

1 **Vender en tu propia tierra: análisis del**
2 **funcionamiento de empresas sociales de comercio**
3 **justo en el mercado nacional en México**

4 **Selling on your own land: analysis of the operation of**
5 **fair-trade social enterprises in the domestic market in**
6 **Mexico**

7 **Vendendo em sua própria terra: uma análise da**
8 **operação de empresas sociais de comércio justo no**
9 **mercado doméstico do México**

10 **Trinidad Cristina Guerrero Jiménez¹**

11 **Obeimar Balente Herrera Hernández²**

12 **Resumen**

13 Desde 1988 las empresas sociales cafetaleras de comercio justo orgánico (ESC)
14 de México venden su producto en el mercado internacional, el cual tiene
15 crecientes barreras de normatividad que lo vuelve cada vez más inaccesible.
16 Debido a ello las ESC requieren incrementar sus ventas en el mercado nacional
17 mexicano, pero para ello primero se necesita valorar y encontrar áreas de

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

Recibido: 07-12-2021. Reenvíos: 19-01-2022, 25-05-2022, 25-08-2022, 09-09-2022, 06-12-2022. Aceptado:
01-02-2023. Publicado: 02-05-2023.

¹ Doctora por la Facultad de Educación de la Universidad Complutense de Madrid. Unidad San Cristóbal de El Colegio de la Frontera Sur, Chiapas, México. Correo electrónico: cguerrero@ecosur.mx, ORCID: [0000-0003-2717-1574](https://orcid.org/0000-0003-2717-1574)

² Doctor en planificación y gestión de proyectos en la Universidad Politécnica de Madrid. Coordinador del Grupo de Investigación en Zonas Cafetaleras, del Departamento de Agricultura Sociedad y Ambiente, de El Colegio de la Frontera Sur, Chiapas, México. Correo electrónico: obalente@ecosur.mx, ORCID: [0000-0002-2559-0698](https://orcid.org/0000-0002-2559-0698)

1

El manuscrito pre-publicación es una versión aceptada del artículo previo al proceso final de edición, diagramación y revisión, por lo que puede diferir de la versión final publicada.

David Trinidad Cristina Guerrero Jiménez y Obeimar Balente Herrera Hernández



Revista Economía y Sociedad by [Universidad Nacional](http://www.una.ac.cr) is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Creado a partir de la obra en <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/economia>

18 oportunidad de funcionamiento de las ESC en dicho mercado. Se realizó
19 adaptación y apropiación de metodologías referentes al contexto de las ESC. La
20 información se recopiló por medio de tres guías de entrevistas y una encuesta
21 dirigidas a personal directivo, de tostado, ventas y promoción; así como socios
22 y socias de las ESC. También se revisaron páginas digitales y de redes sociales
23 de las ESC. Los resultados fueron presentados con las ESC para su discusión.
24 Éstos identifican la necesidad de generar sinergias entre el trabajo de las áreas
25 de tostado, ventas y promoción para asegurar un desempeño empresarial más
26 eficaz y eficiente en las ESC estudiadas y se requiere de mayor presencia de
27 estas en medios digitales. Se evidencian la importancia de los principios,
28 objetivos y personas tanto en el funcionamiento de las mismas empresas como
29 en la confluencia con intereses de las generaciones millennial y Z, principales
30 impulsoras del incremento de consumo de café en México.

31 **Palabras clave:** organizaciones cafetaleras, mercado interno mexicano,
32 promoción, medios digitales, generación millennial.

33
34

Abstract

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

2

El manuscrito pre-publicación es una versión aceptada del artículo previo al proceso final de edición, diagramación y revisión, por lo que puede diferir de la versión final publicada.

David Trinidad Cristina Guerrero Jiménez y Obeimar Balente Herrera Hernández



Revista Economía y Sociedad by [Universidad Nacional](http://www.una.ac.cr) is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Creado a partir de la obra en <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/economia>

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

54 **Resumo**

55 Desde 1988, as empresas sociais de café orgânico de comércio justo (ESCs) no
56 México vendem seu produto no mercado internacional, que tem barreiras
57 regulatórias crescentes que o tornam cada vez mais inacessível. Como
58 resultado, os CSCs precisam aumentar suas vendas no mercado interno
59 mexicano, mas, para isso, é necessário primeiro avaliar e encontrar áreas de
60 oportunidade para os CSCs operarem nesse mercado. Foi feita a adaptação e
61 a apropriação de metodologias referentes ao contexto dos CSCs. As
62 informações foram coletadas por meio de três guias de entrevista e de uma
63 pesquisa dirigida à gerência, à equipe de torrefação, às vendas e à promoção,
64 bem como aos membros dos CSCs. Os sites e as páginas de mídia social das
65 ESCs também foram analisados. Os resultados foram apresentados aos CSSs
66 para discussão. Eles identificam a necessidade de gerar sinergias entre o
67 trabalho das áreas de torrefação, vendas e promoção para garantir um
68 desempenho comercial mais eficaz e eficiente nos SACs estudados, e é
69 necessária uma presença maior dessas áreas na mídia digital. É evidente a
70 importância dos princípios, dos objetivos e das pessoas na operação das
71 próprias empresas e na confluência com os interesses das gerações millennial
72 e Z, os principais impulsionadores do aumento do consumo de café no México.

