



# **UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO**

## **CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS, SOCIALES Y TECNOLÓGICAS DE LA AGROINDUSTRIA Y LA AGRICULTURA MUNDIAL**

### **AGENDA ESTRATÉGICA PARA UNA COOPERATIVA DE ACOPIO, TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ EN HUATUSCO VERACRUZ, MÉXICO**

#### **TESIS**

QUE COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE:

#### **MAESTRO EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL**

PRESENTA

ISMAEL SALDAÑA RONZÓN

BAJO LA SUPERVISIÓN DE:

DR. VINICIO HORACIO SANTOYO CORTÉS



Chapingo, Estado de México, junio de 2019

**“AGENDA ESTRATÉGICA PARA UNA COOPERATIVA DE  
ACOPIO, TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
CAFÉ EN HUATUSCO VERACRUZ, MÉXICO.”**

Tesis realizada por **Ismael Saldaña Ronzón**, bajo la dirección del Comité Asesor indicado, aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

**MAESTRO EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL**

DIRECTOR:

---

DR. VINICIO HORACIO SANTOYO CORTÉS

ASESOR:

---

DR. MANRRUBIO MUÑOZ RODRÍGUEZ

ASESOR:

---

DR. NORMAN AGUILAR GALLEGOS

## DEDICATORIAS

A Dios por guiarme en todo momento.

A mi esposa Yamilet y a mi hijo Ángel de Jesús por su gran amor, por su apoyo, por su paciencia, por ser mis pilares y motores que me impulsan a salir a delante.

A mis sobrinitas Susan Monserrat y Julia por su gran amor y cariño incondicional, a mi Fridita hermosa que siempre estás en mi corazón y en mi mente, a Vanesita y Sofi que siempre las llevo en mi corazón.

A mis suegros, a mis cuñadas por permitirme ser parte de su familia y aprender de ellos cada día.

A mis amigos; Walter, Angel Diego, don Marcelo, don Sergio Rosales, Zabdy don Héctor Ovalle, por su apoyo incondicional y su amistad sincera, a doña Charito y doña Viky Ochoa por su apoyo incondicional, su cariño, y su amistad sincera.

A mis hermanos por compartir gran parte de su vida conmigo y a mis padres por darme la vida, y por tantas experiencias recibidas, que dios los bendiga.

A los pequeños productores de México, base de toda red de valor de productos agrícolas.

Al pueblo de México por su aportación a mi formación profesional.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi esposa, mi hijo y a mi familia por su apoyo incondicional, amor y cariño sincero, dios los bendiga siempre.

A los académicos de CIESTAAM que dedicaron su valioso tiempo para la revisión y orientación de este trabajo, mis más sincero agradecimiento y reconocimiento a su gran labor; también les agradezco por su enorme contribución a mi formación profesional y por darme la oportunidad de formar parte de su comunidad y así poder aprender de ellos.

A la UACH por ser mi segunda casa, en la cual he aprendido no solo conocimientos, sino que he aprendido de la vida.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por su gran apoyo que como institución me ha brindado, a través del financiamiento para poder realizar mis estudios de maestría.

A la SCcaf por su gran apoyo en la realización de este trabajo, por sus atenciones, por su gran apertura y confianza, así como a los productores que hicieron posible este trabajo, les agradezco de corazón sus enseñanzas.

A mis amigos y compañeros del CIESTAAM por su compañía, por el aprendizaje compartido y por todos los momentos agradables que pasamos juntos.

## **DATOS BIOGRÁFICOS**

Saldaña Ronzón Ismael, nacido en Coatepec, Veracruz un 26 de noviembre de 1977. Estudió la carrera de ingeniería Agroindustrial en la Universidad Autónoma Chapingo egresando en 2004. Ha participado en el programa Profesionista en desarrollo en una planta incubadora de la Empresa BACHOCO en el estado de Veracruz, en la empresa constructora de invernaderos Grupo CINMEC, S.A. de C.V., llevando a cabo la formulación de proyectos productivos y colaborando en la construcción de invernaderos en los estados de Hidalgo y México, en la Gerencia de Servicios Profesionales perteneciente a la Cooperativa Agropecuaria y Forestal Chapingo, S.C. de R.L. de la Universidad Autónoma Chapingo, colaborado en la evaluación de proyectos productivos de los programas FAPPA y PROMUSAG para la Secretaría de la Reforma Agraria, como consultor en la empresa Tecnomangement Consultores, S.C., llevando a cabo la formulación de proyectos productivos para el sector agroempresarial y empresarial en general en el estado de Veracruz, y como director del despacho “Red de Valor, Consultoría Empresarial”. Como técnico en el programa PROCAFÉ de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación SAGARPA, y como técnico productivo en el programa Sembrando Vida.

En enero de 2017 ingresa a la Maestría en Estrategia Agroempresarial en el CIESTAAM.

## **Agenda estratégica para una cooperativa de acopio, transformación y comercialización de café en Huatusco Veracruz, México.**

### **Strategic agenda for a cooperative that collects, transforms and trades coffee in Huatusco Veracruz, Mexico**

Ismael Saldaña Ronzón<sup>1</sup>,

Vinicio Horacio Santoyo - Cortés<sup>2</sup>, Manrubio Muñoz- Rodríguez<sup>2</sup>, Norman Aguilar - Gallegos<sup>2</sup>

#### **Resumen**

Este estudio determina el funcionamiento de una cooperativa comercializadora de café en el Centro de Veracruz, mediante entrevistas semiestructuradas a socios, directivos, personal técnico y administrativo; así como, mapeo de redes, y una encuesta de buenas prácticas empresariales. La cooperativa, a pesar de contar con acceso a mercado y a café de calidad, ha tenido un desempeño deficiente y se encuentra muy endeudada. Debido al manejo gerencial no profesional, al comportamiento sectario de los líderes y a la falta de apropiación social de los productores socios, que la consideran como un comprador más de café. El mercado de café de calidad es una oportunidad estratégica para la cooperativa y para ser aprovechada requiere la remoción de algunos directivos y establecer una gerencia profesional, con controles administrativos eficaces. Para asegurar la ejecución de estas acciones estratégicas es crucial la intervención de su principal acreedor.

**Palabras clave:** Cooperativa agrícola; Desarrollo empresarial.

#### **Abstract**

This study determines the operation of a coffee trading cooperative in Central Veracruz, through semi-structured interviews with partners, managers, technical and administrative personnel; as well as network mapping, and a survey of good business practices. The cooperative, despite having access to the market and good quality coffee beans, has had a poor performance and is heavily indebted. Due to non-professional business management, the sectarian behavior of the leaders and the lack of social appropriation of the partner producers, who consider the cooperative as any other buyer. The premium coffee market is a strategic opportunity for the cooperative and to be exploited requires removing some leaders and establishing a professional management, with effective administrative controls. To ensure the execution of these strategic actions, the intervention of its main creditor is crucial

**Key words:** Agricultural Cooperative; Business development.

1 Tesista. Maestría en Estrategia Agroempresarial. 2 Profesores Investigadores del CIESTAAM, Universidad Autónoma Chapingo.

## Abreviaturas usadas

AC	Asociación Civil
AMSA	Agroindustrias Unidas de México, S.A. de C.V.
AMUCSS	Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social, A.C.
CNC	Confederación Nacional de Cafecultores
CRUO	Centro Regional Universitario Oriente de la Universidad Autónoma Chapingo
EE.UU.	Estados Unidos
FINDECA:	Financiando el Desarrollo del Campo, Sociedad Financiera de Objeto Múltiple.
FIRA	Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura
FND	Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero
FT	Fair Trade
FTO	Fair Trade Organic
INABPE	Índice de Adopción de Buenas Prácticas Empresariales
OER	Organizaciones Empresariales Rurales
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SCAA	Specialty Coffee Association of America
SCcaf	Sociedad Cooperativa de acopio, transformación y comercio de café
SCpil	Sociedad Cooperativa productora de piloncillo
SIAP	Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera de la SAGARPA
SPR	Sociedad de Producción Rural de tostado y molido de café

TABPE	Tasa de Adopción de Buenas Prácticas Empresariales
TOMARI	Café TOMARI, S.A. de C.V.
Tosepan	Cooperativa indígena Tosepan Titataniske (Juntos venceremos en Náhuatl)
UACH	Universidad Autónoma Chapingo
UCIRI	Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo
UNECAFE	UNECAFE, S.C.
Unión Regional	Unión Regional de Pequeños Productores de Café de Huatusco, SSS

## CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Antecedentes y justificación.....	1
1.2	Preguntas de investigación.....	2
1.3	Objetivos.....	3
1.4	Organización del trabajo.....	3
II.	REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	4
2.1	Producción, exportación e importación mundial del café y el caso de México.....	4
2.2	Factores asociados a la producción de café en México.....	5
2.3	Los atributos que demanda el mercado actual del café.....	6
2.3.1	Atributos de calidad simbólicos, servicio personalizado y calidad material.....	6
2.3.2	Los cafés especiales.....	7
2.3.3	La altura sobre el nivel del mar y su influencia en la calidad del café	8
2.4	Dilemas enfrentados por los productores de café certificado.....	9
2.4.1	Los precios de los cafés especiales.....	10
2.4.2	Cambios en el mercado de café certificado.....	10
2.4.3	Participación del productor en el precio final del café.....	11
2.5	El comercio internacional del café.....	12
2.6	Organizaciones rurales de cafeticultores.....	13

2.6.1	Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo, y la Cooperativa indígena Tosepan Titataniske.....	13
2.6.2	El desarrollo autogestivo de la Unión Regional de Pequeños Productores de Café Agropecuario, Forestal y de Agroindustrias de la zona de Huatusco Veracruz, SSS. (Unión Regional).....	14
2.6.3	Organizaciones cafetaleras en Huatusco, Veracruz: situación y perspectivas .....	15
2.6.4	Modelos de desarrollo de pequeños productores de café de dos organizaciones en el estado de Oaxaca .....	17
2.7	Dilemas enfrentados en las organizaciones.....	19
2.8	El análisis de redes de confianza.....	22
2.9	Una alternativa de financiamiento para las organizaciones rurales .....	23
2.10	Tópicos del desempeño agroempresarial .....	24
2.11	Red de Valor .....	24
2.12	Cédula de Autodiagnóstico para Organizaciones Empresariales.....	26
2.13	La estrategia.....	26
III.	MATERIALES Y MÉTODOS.....	28
3.1	Ubicación geográfica y temporal del estudio.....	28
3.2	Metodología para el diagnóstico de la cooperativa SCcaf.....	29
3.2.1	Para el origen de SCcaf y su vinculación con una red de 6 empresas.....	29
3.2.2	Para el funcionamiento de la red de empresas.....	29
3.2.3	Para evaluar el funcionamiento de la cooperativa SCcaf.....	32
3.2.4	Para el análisis de la problemática y estructura causal .....	33

IV. RESULTADOS.....	34
4.1 Diagnóstico de la cooperativa SCcaf (fortalezas y debilidades) .....	34
4.1.1 Origen de SCcaf y su vinculación con la red de empresas .....	34
4.1.2 Funcionamiento de la red de empresas.....	38
4.1.3 Funcionamiento de la cooperativa SCcaf. ....	51
4.2 Red de valor de SCcaf (oportunidades y amenazas) .....	71
4.2.1 Clientes .....	71
4.2.2 Proveedores.....	74
4.2.3 Complementadores .....	81
4.2.4 Competidores.....	83
4.2.5 Buena gestión de complementadores y precaria atención de los otros nodos.....	85
4.2.6 Benchmarking con empresas de giro similar .....	88
4.3 Problemática y estructura causal .....	92
4.3.1 Fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de SCcaf.....	92
4.3.2 Árbol de problemas .....	94
4.4 Agenda para mejorar el desempeño de la empresa.....	98
4.4.1 Matriz ERIC de SCcaf. ....	98
4.4.2 Líneas de acción de la estrategia .....	100
V. CONCLUSIONES.....	105
VI. LITERATURA CITADA.....	107
VII. ANEXOS.....	114
VIII. APENDICES .....	115

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Efecto de la altitud sobre la calidad en taza de dos variedades de café en Costa Rica. ....	8
Cuadro 2. Franjas altitudinales de calidad del café y ajuste por altitud en el estado de Veracruz, México. ....	9
Cuadro 3. Benchmarking del lienzo de negocios de UNECAFE y Yeni Navan..	18
Cuadro 4. Niveles de relación y valores relacionados en la construcción de redes. ....	23
Cuadro 5. Resultados de categorías y subcategorías del índice de adopción de Buenas Prácticas Empresariales aplicado a la red de empresas. ....	39
Cuadro 6. Comparativo de indicadores de las redes de confianza de los líderes de las seis empresas, con otras redes de confianza en el medio rural.....	46
Cuadro 7. Indicadores de la red técnica entre líderes de la red de empresas y otros actores.....	48
Cuadro 8. Estado actual de las empresas de la red.....	50
Cuadro 9. Resultado del ejercicio de problematización a 42 actores de la red de valor de SCcaf. ....	66
Cuadro 10. Adopción de los siete principios de las organizaciones que perduran. ....	69
Cuadro 11. Clientes de SCcaf y condiciones de compra en el ciclo 2017-2018	72
Cuadro 12. Demanda de SCcaf no atendida y condiciones de compra en el ciclo 2017-2018 .....	73
Cuadro 13. Composición de los cafetos sembrados. ....	77
Cuadro 14. Lienzo del modelo de negocios comparativo con empresas similares .....	91
Cuadro 15. Matriz ERIC de SCcaf. ....	99

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución de la producción de café en México, ciclos 1989/00 a 2014/15. ....	5
Figura 2. Mercado de cafés en Estados Unidos, según la Asociación de Cafés Especiales de América. ....	7
Figura 3. Encadenamiento local/global en la captación del café productor-consumidor .....	12
Figura 4. Estructura de la red de valor (Nalebuff & Brandenburger, 2005) .....	25
Figura 5. Localización del municipio de Huatusco, Veracruz. ....	29
Figura 6. Línea de tiempo en la creación de 6 empresas. ....	35
Figura 7. Dispersión de responsabilidades directivas y gerenciales en la red de empresas. ....	37
Figura 8. TABPE en la red de empresas. ....	40
Figura 9. INABPE en la Red de Empresas. ....	42
Figura 10. Red de asociación entre los líderes de la red de seis empresas con otros actores. ....	44
Figura 11. Vínculos de los líderes de la red de las seis empresas. ....	45
Figura 12. Red de técnica de los líderes de la red de empresas. ....	47
Figura 13. Línea del tiempo con hitos de la empresa SCcaf. ....	52
Figura 14. Organigrama funcional de SCcaf. ....	54
Figura 15. Red de empresas afines a “La Coordinadora” y traslape de socios entre empresas. ....	56
Figura 16. Resultados por categorías de SCcaf. ....	58
Figura 17. Resultados por categorías de SCcaf, y comparativo de SCcaf y la SOFINCO. ....	64
Figura 18. Edad y escolaridad de los productores socios de SCcaf. ....	75

Figura 19 . Superficie promedio cultivada con café de los 34 entrevistados que mencionaron ser productores de café.....	76
Figura 20 Dinámica de innovación de la cafecultura en el estado de Veracruz. ....	78
Figura 21 Desagregado de la dinámica de innovación que influye en la producción primaria en la cafecultura en el estado de Veracruz. ....	79
Figura 22 Red de valor de la empresa SCcaf. ....	86
Figura 23 Árbol de problemas de la cooperativa SCcaf. ....	95

# I. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Antecedentes y justificación

En el año 2002, un grupo de 1,321 caficultores del municipio de Huatusco en el estado de Veracruz, motivados por la crisis de precios del café de ese año y asesorados por el líder de la Confederación Nacional de Cafeticultores (CNC), crean una Asociación Civil (AC), con la finalidad de gestionar recursos del estado para sus asociados.

Con el objetivo de acopiar, transformar y comercializar la cosecha de café de sus agremiados, y otorgar mejores servicios que la competencia, en el año 2006, con 368 cafeticultores socios de la AC, se crea una Sociedad Cooperativa, a la que denominaremos SCcaf.

Esta empresa, desde el año 2007 ha estado acopiando una parte del café de sus socios, obtenido apoyos económicos ante dependencias gubernamentales con lo que ha incrementado su inventario de activos productivos y su capacidad instalada de proceso de café, ha visto crecer su membresía de socios y se han logrado certificar sus fincas, sin embargo, a pesar de lo anterior, los resultados de la cooperativa han sido pobres, de tal forma que en el año 2018 contaba con problemas de deuda.

En los últimos 3 años el café que se produce en las fincas de algunos de sus socios ha tenido distinciones en certámenes de café de calidad, lo cual les ha valido el acercamiento y la oportunidad de comercializar con clientes que pagan precios sensiblemente mayores, por cafés certificados por su calidad en taza. Frente a esta situación, los directivos se interesaron en la realización de un estudio para establecer cuáles son las fortalezas y deficiencias que presenta la cooperativa, y como conjugar sus recursos para aprovechar esta oportunidad, o en su defecto que es necesario mejorar o desarrollar.

Por otra parte, en México existe una gran cantidad de sociedades cooperativas, a decir de Izquierdo, (2012), en el año 2000, de 20,000, registradas, se encontraban activas solo 10,156, y de entre estas menciona a una docena,

como referentes que se desempeñan con éxito. Lo anterior en parte se explica por lo comentado por Muñoz Rodríguez, Santoyo Cortés, & Flores Verduzco (2012), respecto a la complicación existente para abordar problemas de acción colectiva en nuestro país, al mantenerse escasos niveles de reciprocidad y confianza, aunado al precario fortalecimiento de las relaciones de cooperación. Por su parte, la legislación en poco aporta al fomento de los valores cooperativos, pues, a decir de Izquierdo (2009), la actual Ley General de Sociedades Cooperativas (1994), trastoca los valores de estas, tendiendo a desnaturalizarlas, asimilándose poco a poco a la Sociedad Anónima, ante el reto que representa competir con el mercado globalizado.

Otro factor que aporta a la explicación de fracaso de las cooperativas se refiere a lo señalado por Lele (1981) hace más de 3 décadas, respecto a que el auge de las cooperativas de productores agrícolas, en algunos casos ha tenido desenlaces lamentables y desafiliación de socios, al imperar el mal manejo del dinero, y oportunismo de los administradores.

Ante los retos que se presentan a la SCcaf, el presente estudio pretende aportar elementos para caracterizar su problemática y definir rumbos de acción con él fin de mejorar su situación y, de manera complementaria, ampliar el conocimiento de los retos y oportunidades que viven las sociedades cooperativas del sector rural en nuestro país.

## **1.2 Preguntas de investigación**

Las preguntas por responder con el presente estudio son:

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que ha mostrado la cooperativa SCcaf en su desempeño histórico y actual?

¿Cuál es la posición de SCcaf en su red de valor, así como sus oportunidades y amenazas?

¿Cuál es la problemática central de la organización?

¿Qué acciones deben considerarse que ayuden a mejorar la posición competitiva de la cooperativa SCcaf?

### **1.3 Objetivos**

El objetivo central es el de proponer acciones ordenadas de forma estratégica para mejorar el desempeño agroempresarial.

Los objetivos específicos son:

- 1) Describir las fortalezas y debilidades de la cooperativa SCcaf.
- 2) Describir las oportunidades y amenazas de SCcaf, como producto de analizar su posición en la red de valor.
- 3) Analizar la problemática central de la organización.
- 4) Proponer una agenda de acciones estratégicas encaminadas a mejorar la posición competitiva de SCcaf en su red de valor.

### **1.4 Organización del trabajo**

El presente documento se encuentra integrado por cinco capítulos. El primero aborda los antecedentes, justificación, los objetivos y las preguntas de investigación.

El segundo capítulo, está conformado por la revisión bibliográfica., en este se puntualizan los conceptos y teorías en la que se apoya la estrategia y el proyecto.

En el tercero se describen el área de estudio, los instrumentos, métodos de obtención de información y herramientas de análisis utilizadas.

En el cuarto capítulo, se analiza el desempeño histórico de la cooperativa SCcaf, su vinculación a una red de seis empresas, su red de valor, utilizando la herramienta de árbol de problemas se identifica el problema central y su complejo causal, para finalmente proponer alternativas en una agenda de

acciones estratégicas que ayuden a minimizar el problema central que enfrenta la cooperativa.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones.

## **II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 Producción, exportación e importación mundial del café y el caso de México**

El cultivo del café se practica en 56 países International, erigiéndose como líderes productores Brasil, Vietnam y Colombia, aportando un 36.27%, 16.82% y 9.56% de la producción mundial respectivamente, y 62.66% en suma. En el ciclo 2014/15.

Estos mismos países productores se erigen como líderes exportadores, siendo Brasil el principal exportador al aportar más de la tercera parte del volumen de producción (32.94%) mundial en el ciclo 2014/15, por lo que cualquier cambio en su oferta, afecta de manera importante al precio internacional vigente, de esta forma, ha tenido relación directa con las crisis de escasas y sobre producción.

Respecto a las importaciones mundiales, históricamente EUA ha sido el principal consumidor mundial de café, y junto con Alemania, Italia, Japón y Francia representan el 61.7% de las importaciones mundiales de café.

En cuanto a las exportaciones mexicanas, la cuota de mercado ha pasado de 5.8 % de 1999/2000, a sólo 2.2% para 2014/2015, siendo el principal destino de venta de México el mercado estadounidense (52.5% de la exportación) seguido de Bélgica (17.23%) (International Coffee Organization, 2017).

La disminución en las exportaciones, sugieren un estancamiento de la red de valor, en particular del eslabón primario. Al respecto, la información reportada por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) a través del Servicio de Información Agroalimentaria

y Pesquera (SIAP) revela que entre los ciclos 1979/80 y 2014/15, los rendimientos se redujeron a una tasa promedio anual de 1.78 %, ubicándose en 1.58 toneladas de café cereza por hectárea, su nivel más bajo desde el ciclo 1989-1990 (SIAP-SAGARPA, 2017) (Figura 1).

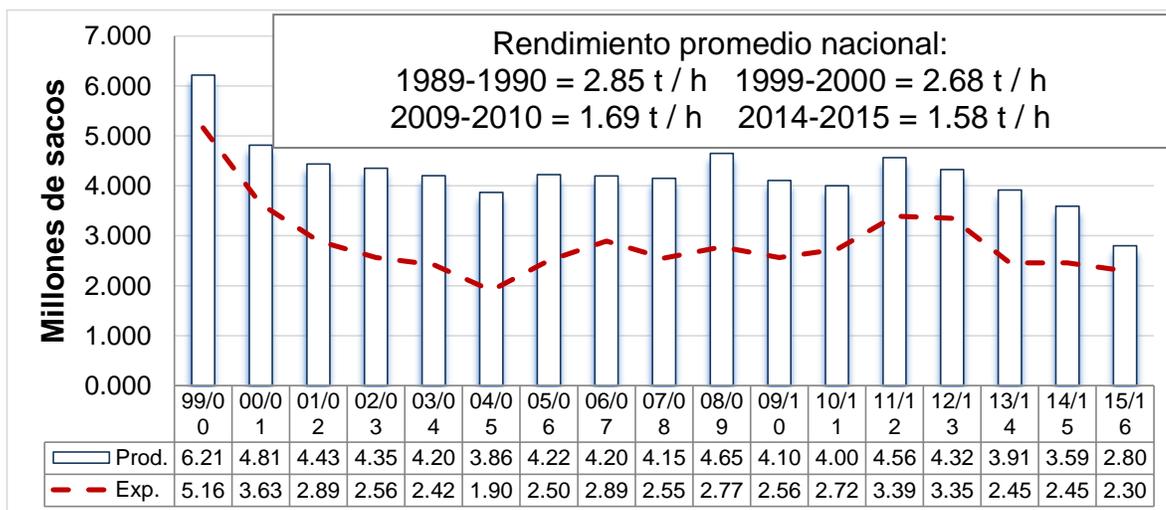


Figura 1. Evolución de la producción de café en México, ciclos 1989/00 a 2014/15.

Fuente: Elaboración propia con datos del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera de la SAGARPA.

## 2.2 Factores asociados a la producción de café en México

El retroceso en la producción y exportaciones de café de México se explica en parte por los factores vinculados con la avanzada edad de los cafetales, la disminución de la superficie cosechada y de la productividad de los cafetales por contar con un inventario de cafetales viejos, además de las afectaciones del clima, y el reciente brote de la roya del cafeto (FIRA, 2016).

Otros factores pueden estar representados por la falta de relevo generacional ante una envejecida plantilla de mano de obra en el campo, (Escamilla, Robledo y Díaz, 2015).

## **2.3 Los atributos que demanda el mercado actual del café**

En este apartado se presentan algunos datos respecto a las tendencias en la demanda de café, factores que determinan la calidad de este producto y resultados de algunas investigaciones en la materia.

### **2.3.1 Atributos de calidad simbólicos, servicio personalizado y calidad material**

Daviron y Ponte (2014) mencionan que en el mercado del café actual los tostadores minoristas y bares de café están vendiendo principalmente los atributos de calidad simbólicos<sup>1</sup> y la calidad del servicio personalizado, dejando en segundo término a la calidad material<sup>2</sup>, capturando entonces los atributos más valiosos mientras se reduce el valor de los atributos que necesitan comprarse.

La calidad del servicio personalizado está sobre todo basada en la calidad de las relaciones humanas que ocurren al momento de la venta, del consumo del producto.

En resumen, lo que se vende como un café en un punto de venta como Starbucks es una mezcla de tres atributos de calidad: material, simbólico y de servicio personalizado. Los atributos materiales se relacionan con el sabor, aroma, y apariencia, del expreso al capuchino que el consumidor compra y bebe. Los atributos simbólicos están relacionados con Starbucks como una marca, la concepción del bar, el ambiente, el diseño interior, la organización especial del lugar, su arquitectura, la ropa de los empleados, entre otros.

Recientemente un informe de la Asociación Nacional del Café en Estados Unidos denominado “La fuerza entre los consumidores más jóvenes y aumento en la demanda de variedades gourmet” indican que los consumidores entre 13 y

---

<sup>1</sup> La calidad simbólica son las marcas registradas, las indicaciones geográficas y las etiquetas de sostenibilidad.

<sup>2</sup> La calidad material o intrínseca está basada en los atributos materiales del producto; % de defectos, mezcla, notas, aroma, etc. resulta de procesos físicos, químicos o bioquímicos.

18 años que diariamente toman café paso de 2014 a 2016 del 23 a 37 por ciento, exhibiendo un aumento por la demanda de café Gourmet con denominación demográfica, con tendencia a los cafés especiales, (National Coffe Asociation, 2017).

### 2.3.2 Los cafés especiales

El término “Café Especial” fue usado por primera vez en la conferencia internacional de café en Montreuil, Francia en 1978, por la tostadora Ema Knutsen aludiendo a la identidad de un grano de características organolépticas que conservan la identidad de la geografía de microclimas donde fue producido, además de ser apropiadamente elaborado y recién tostado. Por su parte los fundadores de la Asociación Americana de Café Especial (SCAA) lo definieron como un café de “buena preparación, de origen único y sabor distintivo” (Ponte, 2003).

Arcila, Farfán, Moreno, Salazar y Hincapié (2007), menciona que, según la SCAA, (2004), los Cafés Especiales se agrupan en cinco segmentos (Figura 2).

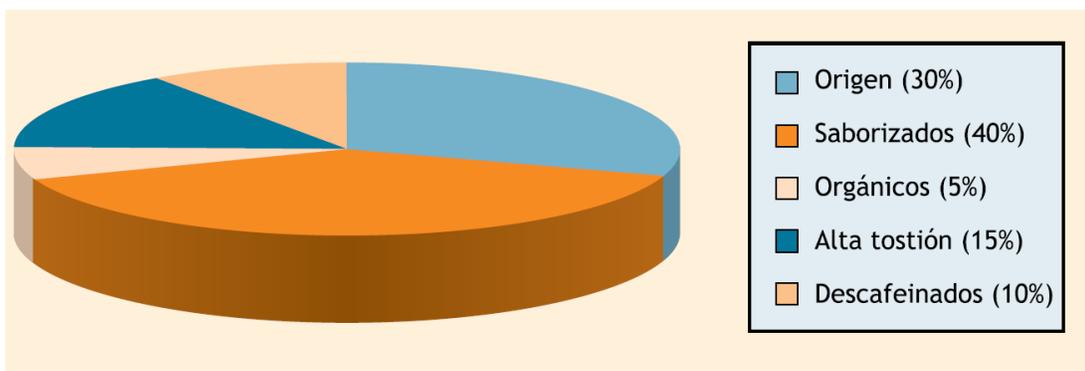


Figura 2. Mercado de cafés en Estados Unidos, según la Asociación de Cafés Especiales de América.

Fuente: SCAA, (2004); Citado por Arcila et. al. (2007)

De estos, destacan la tasa de crecimiento de un 20% anual en la producción de cafés orgánicos, ecológicos o conservacionistas, por el gran auge en la preocupación por la salud y una mayor conciencia por la conservación del medio ambiente, especialmente en Europa, América del Norte y Japón.

Entre estos cafés se encuentran los sostenibles que se comercializan ostentando “los sellos Orgánico, Comercio Justo y Amigable con las aves”, (...) Así como “combinaciones de éstos o sumas de sellos, por ejemplo: Orgánico + Precio Justo, Amigable con las Aves + Orgánico y Amigable con las Aves + Orgánico + Precio Justo, entre otros” (Vieta, 2003; Citado por Arcila et. al, 2007).

### 2.3.3 La altura sobre el nivel del mar y su influencia en la calidad del café

Los factores que determinan la calidad del café en taza han sido estudiados y reportados por Santoyo, Díaz, Escamilla, y Robledo (1996) mencionando la variedad agronómica, el origen geográfico, el proceso de beneficiado húmedo y torrefacción, los factores ambientales a nivel plantación; (i) la altitud sobre el nivel del mar de la plantación (ii) la humedad disponible en el ciclo del cultivo, (iii) las características de los suelos y (iv) la presencia de heladas.

La altitud de la plantación del cafetal sobre el nivel del mar, influye en un desarrollo de mayor acidez y aroma (Cuadro 1), siendo más apreciado su sabor y calidad en taza que un café de una plantación de menor altura, esta característica es utilizada para la clasificación de la calidad del café suave lavado, así por ejemplo; Guatemala, Costa Rica, El Salvador, Honduras y México producen café suaves lavados.

Cuadro 1. Efecto de la altitud sobre la calidad en taza de dos variedades de café en Costa Rica.

Altitud (metros)	Cuerpo		Acidez	
	<i>Typica</i>	<i>Bourbon</i>	<i>Typica</i>	<i>Bourbon</i>
1,400	2.65	2.80	2.20	2.43
1,000	1.65	2.35	1.55	1.50
460	1.65	1.80	1.00	1.00

Escala ascendente de 0 a 3; 0 es muy malo y 3 es muy bueno.

Fuente: (Gialluli, 1958; Citado por Santoyo et al. 1996).

La explicación es que los granos maduran más lentamente por efecto de temperatura no muy altas, desarrollando mayor acidez, cuerpo y aroma, además que físicamente el grano del café de altura “es de un color verde-gris-azulado, de menor tamaño, pero más denso y con una ranura irregular y cerrada, mientras tanto, el café de poca altura es verde pálido, con ranura abierta y regular y es menos denso”.

Sin embargo, por un efecto de latitud, pueden existir condiciones climáticas similares a más de 1,200 msnm en Costa Rica que a 800 msnm más al norte.

En el Cuadro 2 se presentan como corregir las bandas altitudinales de calidad para tener en cuenta el efecto de latitud que se presenta en las zonas más alejadas del ecuador.

Cuadro 2. Franjas altitudinales de calidad del café y ajuste por altitud en el estado de Veracruz, México.

<b>Tipo de café</b>	<b>Franja altitudinal A</b>	<b>Franja altitudinal B</b>
Estrictamente altura	Más de 1,200	Más de 1,020
Altura	De 900 a 1,200	De 700 a 1,020
Prima lavado	De 600 a 900	De 360 a 700
Buen lavado	De 400 a 600	De 140 a 140

A: Cuenca cafetalera de Córdoba, Coatepec y Xalapa (sur de la sierra de Chiconquiaco). B: Cuenca cafetalera de Misantla y Tlapacoyan (norte de la sierra de Chiconquiaco).

Fuente: (Díaz,1990; Citado por Santoyo et al. 1996).

Otros factores que influyen en la calidad del café son las condiciones de suelos, sin embargo, solo con una combinación de buenas prácticas de manejo, cosecha y beneficiado, será posible alcanzar la calidad potencial de la región y valorizarse el café en el mercado.

#### **2.4 Dilemas enfrentados por los productores de café certificado**

En este apartado se presentan situaciones que comúnmente difieren con la lógica del productor, pero que son realidades que necesita conocer, a fin de

prospectar escenarios a enfrentar y pueden ayudar a mejorar la toma de decisiones.

