destina principalmente al mercado internacional, los interesados en captar un volumen importante de la producción indígena eran los exportadores, máxime si la diferencia de precios que podían establecer les aseguraba un margen considerable de ganancia, a pesar de la compleja red de aprovisionamiento que era necesaria.

Los grandes exportadores de Córdoba y Jalapa financiaban a varios grupos de comerciantes de Tehuacán, Puebla, y Teotitlán del Camino, Oaxaca, quienes a su vez adquirían el café —generalmente pergamino— de comerciantes de Huautla, San Jerónimo, etc. Estos intermediarios compraban su mercancía directamente a los productores o a los arrieros habilitados por ellos mismos, quienes seguían las rutas establecidas de antemano en toda la Sierra. A veces los arrieros compraban café capulín en pequeñas cantidades a los productores directos y lo transformaban para entregarlo a los comerciantes.

Los precios se fijaban en Córdoba en función del mercado internacional, pero dada la cadena de intermediación existente, lo que se pagaba al pequeño productor llegaba a ser la tercera parte del precio determinado en Córdoba. A este hecho habría que agregar las compras por adelantado. Los arrieros —a nombre de los comerciantes— y los comerciantes mismos adelantaban dinero a los productores por el café que iban a cosechar; el prestamista fijaba el precio futuro por abajo del precio esperado. A esta disminución se añadía, es obvio, el interés cobrado sobre los préstamos.

Esta estructura se veía fortalecida con el compadrazgo: el comerciante o el arriero era compadre del pequeño productor y —de acuerdo con el sistema de parentesco imperante en la Sierra— se convertía en pariente de toda su familia.

Las relaciones entre los diferentes comerciantes y el control económico que éstos ejercían favoreció la estructuración de un poder en el que desempeñaban un papel dominante. En esas circunstancias, el Estado se hizo presente en la sierra con la institución creada para lograr la integración de los indígenas, es decir, el Instituto Nacional Indigenista (INI). En 1959 se creó un Sub-Centro Coordinador en Huautla, dependiente del Centro Coordinador del Papaloapan cuya base era Temascal.

Por la necesidad de defender sus intereses ante los grandes comerciantes, un grupo de productores decidió organizarse para conseguir un precio más justo para su cosecha. Su objetivo era formar agrupaciones de productores para romper con la estructura tradicional de comercialización.

Su proyecto recibió el apoyo del INI y de algunos "principales" de la región que pretendían controlar dicha estructura. Sin embargo, la movilización de los dirigentes se había iniciado hacía ya varios años cuando el INI se estableció en Huautla, de tal manera que en un momento dado coincidieron, por una parte, la política del INI y más específicamente del Coordinador local, de servir de instrumento a la mejora de la estructura económica regional,

modernizándola, y por otra parte, los intereses de un grupo de notables diferentes a los comerciantes que se veían excluidos del sistema de comercialización del producto local más importante y, por tanto, de sus beneficios.

En 1961, al ser Presidente Municipal el principal dirigente, el INI consiguió coordinarse con Beneficios Mexicanos de Café (Bemex), empresa estatal dependiente del Inmecafé cuya misión era transformar ese producto y regular su precio, y se abrió un centro de compras en la ciudad de Huautla.

Al mismo tiempo se promovió la organización de los pequeños productores. En 1962 se creó la primera Asociación Agrícola Local, respaldada por el INI. Este período de alianza entre el INI como representante del Estado y un grupo de principales de la región, en contra del poder de los comerciantes, se caracterizó por la violencia y el enfrentamiento abierto entre ambas facciones que culminaron con el asesinato del líder de la oposición.

En los primeros cinco años de funcionamiento del Centro de Compras de Bemex, el INI y el personal a cargo fueron objeto de ataques por parte de los comerciantes.

El café comprado en esos años fue el siguiente:

	<i>Café comprado (quintales)</i>	<i>Precios por quintal</i>
1961 (nov.-dic.)	467	\$ 266.65
1962	13 222	286.65
1963	9 406	362.68
1964	6 447	385.04
1965	1 437	314.06

Fuente: Carlos Incháustegui, "Cinco años y un programa", en *América Indígena*, vol. XXVI, núm. 1, México, enero de 1966, e Inmecafé.

Se calculaba entonces la producción regional de café entre 60 000 y 120 000 quintales al año. Fue sobre todo en el segundo año cuando Bemex captó un porcentaje considerable de la cosecha, sobre todo si se considera que sólo tenía una oficina en Huautla, sin haber creado una cadena de intermediación paralela que compitiera con la estructura comercial tradicional. Esto nos permite explicar al mismo tiempo la disminución tan marcada que se observa posteriormente en sus compras; en efecto, ante la tendencia hacia el alza del precio del café, hubiera sido lógico el auge del volumen de compras; sin embargo, fenómenos distintos a la racionalidad económica obstaculizaron su acción, como por ejemplo las presiones de los comerciantes sobre los productores (amenazas de negarles los créditos, tanto en dinero como en especie, para su subsistencia anual) y sobre todo el asesinato del líder de los productores. Dicha reacción fue suficientemente fuerte para bajar cada vez más la cantidad captada por Bemex.

Para 1965, el INI había fomentado la creación de dos asociaciones agrícolas locales, una en Huautla y otra en San José Tenango, principal municipio productor de café de la región, y programaba otras cuatro. Obtuvo del Instituto Mexicano del Café que enviara un ingeniero agrónomo

encargado de instalar viveros para renovar las viejas plantaciones. Después de diez años de proporcionar deficiente asistencia técnica, el ingeniero logró convertirse, al apoyarse en su condición de funcionario del Gobierno, en un miembro de la estructura de poder regional y controlar a las diferentes asociaciones de productores que había promovido el INI. Dichas agrupaciones se transformaron con el tiempo en organismos fantasmas que daban prestigio a sus representantes sin que los representados obtuvieran prácticamente ningún beneficio. El único era el acceso a una asistencia técnica esporádica y a la agencia de compras de Bemex, pero para ello deberían pagar una cotización.

El INI, por su parte, después de haber participado durante los primeros años en acciones contra la estructura caciquil, se retiró de la batalla y se dedicó sobre todo a actividades educativas y a la obtención de ciertos servicios para los pueblos indígenas, como la construcción de caminos vecinales y de aulas escolares.

Como se vio, después de los primeros años de actividad más o menos importante, la intervención de Bemex pasó a ser bastante restringida. Mantuvo su presencia durante el decenio de los sesenta pero sin lograr mayores efectos. Los comerciantes que eran a la vez productores de café seguían explotando la fuerza de trabajo de los campesinos sin tierra, compraban el café de los pequeños productores y, al mismo tiempo, prestaban dinero con intereses muy altos —entre 15 y 20 por ciento mensual—, mecanismos de explotación que les permitían incrementar sus ingresos y propiedades. Esto, aunado a las relaciones ya mencionadas de amistad y compadrazgo entre ellos, los intermediarios y los pequeños productores, determinaba una red social compleja entre comerciantes-propietarios-usureros/campesinos-medios y pobres-jornaleros.

Los comerciantes habían logrado coexistir con Bemex, después de la resistencia violenta de los primeros años en contra de esta institución que finalmente resultó inofensiva y, en cierta manera, consiguieron utilizarla para que sirviera a sus intereses. Los empleados de Bemex se pusieron a su disposición, proporcionándoles, por ejemplo, una asistencia técnica barata, sin interferir por lo demás en sus acciones.

A partir de 1972, el Estado renovó y fortaleció su intervención en la producción de café. Se trataba, por un lado, de aumentar la producción nacional y las exportaciones y, por otro, de dar al Estado una participación creciente en la comercialización de ese volumen.

Si se analiza la composición de las exportaciones agrícolas (que en 1966 representaban 41% de las totales y 23% en 1975), se observa que sobresalen tres productos. En 1975 el algodón, el café y el jitomate representaron 70% de las exportaciones del sector. En este renglón el café ha tenido un papel cada vez más importante desde hace diez años, período que se caracterizó en general por una disminución de las exportaciones agrícolas con respecto a las totales. En 1966 la exportación de café representó 17% de las ventas agrícolas en el exterior, y llegó a 24% en 1970, 28% en 1975 y 45% en 1976.