73
74 **Palavras-chave:** organizações de café, mercado interno mexicano, promoção,
75 mídia digital, geração do milênio.

77 **1. Introducción y planteamiento del problema**

78 En 1988 varias empresas sociales cafetaleras (ESC) como la Unión de Comunidades de la
79 Región del Istmo (UCIRI) lograron la conformación de un sistema, el de comercio justo
80 orgánico, que permitió a las mismas, comercializar gran parte de su producción, en países
81 de Europa, Estados Unidos y Asia a mejores precios de los que lograban en el mercado
82 nacional (Renard, 1999 y Van der Hoff, 2011). Sin embargo, en los últimos años y debido a
83 varias circunstancias, entre ellas, la complejidad de las normas para exportar productos
84 orgánicos de comercio justo a la Unión Europea, el condicionamiento por parte de los
85 grandes tostadores de la compra de una parte de la producción de café de las empresas
86 sociales a precio justo a cambio de la compra de una mayor parte de su producción a precio



87 de mercado convencional, han hecho que la exportación del café producido por éstas
88 empresas, tenga cada vez menos ventajas competitivas.

89 Por otra parte, el incremento en el consumo de café en grano en México (de 0.5 a 1.8 kg
90 percapita en tres décadas), impulsado por personas de las generaciones millennial y Z (NUUP,
91 2018) significa una buena oportunidad, para aumentar la participación en el mercado
92 nacional (que ahora reconoce más la producción orgánica que lo justo de la misma) de las
93 ESC que forman parte de la Coordinadora Mexicana de Pequeños Productores de Comercio
94 Justo (CMCJ). Para lograr lo anterior es necesario trabajar en el análisis del funcionamiento
95 de las ESC.

96 Las empresas sociales, se encuentran a medio camino entre la atención de problemas
97 sociales, ámbito de interés de la filantropía y de las organizaciones no gubernamentales y
98 la generación de ganancias de las empresas privadas; así las empresas sociales buscan la
99 generación de ingresos para atender los problemas de grupos determinados de la sociedad
100 (Asociación Española de Contabilidad y Administración -AECA- 2015; Yunus, 2010).
101 Particularmente las empresas sociales (ES) formadas por poblaciones originarias de
102 Mesoamérica, como son las ESC, buscan la generación de ingresos al mismo tiempo que
103 trabajan porque la sociedad reconozca su responsabilidad en la forma injusta en que
104 funciona el capitalismo actual, sobre todo para dichas poblaciones (Van der Hoff, 2011).
105 Para ello, éstas ES cuentan con un punto de partida favorable al basarse en costumbres más
106 cooperativos y comunitarios de las poblaciones originarias de América, pero que también
107 es desfavorable en un marco de gestión del capitalismo para asegurar la generación de
108 ganancias (Ramírez-Díaz, et al., 2016).

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



121 encuentran en ninguna de las tradiciones antes mencionadas (Norget, 1997 y Ramírez-Díaz,
122 et al., 2016).

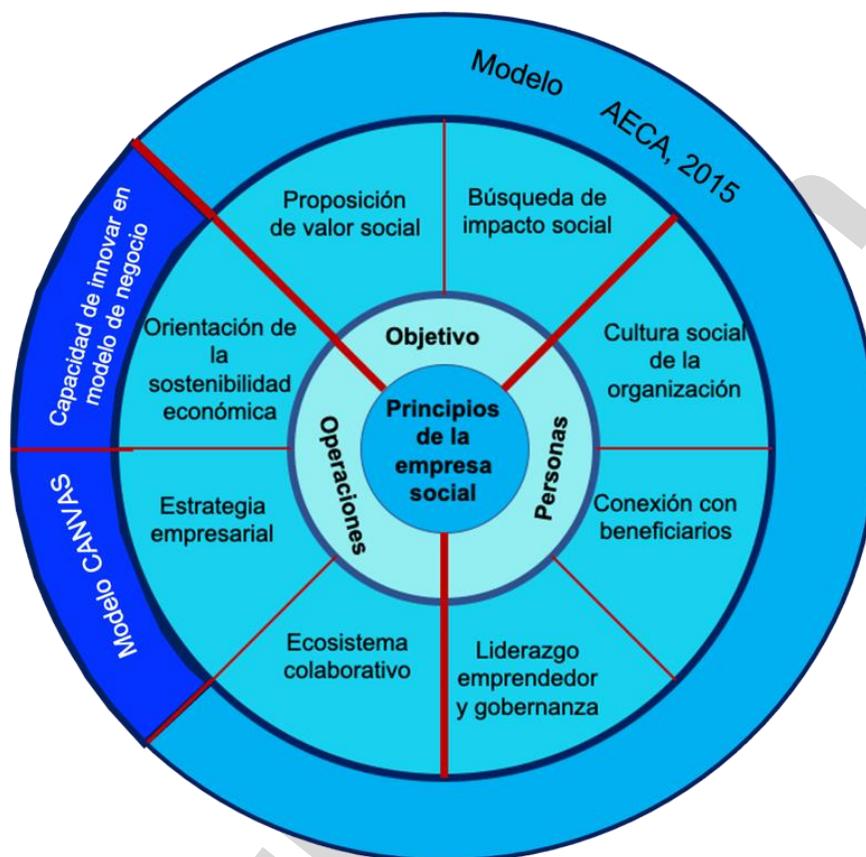
123 El modelo creado por la AECA (2015) Y Fisac (2014) describe y analiza 8 elementos que en
124 conjunto hacen funcionar a una empresa social. Por ejemplo, los principios de una ES le
125 permiten a dicha empresa mantener el rumbo, aunque cambien otros componentes. Una ES
126 esta formada además, por elementos de diseño que son sus características formales u
127 organizativas y que le permiten funcionar y que la AECA (2015) agrupa en tres tipos de
128 elementos: objetivos, personas y operaciones. Fisac (2014) considera que la proposición de
129 valor social que la empresa ofrece a sus clientes y la búsqueda de impacto social que dicha
130 empresa persigue, son aspectos que configuran los objetivos que la ES quiere lograr.

