

# VENDER EN TU PROPIA TIERRA: ANÁLISIS DEL FUNCIONAMIENTO DE EMPRESAS SOCIALES DE COMERCIO JUSTO EN EL MERCADO NACIONAL EN MÉXICO

---

SELLING ON YOUR OWN LAND: ANALYSIS OF THE OPERATION OF FAIR-TRADE SOCIAL ENTERPRISES IN THE DOMESTIC MARKET IN MEXICO

VENDENDO EM SUA PRÓPRIA TERRA: UMA ANÁLISE DA OPERAÇÃO DE EMPRESAS SOCIAIS DE COMÉRCIO JUSTO NO MERCADO DOMÉSTICO DO MÉXICO

**Trinidad Cristina Guerrero Jiménez<sup>1</sup>**  
**Obeimar Balente Herrera Hernández<sup>2</sup>**

## Resumen

Desde 1988 las empresas sociales cafetaleras de comercio justo orgánico (ESC) de México venden su producto en el mercado internacional, el cual tiene crecientes barreras de normatividad que lo vuelve cada vez más inaccesible. Debido a ello, las ESC requieren incrementar sus ventas en el mercado nacional mexicano, pero, para ello, primero se necesita valorar y encontrar áreas de oportunidad de funcionamiento de las ESC en dicho mercado. Se realizó adaptación y apropiación de metodologías referentes al contexto de las ESC. La información se recopiló por medio de tres guías de entrevistas y una encuesta dirigidas a personal directivo, de tostado, de ventas y de promoción; así como a socios y socias de las ESC. También, se revisaron páginas digitales y de redes sociales de las ESC. Los resultados fueron presentados con las ESC, para su discusión. Estos identifican la necesidad de generar sinergias entre el trabajo de las áreas de tostado,

DOI: <https://doi.org/10.15359/eys.28-63.3>

Recibido: 07-12-2021. Reenvíos: 19-01-2022, 25-05-2022, 25-08-2022, 09-09-2022, 06-12-2022.

Aceptado: 01-02-2023. Publicado: 02-05-2023.

- 1 Doctora por la Facultad de Educación de la Universidad Complutense de Madrid. Unidad San Cristóbal de El Colegio de la Frontera Sur, Chiapas, México.  [cguerrero@ecosur.mx](mailto:cguerrero@ecosur.mx),  0000-0003-2717-1574
- 2 Doctor en planificación y gestión de proyectos en la Universidad Politécnica de Madrid. Coordinador del Grupo de Investigación en Zonas Cafetaleras, del Departamento de Agricultura Sociedad y Ambiente, de El Colegio de la Frontera Sur, Chiapas, México.  [obalente@ecosur.mx](mailto:obalente@ecosur.mx),  0000-0002-2559-0698



ventas y promoción para asegurar un desempeño empresarial más eficaz y eficiente en las ESC estudiadas y se requiere de mayor presencia de ellas en los medios digitales. Se evidencia la importancia de los principios, objetivos y personas, tanto en el funcionamiento de las empresas, como en la confluencia con intereses de las generaciones milenial y Z, principales impulsoras del incremento de consumo de café en México.

**Palabras clave:** generación milenial, medios digitales, mercado interno mexicano, organizaciones cafetaleras, promoción

### Abstract



Since 1988, organic fair trade social coffee enterprises (SCE) in Mexico have been selling their product in the international market, which has increasing regulatory barriers that make it increasingly inaccessible. Because of this, the SCE need to increase their sales in the Mexican domestic market, but to do so, it is first necessary to assess and find areas of opportunity for the operation of SCE in that market. Adaptation and appropriation of methodologies related to the context of SCE was carried out. The information was collected through three interview guides and a survey directed to management, roasting, sales and promotion personnel, as well as partners of the SCE. SCE social media and web pages were also reviewed. The results were presented to the SCEs for discussion. They identify the need to generate synergies between the work of the roasting, sales and promotion areas to ensure a more effective and efficient business performance in the SCE studied and a greater presence of these in digital media is required. The importance of the principles, objectives and people in the operation of the companies themselves as well as in the confluence with the interests of the millennial and Z generations, the main drivers of the increase in coffee consumption in Mexico, are evident.

**Keywords:** coffee organizations, digital media, mexican domestic market, millennial generation, promotion

### Resumo



Desde 1988, as empresas sociais de café orgânico de comércio justo (ESCs) no México vendem seu produto no mercado internacional, que tem barreiras regulatórias crescentes que o tornam cada vez mais inacessível. Como resultado, os CSCs precisam aumentar suas vendas no mercado interno mexicano, mas, para isso, é necessário primeiro avaliar e encontrar áreas de oportunidade para os CSCs operarem nesse mercado. Foi feita a adaptação e a apropriação de metodologias referentes ao contexto dos CSCs. As informações foram coletadas por meio de três guias de entrevista e de uma pesquisa dirigida à gerência, à equipe de torrefação, às vendas e à promoção, bem como aos membros dos CSCs. Os sites e as páginas



de mídia social das ESCs também foram analisados. Os resultados foram apresentados aos CSCs para discussão. Eles identificam a necessidade de gerar sinergias entre o trabalho das áreas de torrefação, vendas e promoção para garantir um desempenho comercial mais eficaz e eficiente nos CSCs estudados, e é necessária uma presença maior dessas áreas na mídia digital. É evidente a importância dos princípios, dos objetivos e das pessoas na operação das próprias empresas e na confluência com os interesses das gerações milenial e Z, os principais impulsionadores do aumento do consumo de café no México.