Este aumento fue resultado en gran parte de las condicio-

nes del mercado internacional en donde el café es, después del petróleo, el producto mexicano que más se exporta. Se explica también por la política que adoptó el Estado: no sólo aumentar la producción nacional, sino asegurar un mercado diversificado en el exterior.

En las regiones productoras indígenas, los esfuerzos de la política cafetalera se orientaron más específicamente a aumentar la productividad, incrementar la producción y de transformar la estructura tradicional de comercialización. Se intentaba, de nuevo, modernizarla, como supuestamente lo había pretendido Bemex, pero contando con nuevos instrumentos.

Desde el punto de vista social y político debemos ubicar esta nueva política de intervención estatal en un contexto general de crisis. Por lo que se refiere concretamente al sector que nos interesa, la mayor participación del campesinado en el mercado determina una polarización creciente en la sociedad rural, que se traduce en el acaparamiento de los medios de producción, en desempleo y subempleo cada vez mayores, en la migración masiva a las ciudades; allí los campesinos constituyen ejércitos de reserva que corresponden, por lo general, a una situación de tensión social creciente a la que el Estado se enfrenta.

De ahí que su intervención tendiente a incrementar la producción y la productividad obedezca no sólo a motivos económicos, sino que se oriente a fomentar la colectivización de las unidades productivas (ejidos y comunidades) en un intento por disminuir las tensiones y evitar el éxodo rural. En las regiones de productores marginales —en este caso, de café— el Estado, con los mismos propósitos, inicia un programa amplio de desarrollo cuyo agente es un organismo descentralizado, el Inmecafé.

Ya contaba con la Confederación Nacional Campesina que “representa” a la base campesina, a la que de hecho controla; ahora el Inmecafé iba a tratar de crear su propia base de apoyo campesino organizando a los pequeños productores —95% del total— y participando directamente en la comercialización. Se calculaba que en la medida en que el productor de café se sintiera apoyado por el Instituto en sus demandas por mejores precios y créditos, sería a su vez un apoyo para el Instituto en el planteamiento de sus políticas y un aliado en los enfrentamientos con los grupos poderosos de grandes comerciantes y exportadores, cuyos intereses se contraponían a la participación cada vez mayor del Estado en el mercado.

#### PROGRAMAS DEL INMECAFE

La ley de creación del Instituto Mexicano del Café se promulgó en diciembre de 1958. Durante el período del gobierno de Echeverría recibió un gran impulso y adquirió más fuerza, absorbiendo las funciones que se asignaba hasta entonces a Bemex, dando prioridad al aspecto de la comercialización y de la industrialización del café. Se le asignó la elaboración de la política cafetalera nacional, tendiente a incrementar el volumen de la producción y de las exportaciones del grano y a regular el mercado mediante su participación directa. Para el Instituto se trataba de captar la mayor cantidad posible del producto y de destinarlo, sobre todo, a la exportación.

Para cumplir con sus objetivos, el Inmecafé llevaba a cabo diferentes programas cuya realización dependía de las diferentes subdirecciones.<sup>1</sup> Unos estaban vinculados con la venta y otros con la compra de café. Con respecto a la venta, cabe aclarar que se realiza tanto en el mercado nacional como en el internacional; como representante de un país productor, el Inmecafé participa en las negociaciones internacionales entre naciones productoras y consumidoras.

En este trabajo analizaremos los programas que se relacionan con la compra y que afectaron directamente a los pequeños productores, aunque haremos referencia a algunos aspectos de la venta al exterior que lleva a cabo el Instituto.

Podemos dividir en seis grupos los programas del Inmecafé para las zonas productoras: 1) organización de los productores; 2) anticipos sobre cosecha; 3) compras; 4) asistencia técnica; 5) industrialización, y 6) programas sociales.

### 1. Organización de los productores

En México existen aproximadamente 100 000 productores de café, de los cuales se considera que 95 000 son pequeños productores minifundistas. El Instituto preveía que sus programas beneficiarían a este último sector, por lo cual se propuso su organización. De esta manera, las asociaciones locales agrícolas creadas por Bemex-INI fueron sustituidas, aunque oficialmente nunca se disolvieron, por otro tipo de organización que recibió el nombre de Unidad Económica de Producción y Comercialización (UEPC).

El Inmecafé definía a estas organizaciones como “empresas de cafecultores minifundistas, que se organizan con objeto de resolver problemas relacionados con la producción, industrialización y comercialización del café, así como aquello que tiene que ver con el desarrollo integral de las comunidades cafetaleras... las UEPC asocian el esfuerzo colectivo y cooperativo del cafecultor al logro de objetivos que aceleran la obtención de mejores niveles de vida”.<sup>2</sup> También decía que “por medio de las unidades, los campesinos operan colectivamente como cuerpos productores y comercializadores de su propia producción. Ellos mismos organizan sus requerimientos de asistencia técnica y de anticipos a cuenta de cosecha. Y también colectivamente cuidan que la producción se realice conforme a lo previsto y que los socios cumplan escrupulosamente con el pago de los anticipos”.<sup>3</sup>

Para llevar a cabo el trabajo de organización, el Inmecafé contaba con una Gerencia de Organización de Productores y con promotores encargados de cumplir esa función.

1. La Subdirección Técnica, la de Comercialización, la Internacional, y la Subdirección de Industrialización. La Dirección General es responsable ante un Consejo Directivo integrado por representantes de cuatro secretarías de Estado, del Banco Nacional de Comercio Exterior, los exportadores, los grandes productores y de la Confederación Nacional Campesina.

2. Fausto Cantú, *Aspectos jurídico-económicos de la caficultura en México*, Inmecafé, México, 1976.

3. Inmecafé, *Perfil cafetalero del Estado de Oaxaca*, México, 1975.

En el programa de labores de esa Gerencia correspondiente a 1974, se dice que la organización “no se entiende como mero acto formal de agrupación de los campesinos, sino como un proceso educativo formativo a través del cual se capacita a los productores para que sepan analizar conjuntamente los problemas que los aquejan, diseñen las medidas requeridas para su solución y para que las ejecuten conforme a los ordenamientos establecidos en el ejercicio democrático de sus asambleas”. También en ese documento se hace referencia a los “peligros y vicios que es necesario impedir y combatir en el trabajo de organización: el manipuleo de los campesinos con el pretexto de resolver sus problemas; el paternalismo consciente e inconsciente que coloca al campesino en un plano de inferioridad y los conduce a la pasividad y al conformismo”.<sup>4</sup>

A finales de 1976, el Inmecafé contaba con 38 promotores para trabajar con 2 111 UEPC que se habían constituido en el país en el curso de tres ciclos cafetaleros y que agrupaban a 78 252 cafecultores. A cada promotor correspondía atender 56 UEPC en promedio. En la región de Córdoba, a la que pertenece la Sierra Mazateca, había seis promotores para atender cada uno 72 UEPC en promedio. En la Sierra, en donde había 75 unidades, sólo trabajaba un promotor con la colaboración de dos auxiliares, de tal manera que no podían hacer siquiera una visita semanal al año a los productores “organizados”.

Las primeras unidades se crearon unos meses antes de que se iniciara el ciclo cafetalero 1973-1974 (mes de octubre) hasta completar 1 030 UEPC al final de la cosecha. En principio, cada uno de los promotores organizó en ese corto período 28 UEPC. Este primer hecho, cuantitativo, pone ya de manifiesto la contradicción entre el objetivo (crear “una empresa para resolver los problemas relacionados con la producción, industrialización, comercialización, capaz de planificar sus necesidades de asistencia técnica y de crédito”) y el propósito de hacerlo en un “proceso educativo” que capacitara a los cafecultores para cumplir con lo que se proponía.