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

136 Por último. las operaciones que hacen funcionar a la empresa, se integran por un
137 ecosistema colaborativo, que es la red de actores a las que la ES tiene acceso; que en el caso
138 de las ESC son principalmente el movimiento de comercio justo y el de las organizaciones
139 cafetaleras presentes en México, que de acuerdo con Dees (1996) se refiere a que la ES
140 logra cubrir parcialmente sus costos de operación, sin lograr ser autosuficiente por
141 completo de la misma; (Figura 1).

142 Aunque Fisac (2014) elaboró una propuesta de indicadores y de valores de desempeño de
143 los mismos para evaluar el desempeño de una ES; estos no son asequibles a la realidad que
144 viven las ESC; por ello, se hace necesario integrar una propuesta de investigación con el
145 objetivo de describir y valorar las características de las ESC, en relación a sus principios y
146 elementos de diseño y en base a esta valoración identificar oportunidades de mejora en el
147 desempeño de dichas ESC. La presente investigación enriqueció la propuesta generada por
148 AECA (2015) y Fisac (2014), a partir de evidencia empírica y participación de las principales
149 ESC de comercio justo de México.





150

151 *Figura 1.* Elementos abordados en el estudio del funcionamiento de las ESCJ para cumplir con su
152 misión social.

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

154

155 2. METODOLOGÍA

156 El estudio fue solicitado y diseñado en conjunto con el personal de la CMCJ. La naturaleza
157 *sui generis* de las ESC requirió que el estudio se llevará a cabo por medio de un análisis
158 exploratorio y descriptivo, cuyo primer paso fue una revisión bibliográfica que permitió
159 identificar los indicadores que podrían ayudar a valorar el desempeño de las ESC en los
160 elementos de diseño planteados por AECA (2015) y Fisac (2014). Esta revisión permitió
161 identificar que algunos elementos manejados en el modelo de negocios Canvas de
162 Osterwalder y Pigneur (2011) podrían ser útiles para describir y valorar lo que ocurre en el
163 rubro de operaciones de las ESC, sobre todo con la estrategia empresarial y con la

6

El manuscrito pre-publicación es una versión aceptada del artículo previo al proceso final de edición, diagramación y revisión, por lo que puede diferir de la versión final publicada.

David Trinidad Cristina Guerrero Jiménez y Obeimar Balente Herrera Hernández



Revista Economía y Sociedad by [Universidad Nacional](http://www.una.ac.cr) is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Creado a partir de la obra en <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/economia>

164 orientación hacia la sostenibilidad. Es importante mencionar que en el primer momento del
165 estudio de las 10 organizaciones no se tenía considerado indagar a profundidad en la
166 presencia de las ESC en medios digitales y en su desempeño en redes sociales. Pero al ver
167 la importancia del comercio electrónico en la comercialización de las ESC en el mercado
168 nacional, se procedió a revisar las páginas digitales en las que aparecen las ESC estudiadas,
169 los directorios digitales donde han sido registradas, así como las redes sociales que manejan
170 estas ESC; Siendo este el mayor aporte metodológico y un área de oportunidad para que las
171 ESC estudiadas puedan conseguir mejores resultados en la venta de sus productos en el
172 mercado nacional.

173 Los indicadores y posibles valores de los mismos que fueron utilizados para describir y
174 valorar el funcionamiento de las ESC se observan en la Tabla 1. Se procedió a diseñar los
175 instrumentos para la recopilación de información, éstos fueron tres guías de entrevista
176 dirigidas al personal directivo de las ESC, a hombres y mujeres socios y socias menores de
177 30 años y a mujeres mayores de 31 años; una encuesta dirigida al personal que se encarga
178 del tostado y molido del café de la ESC; así como de las áreas de ventas y promoción de
179 dichas empresas y la revisión de páginas digitales donde aparecían los nombre de las ESC;
180 así como sus publicaciones en la red social de Facebook. En la misma Tabla 1 se enlistan los
181 instrumentos utilizados para recopilar la información para cada indicador.