**Palavras-chave:** geração do milênio, mercado interno mexicano, mídia digital, organizações de café, promoção

## 1. Introducción y planteamiento del problema

En 1988 varias empresas sociales cafetaleras (ESC) como la Unión de Comunidades de la Región del Istmo (UCIRI) lograron la conformación de un sistema, el de comercio justo orgánico, que les permitió comercializar, gran parte de su producción, en países de Europa, Estados Unidos y Asia a mejores precios de los que lograban en el mercado nacional (Renard, 1999 y Van der Hoff, 2011). Sin embargo, en los últimos años y debido a varias circunstancias, entre ellas, la complejidad de las normas para exportar productos orgánicos de comercio justo a la Unión Europea, el condicionamiento, por parte de los grandes tostadores, en la compra de una parte de la producción de café de las empresas sociales a precio justo, a cambio de la compra de una mayor parte de su producción a precio de mercado convencional, han hecho que la exportación del café producido por estas empresas, tenga, cada vez, menos ventajas competitivas.

Por otra parte, el incremento en el consumo de café en grano en México (de 0.5 a 1.8 kg per cápita en tres décadas), impulsado por personas de las generaciones milenial y Z (NUUP, 2018) significa una buena oportunidad para aumentar la participación en el mercado nacional (que ahora reconoce más la producción orgánica que lo justo de ella) de las ESC que forman parte de la Coordinadora Mexicana de Pequeños Productores de Comercio Justo (CMCJ). Para lograr lo anterior, es necesario trabajar en el análisis del funcionamiento de las ESC.

Las empresas sociales se encuentran a medio camino entre la atención de problemas sociales, ámbito de interés de la filantropía y de las organizaciones no gubernamentales y la generación de ganancias de las empresas privadas; así, las empresas sociales buscan la generación de ingresos para atender los problemas de grupos determinados de la sociedad (Asociación Española de Contabilidad y Administración -AECA- 2015; Yunus, 2010). Particularmente, las empresas sociales (ES) formadas por poblaciones originarias de Mesoamérica, como son las ESC, buscan la generación de ingresos, al mismo tiempo, que trabajan porque la sociedad reconozca su responsabilidad, en la forma injusta en que funciona el capitalismo actual, sobre todo, para dichas poblaciones (Van der Hoff, 2011). Para ello, estas ES cuentan con un punto de partida favorable al basarse en costumbres,



más cooperativas y comunitarias, de las poblaciones originarias de América, pero que, igualmente resulta desfavorable en el marco de gestión del capitalismo, para asegurar la generación de ganancias (Ramírez-Díaz, *et al.*, 2016).

Uno de los marcos de análisis más citados para la comprensión y caracterización de la forma de trabajar de estas ES, es el de la AECA (2015), propuesto primero por Fisac (2014), el cual se basa, a su vez, en tres enfoques: la tradición europea de economía social, caracterizada por el funcionamiento democrático de la empresa para la atención de problemáticas sociales que interesan al colectivo que los padece (Ramírez-Díaz, *et al.*, 2016); la tradición anglosajona, donde la actividad que genera el valor económico no va unida a la que genera el valor social (Galera y Borzaga, 2009 y Wilson y Post, 2013) y la de innovación, a partir de líderes innovadores, que identifican la necesidad de luchar contra un problema social (Ashoka, 2020). Las ESC han tenido un surgimiento y un funcionamiento en parte similar, pero, también distinto de los enfoques revisados por AECA (2015), fruto de sus raíces mesoamericanas, donde la cooperación entre agricultores y artesanos, la propiedad y el trabajo colectivo y el servicio a la comunidad les da características propias que no se encuentran en ninguna de las tradiciones antes mencionadas (Norget, 1997 y Ramírez-Díaz, *et al.*, 2016).

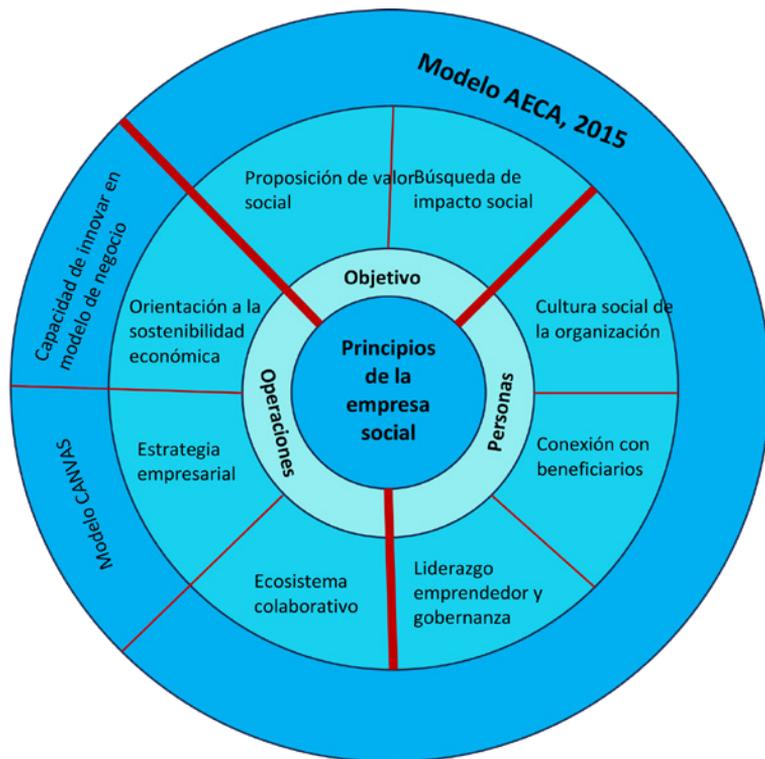
El modelo creado por la AECA (2015) Y Fisac (2014) describe y analiza ocho elementos que en conjunto hacen funcionar a una empresa social. Por ejemplo, los principios de una ES le permiten a la empresa mantener el rumbo, aunque cambien otros componentes. Una ES está formada por elementos de diseño que son sus características formales u organizativas, que le permiten funcionar y que, la AECA (2015) agrupa en tres tipos de elementos: objetivos, personas y operaciones. Fisac (2014) considera que, la proposición de valor social que la empresa ofrece a sus clientes y la búsqueda de impacto social que esta empresa persigue, son aspectos que configuran los objetivos que la ES quiere lograr.