Aun aceptando que ese proceso fuera a realizarse en el largo plazo, ya desde el momento de su creación tenía el signo de una organización por decreto que, en última instancia, constituía una agrupación formal para recibir crédito y comprometer de alguna manera la cosecha con el Instituto.

De un día para otro, los pequeños productores se encontraron con que el “Gobierno” les daría crédito, pero que era necesario hacer asambleas, nombrar a sus representantes y comprometerse a vender una cantidad mínima al Instituto. También escogieron un nombre para su organización, nombre que después vieron precedido por las letras UEPC sin que supieran su significado.

Es decir, no se pretendía conceder anticipos sobre cosecha a los campesinos en forma individual, sino que era necesario que éstos constituyeran un grupo que pudiera cumplir las

4. Inmecafé, *Manual del Promotor*, Gerencia de Organización de Productores, México, 1974.

veces de una sociedad de crédito en la que todos los socios fueran responsables solidarios para cubrir sus deudas. De otra manera sería muy difícil al Estado ejercer un control sobre los productores.

Para constituir las UEPC, el promotor del Inmecafé mandaba convocatorias a los diferentes poblados, pidiendo a las autoridades que reunieran a todos los productores para llevar a cabo una asamblea. Se presentaba el día fijado con anticipación, las más de las veces con el tiempo justo para realizar la reunión; en general, explicaba que el Instituto estaba dispuesto a ofrecer anticipos sobre las cosechas a quienes se comprometieran a vendérsela. Se hacía entonces una lista de los interesados y se nombraba a la Mesa Directiva.

Se hacía hincapié en la necesidad de que el Delegado de la UEPC nombrado por los campesinos fuera una persona responsable, que conociera a los productores y que tuviera la autoridad moral suficiente para que éstos cubrieran sus deudas. Si bien se pretendía que los comerciantes y acaparadores no participaran en las UEPC, de hecho quedaron incluidos en las listas de los socios en algunos casos.

En muchas ocasiones, los promotores del Inmecafé no conocían la región en la que echaron a andar los programas, por lo que tuvieron que confiar en lo que decidieran las asambleas sin saber en qué condiciones se tomaban las decisiones y pensando que, con el tiempo, irían conociendo quiénes eran los productores y los delegados. En el caso concreto de la Sierra, el promotor enviado era originario de la región y formaba parte de la estructura de poder local, pero al regresar como funcionario del Gobierno consolidó su posición y la de su familia.

Independientemente de quiénes fueran los promotores encargados de organizar a los cafecultores y de sus vínculos más o menos directos con la estructura de poder local, para el Instituto lo importante era captar una mayor producción: uno de los medios para lograrlo era comprometer la cosecha otorgando los anticipos. La estructura económica y política de las regiones productoras permitía que resultaran favorecidos los productores que estaban en una mejor posición, aunque también se tocara a los pequeños productores minifundistas. En muchos casos, los comerciantes, acaparadores o caciques que se integraron a las UEPC se instalaron como dirigentes, aprovechando que hablaban el español y conocían la burocracia del Inmecafé y sus trámites (por ejemplo, cómo hacer oficios, a quién dirigirse, etcétera).<sup>5</sup>

Después de conocer durante tres años el funcionamiento de las UEPC, hicimos, en agosto de 1976, un estudio que pretendía determinar, a través de la opinión de los propios campesinos de la región, en qué medida el Inmecafé había cumplido con sus objetivos.<sup>6</sup>

5. Esta situación es muy semejante a la de la Sierra Zongolica en Veracruz, que se describe en un estudio sobre las condiciones de los cafecultores nahuas de Daniel Early y Julia Capistrán, terminado en septiembre de 1975.

6. Para llevar a cabo el estudio elaboramos una encuesta que se dividió en siete apartados; la primera parte corresponde a los datos generales de los productores y las otras seis se refieren a los programas del Instituto. A partir de la experiencia de tres años de

Con respecto al programa de la organización de los productores, las cuestiones que trataron de esclarecerse mediante la encuesta se referían, por una parte, a la concepción de los socios de las unidades sobre qué era una UEPC, por qué formaban parte de ella y cuál era la opinión que tenían de su funcionamiento; por otra, a la idea que los productores se habían formado sobre las funciones que cumplía el promotor.

De los campesinos entrevistados, 47% opinaba que una UEPC era "en donde nos dan crédito" y 37% que era la unión de pequeños productores para "vender mejor". Para estos últimos, la UEPC vino a sustituir a la asociación agrícola local que había formado Bemex. El 5% respondió que la UEPC era un instrumento para apoyar al Gobierno y, en contraparte, obtener su ayuda. También se dio el caso de socios que afirmaban no saber qué era una UEPC.

Coincidiendo con las respuestas a esta pregunta, 47.5% de los productores entrevistados dijo ser socio porque a través de la UEPC obtenía crédito. El 25% se afilió para dar y recibir apoyo mutuo como pequeño productor, entendiendo principalmente que, al no dar el Instituto crédito a los grandes acaparadores, ellos se estaban beneficiando. De los cafecultores que dijeron ser socios para vender a mejor precio, la mayoría consideraba que el precio que pagaba el Instituto era el más indicado, mientras que hubo quienes se integraron a las UEPC para poder vender su café en el centro de compras del Instituto, ya que de otra manera no les recibían su producción.

En general, los cafecultores consideraban que la UEPC era buena, sobre todo porque a través de ella obtenían crédito; también opinaban que podía ser positiva "siempre que el que coordina sepa llevarla por buen camino"; en el mismo sentido apuntaba el comentario de un productor según el cual "a mi modo de pensar, es un poquito engaño porque no cumplen lo que prometen". Nos dijo también un campesino que "él pensó que al tener una asociación tenía una posibilidad de tener un beneficio y que pudiera manejar su propia producción nombrando a compañeros del pueblo para tener un mejor entendimiento, pero como los acuerdos los cambió el Instituto, se cambió todo; la UEPC sirve más al Instituto y no al propio productor".

Estas opiniones reflejan con claridad las expectativas que creó el Instituto, lo que los campesinos recibían en la práctica y el trabajo real desarrollado por los diferentes funcionarios. Por un lado, el campesino recibió crédito, pero las empresas colectivas, organizaciones administradas por los campesinos mediante la capacitación proporcionada por el Instituto, no se crearon; no obstante, sí se controlaron las

trabajo en la Sierra y de los estudios previos que habíamos hecho en la región, decidimos aplicar la encuesta en los dos municipios con mayor producción cafetícola y en un tercer municipio con producción intermedia. En la mayoría de los casos, tratamos de que los entrevistados fueran los dirigentes de las UEPC que tenían mayor relación con el Inmecafé; además se entrevistó a productores que no eran socios pero que vendían al Instituto y, aprovechando la celebración de una reunión nacional de cafecultores, se entrevistó al azar a campesinos dirigentes de otras UEPC para conocer la opinión de los productores de otras regiones (Chiapas, Guerrero y Puebla). Se consideró que la muestra —50%— es representativa, dada la homogeneidad del universo que se detectó en los estudios anteriores.

unidades. En aquellos pueblos en donde los caciques lograron quedar incluidos dentro de las UEPC, ocuparon los puestos directivos y los manejaron en función de sus intereses; en otros lugares, los mismos promotores del Inmecafé favorecieron este control, y en algunos casos, en que los pequeños productores trataron de liberarse de la tutela y controlar ellos mismos su organización, se vieron rápidamente envueltos en un enfrentamiento abierto con los funcionarios del Instituto.

Así, un socio de una UEPC decía: "era buena cuando nosotros trabajábamos acá, ahora él está escogiendo y es mala". "Nosotros", en ese caso, eran los productores que decidían y dejaban fuera a los comerciantes; "él" era el promotor, que empezaba a imponer en los puestos de dirección a aquéllos que estaban dispuestos a seguir sus indicaciones y a no cuestionar al Instituto.

Para la mayor parte de los campesinos entrevistados, el trabajo del promotor consistía en dar y recuperar crédito; para ello convocaba a asambleas en donde, de paso, daba algunas orientaciones generales sobre la necesidad de mejorar las plantaciones.

