



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ENTIDADES PARTICIPANTES: FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIALES

**EMPRESA SOCIAL DE CAFÉS ESPECIALES EN CHIAPAS, MÉXICO: CLAVES PARA
COMPRENDER SU DESEMPEÑO**

TESIS

**QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
DOCTORA EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

presenta

ADRIANA ALICIA QUIROGA CARAPIA

COMITÉ TUTOR

TUTORA PRINCIPAL: DRA. REBECA DE GORTARI RABIELA

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIALES

DR. LUIS ARTURO RIVAS TOVAR

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

DR. ROBERTO TEJEDA ÁVILA

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

CIUDAD UNIVERSITARIA, CDMX

JULIO, 2021



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicatoria

*A Carlos Quiroga (†)
María Inés, Marcela y Carla
con toda mi fuerza.*

*A Paulo y Fernando
por su compañía, inspiración y eliminar obstáculos,
con todo mi amor.*

Agradecimientos

Agradezco a mi tutora, la Dra. Rebeca de Gortari Rabiela, por su calidad humana, intelectual, paciencia y precisión, para tomar la hoja de papel en blanco, guiar la investigación y realizar las preguntas clave en cada asesoría, gracias por las puertas abiertas que siempre estuvieron y por compartir el conocimiento.

Al Dr. Luis Arturo Rivas-Tovar, porque su presencia fortaleció el método, la forma y la claridad que hilaron los capítulos del trabajo. Al Dr. Roberto Tejeda Ávila, por sus recomendaciones, lecturas y profundas anotaciones al trabajo. A mis sinodales, el Dr. Herreras Aristi y la Dra. Hortensia Lacayo, por su lectura analítica y por reivindicar la pertinencia de este esfuerzo.

Este resultado no fue posible sin la confianza que me tuvieron el Ing. Sixto Bonilla y el Biól. Rigoberto Jonapa de la Cesmach y el Ing. Omar Hernández de la Ocaez, los socios de la Cesmach y Ocaez, sus directivos y personal. Les agradezco profundamente y espero retribuir la confianza brindada al generar información de utilidad para sus organizaciones.

Agradezco a la UNAM por hacerme parte de esta gran institución, a la División de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, a la Coordinación del Doctorado y particularmente a la Mtra. Leticia Estrada por el valioso apoyo brindado.

A mis compañeros en ECOSUR el Dr. Obeimar Balente Herrera y el Dr. Juan Llaven por el análisis que se fue fortaleciendo con las diversas conversaciones y su colaboración en el trabajo de campo; al Dr. Eduardo Bello por sus preguntas concisas y detonadoras para resolver diversos momentos del trabajo; A la Dra. Cristina Guerrero por la confianza depositada y su apoyo para profesionalizar al equipo de Vinculación. Especialmente agradezco a la Dra. Raimunda Santana Araujo por su invaluable asesoría en las distintas etapas de la investigación. Al proyecto 248968 de Conacyt Problemas Nacionales “Innovación en empresas sociales para contribuir a su funcionamiento: el caso de la Federación Indígena Ecológica de Chiapas” que financió actividades centrales y gracias al cual fue posible la discusión y el debate con otros actores sobre este tema.

Índice

Índice de tablas.....	V
Índice de figuras.....	VI
Anexos.....	VII
Resumen.....	IX
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. LA EMPRESA SOCIAL EN EL SECTOR DE LOS CAFÉS ESPECIALES: ENTRETEJIENDO ENTRE ENFOQUES ACTUALES Y PROBLEMAS ENRAIZADOS.....	12
1.1. El proceso de ser diferente en una cadena global de valor.....	12
1.1.1. El movimiento de los cafés especiales.....	17
1.1.2. Hitos en la historia mundial de los cafés especiales.....	18
1.1.3. Situación de la cafecultura en México y Chiapas: calidad vs. cantidad.....	20
1.2. La empresa social a nivel mundial.....	26
1.2.1 La empresa social en México.....	29
1.2.2. Empresas sociales cafecultoras: tensiones entre las familias campesinas, el Estado y el mercado internacional.....	33
1.3. Análisis del desempeño en las empresas sociales en México.....	37
1.4. Breve descripción ambiental y socioeconómica de las regiones de estudio.....	40
1.5. Breve descripción de las empresas sociales del estudio.....	44
CAPÍTULO 2. EL MARCO MULTIDISCIPLINARIO DE LA EMPRESA SOCIAL.....	47
2.1. Perspectivas teóricas que abordan la empresa social.....	47
2.2. Los conceptos clave: cafés especiales, empresa social y desempeño.....	58
2.2.1. El concepto de cafés especiales.....	58
2.2.2. Empresa social.....	60
2.2.2.1 Hibridez.....	64
2.2.2.2. Creación de valor.....	67
2.2.2.3. Captación de valor.....	70
2.2.2.4. Tensiones.....	71
2.2.3. Desempeño.....	73
CAPÍTULO 3. MÉTODO.....	85
CAPÍTULO 4. PANORAMA DE LOS CAFÉS ESPECIALES EN CHIAPAS: TRAYECTORIAS Y SITUACIÓN ACTUAL.....	96
4.1 Diversidad y complejidad del sector cafetalero en Chiapas.....	96
4.2. Hitos en la historia regional de los cafés especiales.....	100
4.3 Atributos del café especial en Chiapas.....	104
4.4 Impulsores e inhibidores en el ecosistema de cafés especiales en Chiapas.....	107
CAPÍTULO 5. EMPRESAS SOCIALES DE CAFÉ EN CHIAPAS: DOS ESTUDIOS DE CASO CESMACH Y OCAEZ.....	113
5.1. Campesinos Ecológicos de la Sierra Madre de Chiapas (Cesmach).....	113
5.1.1 Los orígenes y el contexto en que surge Cesmach.....	113
5.1.2. Hibridez entre sectores: desdibujando las fronteras entre lo público, lo privado y lo social	117
5.1.3. Creación de valor en Cesmach.....	124
5.1.4. Captación de valor.....	126
5.1.5. Tensiones para lograr la sostenibilidad en la Cesmach.....	134
5.2. Organización de Cafecultores Emiliano Zapata (Ocaez).....	139
5.2.1. Los orígenes y el contexto en que surge Ocaez.....	139

5.2.2. La hibridez en Ocaez.....	140
5.2.3. Crear valor en Ocaez, mediante el trabajo colectivo organizado y la participación de los jóvenes	141
5.2.4. Captar valor en Ocaez: La certificación orgánica	142
5.2.5. Las tensiones en Ocaez	145
CAPÍTULO 6. EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA SOCIAL EN EL NICHOS DE LOS CAFÉS ESPECIALES.....	149
6.1. Cesmach	149
6.1.1. Hibridez: Sectores presentes en el origen y durante el proceso	150
6.1.2. Creación de valor: tipo de servicios ecosistémicos y apropiación del territorio	151
6.1.3. Captación de valor: Productos diferenciados y clientes.....	153
6.1.4. Creación de capital humano: conocimiento en general, conocimiento del segmento de calidad y actitudes.....	156
6.1.5. Redes: Tipo de alianzas e interacciones significativas.....	157
6.1.6. Legitimidad institucional: Mecanismos para la gobernanza y sentido de pertenencia	164
6.1.7. Capacidad de organización: Mecanismos para el funcionamiento interno	169
6.2. Ocaez.....	172
6.2.1. Hibridez: sectores y actores presentes en el origen y durante el proceso.....	173
6.2.2. Creación de valor: tipo de servicios ecosistémicos y apropiación del territorio	175
6.2.3. Captación de valor: Productos y canales de comercialización.....	177
6.2.4. Creación de capital humano: conocimiento en general, conocimiento del segmento de calidad y actitudes.....	178
6.2.5. Redes.....	179
6.2.5. Legitimidad institucional	180
6.2.6. Capacidad de organización: Mecanismos para el funcionamiento interno	180
CAPÍTULO 7. APORTACIONES	184
7.1. Aportaciones	184
7.2. Alcances y limitaciones.....	186
7.3. Futuras líneas de investigación	187
CONCLUSIONES.....	190
REFERENCIAS.....	197

Índice de tablas

Tabla 1 Rendimiento y superficie cultivada de los principales productores de café	14
Tabla 2 Miles de sacos comercializados por los principales países exportadores	15
Tabla 3 Superficie, producción y rendimiento de café cereza en México 2004-2018.....	21
Tabla 4 Superficie media de parcelas de café en Chiapas, México	24
Tabla 5 Producción de toneladas de café cereza en Chiapas en 2004-2018.....	25
Tabla 6 Factor de importancia estatal (FIE) en los cinco estados productores de México.....	25
Tabla 7 Datos socioeconómicos de las regiones de estudio	43
Tabla 8 Datos básicos sobre las dos organizaciones de estudio: Cesmach y Ocaez.....	46
Tabla 9 Comparación entre escuelas y enfoques de pensamiento sobre empresa social.....	55
Tabla 10 La hibridez: Combinación de características entre sectores	65
Tabla 11 Clasificación de los tipos de tensiones en las empresas sociales.....	71
Tabla 12 Expresiones de los sectores público, privado y social en la Cesmach.....	123
Tabla 13 Descripción de los tipos de café tostado y molido de la Cesmach	126

Tabla 14 Etapas clave en Cesmach y tensiones en su funcionamiento.....	135
Tabla 15 Etapas clave en la Ocaez y tensiones en su funcionamiento	146
Tabla 16. Categorías de análisis que explican el desempeño en Cesmach.....	149
Tabla 17 Sectores con quienes Cesmach establece alianzas y resultados	161
Tabla 18 Categorías de análisis que explican el desempeño en Ocaez.....	173
Tabla 19 Sectores con quienes Ocaez establece alianzas y resultados	174
Tabla 20 Síntesis de las categorías que explican el desempeño en Cesmach y Ocaez.....	182