El segundo componente, el de las personas, agrupa a la cultura social de la empresa, la cual guía la actuación de las personas, porque incluye el conjunto de valores, normas, creencias, cosmovisiones, etc., compartidos por el grupo; su conexión con las y los beneficiarios de la ES, que, en el caso de las ESC, son los socios y socias que la integran (AECA, 2015 y Fisac, 2014).

Por último, las operaciones que hacen funcionar a la empresa se integran por un ecosistema colaborativo, que es la red de actores a la que la ES tiene acceso; en el caso de las ESC son, principalmente, el movimiento de comercio justo y el de las organizaciones cafetaleras presentes en México; la ES logra cubrir, parcialmente, sus costos de operación, sin lograr ser autosuficiente por completo (Figura 1).

Aunque Fisac (2014) elaboró una propuesta de indicadores y de valores de desempeño de ellos para evaluar el desempeño de una ES; estos no son asequibles a la realidad que viven las ESC; por ello, se hace necesario integrar una propuesta de investigación con el objetivo de describir y valorar las características de las ESC, en relación con sus principios y elementos de diseño y, con base en esta valoración, identificar oportunidades de mejora en el desempeño de las ESC. La presente investigación enriqueció la propuesta

generada por AECA (2015) y Fisac (2014), a partir de evidencia empírica y la participación de las principales ESC de comercio justo en México.



**Figura 1**

*Elementos abordados en el estudio del funcionamiento de las ESCJ para cumplir con su misión social*

Fuente: Elaboración propia, con base en AECA (2015), Fisac (2014) y Osterwalder y Pigneur (2011).

## 2. Metodología

El estudio fue solicitado y diseñado en conjunto con el personal de la CMCJ. La naturaleza *sui generis* de las ESC requirió que el estudio se llevara a cabo por medio de un análisis exploratorio y descriptivo, cuyo primer paso fue una revisión bibliográfica que permitió identificar los indicadores que podrían ayudar a valorar el desempeño de las ESC en los elementos de diseño planteados por AECA (2015) y Fisac (2014). Esta revisión permitió identificar que algunos elementos manejados en el modelo de negocios Canvas de Osterwalder y Pigneur (2011) podrían ser útiles para describir y valorar lo que ocurre en el rubro de operaciones de las ESC, sobre todo, con la estrategia empresarial y con la orientación hacia la sostenibilidad. Es importante mencionar que, en el primer momento del estudio, de las diez organizaciones, no se tenía considerado indagar a profundidad en la presencia de las ESC en medios digitales y en su desempeño en redes sociales.

Pero al ver la importancia del comercio electrónico en la comercialización de las ESC en el mercado nacional, se procedió a revisar las páginas digitales en las que aparecen las ESC estudiadas, los directorios digitales donde han sido registradas, así como las redes sociales que estas manejan; siendo este el mayor aporte metodológico y un área de oportunidad para que las ESC estudiadas puedan conseguir mejores resultados en la venta de sus productos en el mercado nacional.

Los indicadores y posibles valores de estos, que fueron utilizados para describir y valorar el funcionamiento de las ESC se observan en la Tabla 1. Se procedió a diseñar los instrumentos para la recopilación de información, fueron tres guías de entrevistas dirigidas al personal directivo de las ESC, a hombres y mujeres, socios y socias, menores de 30 años y a mujeres mayores de 31 años; una encuesta dirigida al personal que se encarga del tostado y molido del café de la ESC; así como de las áreas de ventas y promoción de las empresas y la revisión de páginas digitales donde aparecían los nombres de las ESC; así como sus publicaciones en la red social de Facebook. Igualmente, en la Tabla 1 se enlistan los instrumentos utilizados para recopilar la información para cada indicador.

La recopilación de datos se realizó entre el 20 de septiembre y el 9 de noviembre de 2019, periodo en que se entrevistaron 58 personas de las ESC. Un resumen de la proporción de personas participantes en el estudio puede consultarse en la Tabla 2; en la encuesta participaron 20 personas.

**Tabla 1**

*Instrumentos para la recopilación de información y categorías de análisis*

Elemento del modelo ESC	Indicador	Desempeño	Fuente de información
Principios de la ES	Principios sociales	Tiene una misión social explícita y definida Distribuye y reinvierte beneficios generados	Entrevista a directivos de las ESC Entrevista a jóvenes Entrevista a mujeres Documentos elaborados por las ESC
	Principios empresariales	Alcanza la sostenibilidad económica Cuenta con entramado organizativo que garantice la participación exitosa en el mercado	
Objetivos	Proposición de valor social	Tiene productos y servicios	Documentos elaborados por las ESC
	Búsqueda de impacto social	Genera beneficios para socios y socias	
Personas	Cultura social de la organización	Tiene definidos valores, normas, creencias, etc., compartidas por integrantes	Entrevista a directivos de las ESC
	Conexión con beneficiarios	Cuenta con mecanismos que le permiten comunicarse con sus beneficiarios	
	Liderazgo emprendedor y mecanismos de gobernanza	Cuenta con consejos directivos participativos y transparentes	