Generalmente, los productores afirmaban haber celebrado una asamblea a principios del año, en cada UEPC, en la que el promotor exigió el pago del crédito; en la fecha en que se realizó el estudio, aún no se habían llevado a cabo las reuniones necesarias para programar la cosecha 1976-1977, a pesar de que el ciclo y el corte comenzaban dos meses después y de que las labores del campo se reinician una vez terminada la recolección del café.

El promotor visitaba cuando mucho dos veces al año a cada una de las unidades y también, excepcionalmente, cuando se esperaba la participación masiva de los productores en algún acto político. Uno de los socios expresaba lo anterior diciendo: "el promotor convoca a las reuniones para tratar lo de la recuperación del crédito, para invitarnos a México, otra vez para el crédito y lo mismo los demás". Con esas visitas esporádicas, no es sorprendente que una gran proporción de los campesinos entrevistados (27%) dijera que no sabía cuál era el trabajo desarrollado por el promotor tres cosechas después de haberse iniciado el programa.

Una organización de este tipo se asemeja mucho a otras organizaciones constituidas por el Gobierno federal. Para citar sólo un ejemplo, recordemos que durante ese período de gobierno se decretó la colectivización de los ejidos, aparentemente para crear empresas productivas campesinas; pero la concepción de la organización, la manera de realizarla y la estructura en la que quedaban insertos organizados y organizadores determinó que, de la meta que era reorganizar en forma colectiva 11 000 ejidos y comunidades agrarias durante el sexenio (o sea, casi la mitad de los existentes), al final del régimen sólo había 633 ejidos colectivos funcionando, y 4 000 colectivos en el papel, es decir, que nada más se había levantado un acta en la cual constaba que la asamblea ejidal había aprobado trabajar colectivamente.<sup>7</sup>

7. Rosa Elena Montes de Oca, "La cuestión agraria y el movimiento campesino: 1970-1976", en *Cuadernos Políticos*, núm. 14, México, octubre-diciembre de 1977.

Podemos decir entonces que el intento del Estado, a través del Inmecafé, de organizar a los productores, dada la crítica situación social de las zonas rurales, se logró en cierta manera, pero la naturaleza misma de esa organización permitió que fuera controlada por la estructura de poder local y regional. El programa de organización no destruyó esa estructura y, por el contrario, fue aprovechado y utilizado por ella: "en todos los pueblos pasa lo mismo, pero lo peor es que tenemos miedo y nos callamos, aunque nos están fregando; somos muy tímidos. Si en las reuniones están presentes uno u otro acaparador, ya todos se callan y tienen miedo porque pueden necesitar al acaparador para que les adelante dinero" (socios de una UEPC de Oaxaca). Una vez pasada la primera etapa de desconfianza, los grandes comerciantes de las diferentes regiones vieron que era posible y a veces benéfica para ellos la participación del Instituto.

La estructura de poder regional se sumó a la estructura puesta en pie por el Inmecafé; sólo en aquellos lugares en donde aquélla se había debilitado el Instituto impuso su control. Esta no contradicción absoluta entre caciques e Inmecafé, paralela a la pretendida organización de los pequeños productores, puede verse más claramente al analizar los programas de anticipos sobre cosecha y de compras del Instituto.

## 2. Anticipos sobre cosecha

El proceso de monetarización de la economía de los campesinos indígenas se acentuó al modificarse su estructura productiva, pasando de la producción destinada directamente al consumo a la producción orientada fundamentalmente al mercado. Esa transformación llevaba en sí la condición que los productores dispusieran de recursos en efectivo para hacer frente a sus necesidades de consumo, principalmente.

Sin embargo, la disponibilidad limitada de medios de producción, la escasez de tierras y su mala calidad, un nivel tecnológico poco desarrollado que se adaptaba más a la producción de maíz que a la de cultivos comerciales como el café, dieron por resultado rendimientos bajos, poca producción y, en consecuencia, bajos ingresos. A esta situación habría que agregar la forma en que se comercializaba la mercancía, pues afectaba de manera decisiva los niveles de precios y de ingresos de los productores.

En general, el mismo comerciante que compraba la cosecha de café suministraba las mercancías en los poblados. Cuando el ingreso derivado de la venta de la cosecha no era suficiente para que el productor afrontara sus necesidades a lo largo del año, recurría al comerciante para que éste le adelantara dinero o le fiara mercancía a cuenta de la cosecha que se comprometía a entregarle. Por estos préstamos, los comerciantes exigían el pago de intereses muy elevados, que duplicaban el monto de la deuda en menos de un año. En ocasiones, a este "servicio" se le llamaba comprar la cosecha por adelantado, pagando entonces precios que equivalían a la mitad y, a veces, a la tercera parte del precio que se fijaba en el momento de la cosecha. Estos mecanismos se iban repitiendo año con año, aumentando la dependencia del productor con respecto al comerciante. Si bien éste salvaba

la situación sufrida por el productor en el momento, a la larga podía resultar que el campesino perdiera su tierra.

En este contexto debemos ubicar la intervención del Inmecafé a través de su política de créditos y compras. Para el Instituto, la finalidad del programa de anticipos sobre cosecha consistía en "evitar que el productor venda su cosecha al tiempo y a precios que muchas veces son inferiores hasta en 50% del precio oficial. Permite además que el productor mejore de inmediato sus ingresos al no vender su cosecha a los coyotes y le proporciona acceso a los precios oficiales".<sup>8</sup>

Para otorgar créditos, el Instituto impuso como requisito que el pequeño productor le vendiera su café y, como mecanismo para canalizarlos, a la UEPC, ya que concederlos de manera individual exigía un control que no podía asegurarse. Los adelantos se darían para ser recuperados en un período máximo de seis a ocho meses, cobrando un interés de 10% anual, tasa inferior a la que exigía la banca oficial.

A diferencia de los créditos que tanto el Estado como la banca privada otorgan a las empresas agrícolas capitalistas, los anticipos sobre cosecha para los pequeños cafecultores constituían de hecho un crédito para el consumo, aun cuando supuestamente se entregaban para mejorar la producción. Era una medida económica que aliviaba en parte la explotación del productor y que permitía al Estado canalizar más productivamente la extracción de plustrabajo.

En la cosecha 1973-1974, el Instituto inició este programa con una entrega de 34 millones de pesos como anticipos sobre cosecha. En los dos ciclos siguientes se repartieron 145 y 183 millones de pesos respectivamente, lo que representó un aumento considerable. Este incremento se facilitó en parte porque el Instituto recuperó 99 y 85 por ciento de los anticipos entregados en los primeros ciclos y, además, por la ampliación de los otros programas, principalmente el de organización y compras. Por esta razón el Instituto podía decir que los "cafecultores, a través de esta medida oficial, han dado respuesta positiva a los programas del Inmecafé, operando cada vez más con el Instituto, lo que permite a éste tener una mayor participación en la comercialización del grano en lo interno y en lo externo".<sup>9</sup>

En realidad, la entrega de anticipos sobre cosecha aseguraba al Instituto una captación mínima de café, pero el grueso de ésta dependía más de su política de compras. En lo que se refiere al pequeño productor minifundista, un buen precio sin el crédito correspondiente no tenía efecto alguno. Aún cuando quisiera vender al Instituto, al necesitar dinero a la mitad del año y carecer de crédito, tendría que vender por adelantado al comerciante.

En la Sierra se entregaron 800 000 pesos de anticipos en el primer año, cantidad que aumentó a 6 millones en el siguiente. Desde este punto de vista, la derrama de recursos era muy importante, habiéndose recuperado la totalidad del crédito durante el primer ciclo. Al año siguiente, los campesinos quedaron endeudados en parte con el Instituto, debido principalmente al mal funcionamiento de los centros de

compra. Dado que el Instituto fijó entonces como política no conceder créditos a las unidades que no hubieran cubierto por lo menos 10% del crédito otorgado, muchos campesinos tuvieron que recurrir de nuevo a los préstamos de los comerciantes.