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

186
187
188
189
190
191
192
193
194
195
196



197 **Tabla 1**
 198 Instrumentos para la recopilación de información y categorías de análisis

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



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

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

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

204 **Tabla 2**

205 Características de los informantes que participaron en las entrevistas

Tipo de informante	Número de personas entrevistadas	Porcentaje
Directivos	35	60.3
Hombres y mujeres menores de 30 años	12	20.7
Mujeres mayores de 31 años	11	19.0



206	Total general	58	100.0
	Fuente: Trabajo de campo.		

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

219 **Tabla 3**

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

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

221 Fuente: elaboración propia



222 **3. RESULTADOS**

223 Las características de las ESC participantes en el estudio , indican que cinco organizaciones
224 cuentan con más de 30 años de existencia; tres están integradas por más de 1000 socios y
225 socias y siete cuentan con poblaciones originarias entre sus socios y socias (Tabla 4). Por
226 otra parte, la misión social de la totalidad de las ESC estudiadas es mejorar la calidad de vida
227 de socios y socias; impulsar la agricultura sostenible y construir mercados más justos para
228 la población rural; algunas más buscan generar procesos regionales que permitan disminuir
229 la opresión y la injusticia, por lo que tienen una misión social explícita que las diferencia de
230 una empresa tradicional (trabajo de campo).

231 La misión empresarial de las ESC estudiadas busca incrementar la comercialización de los
232 productos de estas empresas, lo que diferencia a estas de las organizaciones no
233 gubernamentales (trabajo de campo). Las 10 ESC estudiadas cuentan con un entramado
234 organizativo que garantiza su estabilidad, aceptación por parte de socios y socias; así como
235 la generación de ganancias a partir de su actividad empresarial (tabla 4).

236 Todas las ESC estudiadas cumplen los cuatro principios planteados por AECA (2015) y por
237 Yunus (2010), que caracterizan el funcionamiento de las ES, sin embargo, el entramado
238 organizativo de estas ESC, a diferencia de las empresas tradicionales, se basa en un modelo
239 híbrido que incluye la participación de personal contratado, pero sobre todo la participación
240 de socios y socias en estructuras de representación, sin remuneración, basados en la
241 tradición mesoamericana del servicio comunitario (Chávez-Becker y Natal, 2012; Martínez,
242 2001 y Van der Hoff, 2011).

243 Es posible destacar que los orígenes y formas de funcionamiento de las ESC forman una
244 cultura social, que tiene conexión con beneficiarios y clientes; liderazgos emprendedores
245 con marcado carácter social y con mecanismos de gobernanza democráticos, valores que
246 se basan en la cooperación, solidaridad, justicia, trabajo honesto, no discriminación y la
247 participación comprometida en los procesos en los que las ESC se involucran (trabajo de
248 campo). Sin embargo, se identificaron algunas problemáticas asociadas sobre todo con el
249 mecanismo de gobernanza democrática; la totalidad de las ESC estudiadas cambian a su
250 directiva cada cierto periodo de tiempo (por lo regular cada tres años) para rotar los
251 liderazgos y no dejar que se concentre el poder en algunas personas (trabajo de campo);
252 circunstancia que ocasiona que las ESC pierdan experiencia y conocimiento acumulado. Lo
253 anterior resulta crítico en la ES 6, que releva áreas estratégicas como el tostado y molido y
254 ventas (trabajo de campo). Al respecto, todas las ESC cuentan con mecanismos de



255 transferencia del conocimiento en los procesos de entrega-recepción para garantizar que
 256 el relevo en la toma de decisiones no afecte el funcionamiento de la ESC (trabajo de campo);
 257 no obstante, para actividades que requieren de la acumulación de conocimientos para
 258 poder responder a las demandas del mercado como lo es el tostado y molido y ventas, este
 259 mecanismo no es suficiente.

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

270 **Tabla 4**
 271 Características de las ESC entrevistadas

CLAVE ES	Edad de la ES	Número de integrantes	Pueblos originarios a los que pertenecen sus integrantes	Mecanismos de gobernanza
ES 10	38	1,383	Mestizos	Asamblea como máximo órgano de decisión
ES 1	38	1,800	Zapotecos y mazatecos de la sierra y del Istmo de Tehuantepec, chontales de la zona sur del Istmo, mixes de la zona media y alta y chatino de la costa de Oaxaca	Elección de delegados que garantizan el contacto de la directiva de la ES con las bases de socios y socias. Grupo directivo que se encarga de vigilar y conducir el funcionamiento de las ESCJ.
ES 3	34	681	Mam, kaqchikel, tojolabal, mocho, tzotzil, chol, tzeltal y mestizos	En la mayoría de los casos, cuentan con personal contratado que realiza las funciones especializadas necesarias para la operación de las ESCJ.
ES 4	32	1,300	Zoque, tseltal y tsotsil y mam, socios de origen mestizo	
ES 6	31	644	Mixtecos, mixes, chatinos, chinantecos, cuicatecos y zapotecos	
ES 9	18	464	Mam y mochós	
ES 5	14	310	Pequeños productores campesinos	



CLAVE ES	Edad de la ES	Número de integrantes	Pueblos originarios a los que pertenecen sus integrantes	Mecanismos de gobernanza
ES 2	10	287	Mam y mestizos	
ES 7	7	215	Mestizos	
ES 8	7	400	Nahuas y mestizos	

272 Fuente: Trabajo de campo

273

274 Más del 53% de los clientes de las ESC pertenecen a intermediarios como tiendas locales y
 275 misceláneas, tostadores, microtostadores, es decir, el segmento de venta de café para
 276 consumo en casa (Figura 2). Destaca que las ESC han logrado que el 21% de sus clientes se
 277 encuentren en el segmento de venta directa al consumidor para consumo en casa, tiendas
 278 propiedad de la ESC y en comercio electrónico. Cerca de una cuarta parte de los clientes de
 279 las ESC se encuentran en el segmento de clientes de consumo en taza en locales como
 280 restaurantes, cafeterías y servicios institucionales.