Elemento del modelo ESC	Indicador	Desempeño	Fuente de información
Operaciones	Producción y destino de la producción	Porcentaje de acopio del año anterior que se destinó a la exportación Porcentaje que se destinó a la venta, en el mercado nacional, en pergamino Porcentaje que se destinó a la venta, en el mercado nacional, en oro Porcentaje que se destinó a la venta, en el mercado nacional, en tostado.	Encuesta a encargados de tostado y molido y ventas
	Segmentación de clientes	Tiene identificados los segmentos de clientes a los que les vende	
	Capacidades para la transformación del producto	Número de años de antigüedad que tiene la persona encargada del tostado Realiza catas para asegurar la calidad del producto	
	Capacidades para vender el producto	Venta de café en bolsas, con marca propia Tiempo que el vendedor dedica a su actividad	
	Capacidad para promocionar el producto	Tiempo que el promotor dedica a su actividad Número de páginas digitales donde aparece la ESC Número de directorios digitales donde aparece la ESC Número de redes sociales donde tiene presencia la ESC Número de publicaciones en Facebook de la ESC Número de veces que dichas publicaciones fueron compartidas	Encuesta a encargados de tostado y molido y ventas Revisión de páginas digitales y redes sociales de las ESC estudiadas

Fuente: Elaboración propia, con base en AECA (2015) Fisac (2014) y Osterwalder y Pigneur (2011).

La información de las entrevistas fue analizada haciendo uso de codificación abierta, surgida de la teoría fundamentada de Strauss y Corbin (2002). Esta codificación es un trabajo inductivo, que consiste en identificar y elaborar conceptos a partir de la segmentación y comparación de los datos analizados (San Martín, 2014), (Tabla 2).

**Tabla 2**

*Características de los informantes que participaron en las entrevistas*

Tipo de informante	Número de personas entrevistadas	Porcentaje
Directivos	35	60,3
Hombres y mujeres menores de 30 años	12	20,7
Mujeres mayores de 31 años	11	19,0
Total general	58	100,0

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo.



Para el análisis de la información generada a través de la encuesta se utilizó el análisis multicriterio, entendido como un marco que analiza problemas de decisión, considerando diferentes atributos para conseguir un objetivo (Munda, 2004; 2016); en este sentido, las diferentes organizaciones son alternativas evaluadas con base en criterios (empaques, catas, tiempo del vendedor y promotor, clientes, redes sociales, experiencia tostador, cantidad vendida tostado), que se asocian a un número en escala cualitativa o cuantitativa que se estandarizó. De manera posterior, a los criterios se les asignaron pesos, utilizando el método de evaluación esperado, que permitió ponderar los criterios (Tabla 3). Para el procedimiento y gráfica obtenida se utilizó el programa DEFINITE®. La información fue presentada como conferencia magistral, de manera presencial, en la reunión anual de la CMCJ de 2020, con la finalidad de recibir retroalimentación en la sesión de preguntas y comentarios de los resultados logrados y de las herramientas metodológicas utilizadas.

**Tabla 3**

*Ponderación de pesos en los indicadores valorados a través del análisis multicriterio*

Indicador	Peso asignado en el análisis multicriterio
Ventas tostado	1
Número de años de antigüedad de persona a cargo de tostado	1
Realizan catas	2
Vende café en bolsa con marca propia	2
Tiempo dedicado por el vendedor a su actividad	1
Número de clientes	1
Tiempo dedicado por el promotor a su actividad	2
Número de páginas digitales donde aparece	3
Número de directorios digitales en los que aparece la ESC	3
Número de redes sociales donde tiene presencia la ESC	3
Número de publicaciones en Facebook de la ESC	1
Número de veces compartido	1

Fuente: Elaboración propia.

### 3. Resultados

Las características de las ESC participantes en el estudio indican que, cinco organizaciones cuentan con más de treinta años de existencia; tres están integradas por más de mil socios y socias y siete cuentan con poblaciones originarias entre sus socios y socias (Tabla 4). Por otra parte, la misión social de la totalidad de las ESC estudiadas es mejorar la calidad de vida de sus socios y socias; impulsar la agricultura sostenible y construir mercados más justos para la población rural; algunas más buscan generar procesos regionales



que permitan disminuir la opresión y la injusticia, por lo que tienen una misión social explícita que les diferencia de una empresa tradicional (trabajo de campo).

La misión empresarial de las ESC estudiadas busca incrementar la comercialización de los productos de estas empresas, lo que distingue a estas de las organizaciones no gubernamentales (trabajo de campo). Las diez ESC estudiadas cuentan con un entramado organizativo que garantiza su estabilidad, aceptación por parte de los socios y las socias; así como la generación de ganancias a partir de su actividad empresarial (Tabla 4).

Todas las ESC estudiadas cumplen los cuatro principios planteados por AECA (2015) y por Yunus (2010), que caracterizan el funcionamiento de las ES; sin embargo, el entramado organizativo de estas, a diferencia de las empresas tradicionales, se basa en un modelo híbrido que incluye la participación de personal contratado, pero, sobre todo, la participación de socios y socias en estructuras de representación, sin remuneración, basados en la tradición mesoamericana del servicio comunitario (Chávez-Becker y Natal, 2012; Martínez, 2001 y Van der Hoff, 2011).

