



# con el poder del agua y el amaranto

Claudia Marcela Jerez Morales

*370 personas cuentan con empleo permanente y seguridad social, con lo que Grupo Quali se ubica entre el 0.02% de las empresas más importantes de México en materia de generación de empleos.*

De acuerdo con la Alianza Cooperativa Internacional,<sup>1</sup> existen a nivel mundial más de 800 millones de cooperativistas, quienes generan 100 millones de empleos, esto es, 20% más que las empresas privadas transnacionales.

El Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) reportó que en países como Argentina, 25% de la población son miembros de alguna cooperativa. En Bolivia, esta condición alcanza a 33% de la población. Son cooperativistas 25% de los ciudadanos en Alemania y Estados Unidos. Entre los canadienses 40% son socios de una cooperativa; en Quebec, 70% de la población es cooperativista. En Francia, 33% son cooperativistas y en Japón lo es una de cada tres familias.

Las cooperativas participan en la producción de bienes y diversos servicios. En Brasil, las cooperativas de salud proporcionan servicios médicos y dentales a 18 millones de personas. En Costa de Marfil, invierten en la construcción de escuelas, caminos rurales y clínicas de maternidad. En Francia, administran 60% de la banca comercial, y en Finlandia, poseen 32% de los depósitos de la banca.

Las cooperativas participan de forma sobresaliente en el sector rural. En el año 2000, en Brasil, contribuyeron con 37% del PIB agrícola; en Francia,



<sup>1</sup> International Cooperative Alliance, Statistical Information on the Cooperative Movement, <<http://www.ica.coop/coop/statistics.html>>

con 40% de la producción agrícola y de alimentos. En Nueva Zelanda, las cooperativas son responsables de 95% del mercado nacional y de exportación de lácteos, 70% de cárnicos y 50% de hortalizas y frutas. En Corea, las cooperativas del sector agrícola agrupan a 90% de todos los campesinos y participan con 71% en el mercado de pesca. En Kenia los cooperativistas tienen 70% del mercado de café, 76% de leche, 90% del pelitre (insecticida natural) y 95% del mercado de algodón.<sup>2</sup>

En México, las cooperativas cuentan con un patrimonio mayor a 8,300 millones de dólares.<sup>3</sup> Muchas empresas cooperativas participan en el sector primario (pesca, frutas, hortalizas, cereales), en la industria láctea, cárnica, etc., así como en el consumo, servicios de ahorro y préstamo, transporte, educación y salud.

Una de las cooperativas sobresalientes en México es Grupo Quali, que asocia a familias de la región mixteca-popoloca de Puebla y Oaxaca en un proyecto que ha creado condiciones para el desarrollo sostenible, a través del cultivo, transformación y comercialización de amaranto. Cuenta con una amplia variedad de alimentos<sup>4</sup> que distribu-

yen en una red de aliados en México y exportan a Europa. Desde 1988 ha crecido a una tasa de 26.5% anual, y en el año 2006 alcanzó números positivos en el resultado consolidado de todos los eslabones de la cadena productiva.

Grupo Quali ha merecido varios reconocimientos. En 2002 ganaron el *Premio Slow Food por la Defensa de la Biodiversidad*; en 2005, el *Premio México Calidad Suprema* y el *Premio al Mérito Ecológico*; en 2010, el primer lugar en el *Certamen Inicial México del Bicentenario*, entre muchos otros.

La inversión en la cadena productiva de amaranto orgánico es de más de 60 millones de pesos; 370 personas cuentan con empleo permanente y seguridad social, con lo que Grupo Quali se ubica entre el 0.02% de las empresas más importantes de México en materia de generación de empleos.

Al ver los resultados del Grupo Quali surge la pregunta: ¿cómo llega a participar una cooperativa de forma competitiva en el mercado nacional e internacional? Su Director General, el Dr. Raúl Hernández Garciadiego, comparte con los lectores de *Emprendedores* diez de las mejores prácticas de esta empresa social.