Índice de figuras

Figura 1. Mapa mental de la investigación y su correspondencia con los capítulos.....	11
Figura 2. Segmentos de la cadena global de valor del café convencional y especial.	17
Figura 3. Hitos en la historia mundial de los cafés especiales.....	20
Figura 4. Características de las empresas del Sector Social de la Economía en México.	30
Figura 5. Mapa de ubicación de las organizaciones de estudio: Cesmach y Ocaez.	46
Figura 6. Disciplinas relacionadas con el concepto de empresa y escuelas de pensamiento sobre la empresa social.....	57
Figura 7. Esferas que integran el ámbito de los cafés especiales.....	59
Figura 8. Diversos énfasis en la literatura sobre la empresa social.	60
Figura 9. Características y atributos de la empresa social en el contexto de estudio.....	63
Figura 10. La empresa social, una combinación de actores, lógicas de acción y recursos.....	66
Figura 11. Modelo analítico para analizar las tensiones en una empresa social y comprender su desempeño.....	73
Figura 12. Factores que interactúan para explicar el desempeño en una empresa social.....	78
Figura 13. Factores identificados en la literatura que explican el desempeño en las empresas sociales.....	83
Figura 14. Fases de la investigación.	86
Figura 15. Proceso para la identificación y selección de informantes clave.....	90
Figura 16. Diagrama ex ante de operacionalización del concepto empresa social.....	92
Figura 17. Diagrama ex ante sobre las dimensiones del desempeño de la empresa social.....	93
Figura 18. Unidades económicas en el café del sector privado y social.....	98
Figura 19. Diversidad dentro de las organizaciones cafetaleras.	98
Figura 20. Tipos de figuras jurídicas en las organizaciones cafetaleras de Chiapas.	99
Figura 21. Hitos en la historia de cafés especiales en Chiapas.....	104
Figura 22. Características de los cafés especiales.....	104
Figura 23. Ecosistema de cafés especiales en Chiapas.	112
Figura 24. Estructura para la gobernanza en Cesmach.....	121
Figura 25. Presentaciones de los tipos de cafés de Sierra Verde S.C. en Cesmach.....	128
Figura 26. Línea de tiempo en la diferenciación del café de Cesmach.....	129
Figura 27. Línea de tiempo de las certificaciones obtenidas en comercio justo y orgánico por Cesmach.....	130
Figura 28. Logotipo de la Cesmach.....	152
Figura 29. Comercialización de sacos de 69 kg. de café verde por Cesmach en el periodo 2013-2018.....	155
Figura 30. Venta de café tostado y molido en Sierra Verde S.C.	155

Figura 31. Organizaciones que conforman la Unión El Triunfo, agro clúster destinado al beneficio seco y proyectos colaborativos.	162
Figura 32. Ingreso de socios a Cesmach en el periodo 1994-2018.....	165
Figura 33. Faltas o infracciones de alta consideración en Cesmach.....	167
Figura 34. Esquema de organización en Cesmach.....	170
Figura 35. Temas prioritarios para fortalecer las capacidades humanas en Ocaez.....	179
Figura 36. Esquema de organización en Ocaez.....	181

Anexos

Anexo 1. Análisis de congruencia entre objetivos, preguntas de investigación y categorías de análisis.

Anexo 2. Matriz de operacionalización del concepto empresa social de cafés especiales.

Anexo 3. Matriz de operacionalización del concepto desempeño en la empresa social.

Anexo 4. Guión de entrevista semiestructurada y grupo focal.

Anexo 5. Lista de entrevistas y grupos focales.

Anexo 6. Lista de códigos generados en Atlas.ti 8.

Anexo 7. Universo de organizaciones cafetaleras en Chiapas.

Anexo 8. Aspectos clave sobre la medición del desempeño que se analizan en diversas publicaciones.

Anexo 9. Bibliografía de referencia

Siglas y acrónimos

Amecafé	Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café
AMCCE	Asociación Mexicana de Cafés y Cafeterías de Especialidad
AMSA	Agroindustrias Unidas de México
AMTAD	Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales
Aric	Asociación Rural de Interés Colectivo
Bid	Banco Interamericano de Desarrollo
Casfa	Centro de Agroecología San Francisco de Asís
CEIG	Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica de Chiapas
Certimex	Certificadora Mexicana de Productos y Procesos Ecológicos
Cesmach	Campesinos ecológicos de la Sierra Madre de Chiapas
CI	Conservación Internacional
CLAC	Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores y del Comercio Justo
Conanp	Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas
Coopcafé	Coordinadora Estatal de Pequeños Productores de Chiapas
DOF	Diario Oficial de la Federación
Ecosur	El Colegio de la Frontera Sur
Emes	Emergencia de la Empresa Social en Europa
Fao	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
Fiech	Federación Indígena Ecológica de Chiapas
Focirs	Federación de Organizaciones Campesinas Indígenas de la Región Sierra
Fundemex	Fundación del Empresariado en México
Isman	Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla
Inaes	Instituto Nacional de Empresas Sociales
Incafech	Instituto del Café en Chiapas
Inmecafé	Instituto Mexicano del Café
NSE	Nueva Sociología Económica
Ocaez	Organización de cafecultores Emiliano Zapata
OECD	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
PIAC	Plan Integral de Atención al Café
Rebitri	Reserva de la Biosfera El Triunfo
Rendrus	Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable
Sagarpa	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SE	Secretaría de Economía
SCA	Specialty Coffee Association
SSE	Sector Social de la Economía
TCO	Trabajo Común Organizado
TO	Teoría de la Organización
Uciri	Union de Comunidades de la Region del Istmo
Uepc	Unidades Económicas de Producción y Comercialización
WWF	Fondo mundial para la naturaleza

Resumen

El objetivo de la investigación es describir y analizar los factores que explican el desempeño de la empresa social en el nicho de los cafés especiales en Chiapas. Se seleccionaron *a priori* las dimensiones centrales de la empresa social: hibridez, creación de valor, captación de valor, así como sus tensiones. El método, a partir de la selección de dos estudios de caso, consistió en observar y aplicar 21 entrevistas semiestructuradas a informantes clave y el desarrollo de grupos focales. Los resultados del análisis de corte cualitativo permitieron identificar las cualidades de la misión híbrida en ambas organizaciones. La Cesmach capta valor diversificando sus productos, agrega valor a través de las certificaciones, enfatiza la calidad y ha desarrollado capacidades en los socios e infraestructura para la producción de cafés especiales; la Ocaez, comercializa café pergamino, agrega valor en búsqueda de la certificación orgánica y mediante la búsqueda de alianzas fomenta las capacidades en los jóvenes para incursionar en los cafés de calidad. Ambas organizaciones crean valor en el sistema y en la organización, debido a que son un enclave para que las familias caficultoras se mantengan organizadas, se apropien del territorio y las tensiones están relacionadas con las diferentes etapas en su desarrollo. La relevancia de los hallazgos es debido a contribuir al desarrollo de un marco para explorar su funcionamiento a partir de siete atributos: hibridez, creación de valor, captación de calor, creación de capital humano, legitimidad institucional, redes y capacidad de organización y las limitaciones son el número de estudios de caso que limitan la generalización de los resultados.

Abstract

The objective of the research is to describe and analyze the factors that explain the functioning of the social endeavour in the niche of special coffees in Chiapas. The central dimensions of the social endeavour were a priori selected: hybridity, value creation, value acquisition, as well as their tensions. The method, through the selection of two study cases, consisted in applying 21 semi-structured interviews of key informers and the development of focal groups. The results of the qualitative analysis allowed to identify the attributes of the hybrid mission in both organizations. Cesmach acquires value by diversifying its products, adds value through certifications, emphasises the quality and has developed capabilities in partners and infrastructure for the production of special coffees. Ocaez commercializes parchment coffee, adds value in search of organic certification and, through the search of alliances, fosters the capabilities in the young to enter into quality coffees. Both organizations create value in the system and the organization since they are both an enclave for the coffee growing families to keep organized, take ownership of the land and the tensions are related with the different development stages.

The relevance of the findings is to contribute to the development of a framework to explore its functioning through seven attributes: hybridity, value creation, value acquisition, human capital creation, institutional legitimacy, networks and the limitations inscribe in their own limited generalizations.

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema

El modelo neoliberal aplicado en México, así como en otros países de América Latina, a inicios de 1980, lejos de reflejar competitividad en el campo, mayor desarrollo económico y calidad de vida, ha traído consigo un abandono de la responsabilidad social del Estado y mayor desigualdad, acentuando la marginación, exclusión y pobreza extrema (Méndez, 1998; Salazar, 2004). México ocupa el segundo lugar en desigualdad (Coeficiente de Gini 0.459) de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) y esta es considerada el principal obstáculo para el desarrollo sostenible de los países (CEPAL, 2017).

Se ha señalado que un modelo de negocios innovador, que se sustenta en los principios agroecológicos, es la producción y comercialización del café orgánico (Contreras y Hernández-Martínez, 2008) y de otros cafés diferenciados. México ha ocupado los primeros lugares en la producción mundial de café orgánico (actualmente ocupa el segundo), destinando el 3.24% de su superficie total cultivada a este tipo producción (SAGARPA, 2017) y Chiapas se ha mantenido con el liderazgo nacional, no obstante, se identifica que las regiones cafetaleras de Chiapas, presentan la tendencia de sustituir el café de sombra y orgánico por otros usos de suelo más intensivos¹, perdiendo los beneficios agroecológicos y ambientales (López-López y Caamal-Cahuich, 2009; Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad, 2015),

¹ Chiapas es el estado con la mayor variación en la disminución de superficie por productor (-123%) con respecto a la media nacional (-98%) y la cosecha de café estatal se redujo a una tasa anual de 5.5%, al ubicarse en 361,850 toneladas, su nivel más bajo desde 1997/98. La tendencia decreciente se explica principalmente por la reducción en la productividad de los cafetales durante los últimos años, así como por la reducción en la superficie cosechada, y en años recientes, la presencia de la roya del cafeto es el principal factor que explica la reducción en la cosecha (FIRA, 2016).

razones que ponen en riesgo su liderazgo nacional en la producción orgánica y su potencial de ocupar nichos de cafés especiales y de calidad de taza.

El café, a pesar de ser un cultivo altamente rentable, no es favorable para las familias minifundistas productoras en México, por el modo en que se inserta al mercado internacional. Es de señalarse que para las familias productoras, los beneficios económicos generados por la cafecultura en México representan hasta un 78% de sus ingresos totales (Amecafé, 2012), lo cual significa una fuerte dependencia del cultivo.

El análisis prospectivo de Giovannucci y Juárez-Cruz (2006) determinó que la calidad genérica del café de México ha disminuido sustancialmente en los últimos ciclos, debido a algunas prácticas perjudiciales para el cultivo (por ejemplo, la sustitución de variedades tradicionales por variedades híbridas de “alto rendimiento”) y a que los sistemas de mercadeo locales no diferencian entre las calidades del grano y por lo tanto, no existen incentivos para que los productores ofrezcan cafés de mayor calidad. Sin embargo, dentro de sus fortalezas, Chiapas y otros estados productores, cuentan con un potencial considerable de cultivar cafés de alta calidad, debido a que la mayor parte del café es cultivado bajo sombra, en altitudes mayores a los 1100 msnm, producido por medio de variedades tradicionales, y mediante prácticas ambientales con pocos insumos agroquímicos, y con el procesamiento adecuado, estos cafés pueden ser de alta calidad y competitivos.