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

284 **Tabla 5**

285 Acopio 2019 y porcentajes de venta de exportación y nacional de las ESCJ estudiadas

Clave ES	Acopio 2019 (Tn)	Destino de la producción total		Destino de la producción en mercado nacional		
		Exportación	Mercado nacional	Ventas pergamino	Ventas oro	Ventas tostado
		%	%	%	%	%
ES 1	122	50.0	50.0	0.0	0.00	50.00
ES 3	603	90.0	10.0	0.0	5.00	5.00
ES 4	1000	91.0	9.0	0.0	8.19	0.81
ES 5	77	94.0	6.0	0.0	5.64	0.36
ES 6	74	96.0	4.0	0.0	3.84	0.16
ES 2	311	95.1	3.7	0.0	3.50	1.36
ES 7	322	96.4	3.6	3.5	0.00	0.13
ES 8	124	97.6	2.4	0.0	0.00	2.40
ES 10	906	100.0	0.0	0.0	0.00	0.00

13

El manuscrito pre-publicación es una versión aceptada del artículo previo al proceso final de edición, diagramación y revisión, por lo que puede diferir de la versión final publicada.

David Trinidad Cristina Guerrero Jiménez y Obeimar Balente Herrera Hernández



Revista Economía y Sociedad by [Universidad Nacional](http://www.una.ac.cr) is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Creado a partir de la obra en <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/economia>

286 ES 9 103 100.0 0.0 0.0 0.00 0.00
 Fuente: elaboración propia.

287 **Tabla 6**

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

Indicador	ES 1	ES 3	ES 4	ES 2	ES 8	ES 7	ES 5	ES 6	ES 10	ES 9
Número de años de antigüedad de persona a cargo de tostado	Mayor que 15	6 a 10	Mayor que 15	1 a 5	1 a 5	1 a 5	1 a 5	1	15	0
Relizan catas	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	No	Si	No
Vende café en bolsa con marca propia	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	No	Sí	Sí	No
Porcentaje de tiempo dedicado por el vendedor a su actividad	0.7	1	0.5	0.3	0.35	0	0.2	0.2	0.25	0
Número de segmentos de clientes identificados	22	4	17	6	5	2	5	4	0	0
Porcentaje de tiempo dedicado por el promotor a su actividad	0	0	0	0.2	0	0	0.1	0.05	0	0
Número de páginas digitales donde aparece	88	48	93	30	50	6	32	82	73	70
Número de directorios digitales en los que aparece la ESC	10	16	20	7	2	1	7	32	17	15
Número de redes sociales donde tiene presencia la ESC	5	3	2	6	3	1		5	6	3
Número de publicaciones en Facebook de la ESC	167	0	101	328	1	26	18	86	0	0
Número de veces compartido	5714	0	18200	1914	15	36	88	365	0	0