**1. Vinculación con el desarrollo de las familias y pueblos.** La historia de Quali se remonta a 1980, cuando dos jóvenes, Gisela Herrerías Guerra y Raúl Hernández Garciadiego, recién egresados de las carreras de pedagogía y filosofía, respectivamente, al ver los terribles contrastes en el país, decidieron comprometerse con las familias y pueblos más pobres e iniciar un camino para contribuir a la superación de esta condición en las zonas rurales de México. Con este firme propósito y el apoyo de un generoso grupo de empresarios locales de Tehuacán, Puebla, iniciaron el proceso que más adelante llevaría a la creación de Alternativas y Procesos de Participación Social, A.C.

*Aunque milenario  
en la región, el  
amaranto ya no se  
cultivaba en la región  
mixteca-popoloca.*



<sup>2</sup> Las cooperativas de consumo también son importantes. En Hungría, en 2004, eran responsables de 14.4% de las ventas detallistas; en Japón, de 5.9% del mercado de alimentos; en Kuwait, de 70% del mercado detallista; en Singapur realizan 55% de las ventas en todas las cadenas de supermercados; en Estados Unidos operaban 73 mil establecimientos, generando más de 500 billones de dólares de ingreso.

<sup>3</sup> Ocejo, Jorge, senador presidente de la Comisión de Fomento Económico. Citado en: "Cooperativas, una alternativa en México" por Emilio Godoy en IPS Noticias <<http://ipsnoticias.net/nota.asp?idnews=97763>>.

<sup>4</sup> Con la marca Quali se producen horchata de amaranto y malteadas de fresa, vainilla y chocolate; cereal de amaranto; dulces popotes de cereal de fresa, limón y vainilla; galletas de amaranto y con chispas de chocolate. Las botanas son de las marcas Chirritas (de limón y de chile) y Chirritas; Triptos es la marca de las barras de amaranto con cacahuete y con chocolate, y Serina es la marca de la harina de amaranto.

Mediante un proceso de *investigación-acción participativa* con familias de pueblos de la región mixteca-popoloca,<sup>5</sup> buscaron las mejores alternativas para impulsar su desarrollo. La necesidad más sentida de la población ha sido siempre el agua, por lo que iniciaron la construcción de tanques para captar y almacenar el agua de lluvia, y más tarde el tendido de redes de distribución en los pueblos para mejorar los cultivos de alimentos para autoconsumo.



Una de las claves de Quali es reconocer que “cada proyecto tiene su propia complejidad, por lo que hemos aprendido a seleccionarlos cuidadosamente y concentrarnos en ellos, evitando la dispersión para alcanzar un nivel de calidad profesional”. En este caso, el proceso tiene dos ejes: agua y amaranto; de ellos se deriva la complejidad del cultivo, su transformación para generar valor agregado, el control de su vida de anaquel y el proceso de ventas.

**2. Revitalización de la historia y la cultura regional.** En una visita de Raúl al Museo Nacional de Antropología e Historia, le llamó la atención que la primera foto en la sala de orígenes era una planta de amaranto, originaria de Tehuacán, Puebla. Se percató de que, aunque milenaria en la región, el amaranto ya no se cultivaba en la región mixteca-popoloca.<sup>6</sup>

Cuando su equipo sembró la primera parcela experimental de amaranto –en 1983–, tras unas



semanas comenzaban a verse hermosas plantas, pero en la siguiente visita, la parcela estaba completamente “pelona”. Preguntaron a los vecinos qué había sucedido; la respuesta fue que su parcela se les había “enquelitado” y para ayudarlos la desenquelitaron. ¿Y qué hicieron con los quelites?<sup>7</sup> preguntaron... ¡Pues nos los comimos! Este suceso permitió constatar que el amaranto se adaptaba muy bien a las condiciones de la región y su consumo sería aceptado por las familias, a las que aportaría gran cantidad de proteínas y minerales.