En zonas rurales, en un contexto de marginación y pobreza, las familias generan continuamente estrategias de vida que les permiten acceder a los satisfactores mínimos para iniciar procesos de cambio positivo “*spiraling-up*” (Emery y Flora, 2006). Distintas combinaciones de acceso a sus

capitales: natural, social, político, cultural, humano, físico y económico, les permiten articular estrategias de vida complejas, entre ellas, la migración y envío de remesas, la combinación de trabajo asalariado y subsidios gubernamentales y en particular, se ha identificado que combinaciones específicas de capital social, facilitan el inicio de emprendimientos de carácter económico (Flora, Sharp, Flora y Newlon, 1997) o empresas sociales. En contextos rurales, dichos emprendimientos enfrentan tensiones entre los modelos de desarrollo promovidos por el Estado y los locales, entre la lógica campesina y la capitalista, entre el uso extractivo de los recursos naturales y la sustentabilidad, entre la lógica racional del mundo occidental y el arte de producir los mínimos satisfactores para una familia.

En México, a pesar de que se cuenta con una amplia historia del cooperativismo, prevalece el desconocimiento sobre las empresas sociales y el Sector Social de la Economía (SSE), reconocido en la legislación desde el año 1983 (en el marco del sistema de economía mixta del país), como el tercer sector económico, conformado por organismos y empresas de naturaleza distinta a las adscritas a los sectores público y privado. En la crisis actual del modelo económico neoliberal, las empresas sociales sobresalen como nuevos esquemas para reducir la desigualdad y estrechar la relación sociedad, economía, producción y ambiente.

En sus inicios, las organizaciones caficultoras en Chiapas buscaron objetivos duales, es decir, trabajar de manera colectiva para mejorar el bienestar de las familias socias, el arraigo y la conservación de sus territorios y la generación de ingresos mediante la comercialización de su café y son muy diversas en cuanto al segmento de la cadena de valor que ocupan, existen las que son productoras de café cereza, pergamino, o bien las que llevan a cabo el proceso que agrega más

valor, es decir, el tostado y el envasado con marca propia, expendios y cafeterías. Existen organizaciones de primer y segundo nivel, con mercado nacional o internacional y su cuantificación es compleja debido a la gran volatilidad con la que emergen y desaparecen (reactivas a programas oficiales). Las organizaciones llevan a cabo distintos manejos agronómicos de su cultivo, y pueden ser sistemas de manejo convencional, orgánico ó en transición (hacia el cultivo orgánico). Existen diversos tipos de certificación que permiten o no el acceso a ciertos nichos de mercado, por ejemplo, para la certificación orgánica, la Certificadora Mexicana de Productos y Procesos Ecológicos (Certimex); para el Comercio Justo, Fairtrade y la Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores y del Comercio Justo (CLAC); para cafés sustentables (Rainforest Alliance) y para la denominación de origen (Café Chiapas). Así mismo, hay nichos en crecimiento de cafés gourmet y de especialidad, y por lo tanto, una gama variable de modelos de negocios en los que los minifundistas cafetaleros se ven inmersos en el seno de sus organizaciones económicas.

Los estudios realizados sobre las organizaciones cafetaleras en Chiapas, han abordado las causas de sus crisis en el mercado orgánico, su subordinación al Estado y la intención de superarla, mediante la acción colectiva y el movimiento campesino, así como su contribución al desarrollo sostenible de sus territorios. Previamente las organizaciones de productores de café, se han estudiado como grupos de cafecultores campesinos, que se asocian en figuras jurídicas para lograr objetivos comunes (Milford, 2014) y proveer servicios a sus socios (Martínez, 2002) y no se han considerado conceptualmente como empresas sociales. Aunque se sabe de la importancia económica, social y ambiental de esta cadena de valor por una parte, poco se conoce sobre los atributos de la organización empresarial, su naturaleza híbrida y los mecanismos internos que les

permiten la captación y creación de valor, así como las tensiones o conflictos que emergen de su misión dual y los mecanismos con que se conducen y buscan los mejores resultados posibles.

El estudio sobre los atributos y la gerencia de una empresa social de caficultores en Chiapas es incipiente y el dinamismo de los diversos nichos de mercado que han creado y transitado en el seno de sus organizaciones económicas, como los distintos segmentos de los cafés diferenciados, expresados por el comercio orgánico, el comercio justo y recientemente el de cafés especiales, generan una variante de modelos de negocios y diversas tensiones al interior de la organización.

Las respuestas de las organizaciones cafetaleras, ante las crisis del mercado y la exclusión y desigualdad en las que viven sus socios, son por demás relevantes para analizar, capturar e identificar los mecanismos de gestión que les permitan lograr los mejores resultados en los ámbitos ambiental, social y financiero. Debido a que existen múltiples variantes en la conceptualización y abordaje del desempeño, esta investigación aporta una mirada integral sobre el desempeño de una empresa social de cafés especiales, al describir los factores que interactúan entre sí y en su contexto, para influir en el funcionamiento de la misma.

Los casos de estudio que se analizarán a profundidad en esta investigación, son organizaciones cafetaleras que reflejan la complejidad de pertenecer al sector cafetalero de productores minifundistas, y con una mirada hacia el futuro, al incursionar en los cafés de especialidad y buscar la taza de excelencia. Las organizaciones datan en algunas décadas de formación, participan en el mercado orgánico, el Comercio Justo, producen café de exportación y para el consumo nacional.

Las organizaciones son Campesinos Ecológicos de la Sierra Madre de Chiapas (Cesmach) y la Organización de Cafeticultores Emiliano Zapata (Ocaez).

Bajo una perspectiva interdisciplinaria, en particular entre las Ciencias de la Administración y la Sociología, observar el surgimiento y permanencia de las empresas sociales que han incursionado en el mercado para ocupar diversos nichos de mercado, tales como el comercio justo, el orgánico y de cafés especiales, implica reflexionar sobre la importancia en el manejo de las tensiones que surgen en la empresa social, para llevar a cabo una gestión óptima de su desempeño. Estos hallazgos podrían revelar alternativas viables que muestren la aparición de nuevas categorías de pensamiento organizacional, tales como la solidaridad, la identidad con el territorio y la gratuidad. Se considera que la falta de comprensión del funcionamiento de la empresa social, frena la articulación entre actores que impulsen procesos de desarrollo e investigación aplicada, con mayor grado de pertinencia e impacto. A lo que se agrega el desconocimiento de la sociedad, sobre los aportes de la empresa social a la economía local, regional y nacional, al bienestar de sus habitantes, y a la disminución de la pobreza e inequidad en general. Este desconocimiento no motiva el interés y participación de la sociedad en el diseño de políticas públicas, acompañadas de mecanismos de reconocimiento e incentivos que impulsen este tipo de prácticas y esquemas de organización.

Preguntas de investigación

Las preguntas de investigación que motivan este estudio, en el contexto cafetalero de Chiapas, son:

1. ¿Cuáles son los factores que explican el desempeño de la empresa social en el nicho de los cafés especiales en Chiapas? Para ello, se debe responder:
2. ¿Cuáles son las características del sector cafetalero en Chiapas y en particular, el de cafés especiales?

3. ¿Cuáles son las características de las empresas sociales en el nicho de los cafés especiales en Chiapas?
4. ¿Qué factores explican el desempeño de las empresas sociales del estudio?

Las respuestas a dichas preguntas, permitirían mayor claridad conceptual en el campo de investigación y orientar nuevos estudios, así como la generación de una propuesta metodológica para medir su desempeño, para la gestión y creación de este tipo de entidades. A partir de dichas preguntas, el objetivo general que se plantea es:

Objetivos de investigación

Objetivo general: Describir y analizar los factores que explican el desempeño de la empresa social en el nicho de los cafés especiales en Chiapas.

Objetivos específicos

1. Describir el sector cafetalero y en particular la emergencia de los cafés especiales en Chiapas.
2. Identificar las características de las empresas sociales en el nicho de los cafés especiales en Chiapas.
3. Analizar los factores que explican el desempeño de las empresas sociales caficultoras en Chiapas.

Relevancia del trabajo

El proceso de conformación de empresas sociales cafetaleras y su funcionamiento interno a lo largo de las dos últimas décadas en Chiapas ha sido permeado por distintos escenarios sociopolíticos, económicos y ambientales. Estos escenarios generalmente han sido desfavorables, puesto que al mismo tiempo que muchas organizaciones desaparecen, dejando a sus socios vulnerables, en situación de pobreza e inequidad, en cambio otras organizaciones persisten y se reinventan, posibilitando a sus socios la consecución de objetivos encaminados a su bienestar humano. Es de interés entender dicho fenómeno multidimensional y complejo, donde los distintos actores establecen estrategias en su organización y procesos de acción colectiva, que repercuten en la conformación de empresas sociales, de su permanencia a través del tiempo y de la innovación en productos o en procesos.

Las aportaciones de esta investigación se inscriben en el ámbito descriptivo y metodológico. En el campo de la empresa social conformadas por campesinos o indígenas, se exige y también ofrece, una vasta riqueza de elementos para su análisis. Los campesinos cafeticultores se organizan, como un modo de resistencia y supervivencia, en entidades híbridas, cuyas finalidades se van adaptando según sus propios objetivos. El desempeño en este tipo de entidades no puede dejar de lado, la intencionalidad básica de resistir y tener una vida más digna, por lo tanto, el desempeño es en sí, un arte que día a día moldean.

Desde la perspectiva teórica, la contribución de este estudio radica en que a pesar de que el campo de estudio de la empresa social es creciente, aún no tiene un consenso conceptual y se requieren evidencias empíricas para contribuir a la corriente de pensamiento latinoamericana, al identificar

los atributos y el papel que juegan las empresas sociales en esta región, en un contexto socioambiental adverso, y en donde los modos de vida, en el caso de poblaciones indígenas y campesinas, es un punto de confluencia para comprender mejor esta entidad dual.