290 Fuente: elaboración propia.

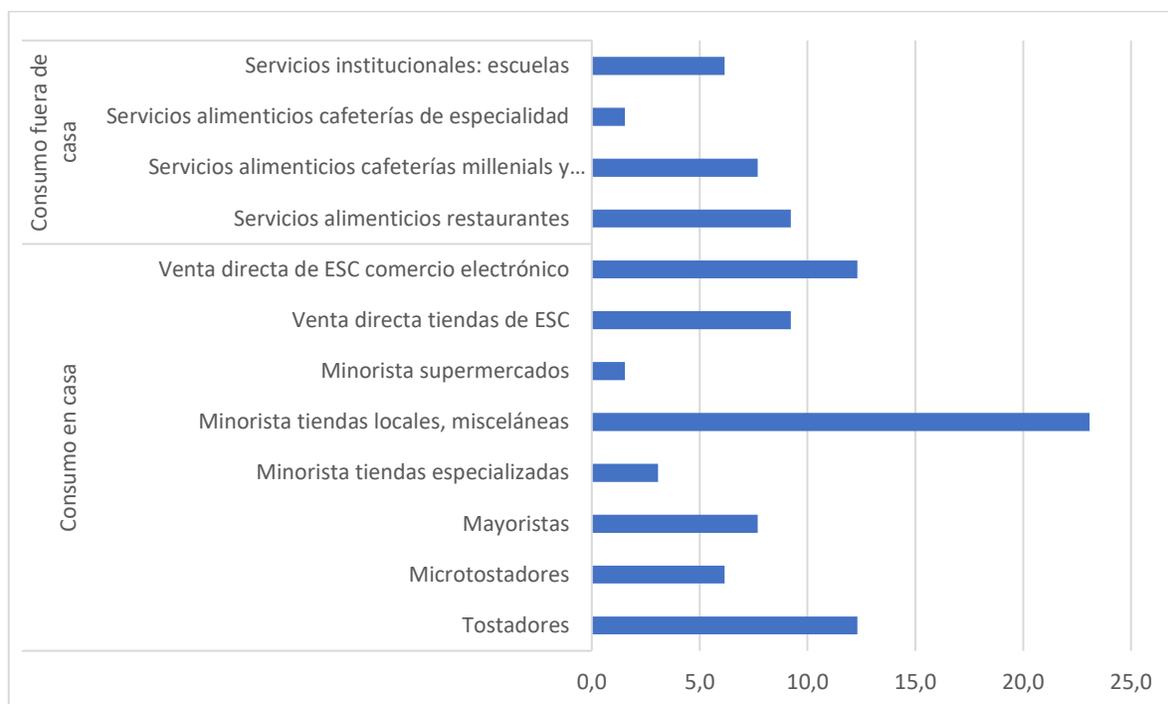


291 Los resultados del análisis multicriterio de cómo logran las ESC estudiadas vender su
292 producto en el mercado nacional permitieron identificar que las empresas sociales 1, 2, 3 y
293 4 están por arriba del 50% de desempeño en los criterios evaluados y con las ponderaciones
294 asignadas a los mismos en dicho análisis (Figura 3). Las ESC 5, 6, 8 y 10 se encuentran entre
295 21% y 34% de desempeño; mientras que las ES 9 y 7 tuvieron un desempeño menor al 9%.

296 Las ESC del primer grupo no tienen diferencias en los criterios: bolsa con marca propia y
297 catas; la ES1 que es la que cuenta con el mejor desempeño global de este grupo, tiene un
298 desempeño superior en los criterios: número de clientes, número de páginas digitales en
299 las que aparece la ES, años de experiencia del tostador y ventas logradas y el tiempo que el
300 vendedor dedica a su actividad se encuentra entre los más altos. La ES 3 que logra el
301 siguiente mejor desempeño, es la única cuyo vendedor dedica el 100% de su tiempo a esta
302 actividad; mientras que la ES 2 es la única que tiene un promotor dedicado de tiempo
303 completo a la actividad, tiene una amplia participación en redes sociales, particularmente
304 en el número de publicaciones que logra en la red social Facebook. Por su parte la ES 4
305 sobresale en el número de páginas digitales en las que aparece, los años de experiencia de
306 la persona encargada del tostado y del número de veces que logra que sus publicaciones en
307 la red social Facebook se compartan.