Para poder definir la función que cumplía realmente el crédito es necesario considerar el desarrollo de ese programa, que se caracterizó por varias deficiencias. El Instituto sólo otorgaba créditos de avío, es decir, un crédito a corto plazo, inferior a un año, que no permitía mejorar la productividad de las plantaciones. Por esto, los socios consideraban que era necesario contar con créditos refaccionarios pagaderos a largo plazo.

De igual manera, el monto del crédito que se otorgaba era insuficiente para realizar las labores indispensables para el cultivo, ya que se había fijado una cantidad de 200 a 250 pesos por quintal comprometido. Esta limitante lo fue sólo para los productores medianos y grandes, que destinaban parte del crédito al pago de la mano de obra empleada principalmente durante la cosecha de café; los productores minifundistas utilizaban el crédito para aplicarlo directamente al consumo, debido a sus bajos niveles de producción, de tal manera que representaba una ayuda para subsistir. Por eso, puede decirse que una gran parte de los recursos distribuidos en la región llegaron finalmente a los comerciantes. Lo que éstos habían dejado de ganar al disminuir los préstamos usurarios, trataron de recuperarlo aumentando los precios de las mercancías.

Por otra parte, los períodos fijados para distribuir los créditos no correspondían a las épocas de los trabajos agrícolas que exigían las plantaciones de café. Llegaban generalmente con mucho retraso, hasta tres y cuatro meses después de lo previsto; de ahí resultaba que, en muchas ocasiones, los mismos campesinos que se habían comprometido a vender al Inmecafé tuvieran que pedir prestado en otra parte. Por ejemplo, aun cuando la mayoría de los socios de la región de estudio consideraba que el crédito era buena medida, 85% de los entrevistados nos decía que el crédito no llegaba a tiempo para las primeras limpiezas y, a veces, únicamente era una ayuda para el corte de café. Por eso, no podían dejar de acudir a los acaparadores y de vender parte de la cosecha en café cereza, lo que les permitía pagar el resto del corte del café y transformarlo en pergamino.

El programa de créditos del Instituto no eliminó la razón de ser del comerciante-prestamista quien, a diferencia del Instituto, está dispuesto a prestar y presta en el momento en que se le solicite. Aunque pudiera parecer contradictorio, dada la relación de explotación que establece con el pequeño productor, como éste sabe que algún día puede necesitar del comerciante-prestamista, se siente obligado a agradecer los "favores" que le ha hecho y, en cierta manera, comprometido con él. Cuanto más necesitado esté un productor minifundista, en mejor posición estará el comerciante para fijar sus condiciones. Ese ha sido el caso cuando el Inmecafé ha dejado de comprar o cuando se retrasan sus créditos.

Este tipo de relación hizo que, para el campesino, la posibilidad de obtener un crédito del Instituto se convirtiera

8. Inmecafé, *Informe de labores*, México, 1975.

9. Fausto Cantú, *op. cit.*

en una esperanza, y, con base en esa expectativa creada, los campesinos se movilizaron a donde fue necesario con tal de que el crédito fuera una realidad. La obtención del crédito se convirtió así en la razón de ser de las UEPC y explica la participación masiva en las reuniones convocadas por el Instituto.

Ahora bien, es importante notar que, con el financiamiento que se otorgaba a las UEPC, organización económica, el campesino quedaba comprometido políticamente con el Inmecafé. Esta dependencia se manifestaba mediante la influencia de las opiniones de este organismo vertidas, dentro y fuera de la comunidad, en favor de los dirigentes del Inmecafé o, circunstancialmente, en favor de alguna corriente política que oficialmente le fuera señalada.<sup>10</sup> En su acción para atenuar la explotación de los campesinos, el Estado se favorecía, afinando los mecanismos para ejercer su dominación política.

### 3. Compras

Durante los primeros 15 años de su funcionamiento, el Instituto Mexicano del Café manejó en promedio 5% de la cosecha nacional. Su participación marginal estaba determinada por los objetivos que perseguía, principalmente el estímulo —con recursos limitados— de la producción cafetera y, en menor medida, la regulación del precio del café. La orientación que se le dio en el sexenio pasado transformó sus políticas, fijando como objetivo “lograr el mayor volumen de ingresos de divisas al país por concepto de exportaciones de café”,<sup>11</sup> para lo cual se planteaba la necesidad de participar directamente en la comercialización del café, aumentando el volumen de producción captado hasta entonces por el Instituto.

Hasta ese momento, la estructura de comercialización tradicional hacía depender a los pequeños productores de los precios fijados por los grandes exportadores y su red de intermediarios que les permitía buscar la producción en las regiones más aisladas. La venta del café estaba vinculada también con la necesidad de contar con recursos en efectivo antes del tiempo de la cosecha.

Para que la intervención del Inmecafé fuera eficaz era necesario abrir centros de compra en las regiones productoras, ofrecer un precio superior al fijado por los comerciantes y sustituir asimismo una de las funciones que cumplían y que se traducían en la descapitalización de los pequeños productores: refaccionarlos en los períodos críticos antes de la cosecha.

De esta manera, el Instituto multiplicó los centros de compra en el país: en el ciclo 1972-1973 eran 63, pasaron a 305 en la cosecha 1973-1974 y aumentaron todavía más posteriormente. Este desarrollo fue uno de los factores que permitió al Inmecafé captar 19% de la cosecha nacional en el primer ciclo citado y mantenerse en el mismo orden e incluso aumentar sus compras en los años siguientes.

Los incrementos en el número de centros de compra y en

la cantidad de producción manejada hicieron posible que el Instituto estableciera efectivamente un precio de garantía para el café. Hasta ese momento, había contado con un Comité de Precios que determinaba un “precio mínimo de compra”, tomando en cuenta dos elementos: el precio variable en el mercado internacional y los costos de comercialización; con este sistema, al precio internacional se deducían los gastos de operación del exportador para obtener el precio mínimo. Sin embargo, esta tarifa sólo tenía un carácter indicativo, dado que el Inmecafé controlaba una parte mínima de la producción nacional.

A partir de 1973 se establecieron los primeros “precios oficiales”, que deberían ser respetados en las transacciones comerciales. En principio, tomaban en cuenta dos criterios: los costos de producción y las variaciones del precio internacional. En este sentido, debían constituir una garantía para los pequeños productores. En la práctica de algunos años, el precio oficial no llegó a cubrir los costos de producción de las regiones técnicamente más atrasadas; en cambio, cuando el precio internacional subió a niveles muy altos se mantuvo una diferencia muy grande entre lo que se pagaba en el mercado internacional y lo que recibían los pequeños productores.

En la Sierra, durante el primer año de funcionamiento del programa, se abrieron nueve centros de compra además del que venía operando Bemex desde los años sesenta, lo que permitió al Instituto captar aproximadamente 50% de la cosecha regional para el ciclo 1974-1975.

Los centros de compra se instalaron en diferentes poblados en función, sobre todo, de la importancia de la producción y de la posibilidad de dar servicio a un área más o menos semejante. Al principio se pretendía que estos centros fueran atendidos por campesinos, socios de las UEPC y originarios del mismo lugar, en tal forma que los productores pudieran entablar una comunicación en el mismo idioma y en igualdad de circunstancias, eliminando al comerciante.

Durante el primer año de su instalación, prácticamente sólo aquellos productores que tenían ya comprometida su cosecha con los comerciantes no vendieron su café al Instituto. Para la mayoría, la diferencia en los precios fue el factor decisivo, ya que el Instituto fijó precios que duplicaban el que venían pagando los comerciantes, obligándolos indirectamente a modificarlo para hacer frente a esa nueva competencia. Sin embargo, se hicieron evidentes algunos problemas en el funcionamiento de los centros de compra: no contaban con la infraestructura necesaria para trabajar en forma adecuada. Por una parte, no disponían de medios de transporte ni de capacidad de almacenaje suficiente y tuvieron que recurrir a los comerciantes y a los arrieros que antes compraban café, ya que, de otra manera, se limitaba la posibilidad de recibir el grano. Por otra parte, el sistema de aprovisionamiento de fondos en efectivo era muy deficiente, lo que determinó el cierre temporal de los centros de recepción en los períodos de producción más intensa, de modo que los productores tuvieron que vender a los comerciantes, aunque el precio fuera menor.