Desde la perspectiva aplicada, la contribución parte de proponer un modelo teóricamente viable y su aplicación para su nueva adaptación, esto difícilmente es transferido y adoptado de manera automática por las empresas en general. Se han diseñado estándares para la certificación orgánica, para el comercio justo, y son aplicados por las organizaciones cafeticultoras con ayuda de determinado personal técnico. La relevancia práctica es que mediante este espacio investigativo, se creen vínculos con las organizaciones cafeticultoras en los que se ubiquen aquellos principios esenciales en su arte de gestionar la organización híbrida, para lograr los mejores resultados posibles y que la propia sistematización de su actuar evidencie sus logros, mismos que sean compartidos con otras empresas en su ramo, para impulsar la gestión del desempeño desde un proyecto propio, que permite una vida más digna.

Alcance

La flexibilidad en el uso del concepto de empresa social permite analizar a la organización cafetalera bajo este modelo de una forma diferente. Aunque el modelo analítico sobre las dimensiones para analizar el desempeño y sus criterios, parte de una revisión teórica, también lo hará a la luz de conocimiento local en los directivos de las organizaciones cafetaleras y de una convicción sobre la relevancia de su conocimiento local y la persistencia-resistencia que tienen dichos actores a través del trabajo organizado, para lograr los mejores resultados posibles, en condiciones de extrema pobreza e inequidad.

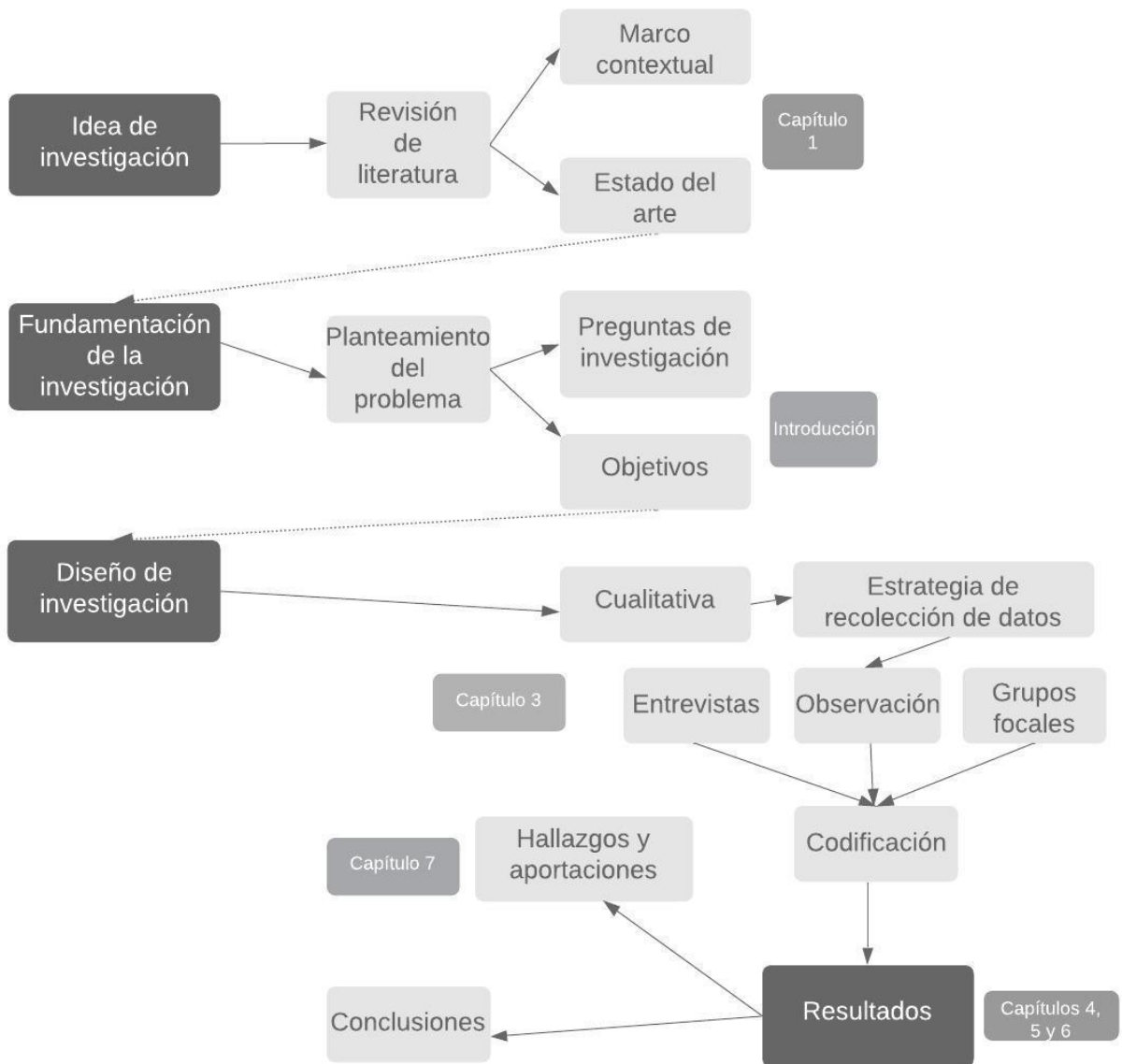
Esta investigación doctoral basada en la comprensión a profundidad de los estudios de caso, busca dilucidar el concepto de empresa social cafetalera en el nicho de los cafés especiales, e identificar aquellas estrategias directivas que explican su desempeño social, ambiental y económico.

Estructura de la investigación y del documento

La investigación siguió la estructura que se esquematiza en la Figura 1, en la que a partir de la idea de investigación se elabora una revisión de literatura y delimitación del marco contextual, que permiten la generación de preguntas y objetivos de investigación, posteriormente el diseño para la recolección de datos, su análisis y la obtención de resultados. Esta estructura se refleja en las diferentes secciones y capítulos del documento.

Figura 1

Mapa mental de la investigación y su correspondencia con los capítulos de la tesis.



Fuente: Adaptado de Rivas-Tovar, L. A. (2017). *Elaboración de tesis: estructura y metodología*. Ciudad de México: Trillas.

Posterior a la Introducción en la que se plantea el problema y se describen los objetivos de la investigación, en el Capítulo 1 se aborda el marco contextual de la investigación, que incluye las principales contribuciones en la literatura internacional y nacional sobre el objeto de estudio, así

como la descripción de la región de estudio y una breve semblanza de las organizaciones. En el Capítulo 2 se desarrolla el marco teórico y conceptual sobre la empresa social, el desempeño y los cafés especiales; se describen primero los aportes desde diversas corrientes teóricas y disciplinarias y un apartado sobre los conceptos centrales del estudio. El Capítulo 3 describe el método, el tipo de estudio, así como las técnicas de recolección de datos que se utilizaron. El Capítulo 4 explica la emergencia de los cafés especiales en el mundo y particularmente en Chiapas. El Capítulo 5 desarrolla los atributos de la empresa social de cafés especiales en Chiapas, enmarcando a la empresa social cafetalera en un modelo híbrido que persigue crear valor para el sistema social y el ambiente y captar valor para los individuos. En el Capítulo 6 se desarrollan los factores explicativos del desempeño de las empresas sociales del estudio. En el Capítulo 7 se describen en conjunto los hallazgos, principales contribuciones del estudio, sus limitaciones, así como futuras líneas de investigación a partir de las nuevas interrogantes que arroja esta investigación. Finalmente se presentan las conclusiones de la investigación.

Capítulo 1. La empresa social en el sector de los cafés especiales: entretejiendo entre enfoques actuales y problemas enraizados

En este capítulo se desarrollará el estado del arte sobre los tres temas que están directamente relacionados con la investigación: los cafés especiales, la empresa social y el desempeño, para delimitar el objeto de investigación.

1.1. El proceso de ser diferente en una cadena global de valor

En la última década, el crecimiento sostenido de la demanda de café es una tendencia mundial (Giovanucci y Cruz, 2006; Euromonitor International, 2017) y es el *commodity*² que en diversas fuentes bibliográficas se ha equiparado que genera un valor comercial superior al de las exportaciones del petróleo (Wagner, 2001; Ortíz-Ceballos et al., 2004). Sin embargo, de acuerdo con el Observatorio de Complejidad Económica, el café sin tostar, ocupa la posición 118 en productos que se comercializan (OEC, 2017). En México, el café genera un valor comercial superior a los 80 mil millones de dólares (Amecafé, 2012); sin embargo, la denominada “paradoja del café” persiste y es que mientras existen precios altos para los países importadores y se incrementa la demanda, históricamente los países productores reciben precios muy bajos y deben lidiar con las externalidades negativas de la cadena global de valor (Daviron y Ponte, 2005, en: Luna-Wilson, 2015).

² *Commodity*: Producto comercializado con bajo nivel de diferenciación o especialización.

La producción de café se ubica en los países de América (62%), Asia (24%), África (13%) y Oceanía (1%) y por lo menos, existen veinticinco millones de familias que participan en la producción del aromático. Aunque 70 países producen café, el 50% de la producción se concentra en tres: Brasil, Vietnam e Indonesia (FAO, 2015). El café se ha caracterizado por ser un *commodity* en un mercado históricamente dinámico y complejo, entre otras razones, debido a una marcada regionalización entre las fuerzas de la oferta y la demanda, las altas variaciones de los precios, la incipiente especialización y escaso desarrollo tecnológico de los países productores, la vulnerabilidad ambiental, la precariedad socioeconómica de las familias productoras, el desconocimiento de los países consumidores de los orígenes del grano y las presiones políticas y comerciales entre los países.

El mercado internacional del café ha experimentado un esquema de comercio regulado y un esquema de libre mercado. El primero funcionó entre los años de 1962 y 1988, mediante un conjunto de acuerdos establecidos en el Convenio Internacional del Café (firmado en 1962 y ratificado en 1968, 1976 y 1983) en el que las cláusulas tenían el objetivo de equilibrar la oferta y la demanda, para garantizar a los países consumidores un adecuado abasto de café y a los productores, un mercado seguro a precios adecuados (Palomares, González y Mireles, 2012).

En el esquema de libre comercio, vigente a partir de 1988, la fijación del precio se basa en el mercado internacional, el cual varía año con año e incluso durante el mismo. De acuerdo con las estadísticas de la FAO (2015), aunque el consumo de café se ha incrementado sin precedentes, quienes cultivan el mayor volumen del café (productores minifundistas) operan en una cadena global de valor, en donde un vasto y a menudo desorganizado número de productores, están expuestos a las reglas del libre mercado, controlado por algunas pocas comercializadoras y

empresas tostadoras. Adicionalmente, dichos agricultores tienen que lidiar con la variabilidad climática a la que está expuesto su cultivo, deteriorando las condiciones de sus medios de vida a largo plazo. La FAO (2015) señala que persisten grandes problemas para las familias productoras de café: acceso inadecuado a créditos, volatilidad en los precios y excesivos trámites en los países de origen, así como barreras comerciales en los países a los que exportan su café.