Comenzaron a cultivar el amaranto con entusiasmo. Sin embargo, los pueblos campesinos e indígenas tienen una perspectiva del tiempo muy diferente al intenso ritmo de actividad del equipo de jóvenes promotores. Para armonizar estos dos ritmos tan dispares, ampliaron la zona de operación, incorporando a un creciente número de pueblos, de manera que la agencia de desarrollo pudiera trabajar con un ritmo de actividad intenso, permitiendo que cada familia y pueblo campesino tuviera tiempo suficiente para actuar y responder a su propio ritmo.

Cerca de San Juan Atzingo, uno de los pueblos más pobres de la región –sobre la autopista Tehuacán-Oaxaca– construyeron el Museo del Agua “Agua para Siempre”,<sup>8</sup> en donde concientizan a los visitantes sobre la problemática general del agua; rescatan y exponen la evolución histórica de la cultura hidro-agro-ecológica que dio origen a las civilizaciones mesoamericanas, y recuperan el agua y el amaranto, elementos básicos

<sup>5</sup> Las condiciones climatológicas de la mixteca dificultan la producción agrícola: poca agua en temporada de lluvias, además de suelos pobres y degradados por la erosión, que no son propicios para una buena producción agrícola.

<sup>6</sup> Debido a que el amaranto se utilizaba en los rituales indígenas, los conquistadores lucharon contra su cultivo, por lo que en muchos lugares de México se perdió el cultivo de la milpa que asociaba al maíz, frijol y amaranto junto con calabaza, chile y otros alimentos, con lo cual destruyeron el balance de la dieta de nuestro pueblo.

<sup>7</sup> El *quelite*, es una planta silvestre de la misma familia de las amarantáceas.

<sup>8</sup> Hernández, R. (2010) Raúl, agua y amaranto. Crónicas del Sabor en <<http://cronicasdelsabor.blogspot.com/2010/11/raul-agua-y-amaranto.html>>.



de la historia del Valle de Tehuacán-Cuicatlán y de la región mixteca-popoloca; además proponen alternativas para evitar la carencia futura de agua, mediante la regeneración de las cuencas.

**3. Organización social.** Cada grupo que se organiza en torno a un proyecto, genera un proceso de cooperación. Ese ha sido el modelo organizativo: la unidad de intención o finalidad es el proyecto, y en torno a él se agrupan personas que emprenden el proyecto concreto. Así, para formar una cooperativa, lo primero es aprender a cooperar. Cuando se tiene un grupo de cooperadores, se puede pensar en constituir una cooperativa, capacitar en leyes, organización, administración, comunicación y otros conocimientos y habilidades útiles para fortalecer al grupo.

Entre 1980 y 1994 se fortaleció un modelo de organización multifuncional de segundo nivel que impulsaba el desarrollo de los grupos a través de la operación de una caja de ahorros, denominada *Unión Xha Tlalli* Sociedad de Solidaridad Social (SSS). Sin embargo, la crisis económica nacional de 1994 amenazaba con pulverizar el capital ahorrado por las familias, debido a las altas tasas de

inflación e interés. Para minimizar el daño de la crisis, transformaron radicalmente el modelo de organización social, pero preservaron la promoción educativa y el tra-

bajo cooperativo organizado para resolver las necesidades familiares y la comprensión y dirección económica de los proyectos.

Así pasaron del énfasis en el ámbito financiero y la producción de amaranto para el autoconsumo, a la creación de empleo para las familias, mediante el incremento de la producción de amaranto, desarrollo de una agroindustria de transformación y de la comercialización. Esto coincidió con la publicación de una nueva ley cooperativa, por lo que decidieron pasar de la SSS, a la gestación de un grupo que uniera a muy diversas cooperativas, cada una con una especialidad. Desarrollaron tecnología propia, fabricaron maquinaria adecuada e invirtieron en desarrollo de nuevos alimentos de amaranto que pudieran canalizarse al mercado a través de una nueva red comercial.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Cada pueblo tiene una cooperativa, y a veces hay dos o tres cooperativas, pero todos participan en el Grupo.

El modelo desarrollado entre 1983 y 1994 promovía la siembra de aproximadamente una décima de hectárea, destinada a la nutrición de cada familia y la generación de un pequeño ingreso por venta de grano, cedió el paso a una producción comercial que entre 1994 y 2011 alcanzó más de 900 hectáreas certificadas de producción orgánica.