De igual manera, pero sobre todo a partir del segundo año, los compradores que, en algunos casos, habían sido

10. Sigifredo Gallardo, *Los efectos socio-económicos de las organizaciones campesinas promovidas por el Instituto Mexicano del Café*, ENA, Chapingo, México, 1975.

11. Fausto Cantú, *Declaraciones ante el Senado de la República*, Inmecafé, diciembre de 1975.



electos por los productores y, en otros, impuestos por el Inmecafé, se convirtieron prácticamente en empleados del Instituto, dejando de cumplir el papel que se les había asignado como representantes de los socios de las Unidades. En la medida en que las UEPC sólo constituían una organización formal y no real, carecían del poder necesario para exigir de los compradores y del Instituto el cumplimiento de algunos acuerdos mínimos.

Asimismo, la necesidad de cierta capacitación de los compradores favoreció que el Instituto contratara otro tipo de personal, a veces técnicamente mejor preparado, pero con vínculos más estrechos con los comerciantes, con quienes habían trabajado en muchas ocasiones, y con intereses personales bastante alejados de los de los socios.

Los centros de compra empezaron entonces a recibir indistintamente el café de los pequeños productores y el de los acaparadores. De ahí que los campesinos dijeran: "muchos empezaron a combatir, a no dejar que los acaparadores metieran el café en el Instituto, solamente los puros pequeños. Pero no se pudo, no sé cómo le hicieron, pero cuando no lo metían acá, se los recibían en otro centro y nos perjudica bastante, porque ellos tienen dinero; nos compran el café barato y luego aprovechan de ir a venderlo al Instituto a buen precio y de ahí vuelven a sacar dinero y siguen de nuevo".

Aún más, la incapacidad de las UEPC para ejercer un control sobre los compradores del Inmecafé permitió que se reprodujeran en cierta medida los mecanismos que habían caracterizado a los centros de recepción de Bemex relativos al pago con recibos y al castigo de los precios. Durante muchos años, esta agencia entregaba a los pequeños productores vales que eran pagaderos posteriormente, lo que dio lugar a un tráfico de vales en el que los comerciantes resultaban beneficiados, ya que hacían las veces de una casa de descuento, cobrando intereses muy altos a los productores. Si bien se limitó ese tipo de transacciones, en muchas ocasiones volvió a presentarse: cuando el comprador del Inmecafé contaba con fondos limitados para pagar el grano, sólo daba recibos a los campesinos y pagaba en efectivo a los acaparadores. Al pequeño productor le correspondía entonces decidir: esperar o vender de inmediato a los comerciantes.

De igual manera, era práctica común imponer castigos al precio del café por supuestas o reales deficiencias en su calidad como, por ejemplo, el exceso de humedad o las manchas. Al ser rechazada su producción, el campesino vendía al comerciante a un precio marcadamente inferior, para comprobar que el mismo café, una vez mezclado con otro de calidad distinta o a veces de la misma, era vendido por el comerciante al Instituto. Los compradores de los nuevos centros comenzaron a hacer diferencias entre productores y acaparadores, repitiéndose con regularidad la misma situación: en caso de que hubiera deficiencias, al acaparador no se le imponían mermas mientras que al pequeño productor sí.

Los comerciantes se fueron adaptando a las circunstancias al observar que, de hecho, los centros de compra podrían serles útiles en un momento dado. Los precios fijados por el

Instituto cada año eran demasiado rígidos para responder a las variaciones sufridas en los precios internacionales del grano, mientras que los comerciantes y exportadores tenían la posibilidad de ser más flexibles. Si el precio en el mercado exterior subía, aumentaban sus precios por encima del oficial y, claro está, compraban grandes cantidades. En cambio, si había una tendencia a la baja, les resultaba más conveniente vender al Instituto.

Contradictoriamente, en el ciclo cafetalero 1974-1975, cuando los centros de compra quedaron cerrados por largas temporadas por no disponer el Instituto de fondos en forma continua, fue cuando recogieron el mayor porcentaje de producción que han logrado hasta la fecha. En el mismo período, el precio del mercado internacional bajó a 46 dólares las cien libras, lo que restringió al máximo las exportaciones. Los exportadores dejaron de comprar pero no así los comerciantes, quienes, aprovechando el cierre de los centros de compra del Instituto, captaron una gran parte de la producción a precios bajos para revenderla al Instituto cuando éste contó con fondos líquidos y volvió a abrir los centros.

Desde el punto de vista de los pequeños productores, la intervención del Inmecafé a través de su programa de compras representó, en un primer momento, una mejora en su situación, pero no modificó de hecho la estructura en la que estaban insertos como productores minifundistas. En la medida en que las UEPC no constituían una empresa colectiva de producción y comercialización con capacidad de absorber pérdidas en un ciclo para recuperarse después, o de especular según las variaciones en los precios, no pudieron intervenir efectivamente como agentes económicos en el juego del mercado. Al no tener poder de negociación, los pequeños productores seguían vinculándose al mercado como productores individuales, dependientes ahora de la política del Instituto y de su aplicación. Si el Instituto cerraba sus centros de compra, si pagaba con vales, si castigaba el precio, etc., el productor forzosamente regresaba con el comerciante, puesto que la estructura de la que era dependiente no se había modificado.

Sin embargo, la presencia del Instituto y la competencia que se estableció entre los diferentes compradores, sobre todo en el período de la tendencia al alza en el precio internacional del café, fueron factores que permitieron a una gran parte de los pequeños productores cuestionarse por qué, ante las diferencias en los precios, ellos seguían recibiendo prácticamente lo mismo. En nuestro estudio citado sobre las acciones del Inmecafé, al preguntar la opinión de los socios sobre el precio oficial pagado por el Instituto, vimos que sólo 40% lo consideraba bueno, lo que no impide que uno de estos mismos campesinos nos dijera: "el precio del Instituto es bueno porque es la orden del Señor Director, pero el comerciante paga mejor y además el precio fuera es de 158 dólares el quintal" (en esa época, el precio del Inmecafé era el equivalente a 60 dólares el quintal).

La diferencia entre el precio nacional y el internacional permitió obtener grandes beneficios que quedaron, ya fuera en las manos de los grandes exportadores ya en las del Instituto. El importante volumen de café retenido en la cosecha 1974-1975 se vendió en el mercado internacional

después de la helada en Brasil —julio de 1975—, a precios considerablemente más altos, lo que representó, según la Dirección del Instituto, una utilidad aproximada de 50 millones de dólares.<sup>12</sup>

Aprovechando esa situación, el Instituto anunció —con lujo de publicidad— que, siendo el Inmecafé una “empresa de los campesinos”, se haría un reparto de utilidades. Fijó la cantidad de 50 pesos para ser revertida como utilidad por cada quintal de café que se le vendiera en la cosecha 1975-1976.

Según los datos publicados por el Inmecafé, su participación en las exportaciones nacionales del grano para la cosecha 1974-1975 fue de 41.5%, por lo que, en términos generales, correspondería al Instituto 20 millones de dólares de las utilidades extraordinarias, es decir, 250 millones de pesos.

En una reunión nacional de cafeticultores organizada por el Inmecafé en agosto de 1976, el Instituto anunció, a través de la Sub-Dirección Administrativa, haber repartido 128 millones de pesos por concepto de utilidades. Sin embargo, sus propias cifras indican que el volumen de compras en la cosecha 1975-1976 alcanzó a 1 016 000 quintales; si se hubieran entregado utilidades sobre este total, se llegaría sólo a una cantidad aproximada de 50.8 millones de pesos, y no a la anunciada por el Instituto. Es decir, que los productores que hubieran vendido al Instituto participarían de la quinta parte de los beneficios logrados por éste; queda abierta la pregunta sobre qué destino tuvieron los 70 millones de pesos restantes.