Para situar a México en la producción mundial de café, se utilizan datos del primer y único anuario estadístico de la FAO para el café (FAO, 2015) y de la Organización Internacional del Café (ICO, 2018). En ambas fuentes de información, México ocupa el 10º lugar entre los países exportadores de café verde, debido entre varios factores, al rendimiento y el tipo de variedades cultivadas. Por ejemplo, como se muestra en la Tabla 1, Brasil y Vietnam tienen rendimientos muy superiores a México, los cuales han sido resultado, entre otras causas, de la tecnificación de cultivos, el empleo de variedades genéticamente modificadas, monocultivos a cielo abierto o con poca sombra, la aplicación de fertilizantes inorgánicos y el control químico de plagas (Pohlan, 2006) situación que afecta la sostenibilidad del sistema de producción, incrementa la amenaza de plagas más nocivas o la degradación irreversible de los suelos.

Tabla 1

Rendimiento y superficie cultivada de los principales productores de café verde en el mundo

País	Población rural (millones)	Superficie cultivada (ha)	Rendimiento (hg/ha)
Brasil	29	2 085 522	14 215
Vietnam	62	584 600	24 991
Indonesia	119	1 240 900	5632
Colombia	12	771 728	8464
India	857	376 305	8456
México (10)	26	700 117	3308

Fuente: FAO (2015). Statistical pocketbook Coffee 2015. Consultado 05-05-19 en: <http://www.fao.org/3/a-i4985e.pdf>

En la Tabla 2 se presenta un panorama para mostrar la evolución en la exportación de sacos de café durante el periodo 2014-2018, en el que países como Brasil e Indonesia, disminuyeron su exportación de café, mientras que México, Perú, Uganda, Etiopía, India, Colombia y Vietnam la incrementaron.

Tabla 2

Miles de sacos de 60 kg. comercializados por los principales países exportadores de café en el mundo en el periodo 2014-2018

		2014	2015	2016	2017	2018
1	Brasil	37,335	37,563	34,269	30,925	35,383
2	Vietnam	26,097	20,655	27,568	22,439	27,866
3	Indonesia	6,175	8,379	6,545	8,198	4,539
4	Colombia	10,954	12,716	12,831	12,985	12,808
5	Etiopía	3,117	2,985	3,001	3,773	3,589
6	India	5,131	5,262	6,086	6,542	5,967
7	Honduras	4,252	5,030	5,306	7,341	7,144
8	Uganda	3,442	3,596	3,543	4,774	4,223
9	Perú	2,720	2,790	3,960	3,946	4,064
10	México	2,480	2,458	3,233	2,911	2,888

Fuente: ICO. (2018). International coffee organization: Exports of all forms of coffee by all exporting countries.

Consultado 04-03-20 en http://www.ico.org/new_historical.asp?section=Statistics

Nota: No se cuenta con información del año 2019 en la misma serie de datos.

De acuerdo con la Organización Internacional del Café (OIC) en el mercado internacional, los lotes de café se comercializan y se cotizan según la pertenencia a uno de los siguientes grupos: arábica lavados (producidos principalmente en Colombia); otros suaves (arábica, producidos en México y Centroamérica); brasileños naturales (arábica de Brasil y América del Sur) y robustas (producidos en África, Asia y algunos países de América) (Ortíz-Ceballos et al., 2004). Los países productores toman diferentes rutas de especialización, por ejemplo, Vietnam creció notablemente con base en la oferta de diversas variedades de café robusta, que no son consideradas de

especialidad, mientras que Colombia produce 100% variedades del café arábica³, que tienen el mejor porte y calificación en taza.

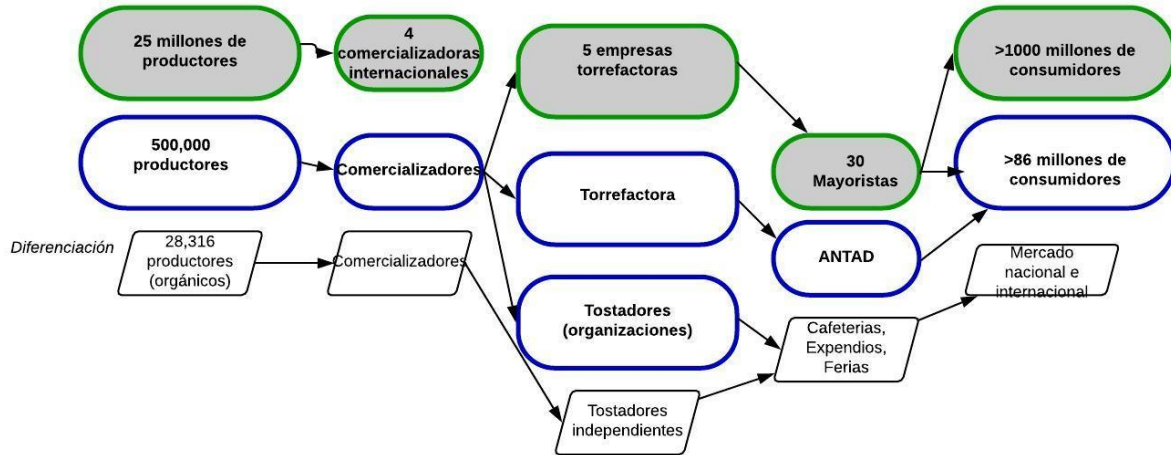
En el segmento de los cafés diferenciados, no existe información consistente respecto al volumen que se comercializa a nivel mundial; se estima que los denominados cafés certificados representan el 8% del mercado, en tanto que los cafés certificados de alta calidad (*Specialty*) constituyen el 13% (Giovannucci y Juárez-Cruz, 2006; Amecafé, 2012). En un ciclo cafetalero reciente (2015-2016) el 53% de la producción mundial de café, correspondió a la variedad arábica y el 43.7% a la robusta, y en la última década, el crecimiento del café robusta presentó mayor dinamismo (tasa promedio 3.6%) que el arábica (tasa 2.0%) (FIRA, 2016).

En la cadena global de valor participan los productores, organizados o no, comercializadoras (unas veces conformadas por los mismos productores), las torrefactoras (o tostadores) que son quienes agregan el mayor valor al café, al industrializarlo y dejarlo listo para que los distintos tipos de minoristas y mayoristas lo hagan llegar al consumidor. En la Figura 2 se esquematizan algunos de los segmentos clave en la cadena global y nacional de cafés convencionales y el nicho emergente de los cafés de especialidad. Si bien los segmentos de la cadena no difieren entre sí, el poder de negociación entre los actores sí hacen una diferencia. De acuerdo con Amecafé (2012) el esfuerzo de los países productores por exportar cafés diferenciados y cafés con valor agregado (descafeinados, solubles y extractos) es una de las acciones a seguir, para revertir la marcada desigualdad en la apropiación del valor en la cadena.

³ Las variedades arábicas de Mesoamérica, han sido catalogadas por The World coffee research y se encuentran disponibles en: https://worldcoffeeresearch.org/media/documents/las_variedades_del_cafe_arabica_v2_feb_2018.pdf

Figura 2

Segmentos de la cadena global de valor del café convencional y especial.



Fuente: Elaboración propia a partir de Amecafé (2012). Plan Integral de Promoción del Café de México. Ciudad de México, p. 18.

1.1.1. El movimiento de los cafés especiales

Si se considera que la producción y comercialización del café data de varios siglos, el movimiento de los cafés especiales es bastante reciente. Surge a inicios de la década de los setenta del siglo pasado, por la demanda de consumidores en Estados Unidos, quienes buscaban mayor calidad en el café y cierta diferenciación de los productos que percibían homogéneos (Escamilla y Landeros, 2016). El término de cafés especiales, originalmente inmerso en la cultura de café estadounidense, incluyó cualquier tipo de café con características diferentes a los denominados convencionales; Erna Knutsen⁴ en 1974, acuñó el término de “café de especialidad” referido a una variedad de

⁴ Knutsen fue pionera en la formación de la Asociación de Cafés Especiales (Specialty Coffee Association: SCA) fundada en 1982, por un pequeño grupo de profesionales del café y hoy en día, es la asociación comercial del café más grande del mundo, con cerca de 2,500 miembros. Las pautas de la SCA para la determinación de la calidad organoléptica del café, han creado los estándares reconocidos de forma unánime por los diversos actores del mundo del café y engloban especificidades de la cadena, desde los productores hasta los baristas (SCA, 2019).

granos de café diferentes, provenientes de sitios geográficos y microclimas muy particulares (Torres y Pereira, 2016).

Aunque entre Estados Unidos, Japón o países de Europa, varía el énfasis sobre las cualidades intrínsecas de los cafés especiales, se coincide en que la calidad es el elemento clave. Sin embargo, presenta diversas facetas, debido a las múltiples configuraciones del café. Es decir, el café ha sido diferenciado por su calidad ecológica (café amigable con el ambiente, café amigable con las aves), calidad social (café comercio justo), calidad agronómica (café orgánico, café de altura), calidades físicas como tamaño, color y defecto (café de volumen) y por su calidad organoléptica (café especial) (Läderach et al., 2006). A los cafés especiales también se les ha denominado cafés de calidad, sin embargo, como se mencionó anteriormente, la calidad es un factor que puede estar presente en cualquier tipo de café y se evalúa de manera diferente. Por ejemplo, en el mercado de cafés de volumen, la calidad es definida por sus características físicas (como tamaño del grano y defectos físicos) y puede ser evaluada objetivamente a través de procesos de control manuales. En cambio, la calidad de los cafés especiales (que se comercializan en un mercado de microlotes) está definida por sus características organolépticas, es decir, por los atributos sensoriales identificados en la catación.