La Asociación Civil es la agencia promotora del desarrollo regional: responsable de la promoción educativa, la evolución de los procesos sociales, brinda capaci-

tación, asistencia técnica y formación en valores; desarrolla los procesos administrativos y contables para el funcionamiento adecuado de cada unidad productiva; canaliza recursos para realizar inversiones en el Programa "Agua para Siempre" –incluye regeneración ecológica de las cuencas para mejorar las

tierras y dotar de agua a la población– y en la cadena agroindustrial del Grupo Cooperativo Quali; apoya la innovación continua que realiza el Centro de Tecnología –por medio de la metodología de investigación y diseño participativo– y la construcción de equipo y maquinaria requeridos en toda la cadena productiva.

Cada mes se reúne el Consejo de Dirección del Grupo Quali, para revisar la información técnica y social que proporciona cada uno de los especialistas que integran

*El grupo cuenta con tres Consejos de Dirección: el financiero, Agua para Siempre y Grupo Cooperativo Quali.*

los equipos interdisciplinarios para tomar decisiones sobre bases sólidas de información y evitar decisiones arbitrarias tomadas por personas que no cuentan con la capacidad suficiente para la comprensión cabal de cada tema analizado.

**4. Capacitación de alto nivel.** La formación de conocimientos económicos, organizativos, y productivos entre los productores fue fundamental y ha estado a cargo de Gisela Herrerías Guerra. Por ejemplo, para explicar la gravedad de la inflación en 1995, Gisela escribió un cuento.<sup>10</sup> Con prácticas como ésta, propician la reflexión y la comprensión sobre temas complejos de economía, organización, cooperación, producción, control financiero, educación, y muchos otros más.

**5. Control contable, administrativo y financiero.** El primer libro que escribieron Gisela y Raúl fue *La contabilidad es cosa de juegos* ya que se percataron de la importancia de comprender la dimensión económica de los proyectos productivos y que la técnica contable no es un saber común. El objetivo era lograr que la gente comprendiera la economía de un proyecto, familiar o grupal, como puede ser la producción agrícola, la construcción de tanques de agua, cría de ganado, etcétera.

Así, cada vez que emprenden algún proyecto para mejorar las condiciones de las familias, se analiza en qué parte del estado de resultados incide: si incrementará los ingresos o disminuirá los costos; o bien, en el balance, si la inversión para incrementar los activos se hará incrementando las deudas o las aportaciones de los socios.

---

<sup>10</sup> El cuento relata el caso de dos familias, digamos la de Pedro y la de Juan, compraban materiales para construir su casa. A la familia de Juan le hacían falta 10 varillas que costaban mil pesos pero no tenían dinero. La familia de Pedro les prestó 10 varillas y les dijo: "no se preocupen, cuando se recuperen me las devuelven". Cuando la familia de Juan se recuperó, el precio de diez varillas era de 5 mil pesos, fueron con la familia de Pedro y les dijeron: "aquí están los mil pesos de las diez varillas que me prestaron"; entonces la familia de Juan les dijo, que ellos les habían prestado 10 varillas, "oigan, pero ustedes me quieren cobrar 5 mil pesos por algo que costó mil pesos"; la familia de Pedro les contestó: "no, ustedes nos quieren pagar mil pesos por algo que cuesta 5 mil". ¿Quién creen que tiene razón?

Esta cultura de capacitación continua para comprender la dimensión económica de los proyectos ha fortalecido la cadena productiva del Grupo Cooperativo Quali, porque aprovechó la experiencia en la Unión Xha Tlalli,<sup>11</sup> es decir, la organización efectivamente democrática, la capacitación universal y cuentas claras, gracias al empleo de alta tecnología en informática, elevan la conciencia de responsabilidad grupal y reduce los espacios a la desconfianza y al egoísmo individual.