#### **2.4.1 Los precios de los cafés especiales**

Hainmueller, Hiscox y Sequeira (2015) estudiaron el impacto de una etiqueta de producto ético en el comportamiento del consumidor basado en un experimento de campo llevado a cabo en asociación con una importante cadena de tiendas de comestibles de los EE.UU. El primer hallazgo clave es que la etiqueta de comercio justo por sí misma tenía un efecto positivo y significativo en las ventas, al subir estas por casi el diez por ciento y manteniendo constantes todos los demás atributos del producto, comparada con una etiqueta genérica del placebo.

En segundo lugar, encontraron que los consumidores exhiben niveles diferenciales de sensibilidad de los precios al considerar la etiqueta de comercio justo.

La demanda de café de precio más alto se mantuvo constante cuando su precio se incrementó en un ocho por ciento, pero la demanda de café a precios más bajos fue elástica: un aumento del nueve por ciento de los precios llevó a un descenso del treinta por ciento en las ventas.

En cuanto a la influencia de la calidad en taza y las certificaciones en el precio de venta, los premios por calidad representan más del cincuenta por ciento del precio final, mientras tanto el premio por certificación apenas pesa con el seis por ciento.

#### **2.4.2 Cambios en el mercado de café certificado.**

El comercio justo o Fair Trade (FT), se compone de sociedades entre organizaciones de comercio alternativo, y productores particulares, definida como una relación comercial con elementos éticos, sostenibles en el largo plazo (Tallontire, 1999; citado por Ponte, 2003).

Las organizaciones registradas de productores y las cooperativas reciben un precio mínimo base y una prima extra si cuenta con certificación orgánica el café que venden a las organizaciones de comercio alternativo, estas últimas también proporcionan apoyo técnico y financiero a los productores.

Solo pequeñas organizaciones de productores pueden vender en FT, las cuales tienen que cumplir estándares de democracia, participación y transparencia en el buen uso de la prima del FT (Ponte, 2003).

En 2006 Killian, Jones, Pratt y Villalobos (2006) prospectaban una disminución en la demanda de café certificado sin calidad, y realizaron la recomendación de que los productores respecto a que deberían de emprender un esfuerzo para mejorar la productividad y la calidad del café producido.

A decir de Guevara (Comunicación personal, mayo de 2017.<sup>3</sup>), la disminución de la demanda de café que ostentan la certificación de comercio justo o “FairTrade” (FT) sin calidad en taza hoy es una realidad que enfrentan organizaciones de productores, existe además otro factor que afecta a los productores que comercializan en FT, y es la desaparición de los anticipos por parte de los clientes por la compra de la cosecha, debido a que en el pasado existió incumplimiento en los compromisos de entrega de café por parte de algunos proveedores socios de FT después de haber recibido el anticipo por parte del cliente, situación que hoy en día viene a agudizar la necesidad de liquidez para el abasto de café cereza, sobre todo en organizaciones de pequeños productores.

### **2.4.3 Participación del productor en el precio final del café**

Daviron y Ponte (2014) mencionan que el productor recibe una proporción de entre un nueve y cuatro por ciento del precio final pagado por el consumidor de café en taza, y los tostadores entre sesenta y tres y setenta por ciento, además de que la divergencia creciente entre las dinámicas del mercado al consumidor final y la dinámica del mercado internacional crean la llamada paradoja del café,

---

<sup>3</sup> Inspector de FLOCERT.

en la cual la proporción que recibe el productor del precio pagado por el consumidor es más grande cuando la calidad de café es inferior.

Por su parte Oppenheimer (2010) reporta algo similar al aseverar que solo un tres por ciento del costo que paga un consumidor de café en una tienda Starbucks, llega al cafeticultor y el restante es capturado por quienes realizaron la “ingeniería genética del café, el procesamiento, branding, mercadeo, publicidad, y otras tareas de la economía del conocimiento”.

## 2.5 El comercio internacional del café

El comercio internacional del café se realiza por medio de intermediarios o a través de la bolsa de Nueva York o Londres, lo cual genera especulación y concentración de dinero por grupos empresariales que controlan el mercado.

Rodríguez M. J. (2014) hace referencia a una treintena de empresas dominan el eslabón de venta y expendio final, en el modelo global de comercio (Figura 3).

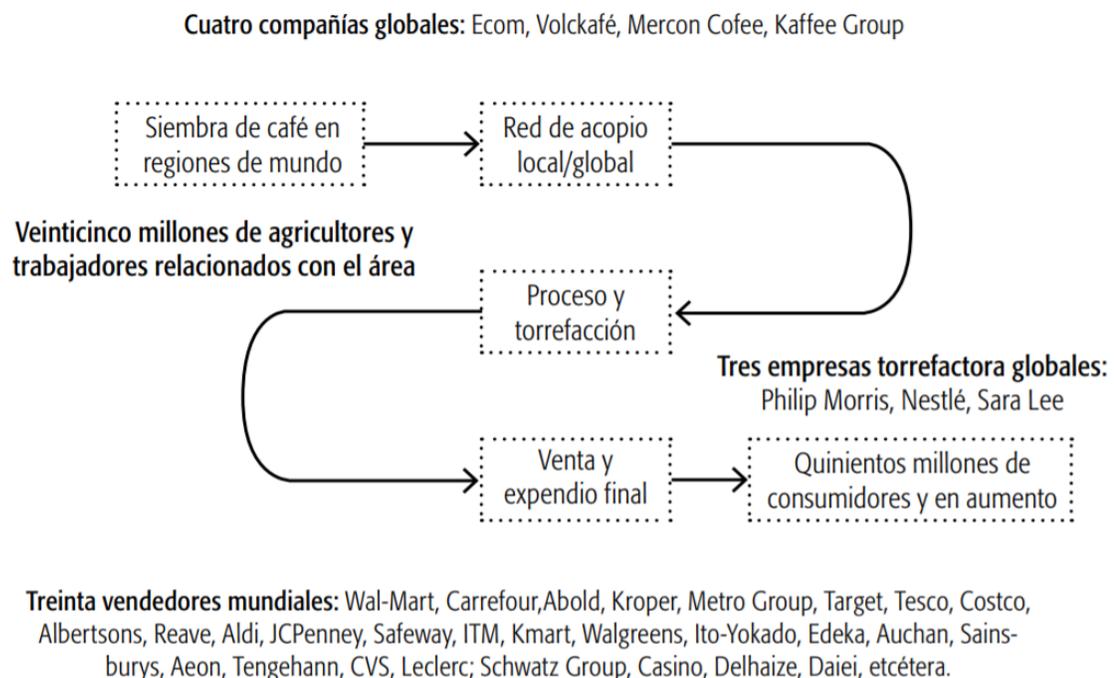


Figura 3. Encadenamiento local/global en la captación del café productor-consumidor

Fuente: Rodríguez M. (2014).

Ponte (2002), mencionó a ocho empresas transnacionales que acaparaban en 1998 en conjunto, una cuota del mercado del café verde del 56%.; Neuman (16%), Volcafé (13%), Cargill (6%), Esteve (6%), Aron (5%), Man (4%) Dreyfus (3%), Mitsubishi (3%). En cuanto al café tostado y el instantáneo, mencionó cinco empresas quienes en conjunto acaparaban el 69% del mercado global; Philip Morris (25%), Nestle (24%), Sara Lee (7%), P&G (7%) y Tchibo (6%).

Así mismo, Roldan, González y Salazar, 2003; Citado por Quintero y Rosales (2014) mencionan que, más de las tres cuartas partes del comercio mundial de café, es controlado por unas pocas empresas transnacionales, “Neuman Kafee (Alemania), Volcafé (Suiza), Cargill (Estados Unidos), Esteve (Brasil-Suiza), Aron (Estados Unidos), Ed&F Man (Reino Unido), Dreyfus (Francia) y Mitsubishi (Japón)”.

## **2.6 Organizaciones rurales de cafeticultores**

En esta sección se mencionan datos de casos de estudios realizados sobre algunas organizaciones de cafeticultores en México, en donde destacan la Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (UCIRI), y la Cooperativa indígena Tosepan Titataniske (Tosepan), dos de las organizaciones icónicas de cafeticultores en México.

### **2.6.1 Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo, y la Cooperativa indígena Tosepan Titataniske**

Las organizaciones campesinas que ostentan sellos de certificación solidaria y agricultura orgánica en México suman aproximadamente doscientos veinte cuatro, entre las que destaca la Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (UCIRI) con sede en el estado de Oaxaca, fue pionera en la producción y exportación de café orgánico en México, misma a que ha contado “con apoyo de la Asociación Alemana para la Promoción de la Colaboración con el Tercer Mundo y algunas otras organizaciones no gubernamentales, en su mayor parte Europeas” (Najera, 2002). Actualmente es la organización mexicana más popular como productora de café orgánico, misma que ha

asesorado a otras organizaciones como los Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla, Sociedad de Solidaridad Social, reconocida como la mayor productora y exportadora de café orgánico en México.

Otras organizaciones que han incursionado en la producción orgánica posteriormente han sido, en Oaxaca la sociedad de Producción Rural Yeni Navan, en el estado de Guerrero la Coalición de Ejidos de la Costa Grande de Guerrero, y en Chiapas la Unión de Ejidos de la Selva, la Tiemenlonia Nich k'lum y la Unión Majomut.

Otra organización icónica en México ubicada en la sierra norte del estado de Puebla es La Unión de Cooperativas Tosepan (Tosepan), la cual se conforma de ocho cooperativas que abarcan veintidós municipios y suman veinte un mil socios mayoritariamente indígenas, lo cual ha valido para incorporar a las actividades de la Organización, valores culturales “como la solidaridad, el apoyo mutuo y el respeto a los demás dentro del trabajo comunitario” (Rosales, 2015).

Es de destacar la participación de cafecultores habitantes de los pueblos originarios de México en la conformación societaria de las anteriores organizaciones, que a decir de Rosales (2015) y Najera (2002), poseen como característica de su cultura, valores como la solidaridad, la cooperación, el apoyo mutuo y el respeto, valores que son trasladados en su interacción con los socios de cada organización.

### **2.6.2 El desarrollo autogestivo de la Unión Regional de Pequeños Productores de Café Agropecuario, Forestal y de Agroindustrias de la zona de Huatusco Veracruz, SSS. (Unión Regional).**

Una de las organizaciones cafetaleras más representativas del estado de Veracruz, es la Unión Regional, ubicada en el municipio de Huatusco, también identificada con el nombre de “Profesor Manuel Sedas” por el reconocimiento que los productores de la región le otorgan a su fallecido líder y fundador.

A este respecto Altobello & Valdivia, (2000) comentan que el profesor Manuel Sedas, fundador moral y presidente de la UR, ejercía fuerte influencia en el

rumbo político de esta, por lo que debido a su avanzada edad preocupaba a sus colaboradores qué, ante su deceso, no encontrarán un sucesor, corriendo el riesgo de convertirse solo en una buena empresa, pero sin tintes de movimiento campesino.

El haber contado con un líder carismático en el periodo que se encontró a cargo, marcó el desempeño de esta organización, pero seguramente no fue el único factor que determinó el relativo éxito que tuvo la organización, pues a decir de Collins y Porras (2014) plantean que el contar con un líder carismático es lo que determina el éxito de una empresa es un mito, pues algunos ejecutivos en la historia de grandes empresas no tenían “características de personalidad del arquetipo de líder carismático, visionario y de gran relieve”.

### **2.6.3 Organizaciones cafetaleras en Huatusco, Veracruz: situación y perspectivas**

La posición competitiva de catorce organizaciones en Huatusco, Veracruz, con respecto a su funcionamiento interno y su red de valor, fue estudiada por Rodríguez Hernández., Santoyo Cortes, Muñoz Rodríguez, y Rodríguez Padrón. (2017), mencionando que de acuerdo con su funcionamiento interno, entre las organizaciones estudiadas se distinguen tres tipos: Nueve a las que denomina gestoras de las cuales solo una se encontraba activa al momento del estudio, una de desarrollo comunitario la cual se encontraba activa, y cuatro económicas las cuales se encontraban activas.

Las organizaciones gestoras se distinguen por no tener actividad empresarial, siendo entonces su objetivo la gestión de recursos públicos y servicio para sus socios. Estas no promueven su desarrollo económico ni la construcción de capital social.

La organización de desarrollo comunitario se enfoca a desarrollar a las familias de sus asociados y a sus comunidades, mezclando actividades económicas en torno al cultivo de café, gestión de proyectos productivos y de asistencia al

desarrollo comunitario. Por lo que para su funcionamiento resulta importantes las alianzas con actores externos para conseguir capacitación y crédito.

Las organizaciones económicas se abocan a la producción, transformación y comercialización del café, en estas los servicios de financiamiento, insumos, capacitación, asistencia técnica, o la coordinación de estos servicios suministrados por actores externos ha sido un elemento importante para la sostenibilidad de estas organizaciones.

De estas cuatro organizaciones económicas distingue tres con grado de desarrollo medio, las cuales no cuentan con un reglamento donde se establezcan las obligaciones de los mismos para percibir los beneficios, por lo que en el caso de la compra de café convencional, se pagan exactamente los mismos precios y con las mismas condiciones a los socios que a los no socios, quienes no tienen la obligación de asistir a reuniones ni hacer aportes al capital, lo cual desincentiva la cooperación pues no se perciben ventajas por ser socios.

La organización con alto grado de desarrollo, se diferencia por su buen desempeño en la gestión administrativa y financiera, contar con reglamento interno, relaciones sólidas y consistentes con sus clientes con los cuales ha comercializado su producción por más de 10 años, además de control interno sobre la satisfacción del cliente y socios.

En ninguna organización los socios-proveedores son proclives a realizar aportaciones económicas para fondos, ampliar capital o autofinanciamiento y no dudan en vender su producción a otra empresa que le proporcione mejores condiciones de logística de acopio y condiciones de pago (principal ventaja de la competencia), que es el principal interés del proveedor, lo que genera problemas de proveeduría e incumplimiento de contratos.

La principal amenaza que enfrentan en su red de valor son las empresas privadas que están estableciendo relaciones con los productores más allá de la compra-venta de la producción como la asistencia técnica, capacitación,

financiamiento, dotación de insumos y están emprendiendo iniciativas de certificación.

En su estudio, hace referencia a cinco factores que determinan el débil posicionamiento competitivo de las organizaciones de productores, que son: (i) El débil fortalecimiento del capital social (ii) Un mediocre trabajo en la gestión empresarial profesional (iii) Un mediocre trabajo de diferenciación de sus competidores (iv) Falta de autofinanciamiento y (v) Falta de alianzas colaborativas con otros actores de la red de valor.

Concluye que las organizaciones deben basar su estrategia de posicionamiento en la diferenciación, desarrollo de capacidades y alianzas con su red de valor.

#### **2.6.4 Modelos de desarrollo de pequeños productores de café de dos organizaciones en el estado de Oaxaca**

Coutiño, Santoyo, Flores y Muñoz (2017) compararon los Modelos de desarrollo de dos organizaciones de pequeños productores de café en Oaxaca; Yeni Navan S.P.R. de R.L. (Yeni Navan) creada en 1985 bajo un contexto tradicional dirigido por productores, y UNECAFE, S.C. (UNECAFE) creada en 2011 bajo contexto comercial con un esquema operativo más empresarial, asesorados por un equipo técnico especializado y en alianza con Agroindustrias Unidas de México, S.A. de C.V. (AMSA), la mayor comercializadora de café en México.

Un ejercicio de Bench Marking (Cuadro 3) destaca la vinculación de 3 módulos del lienzo de negocios de UNECAFE; Alianzas clave, recurso clave y segmento de clientes que explican su diferencia en el desempeños comercial, en donde la asociación clave con AMSA le ha permitido el acceso a financiamiento, tecnología productiva y flujos comerciales, además que ha visto crecer su membresía.

También destaca la asesoría profesional recibida, pagada con financiamiento de Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA) y AMSA.

Por su parte las asociaciones claves de Yeni Navan, destaca su acreedor Financiado el Desarrollo del Campo, Sociedad Financiera de Objeto Múltiple (FINDECA), entidad financiera intermediario del FIRA que atiende el problema de la falta de garantías del cliente, gestionando mezcla de garantías a través de programas federales como el Instituto Nacional de la Economía Social (INAES).

Cuadro 3. Benchmarking del lienzo de negocios de UNECAFE y Yeni Navan.

<b>ASoc. Cve.</b> - CAEO y FINDECA para maquila y financiamiento, - Certimex  <b>UNECAFE</b>  - Otras instituciones privadas (ProNatura, ABC México) - FIRA (técnicos) <b>AMSA (acopio, maquila y exportación)</b>	<b>Activ. Clave</b> Asistencia técnica, Capacitación Adelanto de pago en cosecha. Pago diferencial por región según calidad de café Compra total del café acopiado de los socios. Racionalización de pagos y gastos por región Certificación orgánica y Fairtrade Catación de café  <b>UNECAFE</b> - Asistencia técnica, Capacitación - Empleo temporal para la cosecha - <b>Café CO2</b> - Certificación - Todos las ventas con Comercio Justo  <b>Recursos Clave</b> - Recursos propio para pago de adelanto que asegura al proveedor - Guetza (inspección interna con fines de certificación)  <b>UNECAFE</b> Asesoría de profesionistas. <b>Financiamiento para operar la organización.</b>	<b>Propuesta de valor</b> Otorgar servicios de comercialización, asistencia técnica y capacitación para el cultivo de café certificado.  <b>UNECAFE</b> Otorgar servicios de asistencia técnica y capacitación para el cultivo de café, y con las certificaciones tener un mercado más amplio para comercializar su producto	<b>Relación con los clientes</b> Arraigo entre socios (No lo abandonan) Relación de confianza con sus clientes (adelanto del 40 hasta 60% de pago, sin contrato y sin interés) Política de flexibilidad en términos de contrato  <b>UNECAFE</b> <b>Trato indirecto a través de AMSA con un 60% de la cartera.</b>  <b>Canales</b> Directa  <b>UNECAFE</b> Directa 40% AMSA 60%	<b>Segmento de clientes</b> 84% extranjero 16% nacional  <b>UNECAFE</b> 100% Extranjero <b>60% de su cartera es vinculada por AMSA.</b>
<b>Estructura de Costos</b> - Pago de salarios, certificaciones, acopio y transporte, Catación, aduana, mensajería, almacenamiento, maquila, costales de exportación y pergamino.  <b>UNECAFE</b> Pago de salarios, certificaciones, maquila (AMSA), mensajería, costales de exportación y pergamino (AMSA)		<b>Fuente de Ingresos</b> Venta de café oro en mercado internacional - Venta de café oro en mercado nacional, café tostado y molido, descuento vía precio a los socios (para gastos operativos)  <b>UNECAFE</b> Venta de café oro en mercado internacional		

Fuente: Elaboración propia con datos de Coutiño et al. (2017).

El aporte de financiamiento y 60% de la cartera de clientes de AMSA, es determinante en la estrategia comercial y financiera de UNECAFE que tiene

como consecuencia o requisito el ceder autonomía en la toma de decisiones, pues la estrategia de abasto también se encuentra determinada por los requerimientos de calidad de los clientes de AMSA, quienes encuentran en los directivos y colaboradores de UNECAFE los vínculos o relaciones con los productores para el abasto.

## **2.7 Dilemas enfrentados en las organizaciones**

El surgimiento de muchas organizaciones rurales se dio bajo la dirección de líderes indígenas o campesinos con escasos recursos económicos, bajos o nulos niveles de escolaridad (Aguilar y González, 2009), lo que indica poca o ninguna experiencia en buenas prácticas empresariales, gestión del modelo de negocios, temas enmarcados en el desarrollo de la estrategia agroempresarial, como lo puede ser la colaboración con empresas o actores a veces considerados como competencia, que pueden coadyubar a la profesionalización y a un mejor desempeño, como es el caso de la colaboración de UNECAFE con AMSA (Coutiño et al, 2017). No obstante, lo anterior, las relaciones de colaboración y cooperación mencionadas por algunos autores como implícitas en las culturas indígenas, llevadas al plano agroempresarial explican en parte el éxito del desempeño de algunas organizaciones.

Aportes a la caracterización de las organizaciones rurales han sido expuestos por Gómez (2000) planteando que las condiciones del sector rural fomentan en sus habitantes el contar con organizaciones, a fin de atender entre otros asuntos, la dispersión de la población y la depresión de los precios de la producción por la sobre oferta. Además de que enfatiza el valor e importancia de las relaciones personales, familiares y grupales; y su microhistoria, para entender su funcionamiento.

Además, propone tres categorías de asociaciones: (i) Las organizaciones gremiales o de representación, caracterizadas por defender integralmente los intereses de sus agremiados, afectando con sus acciones a todo el sector. Si son definidas por el espacio geográfico o localidad en donde se encuentran (criterios territoriales) se denominan territoriales, y funcionales si se definen por

la función que cumplen, es decir, por las tareas específicas que abordan en su accionar. (ii) Las organizaciones profesionales o corporativas, caracterizadas por buscar el desarrollo de sus afiliados, y (iii) Las económicas o instrumentales, definidas por realizar tareas ligadas al ámbito de lo productivo-económico solo de sus integrantes; generalmente, vinculadas a la cadena de productos agropecuarios, y sus formulaciones carecen de contenido ideológico.

Por otro lado, Muñoz Rodríguez, Santoyo Cortes, y Flores Verduzco (2012), han realizado aportes al entendimiento de características que indican el desempeño y permanencia a través del tiempo de las organizaciones, quienes analizaron varias organizaciones rurales en el México, encontrando tres factores en común que identifica a las organizaciones que perduran, las cuales son; (i) La existencia de una ideología, cultura o filosofía central conformada por una serie de valores y principios básicos que rigen el comportamiento organizacional, (ii) una misión o conjunto de razones fundamentales que orienten la existencia de la organización, además de (iii) la capacidad de entregar valor a sus socios a través de sus estrategias de posicionamiento.

Otra variable que influye en el desempeño de las organizaciones económicas rurales, que ha sido mencionada por algunos investigadores, es la dinámica de las relaciones socio culturales, identificadas bajo el concepto de capital social.

Existen experiencias documentadas sobre la aplicación del enfoque de capital social, y su conocimiento resulta orientador para apuntalar mejoras en las iniciativas de organización.

Durston (2002) reconoce la pertinencia de abordar el estudio de la sociedad rural desde la perspectiva de la teoría del capital social, ya que los valores de la “reciprocidad interpersonal y la cooperación comunitaria son dos recursos tradicionales de la cultura campesina”, y estos pueden posicionarse como capacidades y fortalezas de grupos, organizaciones y comunidades pobres, y su conocimiento aporta a una visión prospectiva del desarrollo social rural, además de que considerar los sistemas socioculturales de las comunidades, apunta al logro de mejores resultados de los programas derivados de políticas

de desarrollo rural y fortalecimiento de la sociedad civil, ya que las relaciones de intercambio económico forman parte del tejido social.

El autor define al capital social al contenido de actitudes de reciprocidad, cooperación y confianza que se encuentran combinadas en ciertas relaciones y estructuras sociales, por lo que el capital social se encuentra directamente relacionada con los valores personales y culturales que ponemos en práctica con la comunidad y que de existir, entonces es más factible de manifestarse (trasladarlos) en la interacción con los miembros de un grupo, organización o empresa, y que pueden influir en el cumplimiento de objetivos y metas que tengan que ver con acciones colectivas basadas en la reciprocidad, cooperación y la confianza.

Ostrom, Poteete, y Janssen (2012) exponen que es necesario que entre actores se conozcan, comuniquen y confíen para cooperar, además de que tengan conocimiento sobre la situación que enfrentan.

También exponen las siguientes diez variables micro situacionales que aumentan la confianza: (i) Percibir individualmente mayores rendimientos por la cooperación que por similar trabajo realizado de forma individual, (ii) Certeza en la retribución de lo aportado, de no llevarse a cabo la producción, (iii) Conocer los antecedentes y la reputación de los participantes, (iv) Largo plazo de la inversión (mayor rendimiento) (v) libertad de ingreso y salida del grupo. (vi) Posibilidad de comunicación cara a cara. (vii) Tamaño grande del grupo ante problemas de interés público. (viii) Información disponible sobre las aportaciones promedio, (ix) Capacidad de otorgar recompensas y sanciones y (x) Diferencias de poder y en la obtención de beneficios.

Una de estas es denominada; Heterogeneidad en las posiciones y en el acceso, explica en parte la pérdida de la disposición a cooperar en una organización, en donde se perciba o compruebe que los directivos, o ciertos actores, llegasen a acaparar los beneficios que ofrece u obtiene la organización como los subsidios gubernamentales.

Olson (2000), citado por Ostrom et al. (2010) desarrolló la idea de “bandidos fijos” (stationary bandits) para explicar cómo subgrupos pueden acaparar beneficios (captura de rentas o rent-seeking en inglés), o no permitir que otros se beneficien.

## **2.8 El análisis de redes de confianza**

Rovere (1999) va más allá en el análisis de las actitudes de reciprocidad, cooperación y confianza desde la perspectiva de redes, exponiendo que el antecedente de una red es otra red, que las “redes es el lenguaje de los vínculos”, y propone la existencia de al menos cinco niveles en la construcción del redes, que se establecen o construyen en el orden siguiente; el primer nivel es el del reconocimiento y se da al establecer vínculos de aceptación de la existencia de uno o más actores, el segundo es el del conocimiento y se da al establecer vínculos de interés de lo que el o los actores hacen, a que se dedica, que título ostenta, cuáles son sus vínculos familiares, entre otras características, el tercero es el de colaboración el cual se da al establecer vínculos de reciprocidad en las relaciones de intercambio, el cuarto es el de cooperación el cual se da al establecer vínculos de solidaridad y el quinto se da al establecer vínculos basados en la confianza (Cuadro 4).

En México, Rendon y Ávila (2013) desde la perspectiva de redes, han realizado el análisis de las interacciones entre actores del medio rural por medio de preguntas relacionales que aluden a actitudes o interacciones de reconocimiento, conocimiento, colaboración, cooperación y confianza con al menos otro actor, para la obtención de un mapa de relaciones también llamado grafo de la Red, auxiliándose de software como UCINET, así como Key Player II para la identificación de actores clave, obteniendo datos útiles para catalizar el flujo de información entre los actores de interés, ante una estrategia de intervención para la difusión de innovaciones o transferencia de tecnología en la producción primaria principalmente.

Cuadro 4. Niveles de relación y valores relacionados en la construcción de redes.

Nivel de relación	Valor
1. Reconoce	Implica aceptación y buena opinión del otro. En casos extremos, la dificultad de operar o de interactuar consiste en que no se reconoce que el otro existe.
2. Conoce	Luego que el otro es reconocido como par, como interlocutor válido, empieza a ser incluido en mi palabra, empiezo a necesitar conocimiento del otro, lo cual expresa interés, quiero saber quién es el otro.
3. Colabora	Trabajar con. Hay momentos, hechos, circunstancias donde se verifican mecanismos de colaboración que empiezan a estructurar una serie de vínculos de reciprocidad, se inicia al colaborar con una aspiración de reciprocidad.
4. Cooperera	Operación conjunta. Supone que existe un problema común, por lo tanto, hay una co-problematización, y existe una forma más sistemática y estable de operación conjunta; es decir, hay un compartir sistemático de actividades.
5. Asocia	La actividad profundiza alguna forma de contrato o acuerdo que significa compartir recursos.

Fuente: Tomado de Rendon & Ávila (1999)

Realizar un mapeo de las redes como el propuesto, ayuda a identificar el estado de construcción de capital social, pudiendo resultar en un indicador del desempeño individual y su influencia en la empresa u organización.

## 2.9 Una alternativa de financiamiento para las organizaciones rurales

Para algunas Organizaciones Económicas Rurales (OER) cuya comercialización se encuentra subordinada a periodos relativamente largos de cobro, el contar con liquidez para la adquisición de materia prima se posiciona como un recurso limitante para solventar su operación, esta necesidad es atendida en México por la banca de desarrollo del sector rural, la cual se encuentra representada por la Financiera Nacional de Desarrollo (FND) y por FIRA, sin embargo, “los factores del entorno en que operan, como la debilidad de los derechos de propiedad, el reducido tamaño económico de las unidades de producción asociado a la falta de organización, la inseguridad y la falta de

aplicación del estado de derecho” limitan su desempeño (De la Vega Mena, Santoyo Cortes, Muñoz Rodríguez y Altamirano Cárdenas, 2015).

Ante este panorama, destaca la propuesta de FINDECA, S.A. de C.V. SOFOM ENR (FINDECA) entidad de crédito creada por la Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca (CEPCO), que en su modelo operativo presentar un corto tiempo de respuesta en la dictaminación de un crédito, superando la debilidad de los derechos de propiedad, es decir la imposibilidad del cliente de ofrecer garantías hipotecarias, para lo cual FINDECA diseña esquemas de financiamiento que incluyen la gestión de garantías liquidas y fiduciarias del estado para sus clientes, con lo cual protege sus financiamientos y ayuda a que las organizaciones accedan al crédito, acompañándolas en el diseño, seguimiento y recuperación del crédito del proyecto.

Cabe destacar que entre sus principales clientes se encuentran organizaciones de cafeticultores que cuentan con certificación de sostenibilidad como comercio justo y orgánico (De la Vega, 2015).

## **2.10 Tópicos del desempeño agroempresarial**

### **2.11 Red de Valor**

El concepto de Red de Valor, fue desarrollado por Nalebuff y Brandenburger (2005), combinando principios de la competencia y la cooperación y aplicando la estrategia de la teoría de juegos en los negocios, posibilitando analizar y determinar la posición de una empresa, mostrando a los actores, la función que realizan y los tipos de relaciones de intercambio que mantienen con dicha empresa, por medio de un esquema de dos ejes (Figura 4) en el que la empresa analizada se coloca en el centro del esquema, posicionando en el eje vertical a los clientes y los proveedores de la empresa, dándose relaciones de intercambio por materias primas y mano de obra desde proveedores hacia la empresa, y los productos y servicios de la empresa pasan a sus clientes, por su parte el flujo de dinero pasa de la empresa a los proveedores y de los clientes hacia la empresa.

En el eje horizontal se posicionan a los complementadores cuyos productos le otorgan más valor al de la empresa, y los competidores ejercen una función contraria al complementador, pues hacen que los clientes valoren menos el producto de la empresa.

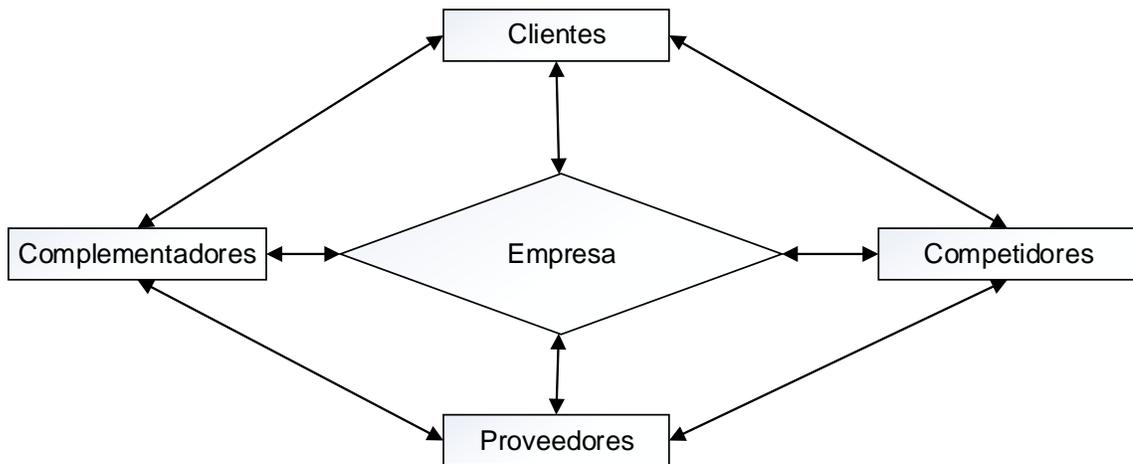


Figura 4. Estructura de la red de valor (Nalebuff & Brandenburger, 2005)

De esta forma, se configura un arreglo visual en donde es posible analizar las relaciones de intercambio comercial, de información y monetarios que se dan entre actores de la red de valor, además de cooperación y competencia, como en un tablero de un juego en donde en base a información, se toman decisiones, y se guían acciones que pueden resultar en una especie de juego en donde no necesariamente debe existir un perdedor, si no que pueden existir alianzas colaborativas, o redes de colaboración y cooperación entre dos o más actores de la red.