Por otra parte, podemos afirmar que esta participación fue mucho menor si tomamos como indicadores las opiniones vertidas por los productores entrevistados. En la Sierra, 58% de los productores dijo haber recibido utilidades, mientras que 42% no las obtuvo. De los productores que no lograron utilidades, sólo una minoría no las tuvo por no haber vendido al Inmecafé en el ciclo 1975-1976, aunque en el ciclo precedente hubiera entregado toda su cosecha. Para la mayoría faltó información y precisión sobre el lugar y la fecha en que se pagarían las utilidades.

Para los comerciantes que habían vendido al Instituto no resultaba atractivo venderle de nuevo en función de las llamadas utilidades. Por el contrario, la persistencia en la tendencia al alza en el precio del mercado internacional hizo que los grandes productores y comerciantes vendieran a los grandes exportadores, que en aquella fecha llegaban a ofrecer hasta 1 000 y 1 200 pesos por quintal (contra el precio oficial de 750 pesos). No es por casualidad, entonces, que en esa cosecha 1975-1976 el Instituto sólo haya captado 23.7% de la producción nacional, mientras que, en el ciclo anterior, había llegado a comprar 39 por ciento.

Paradójicamente, el Instituto Mexicano del Café se presentaba como el benefactor de los cafeticultores y, en especial, de los pequeños productores, por hacerles llegar parte de las utilidades obtenidas en la comercialización de su producción, cuando la existencia misma de estos beneficios era la expre-

sión de una de las formas en que se realiza la transferencia de capital de la producción agrícola a otros sectores de la economía. Sólo que, en este caso, el propio Estado actuaba como vehículo de dicha transferencia.

Si bien en el nivel económico el Estado cumplía con un papel marcado por su naturaleza, o sea “asegurar la formación y la apropiación de plusvalía en beneficio del modo de producción dominante de la formación social”,<sup>13</sup> en el nivel político había estructurado un proceso de control y de apoyo a su política, a través de sus programas de desarrollo.

Esto se hizo evidente cuando el Instituto, a pesar de haber aumentado el precio del café e incrementado el volumen de créditos otorgados, vio decrecer el porcentaje de café que captaba, lo que significaba no sólo menores ganancias para el Estado —y para algunos de sus funcionarios— sino una disminución de su prestigio político. En esas condiciones, y a iniciativa del mismo Presidente de la República, el Director del Instituto, junto con el Partido Socialista de los Trabajadores (PST), se decidieron a proponer que el Estado, a través del Inmecafé, se convirtiera en el único canal de comercialización interno y externo del café. Con este propósito se planeó la realización de una reunión nacional masiva de cafeticultores, cuyos gastos cubriría el Instituto.

Esta reunión —y la que se realizó seis meses después— fue una prueba de lo que había logrado el Inmecafé en lo que se refiere a movilización de la base campesina en apoyo a su política, y una muestra de su habilidad para establecer las alianzas necesarias con las diferentes organizaciones que actúan en el campo.

En principio, serían los promotores del Instituto y los dirigentes del PST los encargados de movilizar a las UEPC; sin embargo, dada la presencia de la Confederación Nacional Campesina (CNC) en el Consejo Directivo del Instituto, también fue invitada a participar. La CNC consideraba que sólo a ella correspondía esta función y se oponía no sólo a la participación del PST sino a la de las otras organizaciones campesinas del Pacto de Ocampo. Finalmente, mediante ciertas concesiones, aceptó que la reunión nacional, a la que se llamó Diálogo Nacional de los Pequeños Cafeticultores y en la que participaron 3 700 representantes de todas las UEPC del país, fue convocada oficialmente por la CNC, la Central Campesina Independiente (CCI), la Unión General de Obreros y Campesinos de México (UGOCM) y el PST.<sup>14</sup>

Esta reunión se presentó a los campesinos como una ocasión de discutir abiertamente sobre los problemas que afectaban a los productores de café pues estarían presentes, por una parte, los cafeticultores de todo el país y, por otra, los funcionarios del Gobierno, tanto del Instituto como de otras dependencias, con el fin de encontrar posibles soluciones. De ahí que recibiera el nombre de Diálogo. Entre otros, se podría plantear la necesidad del crédito, las deficiencias de

13. Yves Goussault “L'Etat et le Développement de l'Agriculture: le concept d'intervention”, en *Revue Tiers Monde*, París, julio-septiembre de 1976.

14. La reunión se celebró en la ciudad de México en febrero de 1976.

12. Fausto Cantú, *Declaraciones ante el Senado*, op. cit.

los centros de compra, la falta de asistencia técnica, etc. Sin embargo, para la mayor parte de los campesinos que asistieron la motivación principal era, en primer lugar, la invitación del Gobierno a la ciudad de México y, luego, la posibilidad de plantear sus problemas no sólo al Director del Instituto sino incluso al Presidente de la República.

Durante el desarrollo de la reunión, los debates se organizaron en varias mesas de trabajo en las que la participación de los campesinos se caracterizó por la expresión constante de quejas por el mal funcionamiento de los programas del Instituto.

La presencia en cada mesa de un funcionario del Inmecafé aparentemente constituía una garantía para el campesino de que sus palabras tendrían eco; sin embargo, en todo momento era evidente el control que trataban de ejercer las diferentes organizaciones para dar la palabra a sus afiliados sin que los productores tuvieran la posibilidad de formular sus demandas y, por tanto, las soluciones. Eran los líderes quienes definían las líneas generales de la discusión de los temas que estaban suficientemente preparados para que la base los aprobara; y cuando algún dirigente hacía una proposición que supuestamente resumía lo expresado por los campesinos, pedía a éstos que se pusieran de pie para poder afirmar después que tal resolución había sido "aprobada" por todos los cafeticultores, quienes "la habían aclamado de pie".

Las conclusiones del Inmecafé debían aparecer como conclusiones del Diálogo. El único problema desde el punto de vista político era quién debería presentarlas, ya que esto provocaba enfrentamientos entre las distintas organizaciones, principalmente la CNC y el PST.

Es su proyecto de crear una base campesina propia, el Inmecafé se había enfrentado constantemente con los representantes de la CNC, quienes veían en su acción un debilitamiento del control que ejercían, ya que en gran medida los líderes regionales y locales de la CNC eran al mismo tiempo los caciques, con fuertes intereses económicos vinculados con la cafeticultura. Para afianzar su dominio, los líderes de la CNC trataron siempre de utilizar su posición de representantes de los campesinos ante el Consejo Directivo del Inmecafé, para lo cual movilizaron cuando fue necesario a diferentes grupos para presionar al Instituto y negociaron su apoyo a la política cafetalera del Gobierno.

Para el Instituto, la función de la CNC queda expresada en las declaraciones de uno de sus funcionarios, quien decía: "en realidad, cuando los líderes de la CNC trabajaban bien con nosotros, no hay ningún problema. Actualmente tenemos una buena coordinación. La CNC también ayuda al Instituto. Cuando por ejemplo hemos tenido algún problema como los ataques que públicamente nos han hecho ciertos grupos poderosos del café, aventamos a la CNC por delante. A esta organización la utilizamos cuando nos conviene".<sup>15</sup>

En cambio para el PST, dado que se encontraba en proceso de convertirse en un partido reconocido, uno de los objetivos era ampliar el número de sus afiliados y, en las regiones productoras de café, sólo podía hacerlo convirtién-

dose en el defensor de los intereses de los cafeticultores, al tiempo que buscaba el reconocimiento oficial del Gobierno. La posición del PST se expresaba en la necesidad de mejorar y hacer más funcionales los programas del Instituto, coincidiendo en términos generales con su política.