El grupo cuenta con tres Consejos de Dirección –el Financiero, el del Programa Agua para Siempre y el del Grupo Cooperativo Quali– que se reúnen cada mes. El director y el contador de cada unidad operativa analizan previamente los estados financieros y preparan gráficas para mostrar tendencias históricas; seleccionan tres cifras relevantes –ya sea por buenas o por malas– del estado de resultados para explicar en el Consejo de Dirección Financiera el desempeño obtenido y sus causas; los demás miembros del Consejo enriquecen el análisis de la información presentada y acuerdan las acciones para mejorar durante el siguiente periodo. A partir de esta información, se pueden tomar decisiones con racionalidad económica. Esta es una disciplina empresarial que se ha cumplido sin falta cada mes, desde 1981.

También cada mes se reúne el Consejo de Dirección del Grupo Quali para conocer y analizar el avance de cada uno de los tres eslabones de la cadena agroindustrial, así como su integración y equilibrio.<sup>12</sup> Cuentan con el apoyo de las direcciones de Educación, Información y Desarrollo Económico, y del Centro de Tecnología.

---

<sup>11</sup> Knochenhauer, Guillermo, (1995). *Imágenes del financiamiento rural: Este País, México.*

<sup>12</sup> Desde el principio contrataron técnicos contables, que auxiliaban a los productores a llevar sus cuentas, y las decisiones se tomaban en las reuniones mensuales, en las que participaba el equipo promotor y los representantes campesinos de cada pueblo.



**6. Innovación y desarrollo tecnológico.** El cultivo del amaranto fue el primer desafío agronómico que superó Quali y lo hizo con la variedad *Amaranthus hypochondriacus*. Al ensayar densidades de siembra, iniciaron con 30 mil plantas por hectárea; mientras agrónomos de una universidad recomendaban incrementarla a 60 mil, una experta en jardinería les compartió que el amaranto tiene una ruta de carbono, llamada C-4, parecida a la de nopales y magueyes; esto significa que requiere mucha luz solar, por lo que decidieron disminuir la densidad de siembra a 10 mil plantas por hectárea, obteniendo resultados muy favorables tanto en el vigoroso crecimiento de las plantas como en el rendimiento por hectárea.

En 1994, enfrentaron el reto de que no existía maquinaria adecuada para su transformación agroindustrial, por lo que asignaron esta tarea al Centro de Tecnología que se había desarrollado para apoyar el Programa Agua para Siempre, el cual contaba con su propio taller, en el que trabajaban herreros, carpinteros y mecánicos, encabezados por un ingeniero.

La primera máquina fue una tostadora, luego una freidora, una trilladora, una limpiadora, y sucesivas máquinas para apoyar tanto la siembra y cosecha, como su procesamiento agroindustrial. El desarrollo tecnológico ha sido una prioridad para el grupo y les ha permitido incrementar la productividad de toda la cadena.

El Centro de Tecnología –dirigido por Nicolás Arias– es una unidad operativa independiente, y ha desarrollado dos áreas, una que da servicio al Grupo Quali y otra al Programa Agua para Siempre. El equipo de este Centro, presenta su informe financiero que muestra su viabilidad económica: obtiene ingresos por innovar, por fabricar y dar mantenimiento preventivo a maquinaria y equipo.

Otra área de innovación tecnológica ha sido el Sistema de Información Geográfica, que lo dirige Pablo Hernández Garcíadiego, que ha enriquecido la comprensión del territorio en el que interactúan los fenómenos naturales, las familias, los pueblos y sus culturas.

**7. Especialización de funciones.** La crisis nacional de 1994 los llevó a una importante reflexión: ninguna persona debe tener voto para tomar decisiones técnicas para las cuales no esté adecuadamente preparada.

El nuevo modelo organizativo le dio un peso mayor a los profesionistas. Por ejemplo, en el caso de la industria de alimentos de amaranto, se hacen análisis en el laboratorio de calidad para asegurar la vida en anaquel. Cuando se requiere alguna modificación en los procesos, la decisión se basa en la recomendación experta del departamento de calidad y no es un asunto que se someta a una votación por mayoría.