En México y de acuerdo con las adaptaciones realizadas por Muñoz & Santoyo (2011) “La red de valor es una forma de organización de un sistema productivo especializado en una actividad en común, caracterizada por la concentración territorial de sus actores económicos y de otras instituciones, con desarrollo de vínculos de naturaleza económica y no económica que contribuyen a la creación de valor o riqueza, tanto para sus miembros como su territorio”, entonces la empresa de la cual se analiza su posición competitiva (actor al

centro del diamante) es la empresa rural, agroindustria, o la empresa tractora, en cuestión, los otros cuatro actores siguen siendo los proveedores, clientes, complementadores y competidores.

### **2.12 Cédula de Autodiagnóstico para Organizaciones Empresariales.**

Con la finalidad de poner a disposición de los OER una herramienta que conocer su desempeño a través de revisar sus procesos internos y posibilitar detectar omisiones o desviaciones en los procedimientos de cada área funciona de la empresa, la SAGARPA (2008) desarrollo una guía auto diagnóstico para organizaciones económicas.

Contempla, 5 cinco ejes de trabajo a saber; organizativo, administrativo, financiero, comercial y operativo, y en conjunto de estos ejes un total de 108 variables a evaluar su cumplimiento u omisión.

Los resultados obtenidos, dan pauta la revisión de los procesos internos de las organizaciones, pueden facilitar el fortalecimiento y consolidación de las OER mediante acciones a realizar en cada eje, establece las fechas de atención programadas para iniciar un plan de mejora continua que facilite la incorporación a los requerimientos que los sistemas de calidad están demandando actualmente en el mercado.

### **2.13 La estrategia**

En el ámbito de los agronegocios, es común escuchar el termino de estrategia de abasto, comercial, organizativa o financiera, para hacer referencia al conjunto de actividades de cada área (abasto, comercial, organizativa o financiera) que de acuerdo a la naturaleza del negocio y el objetivo de la organización aportan al logro de las metas y objetivos y de la empresa u organización en general, sorteando las amenazas, superando las debilidades y aprovechando las oportunidades de mejor manera en conjunto con las fortalezas de la empresa u organización.

Para Porter (2008) alcanzar la estrategia competitiva implica diferenciarse de la competencia, deliberando realizar aquellas actividades que aporten “una mezcla única de valor”, lo cual implica dejar de hacer actividades (el “trade – off” de la estrategia) que corresponden a otra forma de trabajar o estrategia, y realizar algunas “que se superponen o se calzan”, es decir que se realizan afín de lograr la ocurrencia de otras, además que la estrategia se encuentra en constante perfeccionamiento.

Porter explica que las posiciones estratégicas surgen de tres fuentes distintas basadas en: (i) Variedad de productos o servicios, (ii) Necesidades de los clientes, y (iii) Acceso, basado en segmentar a los clientes por acceso o necesidades de estos que requieran distintas actividades para satisfacerlos.

### **III. MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **3.1 Ubicación geográfica y temporal del estudio**

El presente estudio se llevó a cabo en el municipio de Huatusco en el estado de Veracruz, donde se ubica la cooperativa SCcaf.

El municipio de Huatusco (Figura 5) se localiza entre los paralelos 19° 04' y 19° 13' de latitud norte; los meridianos 96° 41' y 97° 04' de longitud oeste; altitud entre 400 y 2,000 msnm.

Colinda al norte con el estado de Puebla y los municipios de Totutla, Sochiapa y Comapa; al este con los municipios de Comapa y Zentla; al sur con los municipios de Zentla, Tepatlaxco, Ixhuatlán del Café y Coscomatepec, y al oeste con el municipio de Coscomatepec y el estado de Puebla.

El Distrito de Desarrollo Fortín, al que pertenece el municipio, es el mayor productor de café en todo el país, debido a su privilegiada situación geográfica y los factores como el suelo, tipo de clima y la altitud, razón por la cual la red de valor café se posiciona como la de mayor importancia en el municipio y la región.

El periodo de realización del estudio fue entre febrero de 2017 y mayo de 2018.

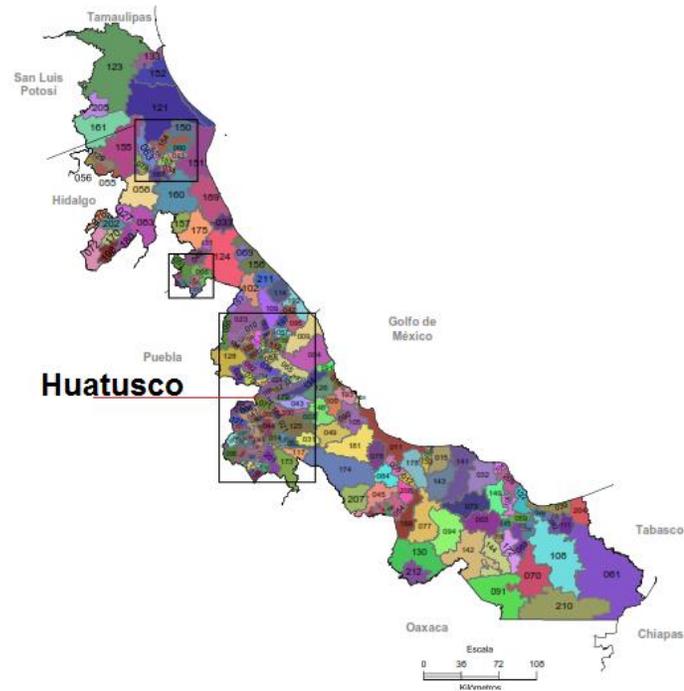


Figura 5. Localización del municipio de Huatusco, Veracruz.

Fuente: Elaboración propia usando metadatos división municipal (INEGI. 2010).

### 3.2 Metodología para el diagnóstico de la cooperativa SCcaf

#### 3.2.1 Para el origen de SCcaf y su vinculación con una red de 6 empresas

Para conocer el origen de SCcaf y su vinculación con una red de 6 empresas, se desarrolla una línea de tiempo con hitos en la que se analiza la conformación de la red de empresas, el número de socios que las conforma, la membresía que cada socio ostenta en las diferentes empresas y la distribución de cada puesto directivo en cada empresa.

#### 3.2.2 Para el funcionamiento de la red de empresas

Para evaluar el desempeño de cada área funcional en cada empresa, se aplicó la cédula de autodiagnóstico para organizaciones Rurales (SAGARPA, 2008) adaptada para la elaboración de un Índice de Adopción de Buenas Prácticas Empresariales (INABPE).

La cédula contempla cinco ejes; (i) Organizativo (dividido en cinco sub ejes), (ii) administrativo (dividido en cuatro sub ejes) (iii) financiero, (iv) comercial y (v) operativo, en donde los ejes y sub ejes mencionados en su totalidad contemplan ciento ocho variables, cuya calificación respecto a su cumplimiento se les dio un valor de 1, y su incumplimiento un valor de 0 en cada eje y sub eje de cada empresa.

Para su análisis se utilizó el método propuesto por Muñoz, Aguilar, Rendón, y Altamirano, (2007) en donde a mayor INABPE, mayor es la adopción, y viceversa; junto con este indicador se calculó una Tasa de Adopción de Buenas Prácticas Empresariales (TABPE), que, de acuerdo a Zarazúa, Solleiro, Altamirano, Castañón y Rendón (2009) la, TAI se refiere al número de adopciones de un total propuesta por un paquete de innovación, en este caso se refiere a un paquete de Buenas Prácticas Empresariales.

Con la finalidad de conocer la configuración de la red de asociación basada en el valor de la confianza, que se da entre un total de 42 actores clave de la red de 6 empresas (directivo, gerente, colaborador o delegado comunitario), se realizó el siguiente cuestionamiento: Suponga que una institución de crédito les ofrece la posibilidad de acceder a préstamos sin garantías físicas, líquidas, y sin historial de solvencia moral, pero les dice que se necesita formar un grupo el cual responderá solidariamente en caso de que falle algún integrante o no pague. ¿Con quién se asociaría?

De los 42 actores clave, 38 accedieron a ser entrevistados, lo 4 restante manifestaron no querer saber nada de la red de empresas.

Posteriormente y a fin conocer la existencia de intereses personales por ostentar un cargo o puesto en alguna de las 6 empresas, se realizó la misma pregunta, pero pidiendo que sus respuestas se basaran en escoger de entre una lista de los 42 actores clave de la red de empresas.

Adicionalmente, y para analizar la conformación de la red de reconocimiento, conocimiento, colaboración y cooperación basados en valores de aceptación,

interés, reciprocidad y solidaridad entre estos actores, se llevó a cabo un mapeo de redes, usando como medida los niveles de construcción de redes determinados por Rovere (1999), igualmente solicitando que sus repuestas se basaran en una lista de 42 actores clave de las 6 empresas.

Las preguntas relacionales que se aplicaron para el mapeo de las redes en la escala de Rovere (1999) fueron las siguientes:

1. ¿A quién reconoce, aunque sea de vista? (red de reconocimiento).
2. ¿A quién, aparte de ser productor de café, sabe a qué más se dedica, o qué hace? (red de conocimiento).
3. ¿Con quien comparte ayuda esporádicamente, cómo, por ejemplo, prestar teléfono, herramienta, aventón en auto, o alguna otra clase de ayuda? (red de reciprocidad).
4. ¿Con que persona comparte o ha compartido alguna otra actividad en común, por ejemplo, ser parte de un equipo deportivo, conjunto musical, juego de cartas, ir de cacería, pesca, formar parte de algún comité, o alguna otra actividad? (Red de cooperación).

Para el análisis de nodos de las redes, fue utilizado el software UCINET 6.288 a fin de generar los indicadores de redes, y el software Key Player 2 para generar los grafos de las redes mapeadas e identificar a los actores clave.

Posteriormente, para conocer la conformación de la red técnica, referente a las relaciones de intercambio de información para llevar a cabo y/o mejorar el desempeño del puesto directivo o técnico, que desempeña en beneficio de la empresa con la que se colabora, cada uno de los actores mencionados con anterioridad se les aplicó la siguiente pregunta relacional: ¿De quién se informa o a quién pregunta cuando quiere realizar mejoras en la empresa, o para la mejor toma de decisiones en la empresa que dirige o con la que colabora, en beneficio de los socios, o en el caso de los delegados comunitarios, para

mejorar su labor como delegado en beneficios de la organización con la que colabora?

Las respuestas fueron procesadas en los software Microsoft Excel, block de notas, e introducidos al software UCINET 6.288 a fin de obtener los indicadores de redes, y para generar los grafos de las redes mapeadas e identificar a los actores clave se utilizó el software Key Player 2.

### **3.2.3 Para evaluar el funcionamiento de la cooperativa SCcaf**

Para analizar la evolución y desempeño históricos de SCcaf se desarrolló una línea de tiempo con los hitos históricos de esta empresa.

Con la finalidad de descubrir el detalle en la adopción u omisión de BPE entre SCcaf y la empresa con mayor calificación en el INABPE, se graficaron los valores del INABPE de ambas empresas, se expusieron las BPE que no adopta SCcaf y se analizaron sus repercusiones o consecuencias.

Para el ejercicio de problematización de los socios, se diseñó una encuesta que contó de 3 partes: 1) Generalidades del encuestado, 2) Comentarios sobre lo que perciben como el problema principal de la cooperativa, 3) Posibles sugerencias para resolver la problemática señalada.

La encuesta se aplicó a 40 actores que accedieron a su aplicación, y que fueron; 6 complementadores, 1 cliente, 1 exgerente de una empresa de la competencia. Respecto a SCcaf se encuestaron a 3 directivos, 1 exdirectivo, 4 colaboradores y 24 socios proveedores. La información obtenida se analizó mediante un cuadro en donde se ordenan las respuestas de los entrevistados de acuerdo con la frecuencia de aparición.

Para ahondar en el conocimiento de los factores que explican el desempeño de la cooperativa SCcaf, se evaluaron los criterios del grado de adopción de los siete principios de las organizaciones que perduran determinados por (Muñoz

R. et al, 2012), con base en el cuadro o cédula elaborada por dichos investigadores.

Para la analizar la red de valor de la cooperativa SCcaf, se utilizó la información del cuestionario de problematización referente a las generalidades de los socios cafecultores proveedores de SCcaf, y se entrevistó a directivos y colaboradores para conocer el detalle de la estrategia de abasto y comercial de SCcaf, y las estrategias de abasto y comercial de sus competidores. Respecto a dichos competidores, se entrevistó a un exgerente de Agroindustrias Unidas de México S.A. de C.V. (AMSA), y respecto a la empresa TOMARI, se entrevistó a un prestador de servicios profesionales y a un prestador de servicio social de dicha empresa, para conocer información como quienes son los complementadores de estas empresas y la estrategia de abasto, además se entrevistó a productores proveedores de estas empresas para conocer los servicios que recibe de ellas.

Siendo que los socios de SCcaf son productores de café cereza, para orientar la estrategia de intervención de SCcaf en innovaciones en la producción primaria, se presenta el Índice de Adopción de Innovaciones obtenido en el año 2015 por el PROCAFE-SAGARPA para el estado de Veracruz, dicha información fue proporcionada por el CIESTAAM.

Se entrevistó a los directores de dos beneficiadoras y comercializadoras de café de la región, para llevar a cabo un ejercicio de Benchmarking por medio de un lienzo CANVAS (Osterwalder, Y Pigneur, 2011) a fin de comparar aquellos productos, procesos o servicios que evidencien mejores prácticas que SCcaf, con el fin de dotar de información para que los directivos de SCcaf evalúen la pertinencia de implementarlos.

#### **3.2.4 Para el análisis de la problemática y estructura causal**

En este apartado se enuncian las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas descubiertas, a fin de tener claros los elementos que ayuden a estructurar la estrategia de mejora del desempeño de la cooperativa SCcaf.

La presentación del problema principal de la cooperativa SCcaf y su efecto principal, así como la explicación del complejo causal, se realiza por medio de la técnica del árbol de problemas (Aldunate y Córdoba, 2011).

La determinación de las acciones a implementar para incidir en el problema principal se apoya de la elaboración de la matriz ERIC (Eliminar - Reducir - Incrementar - Crear), la cual sienta las bases para determinar más a detalle la agenda estratégica de actividades que mejoren el desempeño de la cooperativa (Chan y Mauborgne, 2005).

## **IV. RESULTADOS**

La cooperativa SCcaf, es creada junto con otras cuatro empresas más con socios de una organización gremial de cafecultores, por lo cual esta última es llamada como organización “madre”. La relación de SCcaf con estas empresas es presentada por medio de una línea del tiempo con hitos históricos en la creación de la mencionada red de empresas, además se caracteriza la operación de cada una de ellas por medio del INBPE adaptado de la cédula de diagnóstico para organizaciones (SAGARPA, 2008), y posteriormente se presentan los resultados del mapeo de redes en escala de Rovere (1999).

### **4.1 Diagnóstico de la cooperativa SCcaf (fortalezas y debilidades)**

#### **4.1.1 Origen de SCcaf y su vinculación con la red de empresas**

A raíz de la crisis de precios del café enfrentada en el año 2002, con la asesoría de la Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras “CNOC”, se conforma una Asociación Civil gremial de cafecultores (AC).

Posteriormente, entre los años 2006 y 2014, y con los mismos socios de la mencionada AC, se crean 6 empresas con diferente giro y número de socios, contando todos con membresía a la AC, cuyas actividades giran en torno a la producción de café.

En la Figura 6 se visualizan los años en los que se crearon cada empresa, el número de socios que las conforman y la membresía que cada socio ostentan en las diferentes empresas.

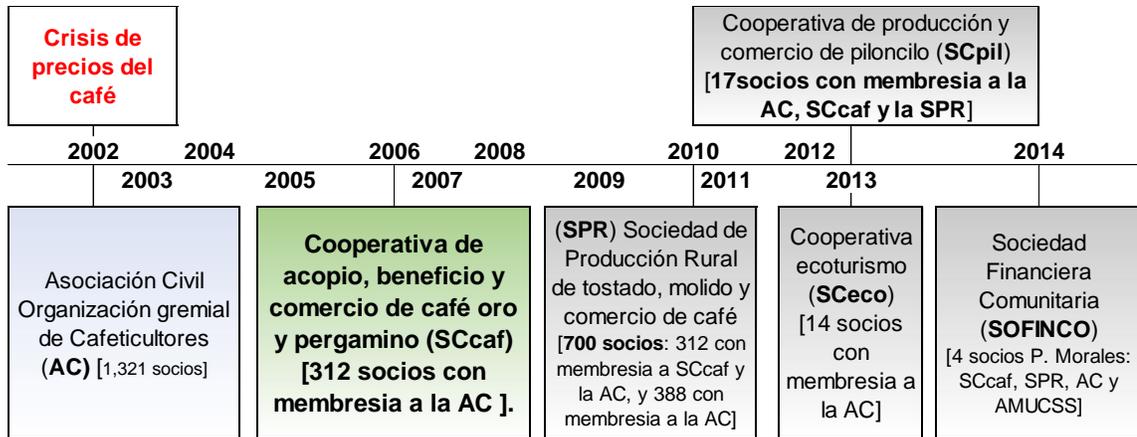


Figura 6. Línea de tiempo en la creación de 6 empresas.

Fuente: Elaboración propia.

En el año 2006 se conforma la cooperativa SCcaf con 312 socios de la AC, en el año 2010 se crea una Sociedad de Producción Rural (SPR) dedicada a tostar moler y comercializar café, los integrantes de esta SPR son los 312 socios de SCcaf más 388 socios de la AC.

En el año 2013 se crea una cooperativa dedicada a la producción de piloncillo de caña de azúcar (SCpil), la cual se fue integrada por 17 socios con membrecía a SCcaf y la SPR. También ese año se crea otra cooperativa dedicada al servicio de ecoturismo (SCeco), la cual se conforma de 14 socios en total.

Por último, en 2014 se conforma una Sociedad Financiera Comunitaria (SOFINCO) con el objetivo de brindar servicios financieros y en la cual figuran como socios 4 personas morales; la AC, SCcaf, la SPR y la Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social, A.C. (AMUCSS).

Las tres empresas agroindustriales (SCcaf, SCpil y SPR), se conforman según argumentos del director de SCcaf y SCpil (el mismo actor es director de ambas empresas), para otorgar a los socios mayores beneficios, como por ejemplo

mejores condiciones de acopio y mejores precios por la compra de su cosecha, evitando el intermediarismo o “coyotaje” al que se enfrentan, además de que percibe como una fortaleza el hecho de que los socios sean productores de la materia prima de estas agroindustrias.

También tienen en común estas 3 empresas que han obtenido activos (maquinaria y equipo) de subsidios económicos de programas federales, y por gestiones de la AC; a saber la cooperativa SCcaf aplicó un apoyo económico de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) del extinto programa proyectos integrales, para adquirir maquinaria y equipo para beneficiar café cereza y comercializarlo, además de un fideicomiso del gobierno estatal para obtener un préstamo para el acopio de café y la construcción de la planta de beneficiado.

La SPR aplicó un subsidio de la SAGARPA para adquirir maquinaria y equipo de torrefacción de café, equipos que fueron instalados en la planta de beneficiado de SCcaf, y por último la cooperativa SCpil aplicó un subsidio de SAGARPA para adquirir maquinaria y equipo para producir piloncillo.

La cooperativa SCpil aplicó un subsidio de la SAGARPA para adquirir maquinaria y equipo para la elaboración de piloncillo.

Por su parte la cooperativa SCeco, se conformó motivada por la asesoría de estudiantes y profesores investigadores de la Universidad Autónoma Chapingo (UACH).

Actualmente, los ingresos económicos más significativos en la red de empresas no son generados por las actividades productivas y comerciales, si no que provienen del programa de coberturas de precios que otorga SAGARPA por medio de la Agencia de Servicios a la Comercialización, y Desarrollo de Mercados Agropecuarios (ASERCA), las cuales son gestionadas y administradas por la AC.

Por otro lado, en la estructura de dirección de cada empresa, se observa la existencia de un arreglo institucional interno en donde los puestos de dirección se distribuyen como se muestra en la Figura 6.

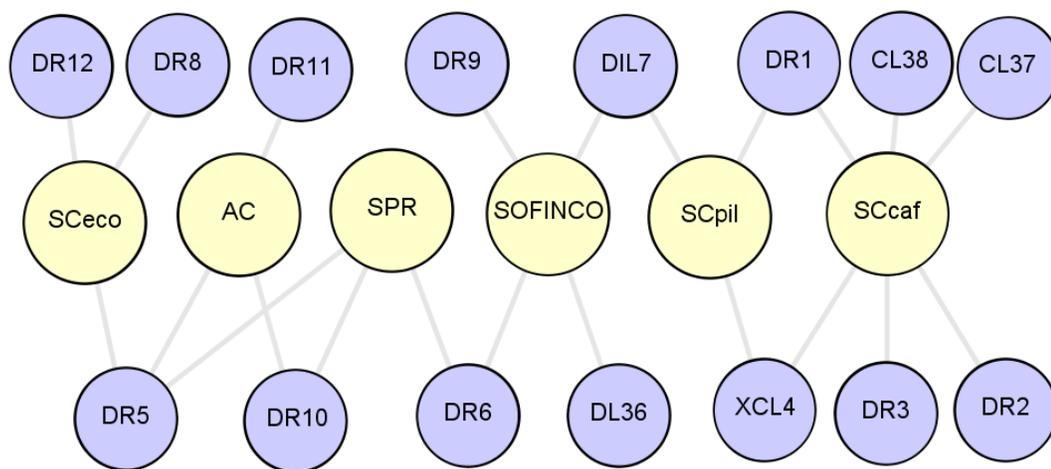


Figura 7 Dispersión de responsabilidades directivas y gerenciales en la red de empresas.

Nota: DR: Directivo, XCL; Excolaborador, CL: Colaborador, DIL; Director y delegado.

Fuente: Elaboración propia con información de los directivos utilizando Gephi 0.9.2

En la que en la red de empresas se genera actualmente un total de 22 puestos de dirección y mando, llámense directivos, gerentes o colaboradores técnicos, y estos puestos, son ocupados por un total de quince actores, destacando dos de ellos por mantener un vínculo familiar: El actor DR5 ostenta la dirección de la SPR y SCeco, así como la tesorería de la AC, por su parte el actor DR1 ostenta dos puestos como director; una en SCcaf y otro en SCpil, dicho arreglo de puestos directivos, coloca a estos dos actores en una posición privilegiada en la toma de decisiones de la red de empresas.

La toma de decisiones comerciales de SCcaf en los años 2012 al 2017 fue responsabilidad del actor XCL4, quien ostentó la gerencia de dicha cooperativa durante el periodo mencionado, además de que también fue secretario del consejo de administración de Scpil.

Hasta aquí se ha visto que todas las empresas formadas tienen al menos cuatro aspectos en común; El primero es que todos los socios ostentan membrecía en la AC, el segundo es que la actividad de cada empresa gira en torno a la cafecultura, el tercero es que todas las empresas formadas se han dotado de

activos con recursos público por medio de la gestión ante programas de subsidios económicos y el cuarto que en todas ostentan algún puesto de dirección, destacando dos actores (DR1 y DR5), por ser hermanos, ya que los puestos directivos que ostentan (2 y 3 respectivamente), permiten ejercen influencia en la administración de 5 de las 6 empresas, y si se considera que tanto la AC como SCcaf como persona moral son socios fundadores de la SOFINCO, entonces tienen influencia en las decisiones de las 6 empresas.

En el capítulo siguiente se ahondará en el desempeño de cada empresa, con la finalidad de ir definiendo los factores que determinan el desempeño de cada una y de la red en general.

#### **4.1.2 Funcionamiento de la red de empresas**

A continuación, con la finalidad de realizar una revisión de los procesos internos de cada empresa, conocer su situación y poder identificar las áreas de mejora, se presentan los resultado de la aplicación de la cedula de desempeño publicada por SAGARPA (2008) adaptada a la elaboración de un INABPE.

Para conocer la relación de confianza y el intercambio de información se mapearon las relaciones de conocimiento, reconocimiento, colaboración, cooperación y confianza que guardan entre líderes de las empresas, y se comparó con el mapeo de la red técnica de líderes.

##### **4.1.2.1 Evaluación de buenas prácticas empresariales en la red de empresas.**

El resultado del INABPE, elaborado con la cédula publicada por SAGARPA (2008) se muestran en el Cuadro 5.

Cuadro 5. Resultados de categorías y subcategorías del índice de adopción de Buenas Prácticas Empresariales aplicado a la red de empresas.

<b>BPE</b>	<b>Variables</b>	<b>INABPE</b>
1.- Categoría organización		
1.1.- Subcategoría asuntos jurídicos:	8	0.46
1.2.- Subcategoría reuniones obligatorias y aprobación de informes	9	0.85
1.3.- Subcategoría consejos de administración y de vigilancia	7	0.62
1.4.- Subcategoría gobierno y estructura	9	0.39
1.5.- Subcategoría afiliación	4	0.38
2.- Categoría administración		
2.1.- Subcategoría recursos humanos	10	0.22
2.2.- Subcategoría recursos materiales	10	0.48
2.3.- Subcategoría contabilidad y fiscal	6	0.44
2.4.- Subcategoría controles internos	5	0.07
3.- Categoría recursos financieros	14	0.30
4.- Categoría desarrollo de mercados	14	0.29
5.- Categoría servicios a los socios	12	0.17

Nota: La calificación para cada variable va de 0-1, donde 0 es no cumple y 1 cumple, y el resultado vertido en el cuadro es el promedio por categoría y subcategoría de las 6 empresas.

Fuente: Elaboración propia con datos de la cedula de diagnóstico (SAGARPA, 2008).

Los valores vistos de forma gráfica se muestran en la Figura 8, en donde se presenta la Tasa de Adopción de Buenas Prácticas Empresariales (TABPE).

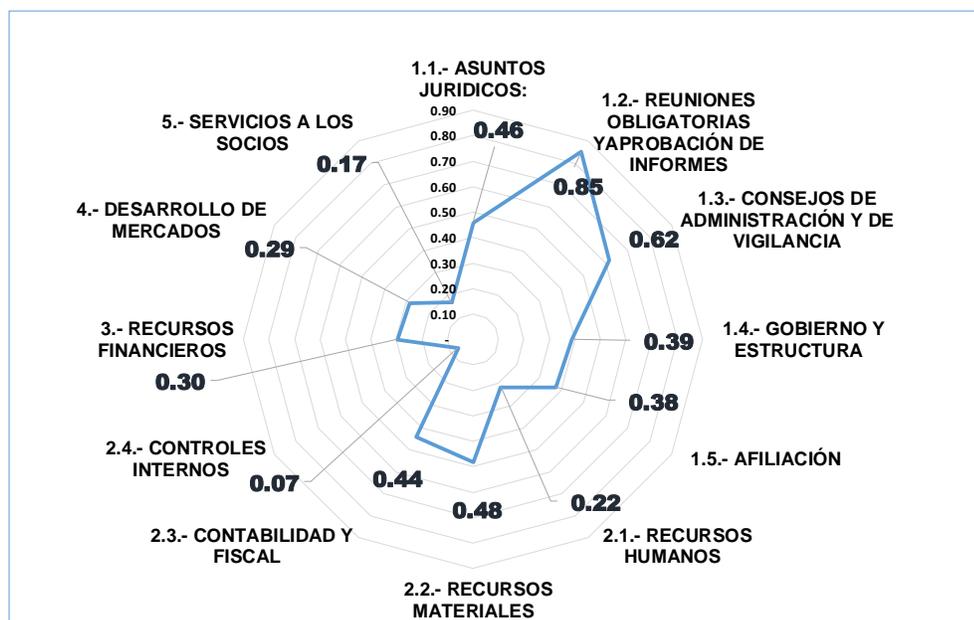


Figura 8. TABPE en la red de empresas.

Nota: Los numerales 1.1 a 1.5 son denominadas subcategorías, pues corresponden al desglose de la categoría Organizativa (1) y los numerales 2.1 a 2.4 corresponden al desglose de la categoría Administrativa (2).

Fuente: Elaboración propia en base a la ELB elaborada con la Cédula de Autodiagnóstico (SAGARPA, 2008).

Las categorías que alcanzaron la menor calificación fueron controles internos (0.07), siendo que no se cumplen en ninguna empresa las prácticas siguientes: (i) Satisfacción del socio, cliente y proveedor externo, (ii) auditorías internas aplicadas, lo anterior denota que no se cuenta con indicadores del cumplimiento del objetivo de la creación de las empresas, que es el de ofrecer mejores servicios de acopio y comercialización a los socios, por lo que el desempeño de las empresas pudieran ser percibido por los socios como otro intermediario más.

Le sigue en menor calificación la categoría de servicios a los socios (0.17), y siendo que no se cumplen las variables: (i) compras consolidadas de insumos y materias primas, (ii) ventas consolidadas de productos, y (iii) seguro agropecuario para producción y bienes de socios, da la idea de un abandono por cumplir el objetivo de ofrecer mejores beneficios a lo socios.

Le sigue en menor calificación las categorías de recursos humanos (0.22), al respecto, a excepción de la SOFINCO, ninguna empresa cumple las siguientes practicas: (i) Manual de procedimientos de operación y administración, (ii) descripción de áreas, puestos y funciones del personal, (iii) reglamento interno de trabajo, expedientes del personal, alta y registro patronal en el IMSS, (iv) registro de asistencias del personal, control de prestaciones y (v) evaluación del trabajo de despachos ó personal externo, lo que denota una tendencia entre directivos a la no profesionalización ni la creación de controles que orienten a las buenas prácticas dentro de la empresa.

La categoría que siguen en menor calificación es la de desarrollo de mercados (0.29), siendo que ninguna empresa cumple las siguientes practicas: (i) Servicio de Postventa (o seguimiento a proyectos gestionados en caso de la AC), (ii) desarrollo de Nuevos Productos, (Desarrollo de consultorías o gestiones en nuevas dependencias en el caso de la AC) y (iii) certificaciones de inocuidad (Gestiones en el caso de la AC).

En cuanto a la categoría de recursos financieros (0.30), ninguna empresa cumple las siguientes practicas: (i) Cuentas bancarias de Inversiones en diversos plazos, (ii) créditos recibidos por la sociedad de los Proveedores, (iii) créditos recibidos por la sociedad de los Socios y (iv) fondos constituidos de manejo del Fondos (garantía, aseguramiento, comunes, etc.)

El valor más alto (0.85) se presentó en la categoría de reuniones obligatorias y aprobación de informes, lo cual se explica en parte por que contar con actas actualizadas es requisito de los programas de fomento económico y subsidios gubernamentales para aceptar solicitudes de apoyo.

Por otra parte, el valor del Índice de Adopción de Buenas Prácticas Empresariales (INABPE) fue de 39%, además de existir una brecha entre la empresa que más adopto Buenas Prácticas Empresariales (BPE) de 47% (Figura 9).

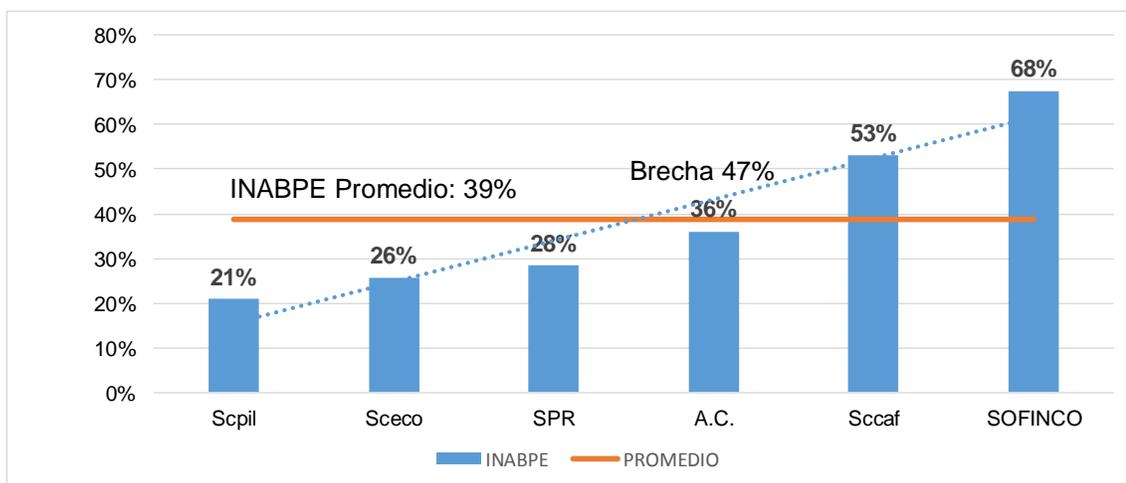


Figura 9. INABPE en la Red de Empresas.

Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta de línea base realizada con la Cédula de Autodiagnóstico (SAGARPA, 2008).

Se observa que la empresa que más adopta buenas prácticas empresariales es la SOFINCO, seguida de SCcaf, y la que menos adopta es SCpil, por el hecho de no estar operando.