1.1.2. Hitos en la historia mundial de los cafés especiales

A inicios de los años 70, a partir de la diversificación de los productos del café, se incrementó el consumo de descafeinados en los Estados Unidos y a mediados de los años 80 surgieron los cafés perfumados y saborizados (vainilla, almendra, chocolate, frutas) que se distribuyeron

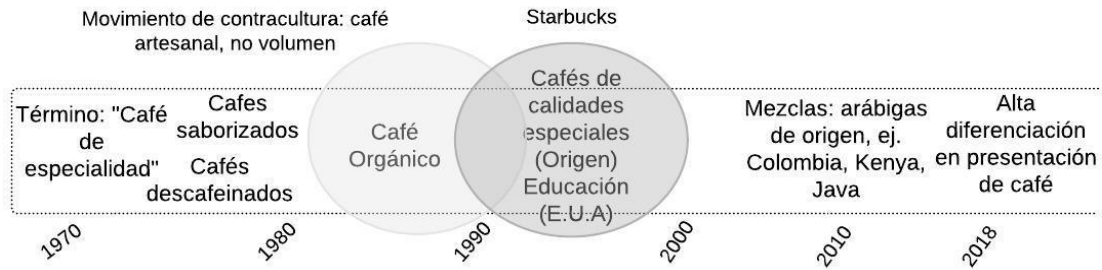
ampliamente. A mediados de la década de los ochenta en Estados Unidos, el café era considerado una bebida para gente adulta, sin embargo, para finales de la misma, los vendedores de café lograron que los adolescentes y adultos jóvenes se convirtieran en consumidores estables del café, lo cual permitió un crecimiento sostenido en el mercado (Torres y Pererira, 2016). En la década de los noventa, Starbucks fue pionera en hacer accesible a la población en general los cafés diferenciados, mediante una presentación de cafés de tueste oscuro y comercialización de cafés diferenciados por el origen, educación sobre calidad de café al consumidor y la venta de productos asociados (Guadarrama, Escamilla, Partida y Trujillo, 2002).

Actualmente, el segmento de cafés especiales continúa en expansión y en el afán de diferenciar e identificar al vendedor, la gama de presentaciones de café ha incrementado sustantivamente. En países como Francia, se pueden encontrar hasta 16 tipos de tostados (de una misma marca) o en Bélgica, 62 tipos de tostados (Guadarrama et al., 2002).

En la Figura 3 se esquematizan algunos de los principales hitos en el movimiento de los cafés especiales, resaltando que en la década de los noventa aparecen los precedentes del comercio orgánico y de las empresas transnacionales como Starbucks, que identificó y aprovechó el segmento de los cafés especiales.

Figura 3

Hitos en la historia mundial de los cafés especiales



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Guadarrama Guadarrama, C., Escamilla, E., Partida, S., & Trujillo, L. (2002). El valor agregado del café en México: cambio de entorno y perspectivas. En *Por el fortalecimiento de la investigación y proyección del CENIDERCAFÉ*. Huatusco, Veracruz.

1.1.3. Situación de la cafeticultura en México y Chiapas: calidad vs. cantidad

En México, la cafeticultura ha sido partícipe de su historia, desarrollo económico, político, social y cultural. El café en México ocupa el quinto lugar en superficie agrícola cultivada, con 732,036 hectáreas (Sagarpa, 2015), sólo superado por los cultivos de maíz, frijol, sorgo y trigo. El 75% de la producción nacional es comercializado por cuatro grandes industrias: AMSA, Nestlé, Cafés California y Neumann Kaffe Gruppe. Este sistema producto genera más de 3 millones de ocupaciones, de las cuales el 70% son llevadas a cabo por productores y familias de comunidades cafetaleras indígenas. A diferencia de países productores como Brasil y Colombia, en México el café es producido por familias campesinas e indígenas y en pequeña escala (minifundismo) y se cultiva principalmente bajo sombra diversificada, generando una contribución actual y potencial en la conservación de la biodiversidad y en la generación de importantes servicios ambientales, entre ellos, la captura de carbono, la captación de agua y el control de la erosión de suelos (Soto-Pinto, de Jong, Esquivel-Barzán y Quechulpa, 2006).

El mayor volumen de café es generado por pequeñas unidades de producción campesinas e indígenas, enclavadas en zonas de alta biodiversidad (Moguel y Toledo, 1996; Contreras y Hernández-Martínez, 2008) y conectadas al mercado internacional a través de acaparadores regionales, *brókers*, compañías transnacionales y en algunos casos, mediante beneficiadoras y comercializadoras propias (Benítez-García, Jaramillo-Villanueva, Escobedo-Garrido y Mora-Flores, 2015).

El café es el principal cultivo agrícola de exportación en el país, ocupa el sitio 10 como país exportador de café convencional y el segundo, en la producción de café orgánico, por debajo de Perú. En el periodo del 2004 al 2018, la producción de café cereza ha disminuido de 1,672 toneladas a 850,684 y el rendimiento decrece considerablemente (Tabla 3). La superficie sembrada en 2018 es de 710,229 ha. (SIAP, 2018).

Tabla 3
Superficie, producción y rendimiento de café cereza en México en el periodo 2004-2018

	2004	2010	2015	2018
Superficie sembrada (ha)	774,132	798,388	725,873	710,229
Superficie cosechada (ha)	732,633	726,986	665,141	628,895
Producción (ton)	1,672,557	1,308,646	1,035,415	850,684
Rendimiento (ton/ha)	2.2	1.8	1.5	1.353

Fuente: SIAP. (2018). Servicio de información agroalimentaria y pesquera. Consultado 20-01-2019 en:

www.siap.gob.mx

Chiapas, Oaxaca, Veracruz, Puebla y Guerrero, son los estados que aportan el 95% de la producción total y la superficie de cultivo es distribuida en 484 municipios, 74 de ellos generan el 70% de la producción (SIAP, 2018), en los que se generan numerosos empleos en el campo. A diferencia de productores como Brasil y Colombia, en México el café es producido por familias campesinas e indígenas y en pequeña escala, e involucra por lo menos a 500,000 productores

(Amecafé, 2012; FIRA 2016). El 65.5% de los productores, pertenecen a 30 etnias y las áreas que habitan son consideradas regiones bioculturales prioritarias para la conservación, en donde muchos de estos productores han incursionado en el mercado orgánico y el comercio justo, segmentos de la cadena comercial con potencial de contribuir a fortalecer su identidad y la de los agroecosistemas cafetaleros (Moguel y Toledo, 1996).

En el país, aproximadamente el 94.5% de la producción es arábica y el 5.5.% robusta. El 64% del volumen exportado en el ciclo 2015-2016 corresponde a café verde, 6.2% café tostado y molido y el 29.6% a café soluble. Alrededor del 62% tuvo como destino EU, y otros mercados son España, Bélgica, Alemania, Canadá, Cuba y Japón (FIRA, 2016). Aunque se comparte el liderazgo con Perú en la exportación de café orgánico y de otras certificaciones, en materia de calidad certificada, está lejos de Colombia, Costa Rica, Guatemala, Honduras y El Salvador, por mencionar algunos países del continente americano (Amecafé, 2012; Euromonitor International, 2017).

De acuerdo con Euromonitor International (2017), las certificaciones son importantes para el comercio exterior, sin embargo, para el mercado nacional los cafés certificados no son tan relevantes; de acuerdo con su estudio, el café orgánico (el más importante de los cafés certificados en el país), representa menos del 1% del volumen que se vende en tiendas de autoservicio y de 911 cafés en tiendas departamentales, el 6.8% es certificado orgánico y el 1.8% comercio justo.

Los nuevos retos provocados por la variabilidad climática (Schroth et al., 2009) y el análisis prospectivo realizado por Giovannucci y Juárez-Cruz (2006) y Escamilla y Landeros (2016) indican que los cafés especiales son uno de los nichos de mayor oportunidad para los cafés de

México, en donde los productores, al participar en organizaciones bien administradas y democráticamente representativas, podrían acceder, con mayores posibilidades de éxito, a un mayor nivel de valor agregado y poder de negociación con los poderes prevalecientes (Giovannucci y Juárez-Cruz, 2006). Por ahora, en cuanto a cafés diferenciados, el posicionamiento de los cafés de México ha sido en el segmento de cafés orgánicos⁵ y en el segmento de cafés de comercio justo⁶.

Aunque se reconoce la calidad de algunos cafés de Veracruz, Chiapas y Oaxaca, como el Pluma Hidalgo que se cultiva en la Costa Pacífico, no más del 10% están clasificados como cafés de especialidad por la SCA (Escamilla, 2016). Se ha considerado que una vía para que los cafés mexicanos incursionen en el mercado de especialidad, es a través de la denominación de origen, debido a que en el país existen áreas con condiciones agroecológicas muy específicas, por ejemplo, existen variedades arábicas de renombre, como las cultivadas en Coatepeq y Oaxaca, y las recientes denominaciones de origen de Café Veracruz y Café Chiapas⁷ pero no han sido suficientemente aprovechadas por consejos o entidades que regulen las denominaciones.

Chiapas concentra un importante porcentaje de la producción nacional de café (42%) en la que participan por lo menos 189,265 productores (principalmente minifundistas <2 ha), ocupando 264,196 ha, pertenecientes a 977 comunidades y 97 municipios. Sin embargo, muchas de sus regiones cafetaleras, que por su ubicación geográfica, son enclaves de una alta biodiversidad y

⁵ Cafés cultivados bajo un ambiente libre de agroquímicos (fertilizantes, fungicidas e insecticidas) y que requieren un manejo agroecológico que conserve los recursos naturales, en particular, el suelo.

⁶ Comercio justo: Cafés producidos por organizaciones de pequeños productores y vendidos de forma más directa, con el mínimo de intermediarios, garantizando un precio mínimo.

⁷ Actualmente no se utilizan las denominaciones debido a que falta un organismo regulador.

servicios ecosistémicos, presentan la tendencia de sustituir café de sombra por otros usos de suelo más intensivos, perdiendo sus beneficios agroecológicos y ambientales (Sagarpa, 2012) y las familias productoras están sujetas a importantes variaciones de los precios y una severa vulnerabilidad ambiental.

Dentro de las diversas variedades de café arábica que se cultivan en Chiapas, se encuentran principalmente: Typica, Bourbon, Caturra, Garnica, Mundo Novo, Catuaí, y Pacamara, cultivadas en pendientes escarpadas, con alturas superiores a los 1100 msnm, bajo árboles de sombra y con un uso muy limitado de agroquímicos. Si bien a escala nacional la disminución de superficie cultivada no es preocupante, en la región si existe una tendencia a la disminución de superficie sembrada por productor, lo que tiende a la atomización de la producción y mayores dificultades para la organización (Tabla 4).