La evolución del grupo ha definido el área de responsabilidad de cada profesionista. En la Dirección de Comercialización, la Lic. Carmen Martínez es responsable de las estrategias para la adecuada atención de la Red de Aliados, que se enlaza a los clientes para identificar las mejoras que los consumidores desean en los alimentos. Encabezó las propuestas para enfrentar la epidemia de influenza en 2009 y dirige las líneas prioritarias para atender la norma de alimentos saludables en las escuelas.

La comercializadora observa y sistematiza los cambios en el mercado, la información que genera la aporta al equipo responsable de mejorar y proponer nuevos alimentos para el mercado al que se incorporan el Comité de Desarrollo de Nuevos Alimentos, el Departamento de Aseguramiento de la Calidad, Ingeniería de producción y control de costos, el área de diseño y la dirección de educación.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Para que un alimento pueda lanzarse al mercado, debe obtener una calificación mínima de 9.5 puntos sobre 10, y el comité es especialmente estricto en esta evaluación.



El Grupo se interesa en incorporar a los jóvenes de familias campesinas e hijos de socios y apoyar su profesionalización. Pánfilo Eugenio Morales, Director Agropecuario, es médico veterinario, hijo de una familia socia en Puebla, trabaja organizadamente desde 1980. Gerardo Reyes Bonilla es nieto de un campesino de Oaxaca y Director de Ingeniería del Programa Agua para Siempre.

#### 8. Visión de empresa social.

Quali se ha mantenido como una empresa social con una visión humanista del desarrollo. Esto implica que la prioridad de generar y mantener empleos como fuente de generación de ingresos para las familias, se conserva aún en periodos difíciles, en que los estados financieros lleguen a presentar alguna pérdida.<sup>14</sup>

El capital está al servicio del trabajo y no al revés. Para ponderar el peso de una pérdida ocasional, se compara con la riqueza generada y con los empleos que se mantienen. Su visión se basa en la generación de empleos y en la producción de alimentos para el mercado, que generen crecientes flujos económicos hacia la región. En algún mes, se podría aceptar, por ejemplo, la pérdida de 50 mil pesos, si mediante esta contribución se genera valor agregado de 500 mil pesos. Las mediciones que

realizó Alternativas y Procesos de Participación Social, durante la gestación del Grupo Cooperativo, los llevaron a identificar que por cada peso que invertía para impulsar el proceso, el Grupo generaba un factor multiplicador de riqueza de hasta 23 pesos más; esto era un argumento suficiente para continuar apoyando; además, los resultados mostraban que cada mes se reducía el monto de nuevas aportaciones externas.

9. **Controles de calidad y sistematización de operaciones.** En 2003, el Grupo Cooperativo Quali decidió aceptar la invitación a participar en el Premio Estatal de Calidad para conocer el nivel de calidad en que se encontraba, al recibir el reporte final de los evaluadores. Tenían el antecedente de su participación en evaluaciones externas, así como su reciente incorporación al sistema de evaluación para obtener la certificación orgánica de la producción.

Al estudiar el instructivo de participación tomaron conciencia de que ya cumplían con muchos procedimientos, pero también identificaron varias actividades que realizaban pero no tenían evidencia sistematizada para demostrarlas; detectaron otras actividades que aún desconocían y en las que tendrían que trabajar

con mayor intensidad. Ganar este primer premio de calidad fue un poderoso estímulo para mejorarla y enriquecerla.

En 2005, cuando participaron por primera vez en el Premio Nacional Agroalimentario, los evaluadores se enfocaron en señalar la necesidad de establecer metas en cada una de las áreas de atención. Hasta entonces, aunque cada mes medían en detalle sus

diversos resultados, no se determinaba una meta concreta a alcanzar, ya que asumían que lo importante era obtener el máximo nivel de logro que fuera posible. Uno de los evaluadores comentó: “esto es como correr cada vez más rápido sin saber a qué velocidad se debería avanzar”. Ganar este premio de calidad –ahora a nivel nacional– los animó a la definición de metas y, con la práctica, han aprendido a ser más precisos al establecerlas; cuidan que sean suficientemente desafiantes para

motivar a desplegar un esfuerzo y, al mismo tiempo, no tan elevadas que resulten inalcanzables.