Es posible destacar que los orígenes y formas de funcionamiento de las ESC forman una cultura social, que tiene conexión con beneficiarios y clientes; liderazgos emprendedores con marcado carácter social y con mecanismos de gobernanza democráticos, valores que se basan en la cooperación, la solidaridad, la justicia, el trabajo honesto, la no discriminación y la participación comprometida en los procesos en los que las ESC se involucran (trabajo de campo). No obstante, se identificaron algunas problemáticas asociadas, en especial, con el mecanismo de gobernanza democrática; la totalidad de las ESC estudiadas cambian a su directiva cada cierto periodo de tiempo (por lo regular cada tres años) para rotar los liderazgos y no dejar que se concentre el poder en algunas personas (trabajo de campo); circunstancia que ocasiona que las ESC pierdan la experiencia y el conocimiento acumulado. Lo anterior resulta crítico en la ES 6, que releva áreas estratégicas como el tostado y molido y ventas (trabajo de campo). Al respecto, todas las ESC cuentan con mecanismos de transferencia del conocimiento en los procesos de entrega-recepción, para garantizar que el relevo en la toma de decisiones no afecte el funcionamiento de la ESC (trabajo de campo); pero, para actividades que requieren de la acumulación de conocimientos para poder responder a las demandas del mercado como lo es el tostado y molido y ventas, este mecanismo no es suficiente.

En la cadena de apropiación de valor del café, las y los productores pueden comercializar su producto en cereza (materia prima sin ninguna transformación), con la menor apropiación de valor; en pergamino (café que ya ha pasado por el beneficio húmedo y seco), café oro (al que se le ha retirado el cascabillo del pergamino) y café tostado (que ya está listo para preparar la bebida) y cuenta con la mayor apropiación de valor de la cadena productiva. Las ESC estudiadas vendieron el 91 % de su acopio 2018-2019 en el mercado de exportación como café oro (Tabla 5); por lo que este es aún el mercado más importante para ellas. La ES 1 es la que mejor desempeño ha logrado en el mercado nacional, vendiendo el 50 % de su producción en dicho mercado y la que mayor cantidad de producto logró vender (Tabla 5).

**Tabla 4**

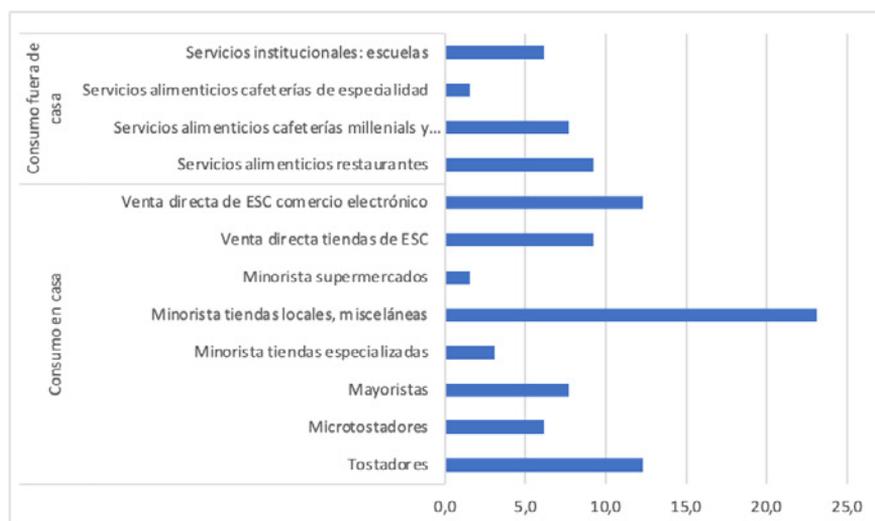
*Características de las ESC entrevistadas*

CLAVE ES	Edad de la ES	Número de integrantes	Pueblos originarios a los que pertenecen sus integrantes	Mecanismos de gobernanza
ES 10	38	1383	Mestizos	Asamblea como máximo órgano de decisión Elección de delegados que garantizan el contacto de la directiva de la ES, con las bases de socios y socias Grupo directivo que se encarga de vigilar y conducir el funcionamiento de las ESCJ En la mayoría de los casos, cuentan con personal contratado que realiza las funciones especializadas necesarias para la operación de las ESCJ
ES 1	38	1800	Zapotecos y mazatecos de la sierra y del Istmo de Tehuantepec, chontales de la zona sur del Istmo, mixes de la zona media y alta y chatino de la costa de Oaxaca	
ES 3	34	681	Mam, kaqchikel, tojolabal, mocho, tzotzil, chol, tzeltal y mestizos	
ES 4	32	1300	Zoque, tseltal y tsotsil y mam, socios de origen mestizo	
ES 6	31	644	Mixtecos, mixes, chatinos, chinantecos, cuicatecos y zapotecos	
ES 9	18	464	Mam y mochós	
ES 5	14	310	Pequeños productores campesinos	
ES 2	10	287	Mam y mestizos	
ES 7	7	215	Mestizos	
ES 8	7	400	Nahuas y mestizos	

Fuente: Trabajo de campo.

Más del 53 % de los clientes de las ESC pertenecen a intermediarios como tiendas locales y misceláneas, tostadores, microtostadores; es decir, el segmento de venta de café para consumo en casa (Figura 2).





**Figura 2**  
*Segmentos de clientes captados por las ESCJ durante el Acopio 2018-2019*

Fuente: Elaboración propia.

Destaca que las ESC han logrado que el 21 % de sus clientes se encuentren en el segmento de venta directa al consumidor para uso en casa, tiendas propiedad de la ESC y en comercio electrónico. Cerca de una cuarta parte de los clientes de las ESC se encuentran en el segmento de clientes de consumo en taza, en locales como restaurantes, cafeterías y servicios institucionales.