Tabla 4

Superficie media de parcelas de café en Chiapas, México en el año 2018

Estado	Superficie (ha)	Número de productores	Superficie media (ha)
Chiapas	252,531	180 856	1.39

Fuente: SIAP. (2018). Servicio de información agroalimentaria y pesquera. Consultado 20-01-2019 en: www.siap.gob.mx

La producción de café en Chiapas ha disminuido notablemente en la última década, cerca del 50% (Tabla 5); en particular, el impacto de la roya desde el 2012 en los cafetales envejecidos, acentuó el deterioro de la situación productiva, y se espera que la renovación de los cafetales se refleje en el mediano plazo.

Tabla 5

Producción de toneladas de café cereza en Chiapas en el periodo 2004-2018

Estado	Producción de café (ton/ha)			
	2004	2010	2015	2018
Chiapas	601,234	544,635	382,951	346,856

Fuente: SIAP. (2018). Servicio de información agroalimentaria y pesquera. Consultado 20-01-2019 en: www.siap.gob.mx

Los ingresos económicos para las familias chiapanecas generados por la caficultura (sin tomar en cuenta subsidios), representan hasta un 78%, esto habla de la fuerte dependencia económica que tienen del cultivo; en el 2011, Chiapas obtuvo el Factor de Importancia Estatal (FIE) más alto (.4179) entre todos los estados productores (Tabla 6) y aunque el FIE se calculó en 2011, Chiapas mantiene el primer lugar nacional en producción de café en el ciclo 2018.

Tabla 6

Factor de importancia estatal (FIE) calculado en 2011 en los primeros cinco estados productores de México

Estado	FIE	%
Chiapas	0.4179	41.79
Veracruz	0.2521	25.21
Oaxaca	0.1382	13.82
Puebla	.0714	7.14
Guerrero	.0419	4.19

Fuente: SAGARPA. (2011). Plan de innovación en la caficultura de México. Ciudad de México. 165 p. Consultado 05-05-19 en http://www.cafeybiodiversidad.mx/archivos/PLAN_INNOVACION_CAFETICULTURA.pdf

Chiapas es el principal productor y exportador de café orgánico del país, con volúmenes que se estiman en menos del 2% del total de café de exportación. Su trayectoria como un Estado productor de café orgánico se remonta hacia finales de la década de los sesenta, gracias a los aportes de productores privados, en particular de la Finca Irlanda (ubicada en el Soconusco), quienes en 1967 obtienen la primer cosecha certificada para México (López, 2009), y en pocos años, la producción orgánica es atractiva para otras fincas privadas de la región. Posteriormente, organizaciones de base, como Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla (Ismam), incursionaron en este nicho para

hacer frente a la baja productividad de sus parcelas, los precios bajos del café convencional y los altos costos de la producción con insumos químicos.

1.2. La empresa social a nivel mundial

Las empresas sociales como un modelo de negocios híbrido, puede ser rastreado desde inicios del siglo XIX en Europa, en figuras tales como las cooperativas o mutuales; sin embargo el interés en su estudio y conceptualización ha crecido en número y visibilidad en las dos últimas décadas (Granados et al., 2011; Fisac, 2014; Rey-Martí et al., 2016). Por un lado, debido al desdibujamiento de las fronteras entre el sector comercial y el social (Santos, Pache y Birkholz, 2015) y por otro, como resultado del debate conceptual entre la academia y el *management*, según la corriente de estudio y del abordaje disciplinario. A partir de la década de los noventa, en la literatura científica se documentan los aspectos teóricos y los debates conceptuales sobre sus características distintivas; la importancia del contexto en el que surgen, y el origen étnico de los socios, así como los aportes al desarrollo territorial, al bienestar de los socios y su sostenibilidad en el tiempo.

El interés a nivel mundial, sobre el papel que juega la empresa social en el bienestar de la sociedad ha ido en aumento a partir del 2004; diversos estudios bibliométricos sobre la generación de artículos científicos en este campo lo muestran (Granados, Hlupic, Coakes, y Mohamed, 2011; Rey-Martí, Ribeiro-Soriano, y Palacios-Marqués, 2016). Debido a que a la empresa social se le considera una entidad híbrida que surge entre las fronteras de los sectores privado, público y social (Borgaza y Defourny, 2001; Defourny y Nyssens, 2012) como consecuencia de problemas que no han sido tomados en cuenta por el Estado (Santos, 2012) y que se enfocan explícitamente en crear

valor social, a través del comercio, persigue su sostenibilidad financiera, apoyada en la producción y venta continua de productos y/o servicios (Stevens, Moray y Bruneel, 2015).

Con relación a las características distintivas de una empresa social, Austin, Stevenson y Weiskillern (2006) identifican que un emprendimiento social puede entenderse como una actividad innovadora que crea valor social y que puede ocurrir dentro o entre los sectores gubernamental, privado y no lucrativo. Smith, Gonin y Besharov (2013) en una revisión de la literatura, documentan que la misión dual de una empresa social (maximizar ingresos y crear valor), tiene como resultados metas múltiples e inconsistentes, normas, valores y estrategias contradictorias e incluso dilemas éticos para sus líderes. Doherty, Haugh y Lyon (2014) enfatizan que la empresa social es una forma de organización que ha surgido en las fronteras de los sectores privado, público y sin fines de lucro, y que la hibridez es un concepto originado desde la teoría de las organizaciones, que capta la complejidad de este sistema social, fomentando el desarrollo de teorías y prácticas. En “The possitive theory”, la obra desarrollada por Filipe Santos (2012), más allá de definir lo que es social o no, incorpora un concepto clave para comprender el ámbito de la empresa social, estableciendo que un emprendimiento social es la búsqueda de soluciones sostenibles a problemas rechazados por el Estado, con externalidades positivas.

El concepto y los elementos distintivos de la empresa social, obedecen a determinados contextos estructurales y socioeconómicos. En un estudio comparativo entre regiones, Kerlin (2010) identificó que en Europa el papel del Estado es relevante para considerarlas en la agenda pública, como dinamizadoras de las economías locales; mientras que en los Estados Unidos, el papel del

capital privado valora e incentiva el impulso de estos emprendimientos, como una forma innovadora de obtener ingresos.

El surgimiento y permanencia de emprendimientos sociales ha sido también abordado por su relación con el desarrollo territorial comunitario y la calidad de vida de las personas (Emery y Flora, 2006; Boucher, 2012; Kim y Lim, 2017). Se han analizado sus aportes al desarrollo comunitario (Eversole, Barraket y Luke, 2013) demostrando la capacidad que tienen para solucionar una problemática y satisfacer necesidades locales, por ejemplo, el acceso a los alimentos, en donde la empresa moviliza múltiples recursos y activos para lograr sus objetivos.

El interés en el papel que juega la empresa y la economía social en el desarrollo regional, local y en el bienestar humano es creciente (Lukkarinen, 2005), así como las soluciones que ofrecen a los problemas ocasionados por el modelo económico dominante. Spencer, Brueckner, Gareth, y Banduk (2016) midieron la eficacia de una empresa social indígena, en Australia y su habilidad para generar ingresos y empleos, identificando que fuera de la corriente principal económica, el emprendimiento ofrece caminos culturalmente más apropiados y seguros para promover la participación económica de los pobladores.

En América Latina, existe una discusión vigente que debate sobre la sustentabilidad de este tipo de emprendimientos en el marco de la economía social y solidaria. Coraggio (2008) indica que su sostenibilidad dependerá, primero, de la definición y reafirmación del rol del Estado, para garantizar la efectividad de los derechos (y no sólo en lo normativo), bajo diversas formas de ejercer dicha garantía: asistencia directa, financiamiento a entidades con o sin fines de lucro,

financiamiento a entidades sociales o comunitarias, regulación de los mercados, generación de una plataforma eficiente de servicios de apoyo a las formas no capitalistas de producción, acceso de los trabajadores a los activos de las empresas en bancarota. En segundo término, dependerá de las capacidades y disposiciones de los trabajadores o socios que cooperan a nivel micro, de sus disposiciones a cooperar y coordinarse, del contexto socioeconómico y cultural y de la existencia de una política de Estado que visibilice a los actores sociales. Aguirre (2019) por su parte, comparó dos empresas sociales de Perú y México y encontró que surgen con la motivación de crear empleos dignos, en las que el liderazgo y la participación comunitaria son claves para su éxito.

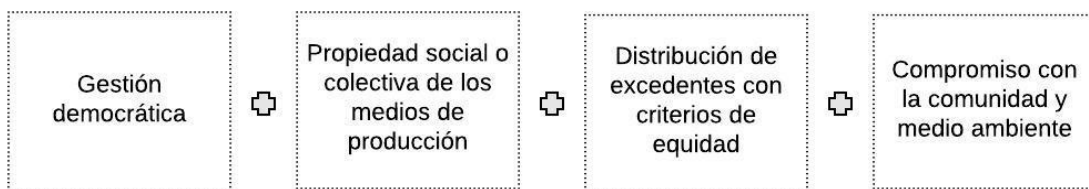
La red Social Enterprise Knowledge Network (SEKN) de Iberoamérica, condujo un análisis comparativo entre Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y emprendimientos sociales en empresas, que incluyó compañías que operaban en México, Centroamérica, Venezuela, Colombia, Perú, Chile, Argentina, Brasil y España. Dicho estudio, reveló que el carácter económico, político y social relativamente volátil de los entornos latinoamericanos, sumado a la escasez de recursos y el subdesarrollo institucional, generan desafíos y respuestas diferentes en términos de prácticas de gestión (BID, 2006). Considerando los procesos de movilidad social en el territorio, Scarlato (2013) propuso que el análisis de las empresas sociales en Ecuador, debería considerar su rol en la conservación de los recursos naturales, y el empoderamiento de los indígenas y migrantes en su propio territorio.

1.2.1 La empresa social en México

Si bien en México, desde febrero de 1983, se publicó una reforma sustancial al artículo 25 Constitucional, reconociendo la existencia (en el marco del sistema de economía mixta del país), de un tercer sector económico, denominado Sector Social de la Economía (SSE) conformado por organismos y empresas de naturaleza distinta a las adscritas a los sectores público y privado (SE, IBERO, INAES, 2013), no se acompañó de una legislación que favoreciera el desarrollo de políticas públicas y que lo visibilizara. Tres décadas después, en junio del 2013, se decretó la primera Ley de Economía Social y Solidaria, en la que se reconocen cuatro características de las empresas de dicho sector: a) Gestión democrática, lo cual implica que existe primacía de la persona sobre el capital; b) Propiedad social o colectiva de los medios de producción; c) Distribución de excedentes con criterios de equidad, lo cual también admite la posibilidad de reinversión para reforzar el objeto social, siempre que así lo determinen los socios reunidos en asamblea general y d) Compromiso con la comunidad y el medio ambiente (Figura 4).