El hecho de que la SOFINCO haya obtenido una mejor calificación, se explica en parte porque que entre sus socios se encuentra la AMUCSS, misma que comparte el “know how” y supervisa constantemente la operación de dicha empresa, con el consecuente hecho de que la SOFINCO cede autonomía política por ganar en profesionalización. La experiencia de esta empresa se posiciona como una fortaleza que pueden ser adoptada por SCcaf y las otras empresas, para mejorar su desempeño.

Los resultados aquí expresados muestran los aspectos que necesitan mayor atención en las empresas, lo cual interesa saber a los actores DR1, CL38, DR7 y DL8 que son los que mayor interés muestran en mejorar el desempeño de la red de empresas.

Si bien cada empresa cuenta con activos producto de las gestiones ante programas de subsidios económicos, la omisión o incumplimiento de varias buenas prácticas empresariales en cada empresa (a excepción de la

SOFINCO), da la percepción de una tendencia casi generalizada a una administración por crisis o sacudidas en la red de empresas.

Los valores bajos obtenidos en las categorías de controles internos, servicios a los socios y recursos humanos, denotan una precaria gestión de las relaciones con los socios y de una administración profesional con colaboradores y directivos capacitados.

En el capítulo siguiente se analiza las relaciones entre los líderes de las organizaciones.

#### **4.1.2.2 Red de confianza y técnica**

Las relaciones de intercambio de bienes e información basadas en valores de solidaridad y confianza que se dan entre los líderes o representantes de los socios de la red de empresas, llámense directivos, colaboradores de las actividades productivas o de servicios de cada empresa, o delegados comunitarios, explican en parte el desempeño de la red de empresas y de cada empresa en lo individual, pues al tratarse de cooperativas, el valor de la solidaridad y la confianza tiene amplia repercusión en el momento de la concreción de acciones colectivas.

En primer término se presenta el grafo de la red de confianza que se dan entre los líderes de la red de empresas con otros actores sean socios o no socios (Figura 10), para conocer de forma natural la aversión de cada líder a asociarse con un determinado actor, posteriormente se presenta el grafo de la red en la escala de Rovere (2009) de los líderes de la red de empresas, es decir, la configuración de las relaciones que se dan solo entre líderes (Figura 10)



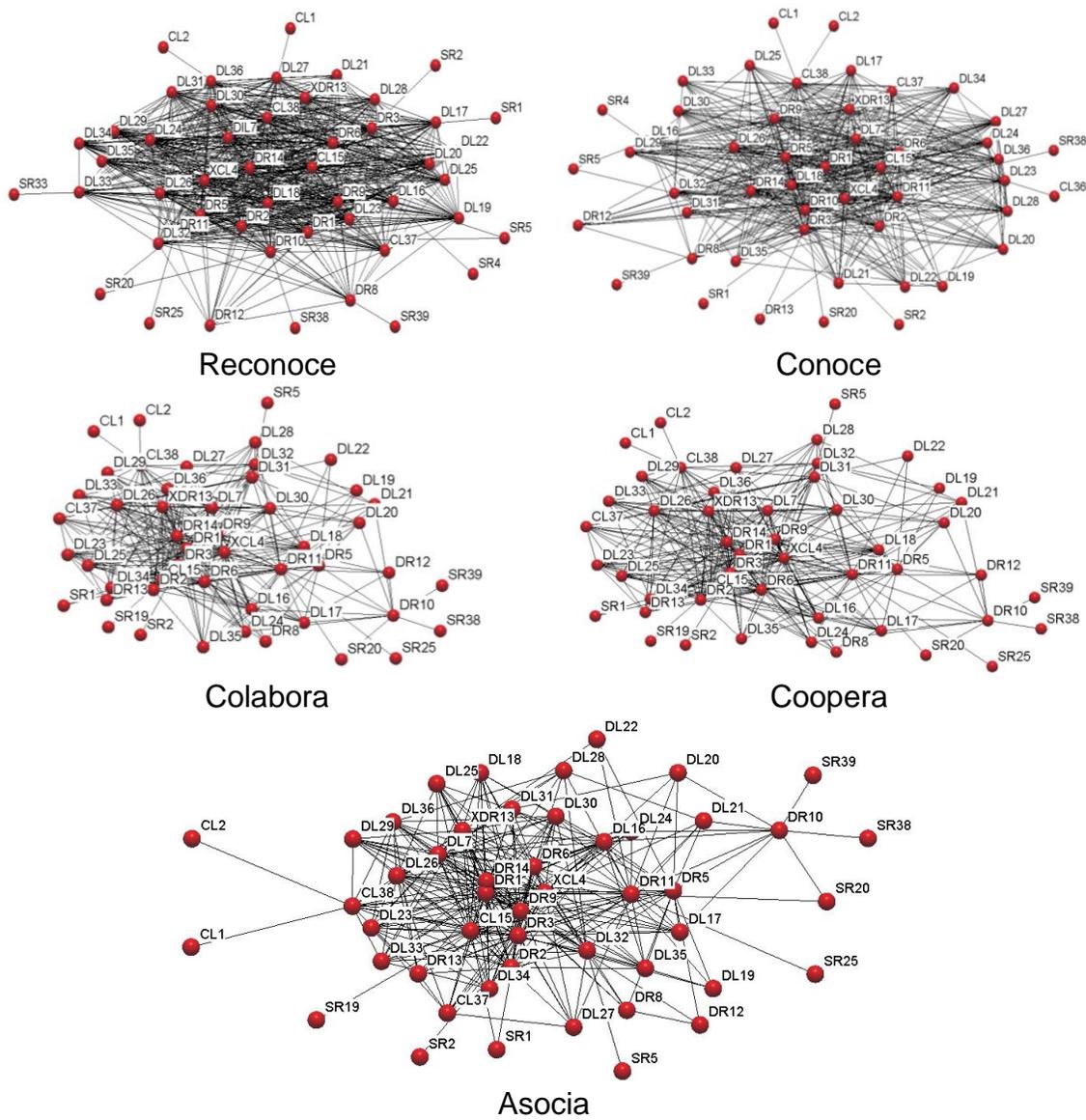


Figura 11. Vinculos de los lideres de la red de las seis empresas.

Nota: DR: Directivo, XCL; Excolaborador, CL: Colaborador, DIL; Director y delegado.

Fuente: Elaboración propia, en base a la escala de Rovere R. (1999), utilizando Ucinet y Key Player.

Cuadro 6. Comparativo de indicadores de las redes de confianza de los líderes de las seis empresas, con otras redes de confianza en el medio rural.

Red	Nodos	Relaciones	Centralización		Densidad
			(Entrada)	(Salida)	
Copainalá, Chis.	194	4	0.51%	0.51%	0.01%
Ocoatepec, Chis.	148	28	5.35%	2.61%	0.13%
Sto. Domingo T. Oax.	104	12	1.87%	1.87%	0.11%
San Jacinto Tlacotepec	167	64	2.82%	4.64%	0.23%
Líderes de las empresas y otros	177	212	2.17%	9.60%	0.68%
Solo líderes de las empresas	49	367	16.00%	50.00%	16.00%

Fuente: Elaboración propia con datos de Rendón (2013).

Analizando las diferencias en los indicadores de la red de asociación libre y la red de asociación socio céntrica, se percibe que algunos actores buscan el apoyo de otros líderes para refrendar la posición directiva que ostentan, por ejemplo, el actor DR3 fue referido por tres entrevistados, y el actor XCL4 por cinco entrevistados, como protagonistas de actos que han atentado contra la confianza de los socios hacia SCcaf y por los beneficios personales que ha obtenido desde que se creó SCcaf, además el actor DR3, es el que mayor valor de grados salida obtuvo en la red de la Figura 11 y se constató que es uno de los que más beneficios obtiene por ostentar un puesto directivo.

También varios entrevistados socios proveedores se refieren al actor XCL4 como perjudicial al desempeño comercial de SCcaf, a lo cual se observó que el estilo de toma de decisiones y de dirigirse a los socios de SCcaf, efectivamente ha sido perjudicial en el desempeño de SCcaf y en la red de confianza de los socios a la cooperativa como más adelante se analizará.

Se concluye que en la configuración de la red de confianza solo entre líderes o red sociocéntrica (Figura 11) existe un sesgo basado en intereses personales de percibir un bien individual al asociarse, comparada con la red entre líderes y

otros actores (Figura 10), la cual se basa en la voluntad de asociarse para el logro de un bien colectivo.

Por su parte, la configuración de la red técnica de intercambio de información para mejorar el desempeño individual y colectivo de cada empresa por parte de los líderes se muestra en la Figura 12.

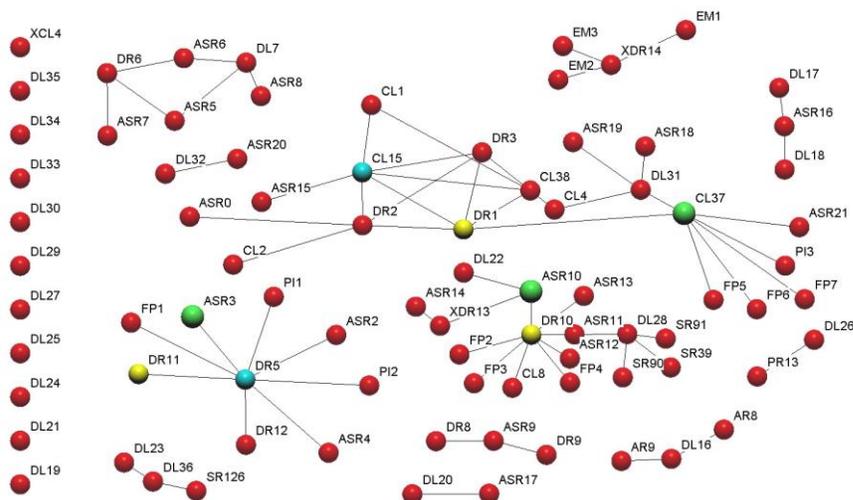


Figura 12. Red de técnica de los líderes de la red de empresas.

Nota: Harvest color Verde, Difusse color amarillo y Disrupt color azul.

Fuente: Elaboración propia, utilizando Ucinet y Key Player

Destaca la configuración de islas de nodos por cada empresa, denotando un nulo intercambio de información o consulta entre líderes de las diferentes empresas.

Los directivos de SCcaf intercambian información entre ellos mismos, y el actor XCL4 a pesar de ostentar una posición fundamental en la toma de decisiones comerciales de esta cooperativa, manifestó no consultar a algún otro actor para mejorar su desempeño y sus decisiones.

Destaca la SOFINCO por contar con un mayor número de asesores externos, es decir, que no son precisamente socios de la red de seis empresas.

Los asesores de la SOFINCO son directivos y colaboradores de la AMUCS, una empresa con experiencia en el negocio financiero.

Los asesores del director de SCeco son investigadores de la UACH y funcionarios gubernamentales.

Aquí encontramos que, el principal actor encargado de las decisiones comerciales de SCcaf, no se asesora, lo cual explica en parte el desempeño de dicha empresa.

Los valores de los indicadores de la red técnica se muestran en el Cuadro 7.

Cuadro 7. Indicadores de la red técnica entre líderes de la red de empresas y otros actores.

<b>Indicador</b>	<b>Red técnica</b>
Número de nodos	83
Relaciones existentes	72
Centralización (entrada)	3.86%
Centralización (salida)	8.80%
Densidad	2.27%

Fuente: Elaboración propia.

El valor mayor de centralidad de salida que de entrada, indica que es más significativa la búsqueda de información por parte de unos cuantos actores, y que es casi insignificante la existencia de actores que sean consultados.

Como fuentes de información y para desarrollar capacidades los líderes de la SOFINCO y de SCeco tienden a consultar a algunos actores externos para el desarrollo de sus capacidades, lo cual puede ser bueno si la información es determinante a la hora de lograr resultados exitosos, pero la existencia de islas de nodos en el grafo de la red técnica denota que cada una de estas dos empresas trabaja sin compartir información, por lo que esta no es provechada por las demás empresas.

#### **4.1.2.3 Red de empresas con escasa interacción**

Como se ha visto, los líderes de la AC han conformado a una red de 6 empresas cuyas actividades giran en torno al café, denotando una buena capacidad de gestión de rentas institucionales de esta organización, basada en el hecho de que la membresía es ostentada por pequeños productores, ubicados en una región de alta marginación, alineándose a la lógica de las reglas de operación de los programas federales de apoyo económico, lo cual ha sido aprovechado para dotar de activos productivos a las tres empresas agroindustriales de la red de empresas.

En el caso de la cooperativa SCeco, los directivos denotan una buena capacidad de vinculación con instituciones educativas, de investigación y con prestadores de servicios profesionales.

En el caso de la SOFINCO los líderes al integrar a la AMUCS como socio, la ha dotado de profesionalización, cual explica en parte el hecho de que esta empresa haya obtenido la mayor tasa de adopción de buenas prácticas empresariales.

Por otra parte el argumento del director de SCcaf y SCpil de conformar estas empresas para otorgar mayores beneficios en la comercialización de la cosecha de café y caña de azúcar de los socios no se está cumpliendo, pues a 12 años de la conformación de SCcaf no ha sido capaz de generar beneficios a los socios por la operación comercial de la empresa que los diferencien de otras empresas acopiadoras de la cosecha de café cereza, y a 5 años de la conformación de SCpil, esta nunca ha operado (Cuadro 8).

Cuadro 8. Estado actual de las empresas de la red.

<b>Empresa</b>	<b>Estado actual</b>
AC	Existen 2 consejos de administración disputándose la legitimidad, lo cual divide a los socios y ha limitado el logro de las gestiones.
SOFINCO	Laborando con resultados modestos ganando terreno en la curva de aprendizaje.
SPR	Laborando con una inestable inserción al mercado, cambiando constantemente de clientes.
SCpil	No labora por falta de liquidez y/o financiamiento para acopio de caña de azúcar, transformación y comercio de piloncillo.
SCeco	Laborando de forma independiente a la red de empresas.
SCcaf	Laborando con un escaso capital de trabajo para acopiar café cereza y un adeudo financiero acumulado.

Fuente: Elaboración propia con información de los directivos.

En el Cuadro 8 se observa que, exceptuando a la SOFINCO y a SCeco, las otras empresas presentan deficiencias importantes, observando que la conformación de la red de empresas y el compartir puestos directivos en 2 o más empresas por parte de algunos líderes (Figura 7), no ha contribuido a mejorar el desempeño de cada empresa y la red en general, no habiéndose generado alianzas colaborativas, relaciones de intercambio de información para mejorar el desempeño, por lo que el compartir puestos directivos funciona como una especie de control de los activos obtenidos por gestiones ante programas federales, es decir, acaparar beneficios.

La captación de ingresos vía gestión de coberturas de precios a la exportación de café ante SAGARPA, es el mayor beneficio económico que se obtiene en la red de empresas, y este es administrado por la AC, por lo que ha de decir de

algunos socios, esta es la principal razón de la disputa por prolongar el periodo de gestión de los actuales administradores de la AC.

El beneficio económico de las coberturas de precios es proporcional al número de socios, por lo cual aumentar la membrecía es básico, pero también conservar a los actuales socios.

Se concluye que la red de líderes presenta un comportamiento de corporativo, en donde defienden sus intereses aun por encima de los intereses de los socios o del objetivo por el que originalmente se creó cada empresa.

En prospectiva, se prevé que ante un cambio de gobierno con marcados tintes de apoyos al sector social, sigan obteniendo beneficios por gestiones ante instituciones federales y estatales utilizando la red de empresas, además de que existen programas federales de apoyo económico a los cuales aún no han accedido, sin embargo, mejorar el desempeño de cada empresa y otorgar beneficios a los socios, requiere entre otras cosas, mejorar las prácticas empresariales, la comunicación entre empresas, generar alianzas colaborativas, informes transparentes, lo cual se logrará en la medida que se cuente con directivos con voluntad de otorgar beneficios a los socios, rindiendo cuentas claras, profesionalizando al personal de cada áreas funcional de cada empresa, contratando profesionales o asesorándose para la generación y ejecución de presupuestos, controles, manuales operativos, programas de operación, de acopio y comerciales profesionales anuales y de largo plazo, y prescindiendo de los actores que no generen resultados positivos, mermen la cooperación y confianza de los socios y solo se sirvan de la red de empresas.

En el capítulo siguiente se analiza el desempeño de la cooperativa SCcaf, lo cual dotará de información para realizar recomendaciones más puntuales para mejorar el desempeño de dicha empresa.

#### **4.1.3 Funcionamiento de la cooperativa SCcaf.**

Para analizar el funcionamiento de la cooperativa SCcaf, se presentan los hitos históricos en el desempeño de esta empresa, un comparativo en el TABPE

entre SCcaf y la SOFINCO, los resultados del ejercicio de problematización, los resultados del estado que guarda la cooperativa en la aplicación de los 7 principios de las organizaciones que perduran, la red de valor de SCcaf, un Benchmarkin entre algunas empresas del mismo giro que SCcaf, las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas, el árbol de problemas, matriz ERIC y la agenda estratégica de SCcaf,.

#### 4.1.3.1 Hitos históricos en la evolución y desempeño de SCcaf

La evolución de la empresa SCcaf desde su constitución en el año 2006 se muestra en la Figura 13, en la que se presentan los hitos históricos de la cooperativa.

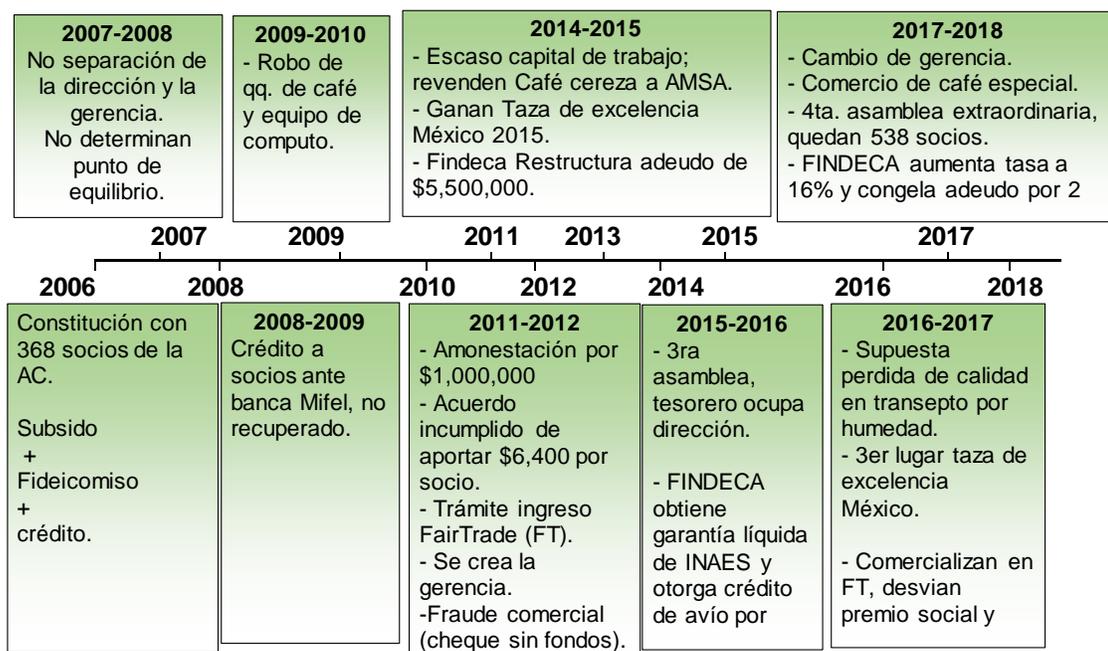


Figura 13. Línea del tiempo con hitos de la empresa SCcaf.

Fuente: Elaboración propia con información de los directivos.

Se pueden resaltar en la Figura 13 los siguientes hechos:

Según información de directivos, la conformación de la figura de cooperativa SCcaf se llevó a cabo por la situación de que la AC por su naturaleza jurídica no

pudo aplicar un subsidio económico gestionado ante la SEDESOL, además de un fideicomiso ante el gobierno estatal y un préstamo.

Los comienzos de la operación (ciclo productivo 2007-2008) del negocio de acopio, transformación y comercio del café que producían los socios de SCcaf, se caracterizó por pagar mejores precios por el copio del café cereza que los competidores, pero sin determinar un punto de equilibrio de la operación, es decir que emprendieron el negocio centrando sus esfuerzos en una competencia por precios por la compra de café cereza.

En el año 2010 sufrieron un robo de café pergamino y equipo de cómputo, también se hicieron acreedores a una amonestación comercial por incumplir un contrato por la entrega de café cereza a un beneficio de café de la región (que también es su competidor) y fueron víctimas de un fraude comercial al recibir un cheque sin fondos por la compra de café, aumentando su deuda.

En el año 2011 reciben una consultoría especializada en buenas prácticas de proceso de beneficiado de café por parte del Centro Agroecológico del Café, A.C. (CAFECOL).

Es pertinente resaltar que desde la creación de SCcaf y durante cinco años (2006-2011) no existió una separación de la dirección y la gerencia, si no que fue en el año 2012 cuando se creó un cuerpo gerencial y el organigrama de la cooperativa SCcaf quedo como sigue (Figura 14):

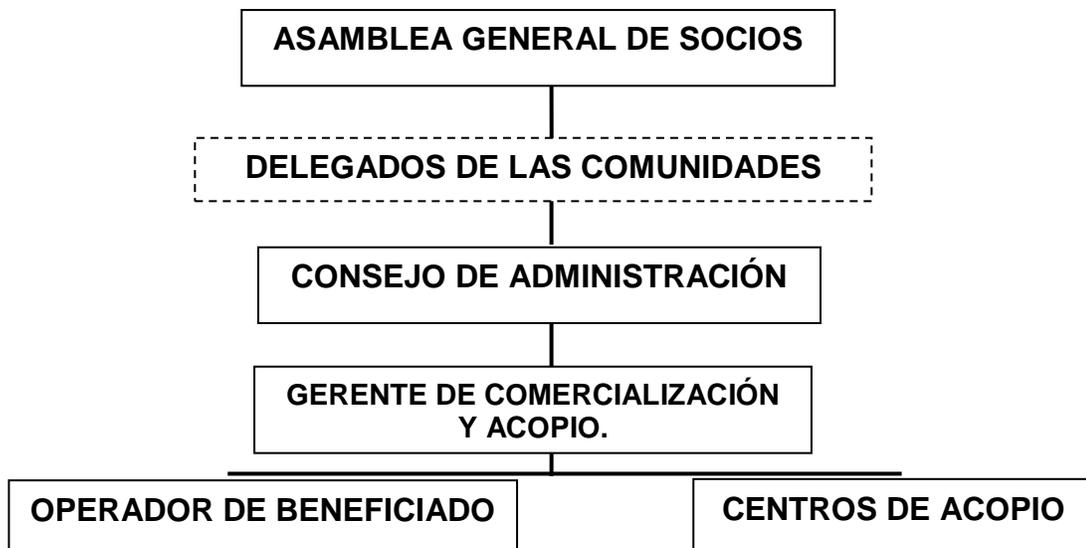


Figura 14 Organigrama funcional de SCcaf.

Fuente: Elaboración propia con información de los directivos

El puesto de gerente se asignó a un familiar de un socio, (el actor XCL4), sin experiencia previa en la dirección de una empresa de transformación y comercio de café.

En el año 2009, se gestionó un préstamo de avío para insumos a la actividad primaria de producción de los socios proveedores, el cual no fue recuperado en su totalidad, y la carga generada por esta deuda fue asumida a nombre de la cooperativa SCcaf.

En el año 2012 SCcaf recibe un apoyo de SAGARPA para adquirir 2 equipos secadores de café, comentan que la parte de aportación correspondientes se solvento con otro préstamo. También en este año se celebró una asamblea extraordinaria en la cual aumentan el número de socios a 633.

En 2015 no se cuenta con suficiente capital de trabajo para procesar café cereza, y mantener la operación de acopio, transformación y venta como café oro o pergamino, por lo que se opta por revender a la empresa AMSA el café cereza acopiado de sus socios.

También durante ese año participan en el certamen taza de excelencia México, posicionando a un directivo y un socio de la organización como ganadores del primer lugar del certamen, hecho que da proyección a nivel nacional a SCcaf.

Los colaboradores que ostentan estudios universitarios, son profesionista que ingresaron realizando su servicio social en SCcaf, por lo que se han formado en la empresa, y posteriormente se quedaron a trabajar, mismos que cada ciclo productivo gestionan honorarios como técnicos en programas de extensionismo subsidiados por SAGARPA, a fin de aprovechar el padrón de socios cafecultores y percibir honorarios en época que la cooperativa no realiza actividades productivas.

Durante el año 2017 la cooperativa SCcaf reafirma su capacidad para producir café especial, al ganar el tercer lugar del certamen taza de excelencia México otros socios.

En el año 2016 se realizó la tercera asamblea general extraordinaria, cambiando de directiva y tomando el puesto de presidente de consejo de administración el tesorero en curso, la figura de secretario entonces es ocupada por un socio ex directivo de la AC e ingresa un socio como tesorero.

En la conformación actual de la Cooperativa SCcaf hay 538 socios, los cuales cuentan de 2 a 4 membresías de la siguiente manera: 100% cuentan con membrecía a la AC, al menos 312 cuentan con una triple membrecía, al pertenecer también a la SPR y algunos cuantos (se desconoce el dato exacto) cuentan con cuatro membresías al pertenecer a la cooperativa SCpil (Figura 15).

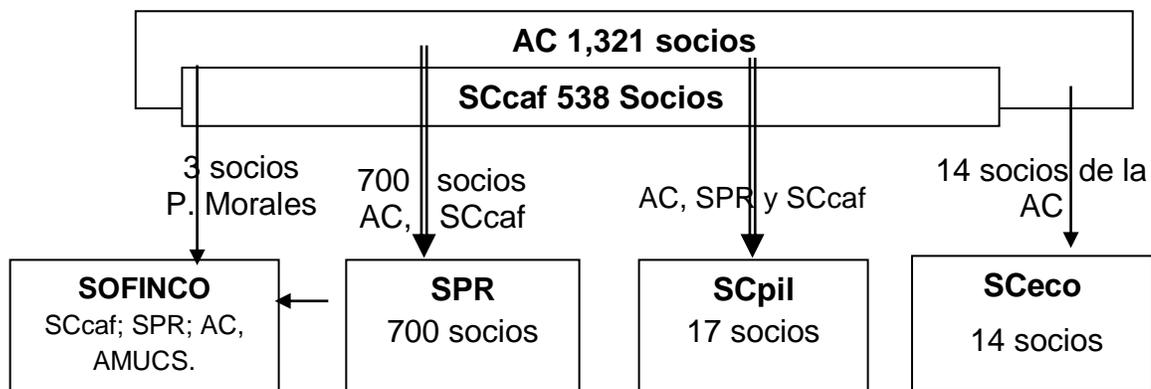


Figura 15. Red de empresas afines a “La Coordinadora” y traslape de socios entre empresas.

Fuente: Elaboración propia con información de los directivos

En el ciclo de cosecha 2016 - 2017 sin existir una gestión previa de clientes, se acercan a la SCcaf empresarios de cafeterías mexicanas que demandan café calidad grado especial, con el respectivo sobreprecio que este producto implica, por lo cual los directivos de SCcaf, comienzan a seleccionar café producido a más de 1,200 msnm., en fincas de algunos de sus socios proveedores. Otro hecho ocurrido es que, durante la operación de exportación y ventas, le es reportada a la empresa por uno de sus clientes, mermas por humedad en el transepto del lote de café oro comercializado, lo cual le generó más pérdidas por ventas, hecho que se suma a la serie de eventos como el robo de café en 2009, un fraude por pago con cheque sin fondos en 2012 y malas decisiones como el contrato incumplido por entrega de café con un cliente.

Un hecho observado que da cuenta del deficiente desempeño financiero de SCcaf es que los estados de resultados del año 2012 - 2016 muestran que la empresa reporta haber venido trabajando con pérdidas, además que al cierre del 2012 la Cooperativa SCcaf mantenía un adeudo bancario con la Institución de Banca Múltiple denominada Banca Mifel, S.A. (Banca Mifel) que se ha venido manteniendo y fue adquirido a por la entidad financiera FINDECA en el año 2016.

El análisis del desempeño de SCcaf, muestra que es una cooperativa que comenzó compitiendo por precios de acopio del café cereza, lo que denota una escasa planeación y estrategia de acopio y comercial, al no presupuestar la operación ni los riesgos, y los resultados del manejo de la operación por los directivos denota una escasa profesionalización administrativa, además que en el año 2012 cuando se creó el cuerpo gerencial, se percibe que este acto fue una especie de simulación, pues a decir de algunos complementadores y líderes de la red de empresas, el periodo de gestión de dicho gerente, estuvo caracterizado por una nula apertura a recibir observaciones y recomendaciones (nula asesoría), y por presentar pérdidas, lo cual aunado a actos cometidos por el actor CL3, han propiciado la pérdida de la cooperación por parte de los socios de SCcaf para con algunos de los directivos.

En general, SCcaf se caracterizó por la asesoría entre pares (entre directivos de la misma empresa), mostrando también una precaria capacidad de generar beneficios a los socios, por lo que su sobrevivencia se ha basado en la obteniendo beneficios de la gestión y obtención de apoyos gubernamentales.

En la siguiente sección, se profundiza en los resultados del índice y tasa de buenas prácticas empresariales de SCcaf, determinando las variables por áreas que requieren atención y determinar acciones para su mejora.

#### **4.1.3.2 Análisis de las buenas prácticas empresariales de SCcaf**

En esta sección, analizamos de forma particular para la cooperativa SCcaf las áreas que menor calificación alcanzaron (Figura 16) durante el ejercicio de aplicación de la cédula de diagnóstico (SAGARPA, 2008) adaptada a la elaboración del INABPE (Figura 9), lo cual permitirá incidir en el conocimiento de qué variables es necesario modificar, y aportar información que ayude a la realización de recomendaciones sobre las acciones que mejoren el desempeño de cada área.

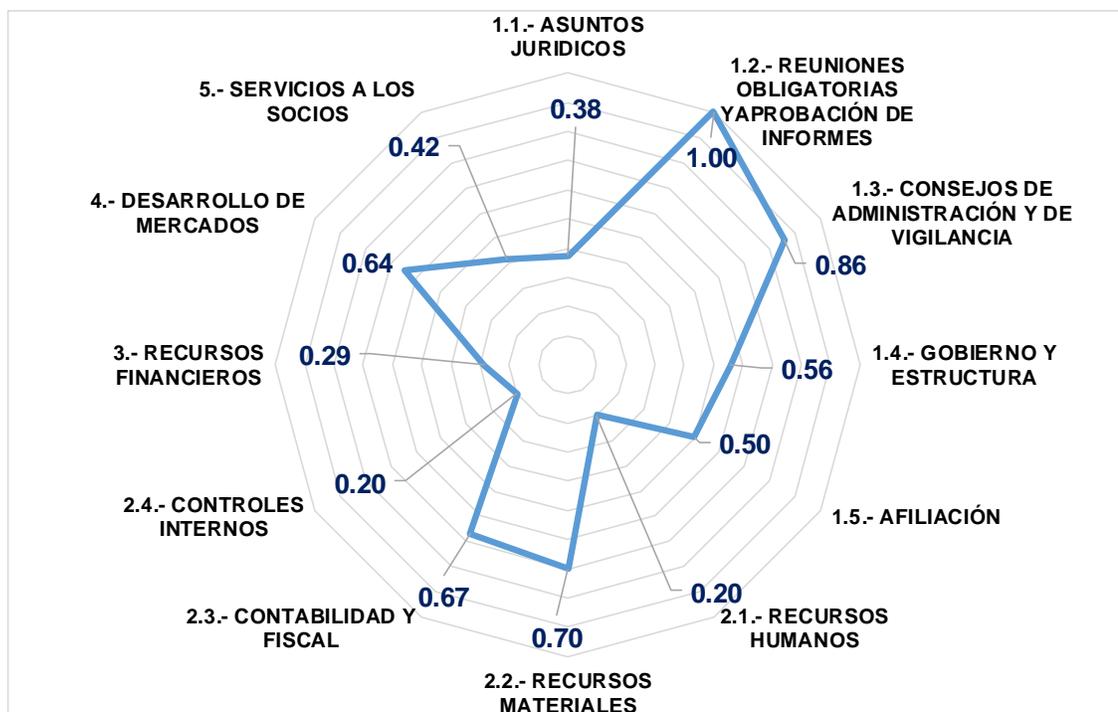


Figura 16. Resultados por categorías de SCcaf.

Nota: Los numerales 1.1 a 1.5 son denominadas subcategorías, pues corresponden al desglose de la categoría Organizativa, y los numerales 2.1 a 2.4 corresponden al desglose de la categoría Administrativa.

Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta de línea base realizada con la Cédula de Autodiagnóstico de (SAGARPA, 2008).

Las categorías y subcategorías que menor calificación alcanzaron en orden ascendente fueron: Subcategoría recursos humanos y la subcategoría controles internos, ambas con una calificación de 0.20, categoría recursos financieros con una calificación de 0.29, subcategoría asuntos jurídicos con una calificación de 0.38, y la categoría servicios a los socios con una calificación de 0.42.

### **Subcategoría recursos humanos (0.20)**

Las variables que no cumple SCcaf son: (i) Manual de procedimientos de operación y administración, (ii) descripción de área, puestos y funciones del personal, (iii) reglamento interno de trabajo, (iv) expedientes del personal, (v) alta y registro patronal en el IMSS, (vi) registro de asistencias del personal, (vii) control de prestaciones y (viii) normas y reglas generales de la sociedad.

La inexistencia de manuales de procedimientos de operación y administración, se ve reflejado en una falta de seguimiento al presupuesto de operación y ventas que es realizado al inicio del ciclo de cosecha por solicitud de FINDECA, el acreedor de SCcaf, y por ende a su incumplimiento, otra consecuencia es la dispersión de información para la toma de decisiones, pues no cuenta con informes actuales de padrón de proveedores, estimación de cosecha, estados financieros actualizados, es decir, reportes actualizados para una toma de decisiones más acertada, lo que contribuye a obtener resultados no favorables como las pérdida de calidad en transepto y el fraude del que fueron víctimas. Por su parte la falta de normas y reglas generales de la sociedad desalienta la cooperación de los socios proveedores para con SCcaf, al no existir distinción entre socios y no socios al acopiar café cereza, siendo que los socios si tienen obligaciones con SCcaf.

### **Subcategoría controles internos (0.20)**

Las variables que no se cumplen son: (i) Encuesta de satisfacción del socio, (ii) satisfacción del cliente, (iii) satisfacción del proveedor y (iv) auditorías internas aplicadas.

La falta de encuesta de satisfacción del socio o simplemente el hecho de no preguntarle al socio proveedor sobre el trato recibido por parte de los directivos y colaboradores o su situación en cuanto al trato con el acopiador o el pago puntual de la cosecha o es percibido como desinterés de los directivos hacia los socios, lo cual alienta la aversión a cooperar con SCcaf.

La falta de auditoria internas podría evitar pérdidas en la operación de acopio y comercial, al evitar gastos excesivos y trabajar por debajo del punto de equilibrio, pues a decir de la opinión de un líder de la red de empresas, en SCcaf, la evaluación interna de la operación se realiza al final del ciclo, por lo tanto, no existe posibilidades de hacer correcciones ante cualquier desviación que llevase a pérdidas.

El desconocimiento de la satisfacción del cliente se relaciona con la incapacidad de generar relaciones de largo plazo con ellos, al desconocer las expectativas de estos y por tanto como cumplirlas o negociarlas.

### **Categoría recursos financieros (0.29)**

Las variables que no se cumplen son: (i) Presupuesto anual de ingresos, (ii) presupuesto anual de egresos, (iii) cuentas bancarias de inversiones en diversos plazos, (iv) créditos recibidos por la sociedad por parte de los proveedores, (v) créditos recibidos por la sociedad por parte de los socios, (vi) fondos constituidos de manejo del fondos (garantía, aseguramiento, comunes, etc.), (vii) No adeudos de la sociedad con Bancos y otras Instituciones financieras.

Aquí la falta de manuales de procedimientos de operación y administración alcanzan a la categoría de recursos financieros, pues al no tener normada la realización de presupuestos de ingresos y egresos, se imposibilita la realización de correcciones a las operaciones que atenten contra las finanzas de SCcaf, por ejemplo, detectar gastos excesivos o no necesarios, o que no generen beneficios a las finanzas de empresa.

Cabe mencionar las variables que si se cumplen que son: (viii) No existencia de adeudos de la sociedad con proveedores y (ix) no existencia de adeudos de la sociedad con los socios, pues reflejan la falta de cooperación de los socios proveedores y proveedores hacia SCcaf para otorgarle su cosecha a depósito o esperar el pago, sino de toda la cosecha al menos de un porcentaje, lo cual aumentaría la capacidad de atender la demanda de los clientes de SCcaf al contar con un mayor volumen de café oro.

### **Subcategoría asuntos jurídicos (0.38)**

Las variables que no se cumplen son: (i) libro de registro de socios, (ii) aportación de los socios al capital ó patrimonio social, (iii) emisión de certificados de aportación ó acciones, (iv) reglamentación para distribución de la propiedad accionaria y (v) reglamentación para la distribución de utilidades.

El incumplimiento de la actualización de las aportaciones de los socios al capital social de SCcaf acordado en la asamblea extraordinaria celebrada en el año 2012, es consecuencia de no dar resultados positivos, beneficios ni informes a los socios como consecuencia del incumplimiento por parte de directivos y colaboradores de variables en categoría de recursos humanos (no contar con: Normas y reglas que implique informar a los socios, manuales de procedimientos que profesionalicen la operación y administración). El incumplimiento de las variables (iii) a (v) genera falsas expectativas en los socios, pues algunos que desconocen la situación financiera de SCcaf aún esperan recibir algún beneficio económico como producto de las operaciones comerciales de la empresa, otros pretenden al menos recuperar su aportación inicial al retirarse de SCcaf, lo cual se relaciona con la falta de información de los directivos hacia los socios.

#### **Categoría servicios a los socios (0.42)**

Las variables que no se cumplen son: (i) Transferencia de tecnología, (ii) compras consolidadas de insumos y materias primas, (iii) ventas consolidadas de productos, (iv) financiamiento, (v) seguro agropecuario para producción. y bienes de socios, (vi) cobertura de precios (Opciones / Futuros) y (vii) seguros de vida y otros similares.

Aunque existe un técnico encargado de promover buenas prácticas de producción, no se encuentran enfocadas en los productores que generan café calidad grado especial que es el que mayor demandan los clientes de SCcaf, y no se cuenta con la línea base de adopción de innovaciones, ni si quiera los resultados de Índice y la Tasa de adopción de innovaciones generado por el PROCAFE-SAGARPA en el año 2015, que oriente la estrategia de intervención.

Al prescindir de democracia participativa de los socios en las decisiones comerciales y de reparto de utilidades o beneficios obtenidos de militar en FT, no se consideran ventas consolidadas.

Actualmente es la AC y no SCcaf quien gestiona y obtiene las coberturas de precios por exportación de café oro, restándole a SCcaf la colaboración o cooperación de socios, quienes prefieren cooperar con la AC y entregarle su café al mejor postor, pues solo necesita la factura de venta para gestionar las coberturas y no necesariamente entregar la cosecha a SCcaf, entonces la falta de alianzas colaborativas o de relaciones con la AC afecta el cumplimiento de esta variable.

A continuación, se mencionan solo las variables por categoría y subcategoría que tienen relevancia en mejorar el desempeño de SCcaf.

#### **Subcategoría afiliación (0.50)**

Con una calificación de 0.50, resulta relevante el hecho de no pertenecer a grupos o cámaras empresariales, pues esto puede aportar asesoría y relaciones de negocios.

#### **Subcategoría gobierno y estructura (0.56)**

Con una calificación de 0.56, las variables que no se cumplen son: (i) Contar con declaración de valores de la organización, (ii) contar con un Consejo de Vigilancia en funciones, lo cual podría corregir desviaciones en los planes y presupuestos de gastos de los directivos de SCcaf, y (iii) contar con comités internos de apoyo al Consejo de Administración, pues aquí podrían contar con profesionales que asesoren convenientemente en la toma de decisiones de los directivos.

#### **Categoría desarrollo de mercado (0.64)**

Con una calificación de 0.64, las variables significativas que no se cumplen son: (i) Contar con un plan de negocios, lo cual orienta la toma de decisiones hacia los planes de mejora y crecimiento de SCcaf, (ii) servicio de postventa, orientaría la toma de decisiones para establecer relaciones de largo plazo con los clientes, y (iii) desarrollo de nuevos productos, podría incorporar a los planes de negocios por ejemplo la producción de lotes o micro lotes de café honey.

### **Subcategoría contabilidad y fiscal (0.67)**

Con una calificación de 0.67, las variables significativas que no se cumplen son la realización de auditoría externa practicada a la organización.

Cabe mencionar el caso de la SOFINCO, en cuya empresa la participación de su socio AMUCS, funge como un auditor y un asesor en base a su experiencia y profesionalismo, a diferencia de SCcaf que tiene total libertad para decidir, pero en base al criterio y experiencia de sus directivos y colaboradores.

### **Subcategoría recursos materiales (0.70)**

Con una calificación de 0.70, las variables que no se cumplen son: (i) Resguardo de los recursos materiales y (ii) reglamentación de compras y ventas, lo cual los ha enfrentado a sufrir un robo en sus instalaciones, y a no poner topes a los gastos de representación, además de que en ocasiones las decisiones de venta no se consensan entre los directivos, y el gerente se atribuía la facultad de decidir aceptar las condiciones de los contratos firmados.

### **Subcategoría consejo de administración y vigilancia (0.86)**

Con una calificación de 0.86, La variable que no se cumple es la existencia de un libro de actas del consejo de administración.

La comparación de SCcaf con la SOFINCO, empresa que obtuvo el más alto puntaje por categoría, puede resultar orientador en determinar la diferencia significativa que genera un mejor desempeño de la SOFINCO (Figura 17).

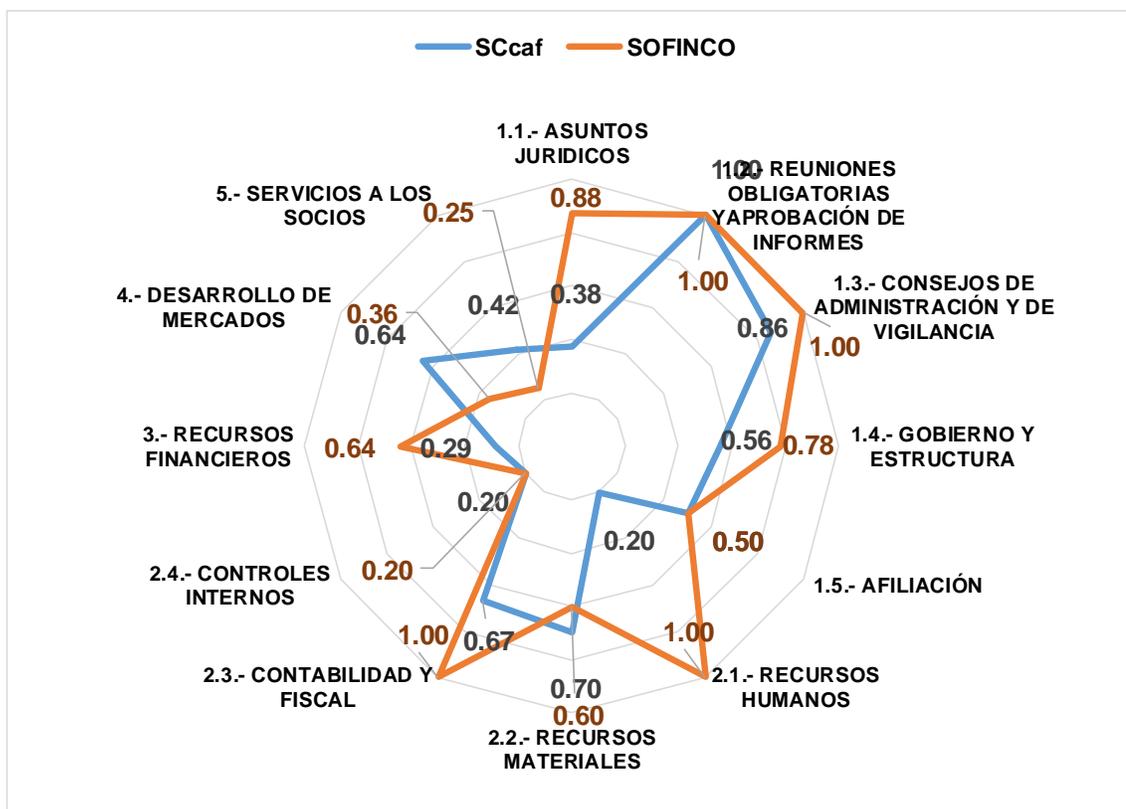


Figura 17. Resultados por categorías de SCcaf, y comparativo de SCcaf y la SOFINCO.

Fuente: Elaboración propia en base a la ELB elaborada con la Cédula de Autodiagnóstico de (SAGARPA, 2008).

Las diferencias en el cumplimiento por categorías y subcategorías entre ambas empresas es más marcada es en la subcategoría de recursos humanos, en la cual, si bien SCcaf cumple con la variable de capacitación al personal, directivos y funcionarios, estas capacitaciones han sido en buenas prácticas de beneficiado, y en innovaciones en la producción primaria, propias de haber participado como técnicos PROCAFE, adoleciendo de conocimientos en principios de desarrollo de capacidades gerenciales y administrativas, mejorar la estrategia comercial, de abasto y de buenas prácticas de gobierno corporativo que coadyuben a profesionalizar la gestión empresarial.

En la subcategoría de controles internos tienen valor similar, pues ninguna empresa realiza encuesta de satisfacción de socios, proveedores y clientes,

tampoco auditorias internas, sin embargo, la AMUCS solicita constantemente informes a la SOFINCO, mismos que sirven para orientar el desarrollo de sus operaciones.

Se observó en SCcaf, la dispersión de información referente al abasto, comercio y finanzas entre 4 colaboradores, por lo que no se utiliza para la toma de decisiones o realización de planes.

La lógica de toma de decisiones de los directivos de SCcaf es en respuestas a eventos que obligan a movilizar recursos y personal, sin manuales de operación y controles en la operación de abasto, transformación y comercio, así como normas y reglas en la sociedad y sistemas de auditoria o vigilancia de las operaciones y de las decisiones y gastos de los directivos, y sin hacer diferencia en los servicios otorgados a los socios proveedores.

En la sección siguiente se refuerzan la investigación con la percepción de los problemas y/o consecuencias que los socios proveedores perciben de SCcaf

#### **4.1.3.3 Problemas señalados por los socios**

Como resultado del ejercicio de problematización realizado a directivos, socios y colaboradores de SCcaf, se muestra en el Cuadro 9 las respuestas de los entrevistados, las cuales reflejan su percepción de los problemas o las consecuencias de la problemática que enfrenta la empresa.

Cuadro 9. Resultado del ejercicio de problematización a 42 actores de la red de valor de SCcaf.

<b>%</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Sugerencia de entrevistados</b>
13%	Escasa cooperación entre socios de SCcaf.	Que cooperen, que los directivos den cuentas claras.
11%	Imperceptible ventaja económica por entregar la cosecha, provoca su fuga a la competencia.	La competencia paga a tiempo y da créditos (más beneficios).
10%	Escasa profesionalización comercial.	El orgullo de exportar los mata, y deben de hacer una pausa.
9%	Alto nivel de endeudamiento.	Aportar \$6,400.00 al capital social y se los retribuimos en programas sociales.
8%	Percepción de información de apoyos y gestiones no abierta.	Que informen claramente.
8%	Escasa profesionalización administrativa (nunca han encontrado el punto de equilibrio, el orgullo de entrar en un campo desconocido como la exportación los mata).	Que hagan una pausa en el camino.
5%	Precaria cooperación entre empresas	Que se pongan de acuerdo los directivos.
4%	Escasa profesionalización financiera (si hubieran tenido más dinero pierden más).	Ceder a SCcaf a FINDECA, o venderla.
4%	Cafetos afectados por roya.	Sin respuesta.
3%	Falta de análisis de costos.	Que analicen costos.
3%	Demanda no atendida de asesoría en innovaciones técnicas y organizativas en producción primaria.	Que manden técnicos.
3%	Desvió de prima social FT.	Que nos consulten.
3%	Deficiente interés por la comunidad.	Que atiendan por igual, que cumplan, den cuentas claras.
2%	Largos periodos de cobro del café entregado.	
1%	Deficiente principio de participación económica de los socios.	No he recibido nada, como voy a cooperar, yo no me gaste nada.
1%	Riesgo de perder 50% de contratos FT.	Cumplir normativas FT.
1%	Falta de relevo generacional.	Implementar un programa de capacitación a niños y jóvenes.
1%	Imperceptible ventaja económica por producción orgánica.	Sin respuesta.
5%	Dependencia de rentas institucionales.	Sin respuesta.
<b>100%</b>		

Fuente: Elaboración propia.

En la generación del problema o consecuencia que ocupa el primer lugar, que es la escasa cooperación entre socios, se señala a dos actores como los actores principales generadores de esta situación; un directivo y un

colaborador, así también tres delegados comunitarios manifiestan abiertamente que no cooperarán con la empresa mientras estos dos actores militen en la organización, consecuencia de las malas decisiones y escasos resultados que han dado los directivos pues, en la historia de la empresa (Figura 13) y en las respuestas de los entrevistados (Cuadro 9) se denotan hechos que indican que SCcaf no genera beneficios a los socios, por lo cual los socios no encuentran incentivos para cooperar por ejemplo en sus aportaciones al aumento de capital social de SCcaf que es un acuerdo incumplido desde el año 2012.

La segunda respuesta alude a una imperceptible ventaja económica por entregar la cosecha, se refieren a que el precio de compra del café cereza que otorga SCcaf, es decir que no hace diferencia a no socios de socios, siendo que los socios si tienen obligaciones con SCcaf, además de que no reciben utilidades u otro incentivo que motive a priorizar la venta su cosecha de café cereza a la organización, por lo cual si otra empresa acopiadora de café cereza les ofrece algún beneficio como créditos, recoger el café en su propia finca, o mejores precios, entonces el café es vendido a alguna de estas otras empresas “competidoras” por el acopio de café cereza, o venden una parte a la competencia y otra a SCcaf, con la esperanza de recibir algún día beneficios de SCcaf.

La tercera respuesta alude a ingresar a un terreno desconocido como lo es la exportación, sin conocimiento o asesoría profesional en el tema, lo cual ha generado pérdidas económicas en la operación comercial.

Otros hechos mencionados que apuntan a desincentivar la cooperación son la rendición de cuentas de apoyos y gestiones no abierta por parte de los directivos, un ejemplo mencionado en la problematización es el haber realizado un desvío de la prima social FT hacia la amortización de la deuda sin consulta de los socios, lo cual resulto en una amonestación y perdida del derecho a realizar 50% de contratos de venta con socios FT, cuando los inspectores de FLOCERT se percataron de esta situación durante visitas a fincas de socios en el año 2017. Algunos de los socios interpretan este hecho como un deficiente

interés por la comunidad, aunado al hecho de que algunos socios mencionan que les postergan el pago por el café cereza que entregan a SCcaf lo cual obedece a una estrategia por parte de los directivos para cumplir los volúmenes de entrega de clientes, ante un insuficiente monto de capital de trabajo para pagar de contado por el acopio de café cereza.

El desinterés en profesionalizarse y generar beneficios a los socios también es percibido por algunos líderes entrevistados de la red de empresas (comentan que tener gerente es simulación de profesionalizar si no se encuentra capacitado), en consecuencia muestran una aversión a cooperar con SCcaf, lo cual explica en parte el resultado del mapeo de la red técnica de líderes de la red de empresas (Figura 12), que muestran un nulo intercambio de información entre directivos de diferentes empresas a pesar de ser una red heterofílica.

Aunque solo obtuvo una mención de un 1% de las respuestas, el que los socios no encuentren ventaja por la producción orgánica se debe dar atención en el diseño de la estrategia de abasto, puesto que es el café orgánico es el que precisamente tiene un mejor precio en el mercado.

Los problemas sectoriales de falta de relevo generacional y la roya del café fueron mencionados por un profesor investigador de la Universidad Autónoma Chapingo (UACH), y aunque tienen relevancia para el sector, el problema principal de SCcaf se relaciona más con el desempeño agroempresarial de la organización.

En la sección siguiente se refuerza el análisis de la forma en que las acciones de SCcaf atentan contra su desempeño agroempresarial y permanencia en el tiempo.

#### **4.1.3.4 Aplicación de los siete principios de las organizaciones que perduran**

Para ahondar en el conocimiento de los factores que explican el desempeño de la cooperativa SCcaf, se aplicaron los 7 principios de las organizaciones que perduran determinados por Muñoz et. al (2012) (Cuadro 10).

Cuadro 10. Adopción de los siete principios de las organizaciones que perduran.

Principio	Calif.
<p><b>1.- Gestión democrática por parte de los socios en el proceso de fijación de las políticas y en la toma de decisiones:</b></p> <p>Observación: En decisiones comerciales clave el gerente se ha dado la atribución de tomar decisiones no convenientes a la organización.</p>	<b>0</b>
<p><b>2.- Participación económica de los socios</b></p> <p>Observación: Los socios no aportan dinero, tiempo y trabajo para pagar gastos de constitución/protocolización, capital social y para adquisición de activos.</p>	<b>0</b>
<p><b>3.1.-Autonomía e independencia Financiera</b></p> <p>Observación: Recursos propios insuficientes, línea de crédito insuficiente para acopiar café que atienda demanda de clientes, y el valor de deuda cercano al valor de los activos.</p>	<b>1</b>
<p><b>3.2.- Autonomía e independencia política</b></p> <p>Observación: No se observan compromisos abiertos con partidos y existe libertad de participación política.</p>	<b>3</b>
<p><b>4.- Educación, formación e información (transparencia).</b></p> <p>Observación: Sin fondo de educación, pero gestionan recursos de CAFECOL y SAGARPA para capacitar a colaboradores y a su vez a socios (técnico pagado por FIRA).</p>	<b>1.5</b>
<p><b>5.- Cooperación entre organizaciones = formación de Redes</b></p> <p>Observación: SCcaf es socios de la SOFINCO, y sus socios pertenecen a la AC, sin embargo, no existen redes de cooperación entre estas y SCcaf.</p>	<b>1</b>
<p><b>6.- Interés por la comunidad</b></p> <p>Observación: SCcaf nunca han otorgado a la comunidad el premio social FairTrade</p>	<b>0</b>
<p><b>7.- Profesionalización</b></p> <p>Observación: Durante 6 años no existió separación entre la dirección y la gerencia, y aunque se cuenta con estructura técnica-administrativa, sus funciones carecen de un objetivo común, y las metas difícilmente se cumplen.</p>	<b>1.5</b>
<b>Total (%)</b>	<b>8 (33%)</b>

Fuente: Elaboración propia en base a Muñoz et al. (2012).

Los principios que registran el mayor grado de adopción son el de la autonomía e independencia política y la de educación, formación e información, mientras que los principios con menor adopción son el de gestión democrática por parte de los socios en el proceso de fijación de las políticas y en la toma de decisiones, participación económica de los socios educación y la de interés por la comunidad.

En la problematización presentada en el Cuadro 9, uno de los problemas mencionados es un escaso interés por la comunidad, así como acciones de dos colaboradores que atentan contra la cooperación de socios hacia SCcaf, por ejemplo, en la participación económica, para actualizar el monto de aportaciones al capital social de la empresa.

Otro principio que merma la confianza, así como la cooperación de los socios es el incumplimiento del principio de gestión democrática, lo cual se refleja en el hecho de haber aplicado el premio FT en amortizar la deuda sin haber consultado previamente a los socios, lo cual también trajo como consecuencia perder el derecho a ejercer 50% de los contratos de venta en FT.

#### **4.1.3.5 Una empresa social desconectada de sus socios**

La Cooperativa SCcaf, desde su creación ha mostrado una buena capacidad de gestión de subsidios gubernamentales, ha crecido en membresía de socios y en activos productivos, de tal forma que cuenta con equipo con capacidad instalada de procesar hasta 160 quintales diarios de café cereza a café oro diario.

Se encuentra ubicada en una zona con potencial de producción de café de estricta altura, lo cual canalizo de buena forma ganando el certamen taza de excelencia, impulsando el prestigio de la organización y atrayendo a clientes por café especial.

Además, pertenece a una red de 6 empresas cuyas actividades pudieran complementarse mutuamente y compartir experiencias, contactos e información para mejorar la actividad de SCcaf y de cada empresa.

Sin embargo, en la práctica, parece ser una empresa desconectada de sus socios, cuya participación se ha centrado en aportar documentos para la conformación societaria, y gestión del premio social FT, que no ha sido capaz de generar los beneficios que estos esperan de forma sostenida a través del tiempo como lo pueden ser; reparto de utilidades, financiamiento a la actividad productiva primaria de los socios, gestión de mejores condiciones de proveeduría de insumos, mejores precios por la compra y mejores condiciones de acopio del café de sus socios respecto a las que ofrece la competencia.

La incapacidad de generar beneficios a sus socios, se explica, aparte de la tendencia a un comportamiento de corporativo por parte de los líderes, también por algunos de los hechos analizados hasta aquí como una precaria gestión de recursos humanos, la falta y desinterés de contar con controles internos y manuales de operación, mecanismos de vigilancia de las acciones de los directivos y de la operación de la empresa, un desinterés por la comunidad y una tendencia a cazar rentas institucionales de las cuales se benefician algunos directivos y colaboradores, hechos que desincentivan la cooperación de los socios para con la cooperativa SCcaf retribuyéndoles únicamente beneficios de las gestiones ante el PIAC de la SAGARPA.

Para ahondar en el análisis de SCcaf, a continuación, se analiza la posición competitiva de SCcaf por medio de analizar su red de valor.

## **4.2 Red de valor de SCcaf (oportunidades y amenazas)**

A continuación, por medio de destacar las relaciones de intercambio que SCcaf realiza con sus clientes, proveedores, complementadores y competidores, es decir, por medio de analizar su red de valor, se identifica la posición competitiva que tiene SCcaf.

### **4.2.1 Clientes**

Los clientes de la cooperativa SCcaf, han ido cambiando con el tiempo, siendo así que en el ciclo 2007-2008 y hasta el ciclo 2014-2015 vendió solamente café

oro genérico, en el ciclo 2015-2016 no se realizó el beneficiado del café, solo se acopio y se revendió café cereza a la empresa AMSA.

En el ciclo 2016-2017 al ostentar la certificación FT, se comercializó café oro con OLAF internacional, Green Mountain y Café Mystyque, y en el ciclo 2017 – 2018 sus clientes fueron los que se muestran en el Cuadro 11.

Cuadro 11. Clientes de SCcaf y condiciones de compra en el ciclo 2017-2018

<b>Condición/Cli ente</b>	<b>Coffee Imports</b>	<b>Cafés Mexicanos</b>	<b>Cafés Mexicanos</b>	<b>La Puerta</b>
Ubicación	EE.UU.	Xalapa	Xalapa	CDMX
Cantidad (Qq)	426	20	38	45
Categoría	FTO	Orgánico	Orgánico	FTO
Grado de selección	Europea grado especial	Pergamino Grado especial	Pergamino Grado especial	Europea, grado especial
Precio	\$220	\$2,500	\$2,500	\$4,140
Pts. en taza	83	80	80	82
Puntos extra obtenidos	0	3.5	5.25	0
USD/Ptos extra/Qq.	0	71	133.4	N/A
Precio final	\$220	\$2,749	\$3,200	90
Tasa de Cambio	\$20	N/A	N/A	N/A
Ingresos por ventas en pesos mexicanos	\$1,830,352	\$54,970	\$121,613	\$186,300
Entrega	FOB	Xalapa	Xalapa	Córdoba
Forma de pago	Contra documentos	Validación	Validación	Pagos
Mes de venta	Abril	Mayo	Mayo	Abril

Fuente: Elaboración propia con información del gerente de comercialización.

Por su parte el café para mercado nacional correspondiente a un 23% del café procesado, fue comercializado con la empresa torrefactora de la red identificada como la SPR.

Además, existió una demanda no atendida por 891 quintales de café grado especial (Cuadro 12), por no contar con la liquidez ni crédito para su acopio.

Cuadro 12. Demanda de SCcaf no atendida y condiciones de compra en el ciclo 2017-2018

<b>Cliente</b>	<b>La Puerta</b>	<b>La Puerta</b>	<b>Manos Café</b>	<b>El Perfume</b>	<b>Barista Champ</b>	<b>Coffee Imports</b>
<b>Ubicación</b>	CD. MX	CDMX	CDMX	Zapopan	CDMX	EE.UU.
<b>Cantidad (Qq)</b>	45	23	15	43	690	75
<b>Categoría</b>	FTO	Especial	Especial	Especial	Especial	SIN
<b>Precio</b>	\$4,140	\$6,900	\$4,600	\$6,900	\$3,910	\$500 USD
<b>Ingresos potenciales por ventas (\$)</b>	\$186,300	\$158,700	\$69,000	\$296,700	\$2,697,900	\$731,250
<b>Entrega</b>	Córdoba	Córdoba	Córdoba	Córdoba	Huatusco	FOB
<b>Forma de pagos</b>	Pagos	Pagos	Contra entrega	Pagos	Contra entrega	Contra documentos

Fuente: Elaboración propia con información de los directivos.

A partir de que se obtiene la certificación FT se da un hecho relevante, la diferenciación entre café con calidad en taza y convencional, es decir, que no cuenta con calidad en taza. El hecho anterior es relevante puesto que SCcaf esperaba colocar toda su producción de café convencional FT, y obtener el premio social por este café, sin embargo, todos sus clientes y prospectos de clientes FT pusieron como requisito principal para realizar contratos de compra, que el lote de café debería contar con un puntaje superior a 80 puntos en taza según la escala de la SCAA, es decir, debía ostentar el grado de café especial cuando es evaluado por un catador grado Q, según los parámetros de la SCAA.

En experiencia de SCcaf, “el mercado justo del café FT no es tan justo”, pues los clientes exigen calidad en taza para poder comercializar con ellos, es decir que no es suficiente con estar certificado, además de que ningún cliente ofrece anticipos por la compra de la cosecha, debido a experiencias negativas en años

anteriores donde al otorgar anticipo, algunos proveedores ya no entregaban la cosecha.

Se concluye que a pesar del deficiente desempeño que ha tenido la empresa, el haber obtenido el primer y tercer lugar en 2015 y 2017 respectivamente, en el certamen taza de excelencia México, la certificación FT y FTO, y la altura de algunas de las fincas cafetaleras de los socios que producen café con calidad en taza o grado especial, le ha valido en los últimos 2 ciclos, contar con clientes que demandan café especial, aunque estos han sido esporádicos, es decir que SCcaf no ha sido capaz de lograr fidelidad de sus clientes, o de gestionar relaciones de largo plazo, tendiendo a cambiar cada ciclo de clientes.

Entonces el acercamiento hacia SCcaf de clientes que adquieren café especial ha sido circunstancial como producto de haber ganado taza de excelencia, y no como un logro de la gestión comercial de SCcaf.

Además, los directivos y colaboradores de SCcaf mostraron escasa capacidad de prospectar el comportamiento del mercado de café FT, haciéndose falsas expectativas de ingresos al proyectar comercializar el café convencional FT en dicho mercado, lo cual nunca se ha cumplido, en experiencia de SCcaf.

#### **4.2.2 Proveedores**

En varios estudios sobre organizaciones cafetaleras, se mencionan generalidades de los productores como lo son un bajo nivel de escolaridad promedio, una avanzada edad promedio de los productores, una escasa participación de la mujer en la actividad, el minifundio, lo cual concuerda con los resultados de las entrevistas de problematización, referente a los atributos de los entrevistados, en donde 34 de 42 resultaron ser productores de café, de los cuales (los productores) cuentan en promedio con 56 años de edad (Figura 18), cuentan con 6 años de estudios en promedio, en donde el 6% de productores que cuentan con licenciatura corresponde a 2 actores, el primero es el actor

DR3 (directivo de SCcaf), y el segundo, es el actor CL37, un colaborador de SCcaf (Prestador de Servicios Profesionales pagado por FIRA).

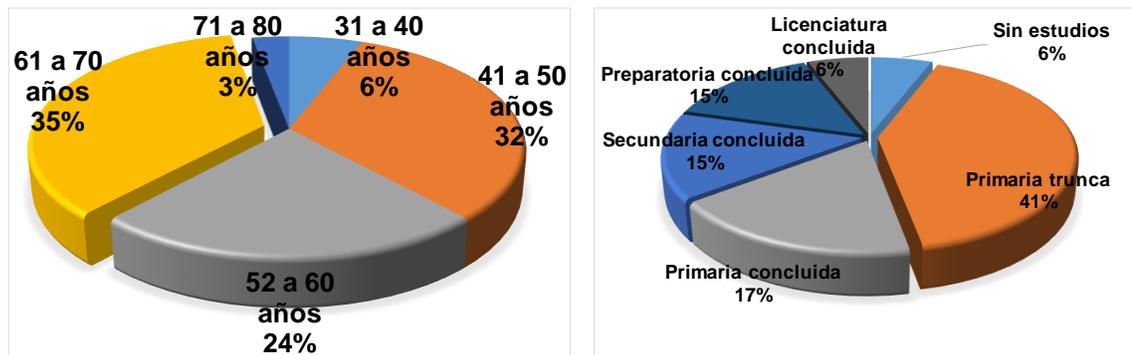


Figura 18. Edad y escolaridad de los productores socios de SCcaf.

Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a la participación por género, el 9% de los 34 entrevistados que mencionaron ser productores de café pertenecen al género femenino y 91% al masculino.

Por otra parte, uno de los fines de la creación de SCcaf fue el acopiar café de la producción de sus socios, de los cuales inscritos en FT a la fecha suman 538 cafeticultores (40 FTO y 498 FT), cuyas fincas cafetaleras se ubican en veintisiete comunidades de siete municipios del estado de Veracruz y dos comunidades del estado de Puebla.

En el último ciclo (2017-2018), la cooperativa no cuenta con la certeza de que se acopie solo la cosecha de socios, pues actualmente, la dinámica de proveeduría de café cereza, que es la principal materia prima de la planta beneficiadora, se realiza por medio de intermediarios o coyotes que acopian en localidades donde se encuentran socios con fincas en más de 1,200 msnm, por ser el café con potencial de grado especial.

En el caso de la localidad del estado de Puebla, los mismos productores juntan un lote y lo llevan al beneficio de café de SCcaf, pues se les otorga el mismo precio durante toda la cosecha, cuando otras empresas bajan el precio por kg. de café cereza en los últimos meses de cosecha, lo anterior por el potencial de

obtener altos puntajes en la evaluación de calidad en taza, es decir, de obtener café oro grado especial con el café cereza entregado de estas comunidades.

En la encuesta de atributos, se obtuvo información de los cafecultores socios proveedores de la cooperativa SCcaf, mismos que en general son pequeños productores que cuentan en promedio con 3.2 ha, cultivadas con café (Figura 19), y una producción promedio de 11.7 t/h, este dato resulta mayor que el reportado por SIAP-SAGARPA (2018), donde se observa para el ciclo 2014-2015 un rendimiento por hectárea de 2.03 t./h, esto es un equivalente a 8 qq./h.

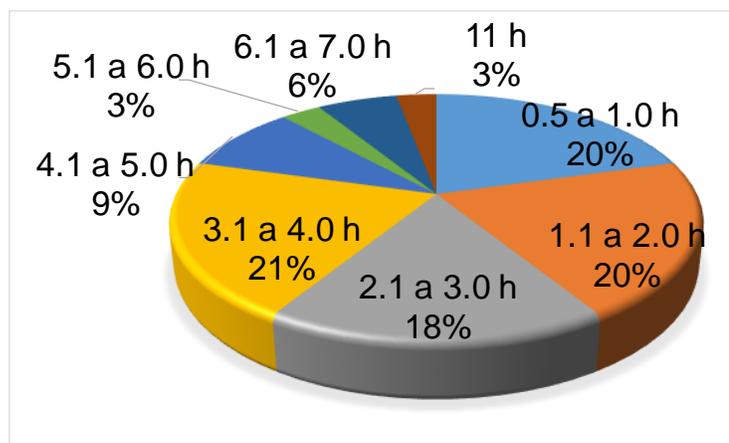


Figura 19 . Superficie promedio cultivada con café de los 34 entrevistados que mencionaron ser productores de café

Fuente: Elaboración propia con base a las respuestas de los entrevistados.

En 3 comunidades se produce café de altura a más de 1,000 msnm, y en 4 comunidades se produce café de estricta altura a más de 1,200 msnm., es decir que en el 24% de las comunidades (7 de un total de 27 comunidades) donde cultivan café los socios proveedores se produce café con potencial de grado especial.

El precio pagado por SCcaf de café cereza acopiado fue de \$8.50/kg al intermediario que se encargó de acopiar el café de los socios, de los cuales les corresponden \$8.10/kg al productor socio y cuarenta centavos por kg al intermediario durante el ciclo de cosecha 2017-2018.

En la región en el ciclo 2017-2018 el precio de compra del kg. de café cereza fue en promedio de \$8.10 pesos.

El costo de un quintal de café cereza (270 kg. de café cereza es el rendimiento que SCcaf obtuvo para un quintal de pergamino) en promedio fue de \$2,295 pesos.

El pago por la compra de café cereza preponderantemente es de contado al momento de la entrega, sin embargo, la continuidad del acopio se encuentra limitado a agotar un crédito con su único acreedor actual FINDECA.

Respecto a la dinámica de innovación en la cafecultura de los proveedores de SCcaf, se resolvió tomar la información obtenida por el PROCAFÉ-UACH (2015) para la cafecultura de Veracruz, misma que reporta que los sistemas de cultivo bajo los que se siembra café, un 69% corresponde al sistema de policultivo tradicional, 13% es sistema rusticano o de montaña, 13% sistema de policultivo comercial, 4% es sistema bajo sombra especializado, y 1% es sistema sin sombra.

Los cafetales cuentan en promedio con 3,333 cafetos por hectárea, los cuales se encuentran sembrados como se muestra en el Cuadro 13.

Cuadro 13. Composición de los cafetos sembrados.

No.	Variedad	Susceptible a roya	% Plantas	Suma
1	Típica	Susceptible	21.44%	21.44%
2	Caturra	Susceptible	19.02%	40.45%
3	Costa rica	Tolerante	16.15%	56.60%
4	Bourbon	Susceptible	14.78%	71.38%
5	Garnica	Susceptible	8.96%	80.34%
6	Mundo novo	Susceptible	7.40%	87.74%
7	Colombia	Tolerante	7.23%	94.97%
8	Oro azteca	Tolerante	1.52%	96.49%
9	Robusta	Tolerante	1.17%	97.66%
10	Otras		2.34%	100.00%

Fuente: Elaboración propia con datos del PROCAFÉ 2015-UACH.

Se encontró que un 72% de las plantas sembradas corresponden a variedades susceptibles a roya (*Emileia Vastatrix*).

En cuanto a la estructura de las plantaciones es como sigue: cafetos normales (34%), a podar (19%), a recepar (14%), a sustituir (14%), pre-productivas (13%), fallas (6%).

La tasa de adopción de innovaciones en la cafecultura se muestra en la Figura 20.

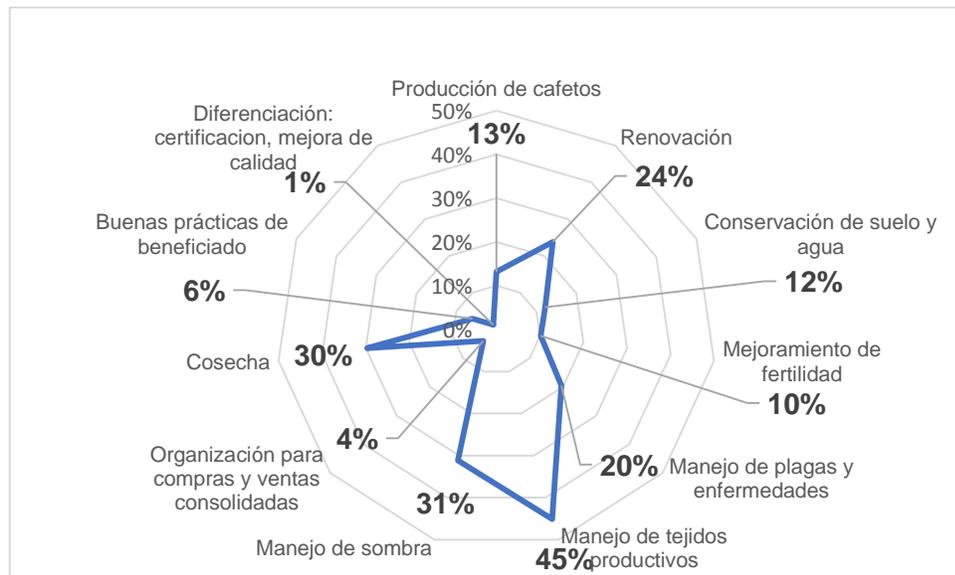


Figura 20 Dinámica de innovación de la cafecultura en el estado de Veracruz.

Fuente: Elaboración propia con datos del (PROCAFÉ 2015-UACH)

De once categorías contempladas, las cinco que presentan los rezagos más importantes en innovaciones en la cafecultura son la realización de prácticas de diferenciación (certificación o mejora de la calidad), organización para compras y ventas consolidadas, buenas prácticas de beneficiado y mejoramiento de la fertilidad.

Por su parte la información de la estructura de los cafetales denota la necesidad de renovar el 20% del inventario de cafetos.

Es de destacar que la existencia de un inventario del 76% de cafetos de variedades susceptibles a la roya, denotan la vulnerabilidad de los cafeticultura estatal a esta enfermedad, lo cual se hace más evidente si desagregamos las seis categorías de innovaciones que influyen en la producción primaria de café (Figura 21).

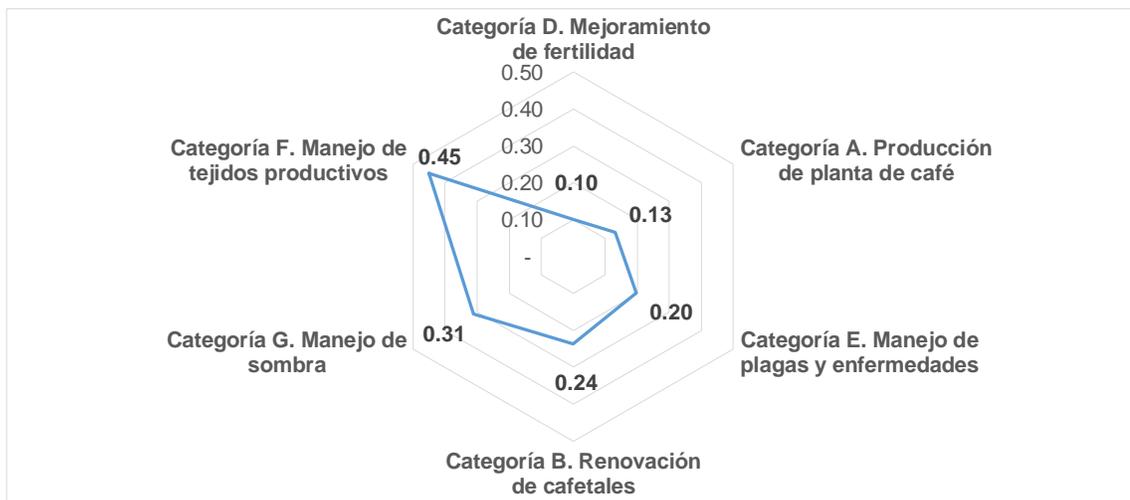


Figura 21 Desagregado de la dinámica de innovación que influye en la producción primaria en la cafeticultura en el estado de Veracruz.

Fuente: Elaboración propia con datos del (PROCAFÉ 2015-UACH)

Resulta que las prácticas de mejoramiento de fertilidad son las que presentan un mayor rezago, seguidas por la producción de plantas de café y el manejo de plantas y enfermedades.

La existencia de un rezago en la producción propia de plantas de café se justifica en parte por la entrega de planta de café por parte del Programa Integral de Atención al Café (PIAC) a los pequeños productores, sin embargo se observa en la entrega de cafetos de dicho programa, enfermos inclusive infectados con roya (en su mayoría de variedad Costa Rica y Colombia que según algunos torrefactores, demeritan la calidad en taza y el rendimiento en quintal de pergamino), por parte de los proveedores del PIAC (en su mayoría organizaciones gremiales campesinas), atentando contra los pocos esfuerzos por mejorar el inventario cafetalero.

Por su parte, respecto a las prácticas de mejoramiento de fertilización, se ha observado al interactuar con diversos productores, un considerable desconocimiento de los beneficios que aporta al cultivo la realización de análisis de suelo, las prácticas de fertilización diferenciada y aplicar enmiendas de calcio, de acuerdo a la interpretación de dicho análisis a una medida de la acidez o ph del suelo.

Hasta aquí observamos el panorama general de la dinámica de adopción de innovaciones en la producción primaria de la cafecultura en Veracruz, a la cual se enfrentan los socios de SCcaf, puesto que si bien todas las fincas de socios se encuentran ingresadas en Fair Trade, en cuanto a las innovaciones o prácticas menos adoptadas por los productores socios, concuerdan con la necesidad de realizar fertilización diferenciada y enmiendas de calcio, producción de plantas de café, manejo de plagas y enfermedades y renovar cafetales, esta información debe guiar la estrategia de intervención del técnico colaborador de SCcaf, y aquellos que llegasen a participar con la empresa.

Por su parte, se concluye que la estrategia de abasto de SCcaf carece de trazabilidad que asegure la calidad requerida, al contratar a acopiadores externos o coyote para abastecerse del café de altura y estricta altura que producen los socios, además de que dicho esquema de acopio no genera a los socios beneficios significativos respecto de entregar el café a otras empresas, es decir que se refuerza el hallazgo de que los socios no encuentran diferencia en entregar su cosecha a SCcaf respecto de entregarlo a otras empresas, lo cual atenta también contra una oportunidad de afianzar la permanencia de la cartera de clientes por la incapacidad de abastecer la demanda por café grado especial.

Actualmente el único servicio otorgados por SCcaf a sus socios es la asesoría técnica cuyo costo es absorbido por FIRA, pero no se diferencia de cualquier otro servicio de extensionismo por ejemplo de un técnico procafé, y se observó la oportunidad de focalizar la atención en fincas con producción de café de altura y estricta altura grado especial con certificación FT y FTO.

### **4.2.3 Complementadores**

Desde de la conformación de SCcaf, los complementadores han tenido una participación importante en la dotación de maquinaria, equipo, infraestructura, créditos, subsidios económicos, capacitaciones y honorarios de programas de extensionismo, estos últimos han sido aprovechado de mejor manera por algunos directivos y colaboradores.

El Centro Agroecológico del Café A.C. (CAFECOL), otorgó un diplomado en Calidad de los Procesos Agroindustriales del Café, y asistencia técnica en Buenas Prácticas de Proceso en el beneficiado húmedo del café.

El CAFECOL ha sido un importante promotor de la calidad del café en Veracruz, pues varios de sus asesorados han recibido reconocimientos de calidad al café en taza, como es el caso de SCcaf.

El Centro Regional Universitario Oriente (CRUO) de la UACH, otorgó a SCcaf capacitación en la producción orgánica de café, dotando a SCcaf de innovaciones en producto al potenciar el ingreso de productores a la certificación FTO, con lo cual se logra atender una parte de la demanda por café especial FTO, que es el producto que mejor precio de compra ostenta actualmente, por lo tanto la participación del CRUO ha sido fundamental en dotar de bases para mejorar la estrategia de abasto y comercial de SCcaf.

El FIRA actualmente cubre los honorarios de una extensionista en buenas prácticas de producción primaria de café, para capacitación en la producción primaria, sin embargo, la necesidad más apremiante de SCcaf es atender la capacitación para la profesionalización de las áreas operativas como abasto, comercialización, administración, finanzas y la toma de decisiones de los directivos.

La organización identificada como AC fue pilar fundamental en la creación de SCcaf, misma que como producto de sus gestiones la dotó de equipo para beneficiar café, así como del fideicomiso y préstamo con el que comenzó a acopiar café, sin embargo, actualmente se encuentra desconectada de SCcaf,

es decir que no mantiene relaciones de intercambio de información o bienes económicos ni materiales.

Banca Mifel otorgó el primer crédito en 2006 a SCcaf para el acopio y comercialización de café, contando con un fideicomiso de la Comisión Veracruzana de Comercialización Agropecuaria (COVECA).

FT y FLOCERT otorgan diferenciación en el café de SCcaf, siendo que FT es el organismo que armoniza los estándares y certificación a nivel mundial de productos de comercio justo, y SCcaf pertenece a este organismo, por medio del cual y bajo sus reglas realiza transacciones comerciales con otros miembros de FT.

FLOCERT es una filial con autonomía de FT, encargada de certificar y verificar el cumplimiento de la normativa FT.

La AMECAFE, es una Asociación Civil sin fines de lucro que agrupa a todos los sectores de la cadena del café en México y los representa ante otras entidades nacionales o internacionales. Organiza el certamen Taza de Excelencia México, en el cual, productores pertenecientes a SCcaf han sido ganadores del 1er y 3er lugar en 2015 y 2017 respectivamente, lo cual otorgó prestigio a SCcaf a nivel nacional como una empresa con capacidad de obtener café grado especial, acercando a clientes que demandan este tipo de producto, y posibilitando a SCcaf de obtener mayores ingresos por acopiar, transformar y comercializar café grado especial.

La SEDESOL otorgó un apoyo económico del programa “Proyectos Integrales”, con el cual se instaló la planta de beneficiado de café cereza.

La SAGARPA otorgó en el año 2014 recurso económico para la adquisición de 2 secadoras de café, y a los productores socios les otorga un paquete de herramientas e insumos a través de uno de sus programas.

El líder de la CNOC, fue el vínculo entre los directivos de SCcaf a FINDECA, entidad que restructuró la deuda que SCcaf tenía con Banca Mifel, y gestionó ante el INAES una garantía líquida para el acopio, transformación y

comercialización de café, la forma de operar de FINDECA es que SCcaf le cede como garantía del crédito, los derechos de cobranza de los contratos establecidos con los clientes de SCcaf por la comercialización del café oro, principalmente con compradores de café FT y FTO de EE.UU. y Canadá. Esta cesión de cobranza es de hasta el 100% e incluye una instrucción al cliente para que éste deposite los pagos a FINDECA.

La gestión de FINDECA ante INAES para obtener una garantía líquida con la cual se le otorgó crédito a SCcaf, así como la confianza mostrada, ha sido fundamental para darle continuidad a la operación de acopio, transformación y ventas de SCcaf, y a pesar de que el monto de crédito es insuficiente para cubrir la demanda de los clientes, sin este crédito simplemente SCcaf no tendría posibilidad de seguir transformando y comercializando café oro, tal vez sería un acopiador más para revender diariamente a AMSA la cosecha de los socios como lo realizó en el año 2015.

Los directores de la SOFINCO (complementador potencial que aún no se encuentra en su red de valor) han manifestado apertura para negociar el otorgar crédito a SCcaf, siempre y cuando se profesionalicen y permitan la creación de mecanismos de supervisión de la aplicación del mismo y de la operación de SCcaf.

Se concluye que los complementadores son los actores que más cuida la cooperativa SCcaf, entre estos son dos; FINDECA y la SOFINCO los que se posicionan como actores clave para gestionar la profesionalización y mejora del desempeño de SCcaf, bajo la premisa de condicionarlo a aplicar y demostrar mejoras en su gestión agroempresarial, o en acatar las recomendaciones que en el presente estudio expondremos más adelante, para renovar y otorgarle líneas de crédito.

#### **4.2.4 Competidores**

Las organizaciones de cafecultores que acopian, transforman y comercializan café, presentan la característica de que su mayor competencia se da por el

acopio de materia prima, es decir por el café cereza, de esta forma, la mayor competencia que enfrenta SCcaf es por el acopio del café cereza, más que por la venta del café oro.

Las dos empresas competidoras son Agroindustria Unidas de México, S.A. de C.V. (AMSA) y Café TOMARI, S.A. de C.V. (TOMARI).

### **AMSA**

Es la empresa acopiadoras más grandes de México, contando con una planta de beneficiado húmedo y seco en el municipio de Ixhuatlan el café y bodegas de café oro en Huatusco, Ver., por lo que cada año instala compras de café cereza en varias localidades de los municipios de la región (incluyendo las localidades donde acopia SCcaf), además de recibir café de compradores independientes y de otros pequeños beneficio de café de la región (cuando no benefician y solo acopian y revenden como lo realizó SCcaf en el año 2015), de tal forma que por los grandes volúmenes de café cereza que acopia y el poder de compra con el que cuenta, ejerce influencia en el precio pagado por kilo de café cereza en la región, pues a decir de un exgerente de AMSA, esta empresa es consultada diariamente por beneficios de café de la región y por intermediarios acopiadores para conocer el precio al que pagará cada día por la compra del café cereza, y de esta forma, determinar el precio que correrá al día, en función del margen de ganancia que esperan obtener al vender el café acopiado a AMSA.

En el año 2015, AMSA se posicionó como cliente de SCcaf, al no contar con crédito para el acopio café cereza, su transformación y venta como pergamino, por lo que simplemente revendió café a AMSA.

Los servicios que AMSA ofrece a sus proveedores son la proveeduría de insumos como fertilizantes, planta de cafeto, préstamos de dinero, así también a algunos de sus acopiadores los provee de vehículos para transportar el café cereza.

El segundo competidor es la empresa beneficiadora y exportadora de café TOMARI, se ubica en la misma localidad donde se ubica el beneficio de café de

SCcaf, en el municipio de Huatusco, Ver. TOMARI ofrece a sus proveedores capacitación en certificación 4C y buenas prácticas de producción, la cual es otorgada por 2 entidades; Por medio de técnicos regionales pagados por la empresa “Negocios Sostenibles ABC México, S.C.”, la cual es contratada por la empresa Nespresso, S.A. de C.V., de la cual TOMARI es proveedor de café oro. La segunda entidad por medio de la cual ofrece asesoría a productores es por parte la UACH, gracias a un convenio de colaboración con dicha universidad, para que estudiantes realicen su estancia preprofesional.

También ofrece a cuenta de la cosecha créditos en efectivo sin solicitar garantía, planta de cafeto, malla sombra, fertilizante y bolsa para vivero.

Otorga el pago de contado al momento de entregar la cosecha de café cereza en sus centros de acopio de inicio a fin de cosecha.

TOMARI cuenta con compras de café cereza en todas las comunidades donde habitan los socios de SCcaf, a excepción de las comunidades de los socios del estado de Puebla.

Se puede concluir que actualmente SCcaf se encuentra dentro de una estrategia de océano rojo (Chan & Mauborgne, 2005), en donde la competencia otorga mayores beneficios a los proveedores, y estos últimos no encuentran ventaja en otorgar su cosecha a SCcaf, por lo que se enfrenta a la fuga de materia prima hacia los competidores.

Cabe mencionar que los únicos productores que se han mantenido fieles a SCcaf en la entrega de toda su cosecha han sido los de las comunidades del estado de Puebla, pues se les otorga como pago por su cosecha un precio sostenido durante todo el ciclo de cosecha, por el potencial de calidad de café grado especial que entregan.

#### **4.2.5 Buena gestión de complementadores y precaria atención de los otros nodos**

En la configuración de la red de valor de SCcaf (al centro del diamante) (Figura 22), se observa una débil posición competitiva con una precaria gestión de la

estrategia de abasto y control de proveedores ya que el acopio se realiza por medio de “coyotes”.

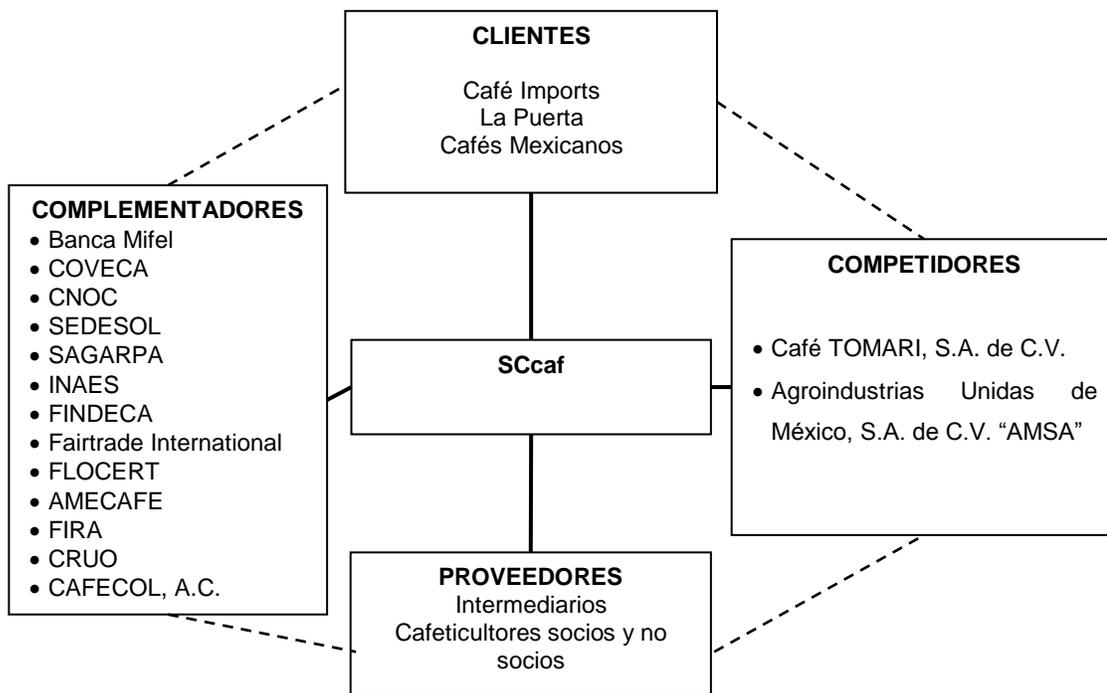


Figura 22 Red de valor de la empresa SCcaf.

Se observa una red desarticulada, en donde SCcaf no controla a los proveedores, dando un trato por igual en condiciones de acopio los socios proveedores como los proveedores no socios, siendo que los no socios no tienen obligación de cooperar con SCcaf, y el acopio del café se da de manera indirecta por medio de intermediarios o coyotes, no teniendo la certeza de saber el porcentaje de café que es de socios y de no socios, o si es realmente café con potencial grado especial de los socios proveedores.

Respecto a los competidores por el acopio de materia prima, SCcaf se encuentra en una estrategia de competencia de océano rojo (Chan & Mauborgne, 2005), en donde los cafeticultores proveedores no perciben beneficios significativos por entregar el café a los acopiadores de SCcaf, por lo

cual se da la fuga de materia prima hacia la competencia, además de que el monto de crédito de avió que le otorga FINDECA, aunado a largos periodos de cobro del café oro comercializado, resulta insuficiente para acopiar y procesar el volumen necesario de café cereza para abastecer la totalidad de la demanda presentada.

En cuanto a los clientes, son eventuales o circunstanciales, pues no generaron ninguna lealtad con SCcaf, y en el último año, como se mencionó anteriormente, no se ha atendido en su totalidad la demanda que se les ha presentado.

Por lo anterior se concluye que la cooperativa SCcaf, solo cuida a los complementadores, pues son los que generan beneficios por rentas institucionales, y de entre todos estos, es FINDECA el complementador que financieramente mantienen a la empresa operando con el crédito de avió otorgado para el acopio de café cereza, sin embargo, este monto de crédito resulta insuficiente para atender la demanda por café especial por lo que SCcaf se enfrentan al reto de generar confianza en los directivos de la SOFINCO a fin de obtener financiamiento.

Por los hechos vistos como las malas decisiones comerciales, la estrategia de abasto, se percibe que SCcaf no tiene incentivos por mejorar por ellos mismos y posicionarse como una verdadera empresa tractora, por lo que la intervención de su acreedor FINDECA y adicionalmente de la SOFINCO es imprescindible para que bajo la condición de renovar o no la línea de crédito, obligue a los directivos y colaboradores de SCcaf a realizar y cumplir una agenda de acciones estratégicas que incluya; implementar controles, diseñar, financiar y operar un esquema de desarrollo de proveedores que cuide y genere fidelidad en los productores de café de calidad, aprovechando el prestigio ganado, las certificaciones de sus socios, su infraestructura, ubicación, relación con acreedores y complementadores, cumpliendo el objetivo de generar beneficios a los socios, y cumplir el compromiso de pago de su deuda como uno de los objetivos de FINDECA, o como su objetivo principal.

#### **4.2.6 Benchmarking con empresas de giro similar**

A continuación, se presenta la información recabada en entrevista con directivos y colaboradores de empresas que evidencian prácticas empresariales que pueden ser de interés para SCcaf, con el propósito de orientar las buenas prácticas empresariales, o las relaciones con los actores de su red de valor.

Café TOMARI, S.A. de C.V

Empresa beneficiadora y exportadora de café, ubicada en el municipio de Huatusco, Ver., ofrece a sus proveedores capacitación en certificación y buenas prácticas de producción, gracias a un convenio de colaboración con la Universidad Autónoma Chapingo “UACH” para que estudiantes realicen su estancia pre profesional.

Ofrece a sus proveedores capacitación y asesoría en Buenas Prácticas Agrícolas, productividad y sustentabilidad, la cual es otorgada por técnicos regionales pagados por la empresa “Negocios Sostenibles ABC México, S.C.”, por cual es contratada por la empresa Nespresso, S.A. de C.V., de la cual TOMARI es proveedor de café oro.

También ofrece a cuenta de la cosecha créditos en efectivo sin solicitar garantía, planta de cafeto, malla sombra, fertilizante y bolsa para vivero.

Otorga el pago de contado al momento de entregar la cosecha de café cereza en sus centros de acopio de inicio a fin de cosecha.

Vinculación y Desarrollo Agroecológico en Café, A.C. (VIDA)

Con domicilio en Ixhuatlán del Café, Veracruz, se conformó con exmilitantes de la Unión General Obrera Campesina y Popular, A.C. (UGOCP), buscando revertir la tendencia al abandono o fracaso de los proyectos productivos apoyados con de recursos públicos por gestiones de la UGOCP.

Por asesoría de investigadores del CRUO Chapingo, VIDA se vinculó a la Red Internacional de Agroecología comunitaria “Red CAN” (Community Agroecology

Network) con sede en Santa Cruz California, por medio de la cual se comercializa café con tostadores en los Estados Unidos miembros de la red.

Por gestiones ante la SAGARPA, mantiene un plan de capacitación en producción de café pergamino, con recursos del programa PROCAFE ha dotado de equipo a cafecultores proveedores de la empresa Campesinos en Lucha Agraria, S.C. de R.L. de C.V., empresa por medio de la cual comercializa su café.

Producen micro lotes de café diferenciados por su perfil en taza y certificación USDA Organic, los cuales son negociados con torrefactores de la red "CAN", obteniendo precios de hasta \$280.00 dólares americanos por quintal de café oro.

En convenio con la empresa Descafenzadora Mexicana, S.A. de C.V. (mejor conocida como café Los Portales de Córdoba (en adelante DESCAMEX), exporta microlótes de café oro dentro de sus contenedores con lo cual ahorra un 50% del costo de exportación respecto a otras exportadoras.

Comercializan café tostado y molido "Café agroecológico" con la marca "FEMCAFE" que significa café femenino.

Industriales de Huatusco, S.C. de R.L. de C.V.

La empresa Industriales de Huatusco, S.C. de R.L. de C.V. (en adelante Industriales), realiza el acopio, beneficio y exportación de café, para lo cual renta instalaciones de beneficiado de café, y lo exporta en alianza con la exportadora DESCAMEX, lo cual le genera un ahorro en el costo de la transacción, la decisión de rentar las instalaciones de beneficiado de café, se realiza en base a una estimación de cosecha para determinar la viabilidad de rebasar el punto de equilibrio, en caso contrario solo acopia café y lo revende a AMSA.

Una de sus fortalezas es el equipo de trabajo profesionalizado con el que se cuenta (contadores, agrónomos), así como la capacidad gerencial de la administradora única, quien ostenta un título universitario de contaduría.

Ofrece a sus proveedores la venta de fertilizante y planta, gestión de crédito refaccionario ante el FIRA, gestión del denominado paquete tecnológico, y planta ante la SAGARPA, y coberturas de precios ante la institución Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria (ASERCA), aprovechando el acopio y facturación que realiza a sus proveedores.

Se cuenta con la asesoría de un prestador de servicio profesionales independiente, quien realiza la formatearía y el estudio o proyecto productivo que solicita el FIRA.

Parte del recurso para copio de café cereza lo obtiene de un crédito cuenta corriente con Banca Santander.

Uno de sus principales clientes es DESCAMEX a quien también en ocasiones le renta las instalaciones de beneficiado, es decir que Café Los Portales de Córdoba funge como cliente, proveedor y complementador de Industriales.

En el Cuadro 14 se muestra un lienzo de modelo de negocios donde se presentan los módulos de cada una de las empresas a manera de un ejercicio de comparación.

Destaca la alianza colaborativa entre VIDA e Industriales con la empresa DESCAMEX, la cual consiste en exportar café dentro de los contenedores, generando un ahorro por el costo de exportación, además gana en controles durante el transepto, pues ambas empresas se benefician del know how con que cuenta DESCAMEX.

El desarrollo de proveedores que realiza VIDA, le provee de micro lotes de café oro que comercializan a precios muy atractivos para los cafecultores, quienes realmente perciben un sobre precio por su trabajo, a cambio VIDA recibe una utilidad.