**Tabla 5**  
*Acopio 2019 y porcentajes de venta de exportación y nacional de las ESCJ estudiadas*

Clave ES	Acopio 2019 (Tn)	Destino de la producción total		Destino de la producción en mercado nacional		
		Exportación %	Mercado nacional %	Ventas pergamino %	Ventas oro %	Ventas tostado %
ES 1	122	50,0	50,0	0,0	0,00	50,00
ES 3	603	90,0	10,0	0,0	5,00	5,00
ES 4	1000	91,0	9,0	0,0	8,19	0,81
ES 5	77	94,0	6,0	0,0	5,64	0,36
ES 6	74	96,0	4,0	0,0	3,84	0,16
ES 2	311	95,1	3,7	0,0	3,50	1,36
ES 7	322	96,4	3,6	3,5	0,00	0,13
ES 8	124	97,6	2,4	0,0	0,00	2,40
ES 10	906	100,0	0,0	0,0	0,00	0,00
ES 9	103	100,0	0,0	0,0	0,00	0,00

Fuente: Elaboración propia.



El desempeño de las ESC para los indicadores relacionados con las capacidades para la transformación, la venta y la promoción del producto, se presentan en la Tabla 6; en ella se puede ver que el desempeño de las ESC es muy variado y desigual.

**Tabla 6**

*Desempeño de las ESC en los indicadores relacionados con capacidad de las ESC para transformar, vender y promocionar sus productos*

Indicador	ES 1	ES 3	ES 4	ES 2	ES 8	ES 7	ES 5	ES 6	ES 10	ES 9
Número de años de antigüedad de persona a cargo de tostado	Mayor que 15	6 a 10	Mayor que 15	1 a 5	1 a 5	1 a 5	1 a 5	1	15	0
Realizan catas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Vende café en bolsa con marca propia	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	No	Sí	Sí	No
Porcentaje de tiempo dedicado por el vendedor a su actividad	0,7	1	0,5	0,3	0,35	0	0,2	0,2	0,25	0
Número de segmentos de clientes identificados	22	4	17	6	5	2	5	4	0	0
Porcentaje de tiempo dedicado por el promotor a su actividad	0	0	0	0,2	0	0	0,1	0,05	0	0
Número de páginas digitales donde aparece	88	48	93	30	50	6	32	82	73	70
Número de directorios digitales en los que aparece la ESC	10	16	20	7	2	1	7	32	17	15
Número de redes sociales donde tiene presencia la ESC	5	3	2	6	3	1		5	6	3
Número de publicaciones en Facebook de la ESC	167	0	101	328	1	26	18	86	0	0
Número de veces compartido	5714	0	18200	1914	15	36	88	365	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados del análisis multicriterio de cómo logran las ESC estudiadas vender su producto en el mercado nacional permitieron identificar que las empresas sociales 1, 2, 3 y 4 están por arriba del 50 % de desempeño en los criterios evaluados y con

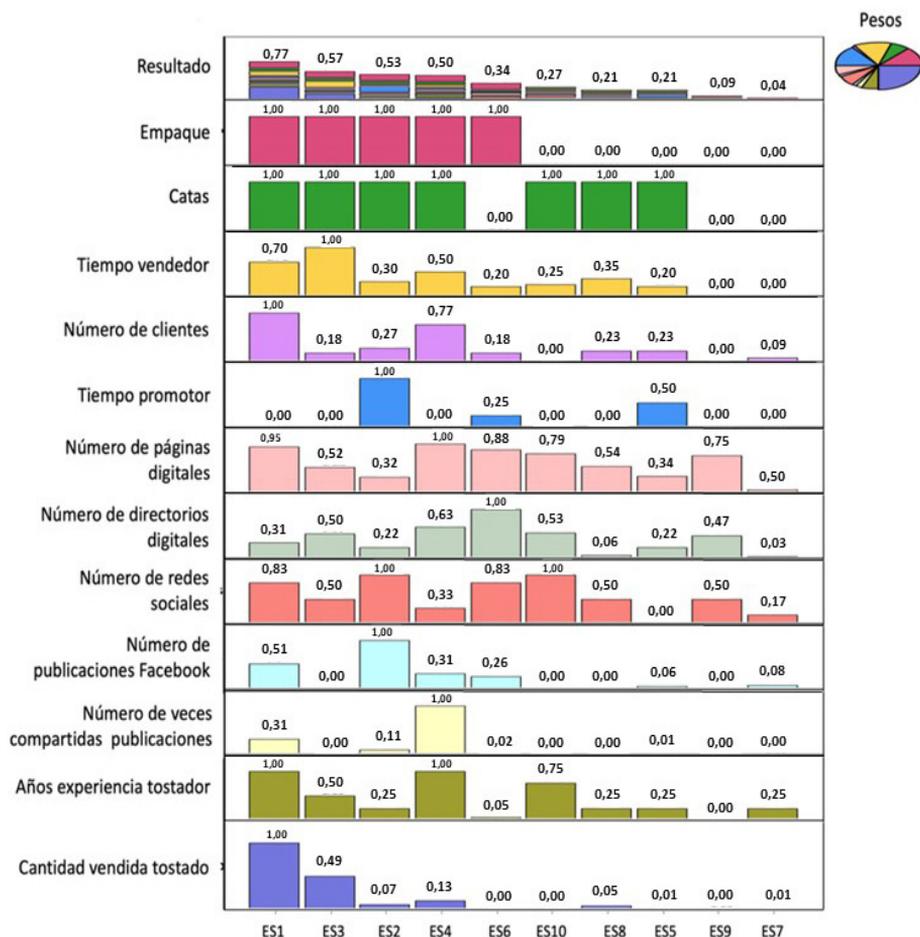


las ponderaciones asignadas a estos en el análisis (Figura 3). Las ESC 5, 6, 8 y 10 se encuentran entre 21 % y 34 % de desempeño; mientras que las ES 9 y 7 tuvieron un desempeño menor al 9 %.