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



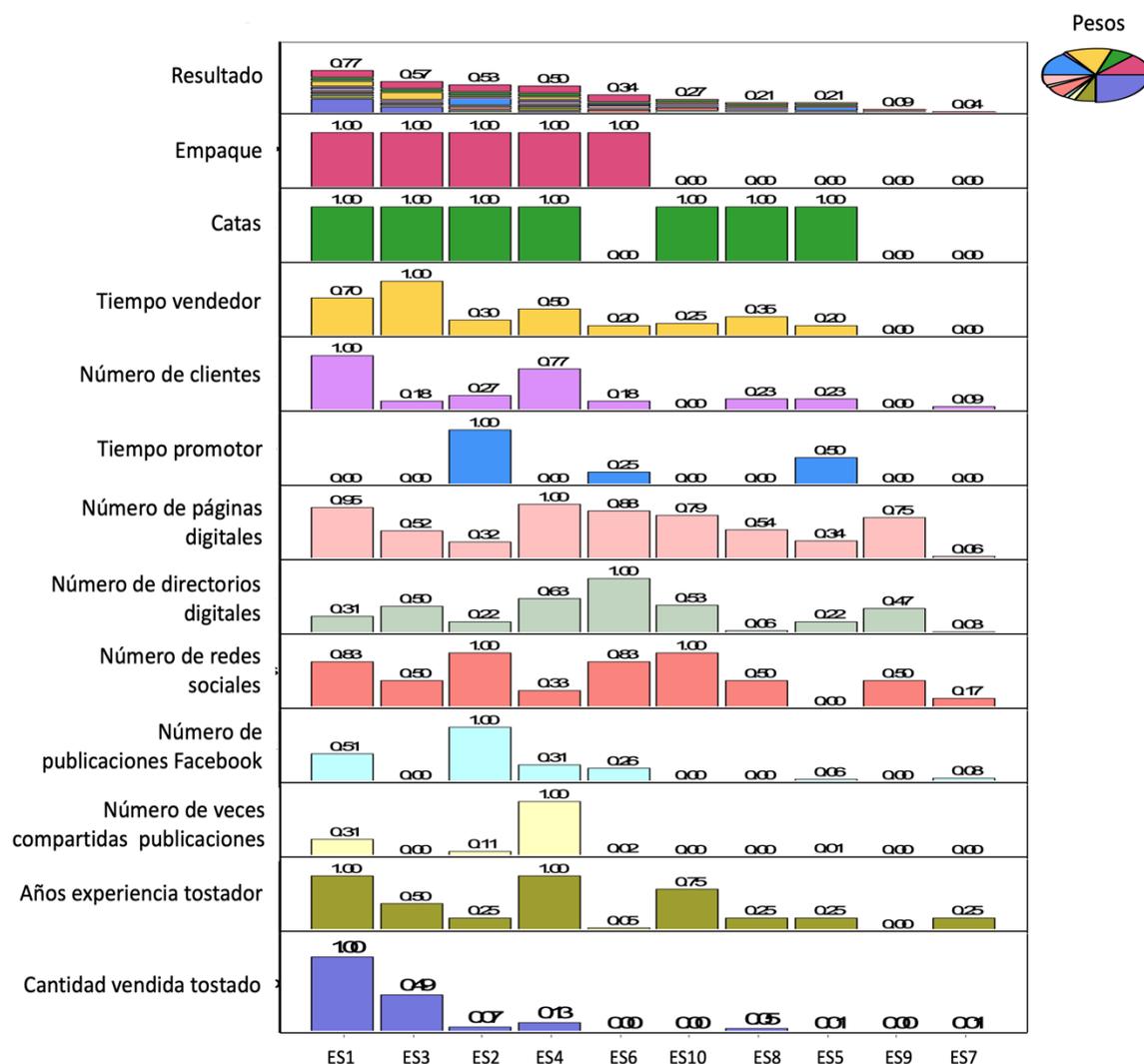


316
317
318
319

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

Fuente: elaboración propia.





320
321
322
323
324
325
326
327

Figura 3. Resultados del análisis multicriterio discreto.
 Fuente: elaboración propia.

4. DISCUSIÓN

La creación de una propuesta *ad hoc* a partir de AECA (2015), Fisac (2014) y Osterwalder y Pigneur (2011) permitió realizar una comprensión integral del funcionamiento y desempeño de las ESC estudiadas. Sobre todo, se identificaron las aportaciones de



328 elementos como principios, objetivos y cultura de las personas a la vida de éstas ESC. Dichos
329 elementos son su base cultural para interactuar con los actores presentes en el mercado,
330 ya sean clientes, potenciales clientes, competidores o aliados. Estos elementos jugarán un
331 papel importante en el futuro, al compartir preocupaciones por el cuidado del ambiente y
332 por las sociedades donde viven con personas de las generaciones millennial y Z, quienes
333 están impulsando el crecimiento del consumo de café en el mercado nacional (Deloitte,
334 2019, NUUP, 2018). Al modificar la propuesta de los autores mencionados y al utilizar el
335 análisis multicriterio, la presente investigación permitió identificar elementos clave en el
336 funcionamiento integral de las ESC, tales como la interacción de éstas con sus clientes a
337 través de los medios digitales y la necesidad de hacer sinergia entre el trabajo de las áreas
338 de tostado y molido, ventas y promoción para lograr un mejor desempeño de dichas
339 empresas.

340 Los resultados de la presente investigación complementan los estudios sobre empresas
341 sociales de Maldonado (2005) y Fernández et al. (2012) , quienes trabajaron en el ámbito
342 turístico; ya que dichos estudios se centran en los cambios que dichas empresas ocasionan
343 en la actividad económica, valores y estructuras institucionales de las comunidades rurales
344 donde se asientan; mientras que el presente trabajo aporta a la comprensión de la
345 interacción de estas empresas con el mercado.

346 La aportación de la tradición mesoamericana del trabajo común organizado y la búsqueda
347 del bien comunitario de las ESC al funcionamiento de las ES, señalados por AECA (2015);
348 Yunus (2010) y Reficco, *et al.* (2006) se revela como elemento importante en este como en
349 otro ambitos de las empresas sociales.

350 Por lo que respecta a la operación de la ES y sus estrategias empresariales, la valoración
351 hecha en el presente trabajo, coincide con Fernández, *et al.* (2012), en la identificación de
352 algunos problemas para el funcionamiento de las ES:

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



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

370 A este respecto es importante considerar las diferencias culturales presentes entre
371 directivos, socios y socias de las ESC, que pertenecen al sector rural y los consumidores de
372 sus productos, que en su mayoría pertenecen al sector urbano; así como en las diferencias
373 generacionales, ya que las personas directivas de las ESC pertenecen a generaciones
374 mayores; mientras que los consumidores pertenecen cada vez más a generaciones jóvenes
375 y las brechas educativas y digitales entre estas poblaciones.

376 5. CONCLUSIONES

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

382 La propuesta metodológica de la presente investigación fue adecuada para describir y
383 valorar el funcionamiento de las ESC; así como para identificar oportunidades de mejora
384 para dichas empresas, tales como el trabajo de las áreas de ventas, promoción y tostado;
385 así como la participación de éstas en medios digitales.

386 Los resultados también permitieron analizar la importancia de elementos como los
387 principios, los objetivos y lo que piensan las personas que integran a las ESC estudiadas en
388 la vida de dichas organizaciones. Estos elementos deben ser apreciados y valorados por las
389 ESC, porque se encuentran en la base de su conformación, pero también porque pueden
390 ser un capital importante en el futuro al confluir con los intereses y preocupaciones de las
391 generaciones millennial y Z, las que están haciendo crecer el consumo de café en México y



392 que buscan precisamente que su consumo contribuya al cuidado del ambiente y a una
393 mayor justicia social.

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

398 6. REFERENCIAS

399 AECA (2015). *La empresa social: marco conceptual, contexto e información*. Documento No.
400 9 de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).
401 Serie Responsabilidad Social Corporativa.