El resultado de la negociación sostenida entre estas organizaciones determinó que fuera la CNC la que tomara la palabra en primer lugar en la Sesión de Clausura, hablando en nombre de los cafeticultores, y que el PST por su parte presentara las "Resoluciones". La primera de éstas, y de hecho la más importante, estipulaba que los campesinos "lucharían hasta lograr que se legisle y se decrete todo un cuerpo de disposiciones que faciliten la conversión del Inmecafé en el único instrumento para la producción, industrialización y la comercialización del café y sus derivados". Si ésta era en realidad la propuesta del Inmecafé, políticamente era importante que quedara expresada como una demanda campesina. Así, el Director del Instituto pudo decir en su discurso de clausura ante el Presidente de la República: "aceptamos la participación del sector privado pero... al fin y al cabo, ha sido decisión de todos ustedes: aquí ha sido planteado que tiene que llegar el día en que el comercio del café esté totalmente en manos del Estado mexicano".

Complementaria a ésta, se presentaba una resolución que se relacionaba con la composición del Consejo Directivo. Decía: "demandamos la remoción inmediata de los representantes de la Confederación Mexicana de Productores de Café, organismo de fachada con el que se cubren los grandes acaparadores y exportadores que medran a la sombra del Inmecafé y que, sin ninguna consideración patriótica, se confabulan con los intermediarios extranjeros, atomizando la oferta y perjudicando los intereses del país". En nombre de los campesinos se pedía eliminar uno de los obstáculos, la presencia de los intereses privados, para que el Estado cumpliera con la función que se había propuesto.

Para que las resoluciones se llevaran a la práctica, hubiera sido necesario no sólo que el Instituto contara con el apoyo campesino, lo que le daba fuerza en un momento dado, sino que tomara en cuenta diferentes contradicciones caracterizadas por el momento político en que se daban. Se trataba del último año del período de gobierno de Echeverría, en el que se irían agudizando los enfrentamientos entre los diferentes sectores de la economía, principalmente los vinculados a los grandes intereses agroindustriales, y la política populista del régimen que se fue debilitando.

Estas condiciones no permitieron que el Inmecafé sustituyera a los grandes exportadores y continuara cumpliendo su función de regular el precio en el mercado, tratando de mantener la participación que había logrado hasta entonces.

#### CONSIDERACIONES FINALES

Al analizar la intervención económica del Estado en zonas rurales debemos tomar en cuenta las funciones que debe cumplir para asegurar la perpetuación de su poder y crear los mecanismos que garanticen su reproducción social. Así, su política general en relación con el campesinado se orienta a facilitar el proceso de desarrollo y de concentra-

15. Sigifredo Gallardo, *op. cit.*

ción capitalista al mismo tiempo que hace las concesiones indispensables al campesinado.<sup>16</sup>

La intervención del Estado, en el caso específico de la cafeticultura, se realiza a través de una empresa descentralizada, el Inmecafé, y la ejecución de su política en el último sexenio correspondía a las necesidades del desarrollo capitalista de la economía en un renglón determinado. El café era uno de los productos agrícolas que, dadas las condiciones del mercado internacional, se encontraba en la mejor posición para aumentar las exportaciones del país.

Por otra parte, se trataba de dar un mayor impulso a la participación directa del Estado en la economía. De ahí los objetivos principales planteados por el Inmecafé: captar un mayor porcentaje de producción cafetalera y lograr la entrada de una mayor cantidad de divisas. Se inscribía asimismo en el contexto de una política populista en la que se pretendía hacer partícipe de los beneficios del desarrollo a las masas campesinas.

Las condiciones políticas y sociales determinarían las líneas generales de acción del Instituto a través de sus programas, que deberían tocar a la mayoría de los pequeños productores; dada la estructura de comercialización existente, con una red muy amplia de intermediación, afectaría necesariamente los intereses de los grandes comerciantes y acaparadores, pero no así a los de los grandes productores. Ellos resentirían las medidas del Instituto sólo en la medida en que actuaran, a su vez, como comerciantes y exportadores.

La intervención del Inmecafé se realizaba entonces en una de las fases del proceso de producción. Para el productor individual se traducían en un nivel de precios más alto y en la obtención de crédito en condiciones favorables. Estas medidas le permitían liberarse en cierto modo del comerciante-prestamista (aunque éste no dejara de aumentar el precio de los bienes de primera necesidad), le aseguraban un ingreso mínimo y, en consecuencia, le ayudaban a subsistir como pequeño productor de café y a no tener que abandonar su parcela. Empero, al mismo tiempo, el aumento en el precio del café lo estimuló a sustituir su producción para el autoconsumo por la producción comercial, lo que lo volvió más vulnerable, no sólo ante las variaciones de los precios en el mercado —sobre los cuales no podía ejercer ningún control— sino ante la falta de continuidad de los programas del Inmecafé, ya que sólo se había trasladado el polo de dependencia: del comerciante pasaba ahora a depender del Instituto y, en su ausencia, recaía en el mismo sistema al que el Instituto pretendía sustituir.

Para el Estado, los programas del Inmecafé se traducían en un incremento de la producción captada y, a través de la venta tanto nacional como externa, en un aumento de sus ingresos. A pesar del nivel de precios más altos pagado a los productores, los beneficios obtenidos le permitían actuar como vehículo de transferencia de capital hacia otros sectores de la economía.

En su acción, además, el Inmecafé favorecía la política tendiente a disminuir las tensiones sociales que resultan de la falta de empleos y de la pobreza dominante en el campo. Al

mismo tiempo, lo que no es menos importante, se mejoraba la imagen del Estado como benefactor de los campesinos, legitimando su acción al ampliar su base de apoyo.

Si bien la organización de los productores en la UEPIC obedecía en parte a la necesidad del Inmecafé de contar con un mecanismo de control mínimo para recuperar sus inversiones en créditos y en compras, cumplía también una función política; las UEPIC formaban la base campesina del Instituto, pues no se trataba de productores individuales que mantenían una relación comercial con él, sino de asociaciones con él comprometidas. El Instituto había creado expectativas en los campesinos: el precio de garantía y el crédito se convertían en demandas y justificaron cualquier tipo de movilización que tuviera como objetivo ambos logros. El Estado había conseguido llegar, vincularse con los pequeños productores y finalmente ser reconocido por ellos.

Lo interesante del caso es que el medio empleado en este proyecto fue una empresa estatal y no la CNC que, tradicionalmente, había actuado como intermediaria entre las demandas campesinas y la política gubernamental en el campo. La CNC se apoyaba en la estructura de poder caciquil y la fortalecía. Sin poder prescindir de ella, por el mismo peso que tiene, el Estado aprovechó la presencia de otras centrales campesinas y organismos políticos, al lado del Inmecafé, para renovar sus mecanismos de control y movilización en las regiones cafetícolas. Utilizó la circunstancia de que dichas organizaciones representaban los intereses de otros grupos campesinos pero aceptaban actuar dentro de los cauces establecidos por el sistema, para dar una imagen pluralista de su gobierno y fortalecer su posición.

La movilización de los campesinos lograda por el Instituto fue perfectamente utilizada por éste en el momento en que se decidió proponer que fuera el Estado el único canal de comercialización del café. De hecho enfrentó, a los ataques de los grupos importantes de exportadores, las reuniones gigantes de pequeños cafeticultores que hacían suyas las proposiciones del Gobierno.

Sin embargo, el cambio en la relación de fuerzas que se produjo al final del período del presidente Echeverría como resultado de las mismas contradicciones inherentes a su política populista determinó que el Instituto diera un paso atrás en sus planteamientos, y que el sector privado de los grandes exportadores vinculados a los intereses de las empresas transnacionales ganara la batalla, manteniendo al Inmecafé en su función de regular el precio interno y competir en el mercado como una empresa más. Si en un momento dado hubo efectivamente un intento de afectar a un sector de la clase dominante, a cuatro meses de realizarse el cambio de poderes, en una nueva reunión nacional de productores de café, se estableció la alianza entre el Inmecafé y los grandes exportadores, quienes se convertían en los "empresarios revolucionarios", trabajando en un esfuerzo común en bien de la nación.

De nuevo, la intervención del Estado apareció como un proceso complejo, imponiendo objetivos y medidas económicas determinados en función de las relaciones políticas y de las condiciones ideológicas que vinculan al Estado con el sector agrícola. □

16. Michel Gutelman, *Capitalismo y Reforma Agraria en México*, ERA, México, 1974, p. 241.