La empresa TOMARI a pesar de ser una de las exportadoras con mayor poder económico de la región, mantiene un convenio con la UACH para que estudiantes realicen servicio social en la empresa.

Cuadro 14. Lienzo del modelo de negocios comparativo con empresas similares

Asociados Clave	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmento de clientes
<p><b>TOMARI:</b> UACH, Nespresso, S.A.</p> <p><b>VIDA:</b> CRUO Chapingo, Red "CAN", DESCAMEX.</p> <p><b>Industriales;</b> FIRA, PSP, Santander, DESCAMEX.</p> <p><b>SCcaf:</b> AC, SPR,</p> <p>FAIRTRADE International.</p> <p>FINDECA.</p> <p>Prestadores de servicios profesionales.</p>	<p><b>TOMARI:</b> Certificación 4 C, servicios a proveedores</p> <p><b>VIDA:</b> Certificaciones, desarrollo de proveedores, pago de prima extra al proveedor.</p> <p><b>Industriales:</b> Servicios a proveedores, planeación, profesionalización, gestión de coberturas de precios.</p> <p><b>SCcaf:</b> Diferenciación del café por alturas, café con sello Fair Trade y Fair Trade Orgánico. Asesoría en producción primaria.</p>	<p><b>TOMARI:</b> Café oro certificado 4 C., Oferta de gran volumen de café.</p> <p><b>VIDA:</b> Microlotes con certificación USDA Organic y Orgánico SAGARPA.</p> <p><b>Industriales:</b> Oferta de gran volumen de café oro. Gestión de apoyos a proveedores.</p> <p><b>SCcaf:</b> Café oro grado especial, con sello Fair Trade y Fair Trade Orgánico.</p>	<p><b>TOMARI:</b> Convenios de proveeduría. (Nespresso, S.A.).</p> <p><b>VIDA:</b> Membresía a la "Red CAN".</p> <p><b>Industriales:</b> Fidelización.</p> <p><b>SCcaf:</b> Plataforma de negocios Fair Trade. Trato directo con OLAM.</p>	<p><b>TOMARI:</b> Nespresso, S.A., principalmente.</p> <p><b>VIDA:</b> Torrefactores de la "Red CAN" de Estados Unidos.</p> <p><b>Industriales:</b> DESCAMEX, Comercializadora Profesional Mexicana S.A. de C.V.</p> <p>Café Tostado de Exportación, S.A. de C.V.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>Recursos Clave</b></p> <p><b>TOMARI:</b> Red de acopiadores, solvencia económica.</p> <p><b>VIDA:</b> Asesoría del CRUO UACH., colaboradores, membresía "Red CAN".</p> <p><b>Industriales:</b> Recursos humanos, vivero de cafetos, bajas inversiones en activos, líneas de crédito.</p> <p><b>SCcaf:</b> Red de proveedores, planta de beneficiado. Certificaciones, crédito FINDECA.</p>		<p style="text-align: center;"><b>Canales</b></p> <p><b>TOMARI:</b> Exportación y venta directa.</p> <p><b>VIDA:</b> "Red CAN".</p> <p><b>Industriales:</b> Exportación, Venta directa.</p> <p><b>SCcaf:</b> Exportación marítima.</p> <p>Venta directa a la SPR.</p>	<p><b>SCcaf:</b> Coffe Imports, Cafés Mexicanos, La Puerta, Tostadores regionales, SPR.</p>
<p style="text-align: center;"><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <p><b>TOMARI:</b> Logística y compra de café cereza, beneficiado de café, nómina, exportación.</p> <p><b>VIDA:</b> Compra café pergamino, beneficio seco y torrefacción exportación, exportación.</p> <p><b>INDUSTRIALES:</b> Renta de beneficio, logística y compra de café cereza, nómina, exportación.</p> <p><b>SCcaf:</b> Compra de café cereza, beneficiado de café, nómina de directivos, nómina de producción</p>		<p style="text-align: center;"><b>FUENTE DE INGRESOS</b></p> <p><b>TOMARI:</b> Venta de lotes de café oro de exportación, café oro.</p> <p><b>VIDA:</b> Venta de microlotes, café tostado y molido.</p> <p><b>INDUSTRIALES:</b> Venta de lotes de café oro de exportación, café oro a nivel regional, utilidad por gestión de coberturas de precios.</p> <p><b>SCcaf:</b> Venta de café oro grado especial, grado especial FT y grado especial FTO.</p>		

Fuente: Elaboración propia.

Los proveedores de la empresa INDUSTRIALES, no cuenta con certificaciones, pero factura ventas anuales cincuenta veces mayores que SCcaf.

El monto de ventas de VIDA, son 5 veces menores que las de SCcaf, cuentan con fondos propios para el acopio y comercio de café.

Se desconoce el nivel de ventas anuales de TOMARI, pero presumiblemente son mucho mayores que las de INDUSTRIALES, pues cuenta con una de las infraestructura de beneficiado de café mas grandes de la región, después de AMSA.

La alianza con DESCAMEX e INDUSTRIALES para exportar café se basa por recomendación del fallecido padre de la directora de INDUSTRIALES, quien trabajo en sociedad con el director de DESCAMEX.

La alianza de VIDA para exportar con apoyo de DESCAMEX, en palabras del director de VIDA, se basa en un reconocimiento de la responsabilidad y justicia social para con sus proveedores.

Se concluye que, entre otras cuestiones, SCcaf debe mejorar su imagen corporativa, cumpliendo su objetivo de otorgar beneficios a los socios, a fin de generar confianza en los actores de su red de valor a fin de tener posibilidad de gestionar y lograr alianzas colaborativas. Por otra parte, no se están aprovechando oportunidades de generar convenios con instituciones como la UACH, Tecnológico de Huatusco, Politécnico de Huatusco, Universidad Veracruzana, entre otras, y contar con colaboradores que ayuden a generar planes, registros, controles y mejorar la administración, entre otras cosas.

### **4.3 Problemática y estructura causal**

#### **4.3.1 Fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de SCcaf**

Derivado del análisis de los hitos históricos de SCcaf, lo problemas señalados por los socios, su estado en la aplicación de buenas prácticas empresariales, el mapeo y análisis de las redes de confianza socio céntrica y libre, la red técnica, su red de valor y del estado en la aplicación de los siete principios de las

organizaciones que perduran, se lograron definir sus siguientes fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades.

### **Fortalezas**

Las fortalezas de SCcaf son (i) Buena capacidad de gestión de rentas institucionales, (ii) contar con infraestructura, maquinaria y equipo para beneficiar café, (iii) algunos socios proveedores que producen café de calidad.

### **Amenazas**

Aquí se agrupan en un solo punto las amenazas del sector primario de producción de café, ya que no es parte del problema central a resolver en SCcaf, pero sí afecta a los proveedores, y su conocimiento es útil para alinear la estrategia de intervención del técnico colaborador pagado por el FIRA.

Las amenazas de SCcaf son (i) El riesgo de embargo de sus activos por parte de FINDECA ante imposibilidad de pago de adeudo, (ii) La competencia por café cereza por parte de AMSA y TAMARI, pues están estableciendo relaciones con los productores más allá de la compraventa de la producción como la asistencia técnica, capacitación, financiamiento y dotación de insumos y están emprendiendo iniciativas de certificación, por otra parte, como amenazas del sector cafetalero en general que también afectan a SCcaf mencionamos; (iii) el envejecimiento del sector productivo, avanzada edad de los cafetales, variedades de baja producción, necesidad de renovar 20% del inventario cafetalero, susceptibilidad a la roya del cafeto, y un deficiente funcionamiento del sistema de investigación y extensión (M. Muñoz Comunicación personal, mayo 2017).

### **Debilidades**

Las debilidades con que cuenta SCcaf son: (i) Una precaria profesionalización (Administrativa, comercial), (ii) contar con un nivel de adeudo con FINDECA que alcanza el valor de los activos y limita adquirir financiamiento en otras instancias, (iii) contar con un escaso desarrollo de capital social entre directivos de SCcaf y líderes de las red de empresas con tendencia a comportamiento de

corporativo y la existencia de 2 actores que atentan a la cooperación de socios con SCcaf.

Un análisis de los estados financieros históricos de 2012 a 2016 de SCcaf muestra un resultado de la razón financiera denominada solvencia financiera de 1.14 el cual se ve afectado por un dato ficticio de aportes al capital social por parte de los socios de la cooperativa, el cual realmente ha sido un acuerdo incumplido desde 2012, sin esta aportación ficticia el indicador es menor a uno, lo cual evidencia la incapacidad de atender las deudas en el corto plazo de SCcaf, y afecta las gestión de créditos por parte de cualquier entidad financiera.

### **Oportunidades**

Las oportunidades de SCcaf son: (i) Línea de crédito de FINDECA para aumento de acopio y oferta de café grado especial FT y FTO, (ii) contar con socios proveedores cuyas fincas se ubican en una zona con producción de cafés grado especial, (iii) prestigio ganado en el certamen taza de excelencia 2015 y 2017 como productor de cafés grado especial que ha acercado a clientes por café FT y FTO grado especial, (v) la apertura de los directores de la SOFINCO a negociar un crédito, siempre y cuando se profesionalice cada área.

Se concluye que después del director y el gerente actual, el acreedor FINDECA es el principal interesados en que la empresa gestione mejoras en las áreas funcionales, al posibilitar saldar el adeudo.

La demanda no atendida de parte de clientes que solicitaron a SCcaf café grado especial da la oportunidad de primas por la compra de café cereza.

El director de la SOFINCO ofrece un crédito condicionado a demostrar la aplicación de un plan de mejoras en la operación de SCcaf.

### **4.3.2 Árbol de problemas**

La definición de la problemática principal, su complejo causal y las consecuencias como producto de la situación problemática, se presenta de manera gráfica en el árbol de problemas (

Figura 23).

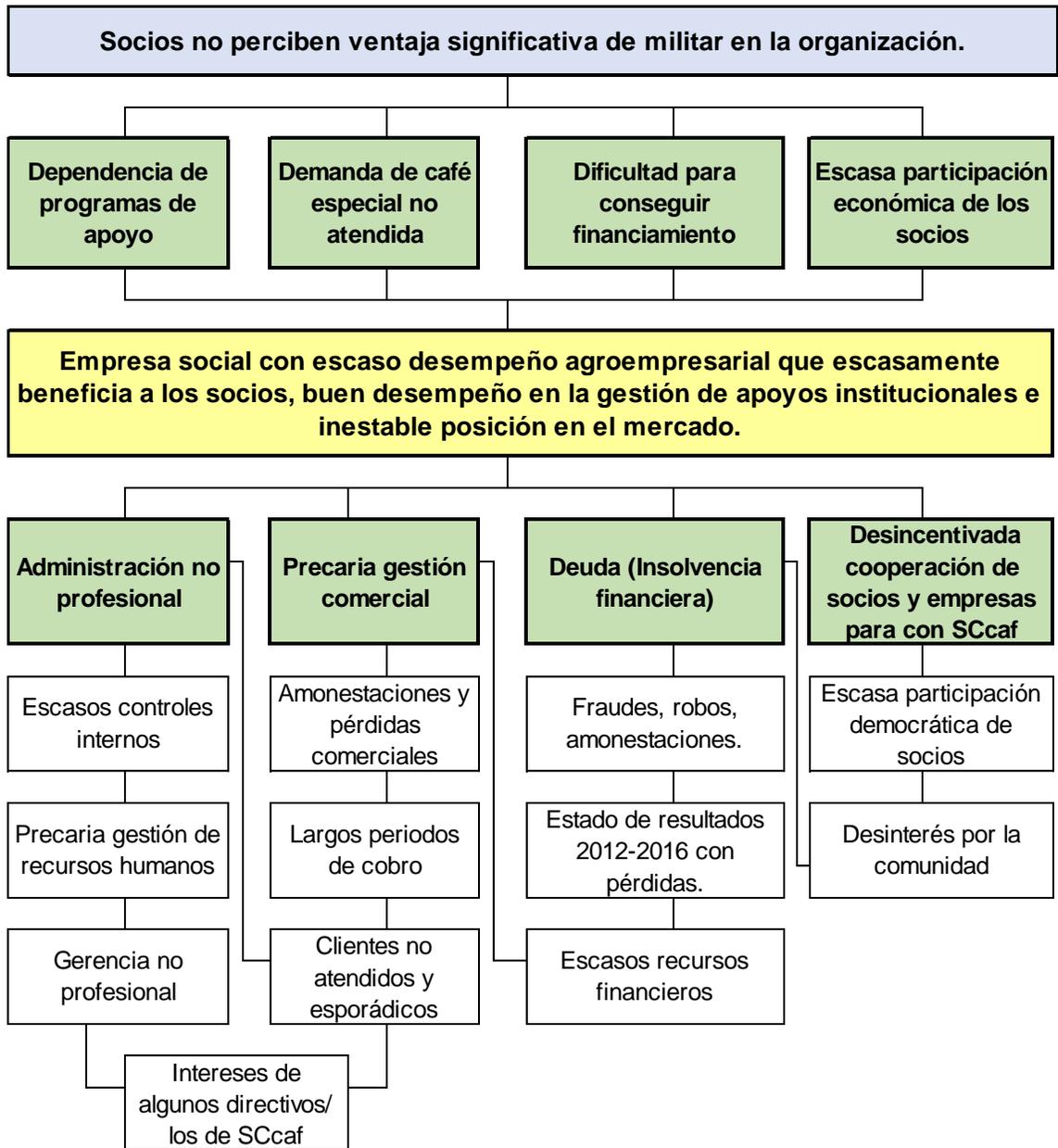


Figura 23 Árbol de problemas de la cooperativa SCcaf.

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis del desempeño histórico de SCcaf, se abordaron la serie de situaciones siguientes:

### **Administración no profesional y dependencia de programas de apoyo**

La base de la precaria profesionalización de SCcaf, ha descansado entre otras situaciones, en el desinterés de algunos directivos en generar beneficios para todos los socios, de allí se derivó que; durante 6 años SCcaf no contó con cuerpo gerencial (no separación de gerencia y dirección) y cuando se contó con este, aparentemente fue una simulación pues no se generaron mejoras en la administración, no habiéndose generado controles internos, capacitación para mejoría del recurso humano ni gestión para contar con colaboradores profesionales, derivando en contar con una administración no profesional, por lo que la operación se ha sustentado con un fideicomiso, préstamos, honorarios de programas de extensionismo de los cuales se benefician principalmente algunos directivos y colaboradores. Actualmente se cuenta con una garantía líquida de INAES que sustenta un crédito para acopiar café y mantener operando la empresa, aunque con un monto de capital de trabajo que no permitió acopiar café suficiente para atender la demanda de los clientes presentada en el ciclo presente.

### **Precaria gestión comercial y demanda de café especial no atendida**

La administración no profesional mantenida por SCcaf, resultó en amonestaciones económicas por incumplimiento de entrega, amonestación por parte de FairTrade, perdidas en transepto durante la exportación, largos periodos de cobro del café vendido, escasa gestión de la cartera de clientes los cuales son esporádicos, es decir que cambian de cliente año tras año, lo cual a la fecha no ha posibilitado gestionar anticipos y la incapacidad de atender la demanda presentada en el ciclo pasado por café especial.

### **Deuda (insolvencia financiera) y dificultad para conseguir créditos**

La administración no profesional y la precaria gestión comercial llevaron a SCcaf a trabajar con pérdidas (sin generar utilidades), lo cual aunado al fraudes, amonestaciones comerciales y robos como del que fueron víctimas en

2010 en las bodegas y oficinas de SCcaf, hecho en el que sustrajeron quintales de café y equipo de cómputo, que se solventaron con préstamos bancarios, fue aumentando el monto de la deuda adquirida, al grado de contar actualmente con insolvencia financiera, teniendo un monto de deuda casi similar al valor de los activos de la empresa, lo cual dificulta la aprobación de nuevos créditos.

### **Falta de incentivos para la cooperación de socios y empresas para con SCcaf y escasa participación económica de los socios**

En la adquisición de los activos productivos de SCcaf, existió un escaso compromiso de participación económica de los socios, este compromiso de cooperación no fue incentivado o motivado por los directivos de SCcaf, pues aunado a la falta de generación de utilidades, los directivos no sometieron a consenso la decisiones de la aplicación del premio social FT, esto aunado a la temática de seguir obteniendo recursos de programas de apoyo como honorarios de programas de extensionismo, coberturas de precios, invitaciones a eventos de la AMECAFE entre otros, sin dar cuentas claras, es que los socios muestran aversión por cooperar, así también los directivos de las empresas de la red, ante la falta de resultados positivos de SCcaf muestran aversión a cooperar con esta.

### **Problema principal**

El complejo causal anterior ha derivado en que SCcaf sea una empresa social con escaso desempeño agroempresarial concentrada en la gestión de apoyos institucionales que escasamente beneficia a los socios y que no ha generado relaciones de largo plazo con sus clientes, los cuales se acercaron por el hecho de haber sido reconocida a nivel nacional la calidad del café de algunos socios, representados por SCcaf.

Por otra parte el complejo causal coincide con lo mencionado por Rodríguez (2013) haciendo referencia a los factores que determinan el débil posicionamiento competitivo de 14 organizaciones de productores estudiadas en la región de Huatusco, ver., entre ellas SCcaf, destacando una inestable

inserción en el mercado, la falta de autofinanciamiento, de alianzas colaborativas con otros actores de la red de valor, y el mediocre trabajo en la construcción de capital social, gestión empresarial profesional y de diferenciación de sus competidores.

Sin embargo, profundizar en el análisis de una empresa u organización como se realizó en el presente estudio, permite definir las variables específicas a modificar, y detectar actores que atentan a la cooperación.

#### **4.4 Agenda para mejorar el desempeño de la empresa**

Las acciones por realizar para mejorar el desempeño de la cooperativa SCcaf se determinan por medio de la herramienta de la matriz ERIC, misma que da la pauta de las líneas de acción a seguir posteriormente.

##### **4.4.1 Matriz ERIC de SCcaf.**

La matriz ERIC esquematiza cuatro acciones que son; Eliminar, reducir, incrementar y crear, para la creación de un “océano azul”; es decir, crear valor en base a una oportunidad que cree diferenciación respecto a la competencia (Chan y Mauborgne, 2005).

La matriz ERIC para la cooperativa SCcaf (Cuadro 15), será de especial interés para FINDECA, puesto que en la medida que SCcaf genere utilidades será capaz de saldar la deuda con este actor.

Internamente, el director de SCcaf (DR1) y el actual gerente (CL43) , son los principales interesados en mejorar el desempeño de la empresa, los cuales tienen la tarea de prescindir de actores que no generen resultados positivos, o sacrificar intereses de líderes para poder hacer contratos de entrega de café especial de mediano y largo plazo comprometiéndose a generar un programa de abasto y comercial profesional y su cumplimiento, más que seguir captando rentas institucionales, pues el productor ya no cree que la organización les va a generar beneficios, y la única forma de reivindicar su confianza es mostrando ventajas en el corto plazo como mejores precios por el acopio de su cosecha.

Cuadro 15. Matriz ERIC de SCcaf.

<b>ELIMINAR</b>	<b>REDUCIR</b>
<p>Directivos y colaborador(es) que atenten contra la red de cooperación y confianza de SCcaf.</p> <p>Desinterés por los socios</p>	<p>Número de socios.</p> <p>Monto de adeudo.</p> <p>Dependencia de programas gubernamentales de apoyo.</p>
<b>INCREMENTAR</b>	<b>CREAR</b>
<p>Profesionalización administrativa y comercial.</p> <p>Apertura a la asesoría de profesionales.</p> <p>Volumen de ventas de café grado especial FT y FTO.</p> <p>Beneficios otorgados a los socios.</p>	<p>Convenio de financiamiento de la SOFINCO a SCcaf que incluya un consejo de asesoramiento y supervisión en el manejo del crédito.</p> <p>Programa de acopio y reventa de café cereza no especial a AMSA fuera del centro de cosecha.</p> <p>Alianzas colaborativas con la AC para gestión y aplicación conjunta de coberturas de precios.</p> <p>Sistema de controles, manuales de operación, sistemas de supervisión, reglas y normas de la sociedad con participación de socios en su creación.</p>

Fuente: elaboración propia.

#### **4.4.2 Líneas de acción de la estrategia**

Con la finalidad de atender las causas que dan origen al problema, eliminar el principal efecto observado y el problema central, las acciones a desarrollar se engloban en ejes de actuación:

1. Profesionalización administrativa y comercial.
2. Recursos financieros.
3. Mejorar la cooperación.

En la gestión de la realización de las acciones propuestas, como ya se ha venido mencionando, tiene un papel fundamental FINDECA, el acreedor de SCcaf, pues es el actor que puede motivar o presionar a realizar acciones aquí vertidas, bajo la encomienda de que si no cumple no se renueva la línea de crédito.

##### **4.4.2.1 Líneas de acción del eje de actuación profesionalización**

El objetivo es lograr la profesionalización de la administración de las áreas comercial y de abasto, con la toma de decisiones en base a información actual y confiable, contando con registros actualizados, disponibles en tiempo y forma, normas para la toma de decisiones, la difusión de la información y con controles internos.

Se basa en la obtención de asesoría profesional, capacitaciones a directivos y colaboradores para mejorar la estrategia comercial, de abasto y la administración.

El encargado de gestionar este eje de actuación será el actual gerente de SCcaf.

Recaerá en los siguientes colaboradores y bajo las condiciones mencionadas;

La estrategia de abasto será puesta en marcha por la técnico pagado por FIRA, dándole el nombramiento de encargado del abasto de café cereza.

La estrategia comercial será puesta en marcha por el director y el secretario de SCcaf y con la colaboración de un colaborador que recién concluyo su servicio social en SCcaf y el contador de la empresa.

La estrategia de administración será ejecutada por los directivos y colaboradores.

Sus líneas de acción son:

### **Buenas prácticas empresariales**

Las áreas de mejora en las que se deben de incidir de manera inmediata se mencionan en la Figura 16, en donde se muestran los resultados por categorías en la aplicación de buenas prácticas empresariales de SCcaf, a saber, son: recursos humanos, controles internos, recursos financieros, y servicios a los socios.

Proyectar la asesoría y capacitación de los colaboradores actuales, aprovechando la experiencia de la CEPCO y el vínculo relacional con esta organización, gestionando la participación de profesionales como lo son colaboradores de organizaciones que ostenten membresía a la CEPCO, en la elaboración y puesta en marcha de un plan de implementación de buenas prácticas empresariales, la elaboración de manuales de procedimientos de operación y administración, reglamento interno de trabajo, descripción de área, puestos y funciones del personal que permita generar y contar con una base de información actual y veraz, manuales de procedimientos y controles internos, su estricto seguimiento y supervisión

Se pueden apoyar de la gestión de prácticas profesionales y/o servicio social de universitarios de las áreas de administración, mercadotécnica y recursos humanos.

#### **4.4.2.2 Líneas de acción del eje de actuación recursos financieros**

El objetivo es el de incrementar la cantidad disponible de capital de trabajo, es decir, contar con líneas de crédito adicionales a la línea de crédito de avío que

FINDECA otorga actualmente, para aumentar el volumen de café cereza a acopiar, transformar y vender, y de esta forma implementar el acopio y reventa de café cereza convencional cosechado fuera de centro de cosecha, así como el café cereza con potencial de grado especial acopiado en centro de cosecha en zonas por arriba de la línea de Franjas altitudinales de calidad del café.

Se basa en la obtención de financiamiento adicional para acopio, Sus líneas de acción son:

### **Gestionar financiamiento de la SOFINCO.**

Los directivos de la SOFINCO requieren de certeza en el manejo profesional de SCcaf para poder otorgar una línea de crédito a SCcaf en base a un plan de trabajo profesional por cada área administrativa, comercial y de abasto, lo cual requiere el trade off de prescindir de la colaboración de actores que no han mostrado capacidad de manejar profesionalmente la empresa, ni voluntad de aprender a hacerlo y hacerlo.

Esto incluirá la creación de un Consejo de asesoramiento en el manejo de crédito de la SOFINCO a SCcaf, que incluya a los directivos de los socios fundadores de la SOFINCO que son SCcaf, la AC, la SPR y la AMUCS.

### **Acopio y reventa de café no especial**

Al contar con el financiamiento a gestionar ante la SOFINCO, se posibilita implementar el proceso de acopio y venta de café cereza no especial, o convencional, fuera del centro de cosecha, a fin de generar flujo de efectivo positivo en época fuera de centro de cosecha revendiendo el café de sus socios como SCcaf lo realizó en 2015, aprovechando su cartera de proveedores, los activos productivos, y la presencia cercana del beneficio de AMSA y TOMARI, los que fungirán como clientes al menos durante el acopio de este tipo de café.

### **Participar en la gestión de coberturas de precios**

Las coberturas de precios se logran con el café comercializado por los socios de SCcaf y los productores militantes de la AC que no son socios de SCcaf, sin

embargo, la anterior directiva de la AC gestionaba y administraba el recurso obtenido. La nueva directiva muestra apertura al trabajo conjunto, por lo que resulta factible la gestión y aplicación conjunta de los recursos del programa de coberturas de precios, destinando un % como algunos socios los proponen, a la amortización de la deuda.

### **Habilitar las bodegas como un almacén de depósito**

Esta opción es viable de implementarse solo en el mediano plazo, con el prerrequisito de haber amortizado en su totalidad la deuda, se trata de una opción para la obtención de capital de trabajo es la de habilitar las bodegas como un almacén de depósito, posibilitando a la empresa obtener financiamiento para capital de trabajo por medio de una operación de factoraje financiero, agilizando la recuperación de las cuentas por cobrar, reduciendo el apalancamiento financiero de terceros, mejorando la generación de flujo de efectivo positivo y el ciclo productivo.

#### **4.4.2.3 Líneas de acción del eje de actuación cooperación**

El objetivo es aumentar la densidad de la red de colaboración y cooperación.

Los encargados de ejecutarla son el director, secretario y el gerente de SCcaf, para hacer explícito a todos los socios la depuración de actores que han atentado contra las relaciones de colaboración y cooperación entre socios con la empresa y entre líderes de la red de empresas. Su línea de acción es:

#### **Aumentar la densidad de la red de confianza**

Eliminar socios, colaborador(es) y directivo(s) que atenten contra la red de cooperación y confianza de SCcaf, implica desconocer los socios que han atentado contra la confianza de la red (DR3 y XCL4) y a los que manifiestan desinterés en seguir siendo parte de SCcaf que son al menos 3 de los delegados entrevistados.

Posteriormente otorgar certidumbre a socios que permanezcan en SCcaf, y a empresas afines mediante informes y planes de trabajo profesionales.

### **Aumentar la densidad de la red técnica**

Bajo la premisa que los directivos de la SOFINCO se encuentran dispuestos a apoyar a SCcaf, siempre y cuando muestren una gestión profesional del negocio. El apoyo también incluirá la asesoría para la implementación de BPE que la SOFINCO si adopta y SCcaf no como por ejemplo generar un manual de procedimientos de operación y administración y un reglamento interno de trabajo.

Como se puede observar, el orden de la implementación de las estrategias implica primeramente realizar el trade off de al menos cinco líderes, 2 socios de SCcaf y 3 de la AC, con esta acción se facilita la implementación posterior de la estrategia de profesionalización, lo cual trae como consecuencia la confianza de la SOFINCO para otorgar crédito a SCcaf.

## V. CONCLUSIONES

La cooperativa SCcaf enfrenta un entorno caracterizado tres grandes amenazas. En primer lugar, a una fuerte competencia por la compra de materia prima por parte otros acopiadores que otorgan más servicios a los cafecultores. En segundo lugar, por su nivel endeudamiento, presenta el riesgo de embargo, o al menos de intervención directa por parte de FINDECA, su principal acreedor. Finalmente, en tercer lugar, la debilidad productiva de sus socios-proveedores, por la susceptibilidad de sus plantaciones a la roya del cafeto, mal manejo y avanzada edad de los cafetales.

Las deficiencias por superar son por una parte la escasa apropiación social de sus socios que la ven como otro comprador más. Mientras por otra parte se tiene el problema de endeudamiento, de ausencia de una administración profesional y la deficiente gestión comercial que le ha valido haber sido víctima de robo de activos, fraudes y perdidas comerciales.

Sus recursos y capacidades son contar con infraestructura, maquinaria y equipo propios para beneficiar café y una eficiente gestión de apoyos institucionales

Su ventana de oportunidad es la de atender la demanda de clientes por café de calidad, ya que algunos socios proveedores producen café que cumple satisfactoriamente este estándar.

Los factores que determinan que SCcaf mantenga una posición competitiva débil en su red de valor es el no gestionar a los proveedores, al no diferenciarse de la competencia; su débil vinculación con el grupo de empresas que no ha generado alianzas colaborativas; y la falta de relaciones de largo plazo con sus clientes, ya que estos son circunstanciales. Ante los hechos anteriores la problemática central de la organización es su deficiente desempeño empresarial que no le ha permitido cumplir el objetivo de otorgar beneficios a los socios, más allá de la gestión de apoyos, ni posicionarse como empresa confiable en el mercado.

Mejorar la posición competitiva de SCcaf requiere depurar su dirigencia considerando criterios de desempeño, para posteriormente establecer una gerencia profesional con controles administrativos eficientes que incluya directrices para: mejorar la estrategia de abasto; lograr procesos eficientes y de bajo costo que preserven y permitan que la calidad del café se exprese; y una estrategia comercial que los posicione de manera sostenible en el mercado.

De ejecutar la agenda estratégica, se mejorará la imagen corporativa, y se posibilitará seguir contando con la renovación de la línea de crédito de FINDECA, su principal acreedor, y obtener un crédito adicional con la SOFINCO, posibilitando en el mediano plazo el pago de la deuda.

El factor crítico para asegurar la ejecución de estas acciones es la intervención de FINDECA, condicionando la renovación de la línea de crédito ante el cumplimiento de las acciones estratégicas señaladas.

Finalmente, se recomienda que FINDECA junto con los directivos más comprometidos realice una evaluación de las prácticas de gobierno corporativo, a fin de mejorar los procesos y resultados de toma de decisiones.

## VI. LITERATURA CITADA

Aguilar, P. E. & González A. (2009). Cafeticultura indígena en Yajalon: Un escenario al margen del comercio justo. *Pueblos y Fronteras Digital*, 4 (7) 57-186.

Aldunate, E., & Córdoba, J. (2011). Formulación de programas con la metodología de marco lógico. CEPAL-Serie Manuales 68. Disponible en: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/uneclac/unpan045744.pdf>

Alonso G. (2008) Marketing de servicios: reinterpretao la Cadena de Valor. *Palermo Business Review* (1) 2 Disponible en: [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing\\_servicios.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf)

Altobello & Valdivia. (2000). El desarrollo autogestivo de la Unión Regional de Pequeños Productores de Café de Huatusco, Veracruz, México. Reporte de Investigación 45, CUESTAAM, UACH

Arcila Pulgarín, J., Farfán Valencia, F., Moreno Berrocal, A., Salazar Gutiérrez, L. F., & Hincapié Gómez, E. (2007). Sistemas de producción de café en Colombia. Capítulo 10 Cafés especiales. Serie Manizales : CENICAFE, 2007.. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10778/720>

Arévalo, J. (1991). La baja de los precios internacionales del café y su impacto sobre los créditos en la zona norte de Chiapas. *Investigación Económica*, 50(196), 287-302. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/42777356>

Chan, C. W., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá Colombia: Editorial Norma, S.A.

Collins & Porras (2014) *Empresas que perduran: Principios exitosos de compañías triunfadoras*. Editorial Norma, S.A.

Coutiño, Santoyo, Flores J. & Muñoz R. M. (2017) Análisis comparativo de dos organizaciones de pequeños productores de café de Oaxaca, México. *Transitare* 3 (2), 41-57 Disponible en: <http://transitare.anahuacoaxaca.edu.mx/index.php/Transitare/article/view/55/31>

Daviron, B., & Ponte, S. (2014). La paradoja del café. Recuperado de <http://www.comitedecafeteroscaldas.org/static/files/5.La%20paradoja%20del%20caf%C3%A9.pdf>

De la Vega-Mena, M., Santoyo-Cortés, V., Muñoz-Rodríguez, M., & Altamirano-Cárdenas, J. (2015). Profundidad y sostenibilidad financiera de las bancas de desarrollo rural mexicanas con relación a las de América Latina. *Análisis Económico XXX* (74) 175-193.

De la Vega Mena M. (2015). Banca de desarrollo en el sector rural de México: Evolución reciente y perspectivas. Tesis. CIESTAAM. UACH. Chapingo, Texcoco, México.