402 Ashoka (2020). *Ashoka*. <https://www.ashoka.org/es-mx/story/2018-global-study-finds-ashoka-fellows-change-policy-market-dynamics-and-how-people-think>

404 Chávez-Becker, C. & Natal A. (2012). Desarrollo regional y acción de base: el caso de una
405 organización indígena de productores de café en Oaxaca. *Economía, Sociedad y*
406 *Territorio* 12(40), 597-618.
407 <http://www.scielo.org.mx/pdf/est/v12n40/v12n40a3.pdf>

408 Deloitte (2019). *The Deloitte Global Millennial Survey 2019. Societal discord and*
409 *technological transformation create a “generation disrupted”*. Deloitte Touche
410 Tohmatsu Limited. [https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-](https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html)
411 [deloitte/articles/millennialsurvey.html](https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html)

412 Fernández, M. J., Castillejos B. & Ramírez J. (2012). Empresas sociales y ecoturismo en
413 Bahías de Huatulco, México. Diagnóstico de la gestión empresarial. *Estudios y*
414 *Perspectivas en Turismo*, 21, 203-224.
415 <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180721630012.pdf>

416 Fisac Garcia, R. (2014). *Modelo de análisis organizativo para la mejora del desempeño de*
417 *empresas sociales* (Doctoral dissertation, Industriales).
418 <https://oa.upm.es/id/eprint/33676>

419 Galera, G. y Borzaga C. (2009). Social enterprise. An international overview of its conceptual
420 evolution and legal implementation. *Social Enterprise Journal*, 5(3), 210-228.
421 <https://doi.org/10.1108/17508610911004313>



- 422 Maldonado, C. (2005). *Pautas metodológicas para el análisis de experiencias de turismo*
423 *comunitario*. Serie Red de Turismo Sostenible Comunitario para América Latina
424 (REDTURS) Documento de Trabajo 73, Oficina Internacional de Trabajo.
- 425 Martínez, L. (2001). *El Instituto mexicano del Café y la política cafetalera del Estado*
426 *mexicano*. En: Waridel, L. (2001) *Un café por la causa. Hacia un comercio justo*.
427 Équiterre.
- 428 Munda, G. (2004). Metodos y procesos multicriterio para la evaluación social de las políticas
429 públicas. *Revista Iberoamericana de Economía Ecológica*, 1, 31-45
- 430 Munda, G. (2016). *Multiple criteria decision analysis and sustainable development*. In: Greco
431 S., M. Ehrgott & J. Rui (Eds) *Multicriteria decision analysis*. Springer.
- 432 Norget, K. (1997). “*The Politics of Liberation*”: *The Popular Church, Indigenous Theology and*
433 *Grassroots Mobilization in Oaxaca, Mexico*. Paper presented at the 20th
434 International Congress of the Latin American Studies Association, Guadalajara,
435 Mexico, April 17–19.
- 436 NUUP (2018). *Potencial de mercado para café de comercio justo en México*. Presentación
437 para CLAC. Documento interno, NUUP.
- 438 Osterwalder A. & Y. Pigneur (2011). *Generación de modelos de negocios*. Traducción Lara
439 Vázquez. Centro Libros PAPF, S. L. U. & Deusto.
440 [http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-](http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf)
441 [2016/osterwalder.pdf](http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf)
- 442 Ramírez-Díaz, L., Herrera J. y Londoño-Franco L. (2016) El cooperativismo y la economía
443 solidaria: génesis e historia. *Cooperativismo & Desarrollo* 24(109):133-145. DOI:
444 10.16925/ co.v24i109.1507
- 445 Reficco, E., Gutiérrez R. y Trujillo D. (2006). Empresas sociales ¿Una especie en busca de
446 reconocimiento? *Revista de Administração - RAUSP*, 41(4):404-418. Recuperado
447 de: <https://www.redalyc.org/pdf/2234/223417480005.pdf>
- 448 Renard, M. C. (1999). El café de los pequeños productores en el mercado. La iniciativa Max
449 Havelaar. En: Renard, M. C. *Los intersticios de la globalización: un label “Max*
450 *Havelaar” para los pequeños productores de café*. Mexico: Centro de Estudios
451 Mexicanos y Centroamericanos.



- 452 San Martín, D. (2014). Teoría fundamentada y Atlas.ti recursos metodológicos para la
453 investigación educativa. *Revista Electrónica de Investigación Educativa* 16(1):103-
454 122. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/155/15530561008.pdf>
- 455 Strauss, A.; Corbin J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos*
456 *para desarrollar la teoría fundamentada*. Colombia: Editorial Universidad de
457 Antioquia; Facultad de Enfermería de la Universidad de Antioquia.
- 458 Van Der Hoff, F. (2011). *Manifiesto de los pobres: Las soluciones vienen desde abajo*. Oaxaca,
459 México: Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo.
- 460 Wilson, F. y Post J. (2013). Business models for people, planet (&profits): exploring the
461 phenomenal of social business, a market-based approach to social value creation.
462 *Small Business Economics* 40:715-737. DOI: 10.1007/s11187-011-9401-0
- 463 Yunus, M. (2010). *Building Social Business. Capitalism that can serve humanity's most*
464 *pressing needs*. Estados Unidos: Public Affairs.
- 465