Las ESC del primer grupo no tienen diferencias en los criterios: bolsa con marca propia y catas; la ES 1, que es la que cuenta con el mejor desempeño global de este grupo, tiene un desempeño superior en los criterios: número de clientes, número de páginas digitales en las que aparece la ES, años de experiencia del tostador, ventas logradas y el tiempo que el vendedor dedica a su actividad, se encuentra entre los más altos. La ES 3 que logra el siguiente mejor desempeño, es la única cuyo vendedor dedica el 100 % de su tiempo a esta actividad; mientras que la ES 2 es la única que tiene un promotor dedicado, de tiempo completo, a la actividad, tiene una amplia participación en redes sociales, particularmente en el número de publicaciones que logra en la red social Facebook. Por su parte la ES 4 sobresale en el número de páginas digitales en las que aparece, los años de experiencia de la persona encargada del tostado y en el número de veces que logra, que sus publicaciones, en la red social Facebook, se compartan.

En el segundo grupo, las diferencias son menos claras, la ES 6 es la única del grupo que cuenta con bolsa con marca propia; sin embargo, no realiza catas, por lo que no asegura la calidad constante de su producto, también tiene un desempeño más alto en los criterios número de páginas y directorios digitales en los que aparece y en el número de publicaciones en la red social Facebook. La ES 8 destaca en el tiempo que el vendedor dedica a su actividad, logrando la venta de producto más alta de este grupo. Es importante mencionar que las ES 10 y ES 9 no venden café en el mercado nacional; sin embargo, tienen un buen desempeño en algunos elementos que podrían facilitarle su participación en él.





**Figura 3**  
 Resultados del análisis multicriterio discreto

Fuente: Elaboración propia.

#### 4. Discusión

La creación de una propuesta *ad hoc* a partir de AECA (2015), Fisac (2014) y Osterwalder y Pigneur (2011) permitió realizar una comprensión integral del funcionamiento y desempeño de las ESC estudiadas. Sobre todo, se identificaron las aportaciones de aspectos como principios, objetivos y cultura de las personas a la vida de las ESC. Estos elementos son su base cultural para interactuar con los actores presentes en el mercado, ya sean clientes, potenciales clientes, competidores o aliados. Esos componentes jugarán un papel importante en el futuro, al compartir preocupaciones por el cuidado del ambiente y por las sociedades donde viven con personas de las generaciones milenial y



Z, quienes están impulsando el crecimiento del consumo de café en el mercado nacional (Deloitte, 2019, NUUP, 2018). Al modificar la propuesta de los autores mencionados y al utilizar el análisis multicriterio, la presente investigación permitió identificar elementos clave en el funcionamiento integral de las ESC, tales como la interacción de estas con sus clientes, a través de los medios digitales y la necesidad de hacer sinergia entre el trabajo de las áreas de tostado y molido, ventas y promoción, para lograr un mejor desempeño de esas empresas.

Los resultados de esta investigación complementan los estudios sobre empresas sociales de Maldonado (2005) y Fernández *et al.* (2012), quienes trabajaron en el ámbito turístico; ya que sus estudios se centran en los cambios que esas empresas ocasionan en la actividad económica, los valores y las estructuras institucionales de las comunidades rurales donde se asientan; mientras que este trabajo aporta a la comprensión de la interacción de estas empresas con el mercado.

La aportación de la tradición mesoamericana, del trabajo común organizado y la búsqueda del bien comunitario de las ESC al funcionamiento de las ES, señalados por AECA (2015); Yunus (2010) y Reficco, *et al.* (2006) se revela como aspecto importante en este, así como en otros ámbitos de las empresas sociales.

Por lo que respecta a la operación de la ES y sus estrategias empresariales, la valoración hecha aquí, coincide con Fernández, *et al.* (2012), en la identificación de algunos problemas para su funcionamiento:

- a) Débil rentabilidad.
- b) Funcionamiento organizativo improvisado, como ya vimos, sin el personal suficiente para desarrollar las labores de ventas y promoción de los productos.
- c) Ausencia de estrategias de comercialización y competitividad, ante el desconocimiento del mercado y, particularmente, de los segmentos de clientes que pueden estar más interesados en consumir sus productos.
- d) Falta de capital humano especializado y eficiente.

A diferencia de otros estudios, como los realizados por Fernández *et al.*, (2012), la presente investigación permitió identificar una problemática más específica, la del funcionamiento de elementos presentes en la vida de las ESC, que juegan un papel importante en los resultados que logran y que pueden ser abordados por ellas en sus planes de mejora: asegurar la calidad del producto mediante la acumulación de experiencia en la persona encargada del tostado y la realización de catas; disponer de bolsas con marca propia, contar con personal de tiempo completo en las áreas de ventas y promoción y generar sinergias entre ambas actividades; así como, tener mayor presencia de las ESC en medios digitales, incluyendo redes sociales, a partir de un mejor conocimiento y segmentación de sus clientes.

Al respecto es importante considerar las diferencias culturales presentes entre directivos, socios y socias de las ESC, que pertenecen al sector rural y los consumidores de sus productos, que, en su mayoría, pertenecen al sector urbano; así como las diferencias generacionales



existentes, ya que las personas directivas de las ESC pertenecen a generaciones mayores; mientras que los consumidores pertenecen, cada vez más, a generaciones jóvenes y las brechas educativas y digitales entre estas poblaciones son notorias.

## 5. Conclusiones

Se evidencia que las ESC estudiadas están formadas, en su mayor parte, por poblaciones originarias que trabajan con elementos particulares como el trabajo cooperativo, basado en usos y costumbres comunitarias y el trabajo por el reconocimiento, a su relación desigual, con el sistema capitalista; relación injusta y situación, que luchan por cambiar, a través del sistema de comercio justo.