En 2008, cuando participaron nuevamente en el Premio Nacional Agroalimentario, los evaluadores cuestionaron la ausencia de referentes de comparación internacional. Preguntaban si producir una tonelada por hectárea era mucho o poco, en com-

*“Cada proyecto tiene su complejidad, por lo que aprendimos a seleccionarlos cuidadosamente y concentrarnos en pocos proyectos, para alcanzar un nivel de calidad profesional”.*

<sup>14</sup> En una empresa que prioriza las ganancias del capital, sacrificará los empleos para enfrentar una crisis y defender el capital; en una empresa social, se prioriza a las personas y la defensa de sus empleos, asumiendo pérdidas en el propio capital.

paración con lo que se podría producir en Bolivia, India o China, a partir de lo cual, comenzaron a identificar parámetros de comparación internacional.

Además de haber ganado numerosos reconocimientos, Quali ha establecido el Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP por sus siglas en inglés) y actualmente se están preparando para certificarse en la norma ISO 22000.

**10. Fomento cooperativo.** Actualmente Quali tiene 1,200 socios organizados en 124 cooperativas. Los productores obtienen como pago el precio justo acordado antes de la siembra, y los excedentes se reinvierten en el fortalecimiento de las capacidades de la Unión para apoyar a sus cooperativas asociadas, brindando asistencia técnica productiva o apoyar la construcción de obras de mejora en sus tierras (terraceo, agua, composta) que incrementan la producción y benefician a las familias.

La creación de empleos también ha evolucionado; mientras en los primeros años una buena parte de los promotores eran externos, poco a poco, familiares de los sembradores se han ido incorporando como trabajadores de las cooperativas, y hoy, cerca de 80% de los trabajadores son personas originarias de la misma región. Todos los que trabajan en la Cooperativa se convierten en candidatos a convertirse en nuevos socios y son aceptados a partir de su desempeño.

## Retos para el futuro

Un reto permanente será expandir el programa para beneficiar a un creciente número de familias y pueblos;

hasta ahora han trabajado en Puebla y Oaxaca, y a partir de 2011, iniciaron trabajos en Veracruz y Tlaxcala. El objetivo de largo plazo es incorporar campesinos de todos los estados del país, porque uno de sus principios ecológicos y económicos es reducir la necesidad de transportar los alimentos a grandes distancias.

Otro reto es despertar la inquietud y entusiasmar a un creciente número de personas que quieran incorporarse a la Red de Aliados Quali, a través de los cuales se promueve este modelo de desarrollo sostenible que ayuda, por un lado, a que se consuman estos alimentos, y por otro a que las familias obtengan un ingreso económico.<sup>15</sup>

Quali se ha preparado por muchos años para enfrentar el reto de la exportación. Actualmente exportan a varios países de la Unión Europea. Ya registraron las marcas Nutrivers® y Quali Inside® para participar en este mercado y en el de Estados Unidos.

La entrevista concluye con una reflexión del Dr. Hernández: “la mayoría de los compañeros de nuestro grupo, Gisela y yo estamos apostando la vida a demostrar que se pueden superar las condiciones de pobreza en México. Esto requiere un cambio ético en las personas para que dejen de aspirar simplemente a la riqueza sin medida y empiecen a preocuparse en serio por sacar de la miseria a las familias y reducir la dolorosa desigualdad reinante en nuestro país. Estamos demostrando que ese cambio es posible y tenemos la vida para lograrlo”.

<sup>15</sup> La página <[www.quali.com.mx](http://www.quali.com.mx)> explica cómo ser parte de la Red de Aliados.

Mtra. Claudia Marcela Jerez Morales  
Academia de Metodología y Ética  
Facultad de Contaduría y Administración  
México, D.F., C.P. 04510  
[cmarcela.jerez@gmail.com](mailto:cmarcela.jerez@gmail.com)