Durston, J. (2002). El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural: diádas, equipos, puentes y escaleras. CEPAL Disponible en: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2346/1/S2002033\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2346/1/S2002033_es.pdf)

Escamilla Prado E., Robledo Martínez J. D., Díaz-Cárdenas S. (2015). Problemática y alternativas de la cafecultura en México: Una visión desde la academia. H. Congreso de la Unión, Cámara de Diputados. México, D. F. Recuperado de: <https://docplayer.es/39169308-Problematica-y-alternativas-de-la-cafecultura-en-mexico-una-vision-desde-la-academia.html>

FIRA (2016) Panorama agroalimentario café. Recuperado de: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/200636/Panorama\\_Agroalimentario\\_Caf\\_\\_2016.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/200636/Panorama_Agroalimentario_Caf__2016.pdf)

Gómez, E. S. (2000). Organizaciones rurales en América Latina (marco para su análisis). *Ciencias sociales* 4. 27-54.

González Romo A., & López Pérez S. (2018) Café y pobreza en los productores Otomí-Tepehua: crisis del desarrollo rural frente al neoliberalismo. *CIMEXUS*, 13 (2), 27-42

Hainmueller, J., Hiscox, M., & Sequeira, S. (2015). Consumer Demand for Fair Trade: Evidence from a Multistore Field Experiment. *The Review of Economics and Statistics*, 97(2), 242–256. <https://doi.org/10.1162/REST>

International Coffee Organization (2017). Historical data on the global coffee trade. Recuperado de: [http://www.ico.org/new\\_historical.asp](http://www.ico.org/new_historical.asp)

INEGI. (2010) Mapas para imprimir. Consultado el 15 de noviembre de 2018 recuperado de:

[http://www.cuentame.inegi.org.mx/mapas/pdf/entidades/div\\_municipal/veracruz/mpioscolor.pdf](http://www.cuentame.inegi.org.mx/mapas/pdf/entidades/div_municipal/veracruz/mpioscolor.pdf)

Izquierdo Muciño, M. (2009). Problemas de las empresas cooperativas en México que atentan contra su naturaleza especial. *Boletín De La Asociación Internacional De Derecho Cooperativo*, 0(43), 93-123. doi:<http://dx.doi.org/10.18543/baidc-43-2009pp93-123>

Izquierdo Muciño, M. (2012). Comentarios en torno a las sociedades cooperativas en México. *Boletín de La Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 0(46), 53-64. doi:<http://dx.doi.org/10.18543/baidc-46-2012pp53-64>

Kilian, B., Jones, C., Pratt, L., & Villalobos, A. (2006). Is sustainable agriculture a viable strategy to improve farm income in Central America? A case study on coffee. *Journal of Business Research*, 59(3), 322–330. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.09.015>

Lele, U. (1981). Co-operatives and the poor: A comparative perspective. *World Development*, 9, 55-72. Retrieved from: [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(81\)90076-0](https://doi.org/10.1016/0305-750X(81)90076-0)

Martínez Morales, Aurora Cristina (1989): El café mexicano y la crisis del mercado internacional. *Momento Económico* (47). pp 21-25 Recuperado de: <http://ru.iiec.unam.mx/2009/>

Muñoz, M., Aguilar, J., Rendón, R., & Altamirano, J. (2007). Análisis de la dinámica de innovación en cadenas agroalimentarias. (U. A. Chapingo, Ed.), CIESTAAM - Universidad Autónoma Chapingo. Chapingo, México.

Muñoz Rodríguez M. & Santoyo Cortes H. (2011). La red de valor: herramienta de análisis para la toma de decisiones de política pública y estrategia agroempresarial. UACH. CIESTAAM. Chapingo, Texcoco, México

Muñoz Rodríguez, M., Santoyo Cortés, V., & Flores Verduzco J. (2012). Pilares de las organizaciones rurales que perduran. Reporte de Investigación 90 Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM), UACH.

Najera, O. (2002). El café orgánico en México. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, (48).

Nalebuff & Brandenburger. (2005). Coopetencia. (Norma, Ed.).

National Coffe Asociation (2017) Daily Coffee Consumption Up Sharply: Strength among Younger Consumers and Gourmet Varieties Drive Increase. Consultado el 14 de noviembre de 2018. Disponible en: [http://www.ncausa.org/portals/56/pdfs/communication/nca\\_ncdt2017.pdf?ver=2017-03-29-115235-727](http://www.ncausa.org/portals/56/pdfs/communication/nca_ncdt2017.pdf?ver=2017-03-29-115235-727)

Oppenheimer, A. (2010). ¡Basta de historias!: La obsesión latinoamericana con el pasado y las doce claves para el futuro. Penguin Random House Grupo Editorial México, 2011. Recuperado de: [https://www.academia.edu/6299138/BASTA\\_DE\\_HISTORIAS\\_-\\_ANDRES\\_OPPENHEIMER](https://www.academia.edu/6299138/BASTA_DE_HISTORIAS_-_ANDRES_OPPENHEIMER)

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Barcelona: Deusto.

Recuperado de:

<http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

Ostrom, E., Poteete, A., & Janssen, M. (2012). Trabajar juntos. Acción colectiva, bienes comunes y múltiples métodos en la práctica. México, UNAM, CEIICH, CRIM, FCPS, FE, IIEc, IIS, PUMA. Disponible en: <http://ru.iis.sociales.unam.mx/bitstream/IIS/4415/1/Trabajar%20juntos.%20Accion%20colectiva%20bienes%20comunes.pdf>

Ponte, S. (2002). The 'Latte Revolution'? Regulation, Markets and Consumption in the Global Coffee Chain. *World Development*, 30(7), 1099-1122. DOI: 10.1016/S0305-750X(02)00032-3

Ponte, S. (2003). Estándares, comercio y equidad: Lecciones de la industria de los cafés especiales. *Ensayos sobre Economía Cafetera*, 16(19), 131-163. Recuperado de: <http://www.comitedecafeteroscaldas.org/static/files/2.estandarescomercioyequidad.pdf>

Porter M. E. (2008). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*. América Latina, Noviembre, 35–52.

PROCAFÉ- UACH. (2015). PROCAFÉ 2015. Chapingo Texcoco, Edo. Mex.

Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8 (3), 377-389.

Quintero Rizzuto, M., y Rosales, M. (2014). El mercado mundial del café: tendencias recientes, estructura y estrategias de competitividad. *Visión Gerencial*, (2), 291-307.

Rendón, M. R., & Aguilar, Á. J. (2013). Gestión de redes de innovación en zonas rurales marginadas. Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM).

Rodríguez, Hernández O., Santoyo Cortés V., Muñoz, Rodríguez M., y Rodríguez, Padrón B. (2017). La posición competitiva de las organizaciones cafetaleras en Huatusco, Veracruz. *Revista Mexicana De Ciencias Agrícolas*, (15), 2965-2979. <https://doi.org/https://doi.org/10.29312/remexca.v0i15.419>.

Rodríguez M. J. (2014). ¿Es posible desarrollarse en torno al café orgánico? Las perspectivas de un negocio local -global en comunidades mayas. *Antipodas* 19. pp. 217-241 Recuperado de: <https://revistas.uniandes.edu.co/doi/abs/10.7440/antipoda19.2014.10>

Rosales (2015). La trazabilidad en la producción de café y el desarrollo regional, en la Unión de Cooperativas Tosepan, Cuetzalan, Puebla, México. Tesis de maestría en ciencias en desarrollo rural regional. Universidad Autónoma Chapingo.

Rovere R. (1999). *Redes en salud; un nuevo paradigma para el abordaje de las organizaciones y la comunidad*. Rosario: Ed. Secretaría de Salud Pública/AMR, Instituto Lazarte. Recuperado de: <https://docplayer.es/13900-Redes-en-salud-un-nuevo-paradigma-para-el-abordaje-de-las-organizaciones-y-la-comunidad.html>

SAGARPA. (2008). *Guía del Autodiagnóstico para Organizaciones Económicas*. Consultada el 20 de febrero de 2018 Recuperado de: <http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural/AsistenciaCapacitacion/Documents/soporteAT/desemp/guiaautodiagnostico.pdf>

Santoyo C. V. H., Díaz C. S., Escamilla P. E., & Robledo M. J. (1996). Factores agronómicos y calidad del café. Programa de Investigación y Desarrollo en Regiones Cafetaleras Chapingo. Chapingo, Méx. UACH.

SIAP-SAGARPA. (2017). *Anuario Estadístico de la Producción Agrícola*. Recuperado de [http://nube.siap.gob.mx/cierre\\_agricola/](http://nube.siap.gob.mx/cierre_agricola/)

SIAP-SAGARPA (2018). *Atlas Agroalimentario 2018*. Consultado el 11 de noviembre de 2018. Disponible en:

[https://nube.siap.gob.mx/gobmx\\_publicaciones\\_siap/pag/2018/Atlas-Agroalimentario-2018](https://nube.siap.gob.mx/gobmx_publicaciones_siap/pag/2018/Atlas-Agroalimentario-2018)

Vásquez Pérez J. (2014) Crisis del café y cultura del trabajo en el contexto de la acumulación flexible en el centro de Veracruz, México. *Entorno Geográfico*. 10

Zarazúa, J. A., Solleiro, J. L., Altamirano Cárdenas, R., Castañón Ibarra, R., & Rendón Medel, R. (2009). Esquemas de innovación tecnológica y su transferencia en las agroempresas frutícolas del estado de Michoacán. *Estudios Sociales*, 17(34), 37–71.

# VII. ANEXOS

## Cedula de autodiagnóstico SAGARPA 2008

<b>CÉDULA DE AUTODIAGNÓSTICO PARA ORGANIZACIONES ECONÓMICAS</b> ESTE DOCUMENTO FUE DISEÑADO PARA FACILITAR A LAS ORGANIZACIONES ECONÓMICAS Y A SUS SOCIOS CONOCER LA SITUACIÓN REAL DE SU EMPRESA A ESTA FECHA.							
BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, DECLARO QUE LA INFORMACIÓN QUE SE ASIENTA EN ESTE DIAGNÓSTICO ES VERDICA, Y REFLEJA LA SITUACIÓN ACTUAL DE MI REPRESENTADA, POR LO TANTO, ACEPTO QUE EN CASO DE ENCONTRARSE ALGUNA QUE RESULTE FALSA O DOLOSA, SE CANCELE AUTOMÁTICAMENTE CUALQUIER GESTIÓN O TRAMITE QUE SE ESTE REALIZANDO SIN PERJUICIO PARA LA INSTITUCIÓN QUE LA HAYA REQUERIDO.							
<b>II.- EN LAS CASILLAS "ANOTE AQUÍ" MARQUE LO SIGUIENTE:</b>							
EXISTENCIA DEL DOCUMENTO O ACTIVIDAD COMPLETA:	3	EXISTENCIA O ACTIVIDAD INCOMPLETA O PARCIAL:	2	NO EXISTENCIA DE DOCUMENTO O ACTIVIDAD:	1	FECHA ELABORACION:	7
NOMBRE:	Cafés Diferenciados de Huatusco, S.P.R. de R.L.	MUNICIPIO:	Huatusco	TIPO DE SOCIEDAD:	S.P.R. de R.L.	ANOS DE OPERACION:	7
DOMICILIO:		FECHA DE CONSTITUCIÓN:		NOMBRE COMPLETO DEL REPRESENTANTE LEGAL:			
POBLACIÓN:		CODIGO POSTAL:		ACTIVIDAD PRINCIPAL:	Torrefacción de Café	CARGO:	Alberto Solisbac Pacheco Presidente
ESTADO:	Veracruz	CORREO ELECTRONICO:		ACTIVIDAD SECUNDARIA:		VIGENCIA:	(NUMERO DE ANOS DE VIGENCIA SEGUN ESTATUTOS)
TELEFONO:		R.F.C.:					
CONCEPTO	ANOTE AQUÍ	CONCEPTO	ANOTE AQUÍ	CONCEPTO	ANOTE AQUÍ	CONCEPTO	ANOTE AQUÍ
<b>PROGRAMA DE TRABAJO: 12 MESES</b>							
<b>I.- EJE ORGANIZATIVO</b>							
<b>1.1 MEMBRÍA</b>							
<b>ANOTE CUANTOS SOCIOS FORMAN LA SOCIEDAD:</b>							
<b>PERSONAS FÍSICAS:</b> Con capacidad legal							
<b>PERSONAS MORALES:</b> Constituidas legalmente							
<b>NUMERO TOTAL DE SOCIOS:</b> Físicas y Morales							
<b>NUMERO DE PERSONAS AGRUPADAS EN LAS SOCIEDADES:</b> (ANOTAR EN CASO QUE CONOZCAN CUANTAS SON)							
<b>1.2.- ASUNTOS JURIDICOS:</b>							
<b>1.3.- GOBIERNO Y ESTRUCTURA</b>							
<b>1.4.- AFILIACIÓN</b>							
<b>1.5.- RECURSOS HUMANOS</b>							
<b>1.6.- RECURSOS MATERIALES</b>							
<b>1.7.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.8.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.9.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.10.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.11.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.12.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.13.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.14.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.15.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.16.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.17.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.18.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.19.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.20.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.21.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.22.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.23.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.24.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.25.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.26.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.27.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.28.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.29.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.30.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.31.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.32.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.33.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.34.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.35.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.36.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.37.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.38.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.39.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.40.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.41.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.42.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.43.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.44.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.45.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.46.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.47.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.48.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.49.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.50.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.51.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.52.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.53.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.54.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.55.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.56.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.57.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.58.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.59.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.60.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.61.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.62.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.63.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.64.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.65.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.66.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.67.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.68.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.69.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.70.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.71.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.72.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.73.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.74.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.75.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.76.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.77.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.78.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.79.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.80.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.81.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.82.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.83.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.84.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.85.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.86.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.87.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.88.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.89.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.90.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.91.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.92.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.93.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.94.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.95.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.96.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.97.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.98.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.99.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.100.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.101.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.102.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.103.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.104.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.105.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.106.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.107.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.108.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.109.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.110.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.111.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.112.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.113.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.114.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.115.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.116.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.117.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.118.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.119.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.120.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.121.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.122.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.123.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.124.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.125.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.126.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.127.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.128.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.129.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.130.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.131.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.132.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.133.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.134.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.135.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.136.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.137.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.138.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.139.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.140.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.141.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.142.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.143.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.144.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.145.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.146.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.147.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.148.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.149.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.150.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.151.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.152.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.153.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.154.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.155.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.156.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.157.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.158.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.159.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.160.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.161.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.162.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.163.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.164.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.165.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.166.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.167.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.168.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.169.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.170.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.171.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.172.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.173.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.174.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.175.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.176.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.177.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.178.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.179.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.180.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.181.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.182.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.183.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.184.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.185.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.186.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.187.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.188.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.189.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.190.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.191.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.192.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.193.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.194.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.195.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.196.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.197.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.198.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.199.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.200.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.201.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.202.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.203.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.204.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.205.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.206.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.207.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.208.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.209.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.210.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.211.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.212.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.213.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.214.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.215.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.216.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.217.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.218.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.219.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.220.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.221.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.222.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.223.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.224.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.225.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.226.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.227.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.228.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.229.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.230.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.231.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.232.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.233.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.234.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.235.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.236.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.237.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.238.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.239.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.240.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.241.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.242.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.243.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.244.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.245.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.246.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.247.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.248.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.249.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.250.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.251.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.252.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.253.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.254.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.255.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.256.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.257.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.258.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.259.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.260.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.261.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.262.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.263.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.264.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.265.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.266.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.267.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.268.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.269.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.270.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.271.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.272.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.273.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.274.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.275.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.276.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.277.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.278.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.279.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.280.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.281.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.282.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.283.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.284.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.285.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.286.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.287.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.288.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.289.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.290.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.291.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.292.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.293.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.294.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.295.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.296.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.297.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.298.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.299.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.300.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.301.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.302.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.303.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.304.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.305.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.306.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.307.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.308.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.309.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.310.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.311.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.312.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.313.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.314.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.315.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.316.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.317.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.318.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.319.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.320.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.321.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.322.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.323.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.324.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.325.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.326.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.327.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.328.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.329.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.330.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.331.- RECURSOS FINANCIEROS</b>							
<b>1.</b>							

## VIII. APENDICES

Apéndice 1 Cuestionario de mapeo de redes.

Localidad	Municipio	Nombre del productor

Edad	Genero	Escolaridad (Años)	Cargo	Organización	Años de pertenecer a la organización.

**Cargo:** 1.- Presidente, 2.-Secretario 3.- Tesorero, 4.- Delegado, 5.- Otro (mencionar).

**Organización:** 1.- SCcaf, 2.- AC, 3.- SPR, 4.- SOFINCO, 5.- SPil 6.- SCeco

¿Es productor de café?		Tiempo (años) en la actividad.	¿Con quién comercializó su café en los 2 ciclos anteriores?
Si	No		

Has/Tons. en los últimos 2 ciclos		¿Cuál es su principal fuente de ingresos?
2015-2016	2016-2017	
Has:    Tons:	Has:    Tons:	

¿Está de acuerdo en que una de las principales prioridades de la coordinadora debe ser saldar la deuda?   Si          No  .

(En caso de sí)

¿Por cuál de las siguientes opciones se inclinaría?

- a) *Venta de activos ociosos (Trapiche).*
- b) *Aportación de \$6,400.00 en efectivo al capital de la empresa.*
- c) *Aportación de \$6,400.000 en café cereza.*
- d) *Aportar 50% de las coberturas de precios.*
- e) *Aportar 100% de las coberturas de precios.*
- f) *Nuevos negocios ¿Cuál?* \_\_\_\_\_.
- g) *Otra opción:* \_\_\_\_\_.

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**1.- ASOCIACIÓN:** Suponga que una institución de crédito les ofrece la posibilidad de acceder a préstamos sin garantías físicas, líquidas, y sin historial de solvencia moral, pero les dice que se necesita formar un grupo el cual responderá solidariamente en caso de que falle algún integrante o no pague. ¿Con quién formaría el grupo?.

**2.-COOPERACIÓN;** ¿Con quién, además de ser socio de “La Coordinadora”, comparte alguna actividad en común? (Equipo deportivo, conjunto musical, juego de cartas, cacería, pesca, algún comité, etc.).

**3.-COLABORACIÓN;** ¿Con quien comparte ayuda esporádicamente? (Prestar teléfono, herramienta, aventón en auto, etc.).

**4.- CONOCIMIENTO;** ¿A quién aparte de ser productor de café, sabe a qué más se dedica, o qué hace?

**5.- RECONOCIMIENTO;** ¿A quién reconoce aunque sea de vista?

°	Actor	1	2	3	4	5	N°	Nombre	1	2	3	4	5
1	DR1						22	DL22					
2	DR2						23	DL23					
3	DR3						24	DL24					
4	XCL4						25	DL25					
5	DR5						26	DL26					
6	DR6						27	DL27					
7	DL7						28	DL28					
8	DR8						29	DL29					
9	DR9						30	DL30					
10	DR10						31	DL31					
11	DR11						32	DL32					
12	DR12						33	DL33					
13	XDR13						34	DL34					
14	DR14						35	DL35					
15	CL15						36	DL36					
16	DL16						37	CL37					
17	DL17						38	CL38					
18	DL18						39	CL39					

19	DL19						
20	DL20						
21	DL21						

40	CL40						
41	CL41						
42	CL42						

N°	¿Algún otro socio?	1	2	3	4	5
43	CL43					

N°	¿Algún otro socio?	1	2	3	4	5

**Actores:** SC: Socio DL: Delegado PR: Productor Referido PV: Proveedor. PS: Prestador de Servicios P. IG: Institución Gubernamental. ON: ONG. EM: Empresa. IE: institución educativa Di; Directivo. CL: Colaborador de la Coordinadora.

**Mpio:** 1: Comapa 2: Coscomatepec. 3: Huatusco. 4: Ixhuatlán del café. 5: Tlaltetela. 6: Totutla. 7: Zentla

#### CUESTIONARIO DE MAPEO DE RED LIBRE

Suponga que una institución de crédito les ofrece la posibilidad de acceder a préstamos sin garantías físicas, líquidas, y sin historial de solvencia moral, pero les dice que se necesita formar un grupo el cual responderá solidariamente en caso de que falle algún integrante o no pague. **¿Con quién formaría el grupo?**

Nombre	Actor	Localidad/ Mpio.	Nombre	Actor	Localidad/ Mpio.

¿A quién recurre cuando tiene problemas/dudas en su actividad productiva? ¿De quién prende o ha aprendido?

Nombre	Actor	Localidad/ Mpio.	Nombre	Actor	Localidad/ Mpio.

¿Con quién se junta para platicar cualquier tema? ¿Con quién platica regularmente?

Nombre	Actor	Localidad/ Mpio.	Nombre	Actor	Localidad/ Mpio.

**Actores:** SC: Socio DL: Delegado PR: Productor Referido PV: Proveedor. PS: Prestador de Servicios P. IG: Institución Gubernamental. ON: ONG. EM: Empresa. IE: institución educativa Di; Directivo. CL: Colaborador de la Coordinadora.

**Mpio:** 1: Comapa 2: Coscomatepec. 3: Huatusco. 4: Ixhuatlán del café. 5: Tlaltetela. 6: Totutla. 7: Zentla

## Apéndice 2: Encuesta de línea base para desarrollar el índice de Buenas Prácticas empresariales

	I.- EJE ORGANIZATIVO																
	1.1.- ASUNTOS JURIDICOS:								1.2.- REUNIONES OBLIGATORIAS Y APROBACIÓN DE INFORMES								
	1.1.1.- Acta Constitutiva de la organización.	1.1.2.- Inscripción en los Registros Correspondientes.	1.1.3.- Existencia de Poderes en la Sociedad.	1.1.4.- Libro de Registro de Socios.	1.1.5.- Aportación de los socios al Capital o Patrimonio social.	1.1.6.- Emisión de Certificados de aportación o Acciones.	1.1.7.- Reglamentación para la distribución de la Propiedad Accionaria.	1.1.8.- Reglamentación para la distribución de utilidades.	1.2.1.- Publicación de la Convocatoria para Asamblea Gen. Ordinaria.	1.2.2.- Acta de Asamblea Ordinaria Anual de Socios.	1.2.3.- Informes anuales en Asamblea General Ordinaria de Socios.	1.2.4.- Publicación de Convocatoria para la Asamblea Extraordinaria.	1.2.5.- Acta de Asamblea General Extraordinaria de Socios.	1.2.6.- Libros de Actas de las Asambleas Generales.	1.2.7.- Informes del Consejo de Admón y de Vigilancia o Comisarios.	1.2.8.- Aprobación de los Estados Financieros (Balance, Resultados).	1.2.9.- Estatutos Constitutivos.
SOFINCO	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
SPR	1	1	1						1	1		1	1	1	1		1
SCcaf	1	1	1						1	1	1	1	1	1	1	1	1
Scpil	1	1	1						1	1		1	1	1	1		1
Seco	1	1	1						1	1	1	1	1	1	1		1
A.C.	1	1	1						1	1	1		1	1	1		1

	I.- EJE ORGANIZATIVO																			
	1.3.- CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y DE VIGILANCIA							1.4.- GOBIERNO Y ESTRUCTURA						1.5.- AFILIACIÓN						
	1.3.1.- Nombramiento del Consejo de Admón. o Administrador único.	1.3.2.- Cambios de Administración (según Estatutos).	1.3.3.- Cambios de Consejo de Vigilancia o Comisarios (según estatutos).	1.3.4.- Calendario de reuniones del Consejo de Administración	1.3.5.- Libro de Actas del Consejo de Administración	1.3.6.- Incrementos Tenidos - En la Membresía de la Sociedad	1.3.7.- Incrementos Tenidos - En el Capital Patrimonial	1.4.1.- Visión	1.4.2.- Misión	1.4.3.- Valores	1.4.4.- Organigrama de la Sociedad	1.4.5.- Consejo de Administración en funciones	1.4.6.- Comisarios o Consejo de Vigilancia en funciones	1.4.7.- Comités Internos de apoyo al Consejo de Administración	1.4.8.- Director o Gerente - directivo: 1; socio 2; empleado: 3)	1.4.9.- Normas y Reglas Generales de la Sociedad	1.5.1.- Agrupaciones Políticas o Religiosas	1.5.2.- Grupos y Cámaras Emprendariales	1.5.3.- Organización Sociales y No Gubernamentales	1.5.4.- Sistemas Producto
SOFINCO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1		1
SPR	1	1	1									1	1							1
SCcaf	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1		1					1
Scpil	1	1	1									1	1							1
Seco	1	1	1	1								1	1							1
A.C.	1			1		1						1	1		1					1

	II.- EJE ADMINISTRATIVO																			
	2.1.- RECURSOS HUMANOS										2.2.- RECURSOS MATERIALES									
	2.1.1.- Manual de Procedimientos de Operación y Administración	2.1.2.- Plantilla del Personal de la Sociedad	2.1.3.- Descripción de Áreas, Puestos y Funciones del personal	2.1.4.- Reglamento interno de Trabajo	2.1.5.- Expedientes del Personal	2.1.6.- Alta y Registro Patronal en el IMSS.	2.1.7.- Registro de asistencias del personal	2.1.8.- Control de Prestaciones	2.1.9.- Capacitación al personal, directivos y funcionarios	2.1.10.- Evaluación del trabajo de despacho o personal externo	2.2.1.- Mantenimiento (o Prevención) a los bienes de la Sociedad	2.2.2.- Instalaciones Físicas propiedad de la organización	2.2.3.- Maquinaria y Equipo propiedad de la organización	2.2.4.- Equipo de Transporte de la sociedad	2.2.5.- Sistemas Informáticos y licencias de uso	2.2.6.- Equipo Electrónico de Computo	2.2.7.- Acceso a INTERNET	2.2.8.- Página Web	2.2.9.- Resguardo de los Recursos Materiales	2.2.10.- Reglamentación de Compras y Ventas
SOFINCO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
SPR																				
SCcaf		1				1		1		1		1	1	1	1	1	1	1		
Scpil											1	1								
Seco										1	1	1	1	1	1	1	1	1		
A.C.								1		1		1	1	1	1	1	1			

	II.- EJE ADMINISTRATIVO																				
	2.3.- CONTABILIDAD Y FISCAL					2.4.- CONTROLES INTERNOS															
	2.3.1.- Aplicación del Catálogo de Cuentas Establecido y aprobado	2.3.2.- Libro de Caja y de Mayor	2.3.3.- Sistema Contable Manual o Electrónico en PC	2.3.4.- Elaboración de la Información Contable y Financiera	2.3.5.- Cumplimiento de las Obligaciones Fiscales y Laborales	2.3.6.- Auditoría Externa practicada a la organización	2.4.1.- Satisfacción del socio	2.4.2.- Satisfacción del cliente	2.4.3.- Satisfacción del Proveedor	2.4.4.- Entradas y Salidas de dinero y bienes	2.4.5.- Auditorías Internas aplicadas										
SOFINCO	1	1	1	1	1	1														1	
SPR																					
SCcaf	1			1	1	1															1
Scpil																					
Seco																					
A.C.	1	1	1	1	1	1															

III.- EJE FINANCIERO														
3.1.- RECURSOS FINANCIEROS														
	3.1.1.- Presupuesto anual de ingresos	3.1.2.- Presupuesto anual de egresos	3.1.3.- Cuentas bancarias de cheques y otras a la vista	3.1.4.- Cuentas bancarias de Inversiones en diversos plazos	3.1.5.- Créditos recibidos por la sociedad de corto plazo (Avisos, Simples y otros)	3.1.6.- Créditos recibidos por la sociedad de largo plazo (Refaccionarios y otros)	3.1.7.- Créditos recibidos por la sociedad de los Proveedores	3.1.8.- Créditos recibidos por la sociedad de los Socios	3.1.9.- Fondos constituidos de manejo del Fondos (garantía, aseguramiento, comunes,	3.1.10.- subsidios o apoyos recibidos del Gobierno Federal, Estatal y Municipal	3.1.11.- Adeudos de la sociedad con Bancos y Otras Instituciones Financieras	3.1.12.- Adeudos de la sociedad con Proveedores	3.1.13.- Adeudos de la sociedad con los Socios	3.1.14.- Adeudos de la sociedad fiscales (Federales, Estatales, otros IMSS)
SOFINCO	1	1	1		1					1	1	1	1	1
SPR	1		1							1				
SCcaf			1		1	1				1				
Scpil										1	1	1	1	1
Seco			1							1				
A.C.			1							1				

IV.- EJE COMERCIAL														
4.1.- DESARROLLO DE MERCADOS														
	4.1.1.- Plan de Negocios.	4.1.2.- Programa de Comercialización.	4.1.3.- Investigación de Mercados.	4.1.4.- Distribución y Venta de los productos obtenidos.	4.1.5.- Exportación de Productos.	4.1.6.- Certificación de Inocuidad.	4.1.7.- Certificación de Calidad ISO ó equivalente.	4.1.8.- Marca Comercial Propia.	4.1.9.- Código de Barras.	4.1.10.- Servicio de Postventa. (Seguimiento a proyectos gestionados en caso de la A.C.).	4.1.11.- Desarrollo de Nuevos Productos. (Desarrollo de consultorios o gestiones a sus pares o	4.1.12.- Maquila de marca ó proceso para terceros. (Otorgar consultorios a sus pares o	4.1.13.- Participación en Ferias y Exposiciones con productos. (En caso de la A.C. promover	4.1.14.- Alianzas Comerciales con otras empresas. (Gestionar u orquestar alianzas para
SOFINCO	1	1		1				1						1
SPR		1		1			1	1	1				1	1
SCcaf		1	1	1	1		1	1				1	1	1
Scpil														
Seco				1									1	
A.C.													1	

V.- EJE OPERATIVO														
5.1.- SERVICIOS A LOS SOCIOS														
	5.1.1.- Capacitación y Asistencia Técnica. (Gestión de Capacitación y Asistencia a militantes en	5.1.2.- Transferencia de Tecnología. (Gestión de transferencia a militantes en caso de la	5.1.3.- Programa de Producción / Programa de gestiones en la A.C.).	5.1.4.- Compras Consolidadas de insumos y materias primas (Organización de otras	5.1.5.- Acopio de Productos de los Socios o Terceros (Gestionarles acopio en caso de la A.C.).	5.1.6.- Transformación y Valor Agregado. (Gestión de proyectos de valor agregado en	5.1.7.- Ventas consolidadas de productos. (Gestión de organización para ventas consolidadas de productos	5.1.8.- Financiamiento (Gestión de financiamiento en caso de la A.C.).	5.1.9.- Seguro Agropecuario para para: bienes de socios. (Gestión de Seguro	5.1.10.- Cobertura de Precios (Opciones / Futuros). (Gestión de Cobertura de Precios	5.1.11.- Seguros de Vida y Otros similares. (Gestión de Seguros de Vida y Otros similares en	5.1.12.- Maquilas. (Gestión de maquilas en caso de la A.C.).		
SOFINCO	1							1				1		
SPR														1
SCcaf	1		1		1	1								1
Scpil														
Seco														
A.C.	1	1									1			

EMPRESAS	I.- EJE ORGANIZATIVO					II.- EJE ADMINISTRATIVO				III.- EJE FINANCIERO	IV.- EJE COMERCIAL	V.- EJE OPERATIVO	INBPE Global
	1.1.- ASUNTOS JURIDICOS:	1.2.- REUNIONES OBLIGATORIAS Y APROBACIÓN DE INFORMES	1.3.- CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y DE VIGILANCIA	1.4.- GOBIERNO Y ESTRUCTURA	1.5.- AFILIACIÓN	2.1.- RECURSOS HUMANOS	2.2.- RECURSOS MATERIALES	2.3.- CONTABILIDAD Y FISCAL	2.4.- CONTROLES INTERNOS	3.1.- RECURSOS FINANCIEROS	4.1.- DESARROLLO DE MERCADOS	5.1.- SERVICIOS A LOS SOCIOS	
SOFINCO	0.88	1.00	1.00	0.78	0.50	0.90	0.60	1.00	0.20	0.64	0.36	0.25	0.68
SPR	0.38	0.78	0.43	0.22	0.50	-	0.30	-	-	0.21	0.50	0.08	0.28
SCcaf	0.38	1.00	0.86	0.56	0.50	0.30	0.70	0.67	0.20	0.29	0.64	0.42	0.54
Scpil	0.38	0.67	0.43	0.22	0.25	-	0.20	-	-	0.36	-	-	0.21
Seco	0.38	0.89	0.57	0.22	0.25	-	0.50	-	-	0.14	0.14	-	0.26
A.C.	0.38	0.78	0.43	0.33	0.25	0.10	0.60	1.00	-	0.14	0.07	0.25	0.36
<b>TAI</b>	<b>0.46</b>	<b>0.85</b>	<b>0.62</b>	<b>0.39</b>	<b>0.38</b>	<b>0.22</b>	<b>0.48</b>	<b>0.44</b>	<b>0.07</b>	<b>0.30</b>	<b>0.29</b>	<b>0.17</b>	