La propuesta metodológica de la presente investigación fue adecuada para describir y valorar el funcionamiento de las ESC; para identificar oportunidades de mejora para esas empresas, tales como el trabajo de las áreas de ventas, promoción y tostado; del mismo modo que, la participación de estas en medios digitales.

Los resultados también permitieron analizar la importancia de elementos como los principios, los objetivos y lo que piensan las personas que integran a las ESC estudiadas, en la vida de dichas organizaciones. Estos elementos deben ser apreciados y valorados por las ESC, porque se encuentran en la base de su conformación, pero, además, porque pueden ser un capital importante en el futuro al confluir con los intereses y preocupaciones de las generaciones milenial y Z, las que están haciendo crecer el consumo de café en México y que buscan, precisamente, que su consumo contribuya al cuidado del ambiente y a una mayor justicia social.

Del mismo modo, la investigación permitió identificar la importancia de ampliar los estudios sobre el funcionamiento de ES en otros sectores como el turismo o la silvicultura comunitarios que, también, tiene su base en la cultura mesoamericana para identificar mejor los aportes que esa tradición está haciendo a la economía social.

## 6. Referencias

- AECA. (2015). *La empresa social: marco conceptual, contexto e información*. Documento N.º 9 de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). Serie Responsabilidad Social Corporativa.
- Ashoka. (2020). *The Unlonely Planet: How Ashoka Accelerates Impact*. <https://www.ashoka.org/es-mx/story/2018-global-study-finds-ashoka-fellows-change-policy-market-dynamics-and-how-people-think>
- Chávez-Becker, C. & Natal A. (2012). Desarrollo regional y acción de base: el caso de una organización indígena de productores de café en Oaxaca. *Economía, Sociedad y Territorio* 12(40), 597-618. <http://www.scielo.org.mx/pdf/est/v12n40/v12n40a3.pdf>
- Deloitte. (2019). *The Deloitte Global Millennial Survey 2019. Societal discord and technological transformation create a "generation disrupted"*. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennial-survey.html>



- Fernández, M. J., Castillejos B. & Ramírez J. (2012). Empresas sociales y ecoturismo en Bahías de Huatulco, México. Diagnóstico de la gestión empresarial. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21, 203-224. <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180721630012.pdf>
- Fisac García, R. (2014). *Modelo de análisis organizativo para la mejora del desempeño de empresas sociales* (Doctoral dissertation, Industriales). <https://oa.upm.es/id/eprint/33676>
- Galera, G. y Borzaga C. (2009). Social enterprise. An international overview of its conceptual evolution and legal implementation. *Social Enterprise Journal*, 5(3), 210-228. <https://doi.org/10.1108/17508610911004313>
- Maldonado, C. (2005). *Pautas metodológicas para el análisis de experiencias de turismo comunitario*. Serie Red de Turismo Sostenible Comunitario para América Latina (REDTURS). Documento de Trabajo 73, Oficina Internacional de Trabajo.
- Martínez, L. (2001). *El Instituto Mexicano del Café y la política cafetalera del Estado mexicano*. En: Waridel, L. (2001). *Un café por la causa. Hacia un comercio justo*. Équiterre.
- Munda, G. (2004). Métodos y procesos multicriterio para la evaluación social de las políticas públicas. *Revista Iberoamericana de Economía Ecológica*, 1, 31-45
- Munda, G. (2016). *Multiple criteria decision analysis and sustainable development*. In: Greco S., M. Ehrgott & J. Rui (Eds.). *Multicriteria decision analysis*. Springer.
- Norget, K. (1997). "The Politics of Liberation": The Popular Church, Indigenous Theology and Grassroots Mobilization in Oaxaca, Mexico. Paper presented at the 20th International Congress of the Latin American Studies Association, Guadalajara, Mexico, April, 17-19.
- NUUP. (2018). *Potencial de mercado para café de comercio justo en México*. Presentación para CLAC. Documento interno, NUUP.
- Osterwalder A. & Y. Pigneur. (2011). *Generación de modelos de negocios*. Traducción Lara Vázquez. Centro Libros PAPP, S. L. U. & Deusto. <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>
- Ramírez-Díaz, L., Herrera J. y Londoño-Franco L. (2016). El cooperativismo y la economía solidaria: génesis e historia. *Cooperativismo & Desarrollo* 24(109):133-145. DOI: [10.16925/co.v24i109.1507](https://doi.org/10.16925/co.v24i109.1507)
- Reficco, E., Gutiérrez R. y Trujillo D. (2006). Empresas sociales ¿Una especie en busca de reconocimiento? *Revista de Administração - RAUSP*, 41(4): 404-418. <https://www.redalyc.org/pdf/2234/223417480005.pdf>
- Renard, M. C. (1999). El café de los pequeños productores en el mercado. La iniciativa Max Havelaar. En: Renard, M. C. *Los intersticios de la globalización: un label "Max Havelaar" para los pequeños productores de café*. México: Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos.
- San Martín, D. (2014). Teoría fundamentada y Atlas.ti recursos metodológicos para la investigación educativa. *Revista Electrónica de Investigación Educativa* 16(1):103-122. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/155/15530561008.pdf>
- Strauss, A.; Corbin J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia; Facultad de Enfermería de la Universidad de Antioquia.
- Van Der Hoff, F. (2011). *Manifiesto de los pobres: Las soluciones vienen desde abajo*. Oaxaca, México: Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo.
- Wilson, F. y Post J. (2013). Business models for people, planet (&profits): exploring the phenomenal of social business, a market-based approach to social value creation. *Small Business Economics* 40: 715-737. DOI: [10.1007/s11187-011-9401-0](https://doi.org/10.1007/s11187-011-9401-0)
- Yunus, M. (2010). *Building Social Business. Capitalism that can serve humanity's most pressing needs*. Estados Unidos: Public Affairs.