Figura 4

Características de las empresas del Sector Social de la Economía en México



Fuente: SE, IBERO & INAES. (2013). Diagnóstico del Programa de Fomento a la Economía Social. Ciudad de México. 183 p. Consultado 05-05-19 en http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/transparencia/DiagnosticoPFES/DIAGNOSTICO_INAES.pdf

De acuerdo con Paas (1992), en México, las empresas sociales son entidades que sin ser unidades de tipo familiar, se caracterizan por el hecho de que sus propietarios, son al mismo tiempo sus trabajadores, o bien sus beneficiarios, tratándose de empresas al servicio de los asociados. Es

reconocido que en México las comunidades rurales e indígenas, han desarrollado su vida en forma colectiva como estrategia fundamental para su desarrollo. En el marco de la gran diversidad de formas de organización, sujetas a cambios y adecuaciones a lo largo del tiempo, sus habitantes, mayormente campesinos, participan en instituciones de acción colectiva con el fin de resolver sus necesidades básicas (Nigh, 2002), por lo tanto, los grupos sociales, pueden actuar colectivamente para obtener mejores precios de sus productos e insumos, acceder a bienes sociales o mercados regionales (Martínez, 2002; Flores y Rello, 2002, en: Delfín et al., 2011).

Las empresas rurales generan un aporte sustancial a la dinamización de los territorios, productividad y reconstrucción del tejido social en el país; producen bienes, generan empleos y contribuyen al desarrollo económico (de Gortari-Rabiela y Santos, 2010), razones por las cuáles están siendo progresivamente documentadas y analizadas bajo diversos enfoques. Sin embargo, no existe una instrumentación de la política de Estado que favorezca este sector y propicie su visibilización, mediante el análisis de su contribución al desarrollo económico (por ejemplo el Producto Interno Bruto) y a la cohesión social.

En el estudio doctoral sobre la empresa social forestal en Oaxaca, Alatorre-Frenk (1998) disertó la tensión que experimenta la empresa forestal, para articular las tres lógicas dominantes en comunidades campesinas: la reproducción familiar, la pertenencia y cohesión comunitaria y el mantenimiento y desarrollo de la propia empresa. Concluye que resulta viable la creación y el desarrollo de instancias organizadas, y la colectivización de fases claves de algunos procesos productivos, con cierto nivel de socialización en la toma de decisiones y de los beneficios obtenidos. Señala que en el marco de las políticas gubernamentales, para que este modelo de

gestión territorial y de uso de los recursos naturales pueda mantenerse y desarrollarse, se requiere asegurar la viabilidad política del actor en cuestión: el campesino. Otro estudio más reciente, de corte cualitativo, analiza los mecanismos que permiten a una empresa social indígena detonar el desarrollo local en Oaxaca y contribuir al desarrollo rural sustentable en comunidades indígenas, citado por Vázquez y Portales, (2014).

En Yucatán, Rosales-González y Rubio-Herrera (2004) analizaron el surgimiento de empresas sociales en territorios mayas, como resultado de la interacción con asociaciones civiles y/o funcionarios gubernamentales, quienes al canalizar fondos de instituciones privadas o públicas, a grupos de base formalmente constituidos, promueven la adopción de figuras jurídicas ajenas a las prácticas, normas y valores propios de las formas de organización maya. Identificaron que el reto, no es únicamente la perdurabilidad económica, sino también la organizativa, particularmente lograr una autoafirmación del colectivo, que fortalezca la unidad y les ayude a sortear los problemas y tensiones que inevitablemente se enfrentan.

Luna-Flores (2000) realizó un estudio sobre la empresa social en la subregión Marqués de Comillas, en la Selva Lacandona, Chiapas, y encontró que existe una disputa por el espacio y tiempo que se le destina a ella, con relación a las demás actividades productivas y en ocasiones subsidia o es subsidiada por las mismas. El principal obstáculo para la integración y consolidación de empresas sociales en dicha región, es la fuerte presencia de acopiadores externos, a quienes no les conviene la integración de los grupos en la comercialización, y ejercen su poder económico para socavar cualquier intento que vea amenazada su actividad.

Otros estudios recientes de corte cuantitativo y mixto, son los de Lobato-Calleros, Fabila Rodríguez, Carrera-Lobato y Carrera-Lobato (2016) quienes mediante un enfoque metodológico mixto, aplicaron el Índice nacional de satisfacción al cliente (IMSU) en la empresa social Capeltic, para evaluar la satisfacción de los consumidores. Capeltic produce y comercializa café de Chiapas, en ciudades como Puebla y la Ciudad de México y los hallazgos de la investigación permitieron enriquecer el índice, al incorporar la responsabilidad social y otros criterios para medir el impacto. González, Agudelo y Méndez (2019) identificaron en México, a partir del análisis de un estudio de caso, que la configuración del ejido y el sentido comunitario, repercute en las características y los valores que desarrolla la empresa social, tales como la organización del trabajo, la cohesión entre los socios y el territorio y el cuidado del entorno natural.

1.2.2. Empresas sociales caficultoras: tensiones entre las familias campesinas, el Estado y el mercado internacional

Los orígenes y finalidades de las organizaciones de caficultores son diversos y también los enfoques con que se han abordado. Para algunos autores, los orígenes se explican como una de las respuestas a la crisis que atravesaron los caficultores a inicios de la década de los noventa, con la apertura comercial y la desaparición del Instituto Mexicano del Café (Inmecafé) quien proveía asistencia técnica y el control de la comercialización (Vázquez-Roblero, 2005; Toriello-Elorza, 2014). A inicios de la década de los setenta, la política del Estado, fue impulsar la asesoría técnica y regular la comercialización del café mediante el INMECAFÉ, que incentivó la organización de productores en Unidades Económicas de Producción y Comercialización (Uepc); las Uepc eran grupos sin registro legal que fungían como abastecedores del Inmecafé. La lejanía y dificultades para el acopio del café, propició que aparecieran intermediarios (acaparadores locales) entre ellos.

En Chiapas y Oaxaca, las Uepc se localizaban por comunidad y en los casos de las comunidades con población indígena, mantenían los sistemas de cargos tradicionales⁸. En esta época, existían buenos precios e Inmecafé competía como comprador, cómo lo muestran las siguientes cifras: en el ciclo 1959-60 la captación de la producción nacional de café fue de 33,623 miles de pesos y para 1977-1978 creció hasta 2'310,976 (Velázquez, 1995). Situación que se mantuvo mientras existió un mercado de cuotas regulado por los países productores y compradores, amparado por el acuerdo internacional de la Organización Internacional del Café, firmado por México en 1962, de manera que el Estado reguló la producción (otorgando créditos y asistencia técnica) y la comercialización, hasta el año 1989.

Vázquez-Roblero (2005) documentó el surgimiento de diversas organizaciones, tales como la Unión de Comunidades Unidas del Istmo (Uciri) en 1983, Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla (Ismam) en 1986 y la Federación Indígena Ecológica de Chiapas (Fiech) en 1993, en las que tuvieron una gran influencia los sacerdotes de la Teología de la Liberación, quienes favorecieron que los futuros socios, llevaran a cabo profundos diagnósticos mediante la metodología denominada “Análisis de la realidad” y aplicaran en sus bases constitutivas, los principios éticos del denominado Trabajo Común Organizado (TCO): fe, servicio, la hermandad, justicia, paz, dignidad, amor, respeto, compromiso y solidaridad. Motivados por dichos principios,

⁸ El sistema de cargos permite a los miembros de una comunidad, mantener interacciones entre ellos y determinar roles para cada uno. Como ejemplo de estos sistemas, están las asambleas, que son el mecanismo de consulta, debate, decisión y elección de la comunidad. Otro mecanismo en el sistema de cargos, es la elección de un presidente, secretario, comité de vigilancia y tesorero.

los caficultores crearon organizaciones cafetaleras y encontraron nuevos canales de comercialización de su producción, al mismo tiempo que fortalecieron el arraigo a su territorio.

Las finalidades que persiguen las empresas sociales cafetaleras, van más allá del aspecto económico, debido a que son organizaciones que buscan el bienestar de los socios y contribuir a la sustentabilidad de sus territorios. Rojas-Meza, Jiménez y Sánchez (2008) analizaron la contribución al bienestar de los socios de la Unión de Cooperativas en la región Sierra Norte de Puebla (Tosepan Titataniske), mediante el diseño del Índice Mejorado de Bienestar Humano, encontrando que los procesos autoorganizativos y la capacidad de autogestión para atender las necesidades de los socios, son factores que contribuyen a que los socios de la cooperativa, tengan un mayor índice de bienestar que los no socios. En la misma cooperativa, los tres estratos de las familias caficultoras identificados por Benítez-García et al., (2015) permitieron analizar con mayor precisión los sistemas de producción, las limitaciones tecnológicas y el rendimiento que obtienen las familias y su estudio, de corte cuantitativo, sugiere que la pertenencia a la Tosepan Titataniske, incide en una mayor productividad, mejores ingresos y mayor conocimiento tecnológico del socio.

Delfín-Fuentes et al., (2011) identificaron y valoraron, con un enfoque cualitativo, la contribución a la sustentabilidad de sus territorios por dos organizaciones cafetaleras y productoras de miel, Maya Vinik en Chiapas y Guayab en Guatemala, encontrando un proceso de resistencia a la individualización y el reforzamiento de acciones colectivas, y una relación estrecha entre las organizaciones, su vida interna, su identidad con el territorio y los elementos ambientales, culturales y económicos que les permiten su sustentabilidad.

Ahora bien, las tensiones y crisis en las empresas sociales cafetaleras, han sido abordadas por Toriello-Elorza (2014) y Sánchez-Juárez (2015). El primero, con un enfoque cualitativo, analizó los efectos que las crisis financieras provocan en las organizaciones cafetaleras de comercio justo en el sureste de México, e identifica que los caficultores han enfrentado las crisis utilizando sus conocimientos al transformar sus ideas y reflejarlas en nuevos productos, diversificando su oferta, e incursionando en los nichos de mercados de café orgánico y del comercio justo. Sánchez-Juárez (2014, 2015) identificó que los caficultores de Chiapas han ejecutado acciones colectivas a través de sus organizaciones productivas, con el objetivo de lograr su integración política y económica para mejorar sus condiciones de vida, no obstante, el control estatal y las leyes del mercado internacional, se oponen y diluyen muchas de las posibles transformaciones esperadas, incluyendo la que se aspira por el comercio justo. Una aportación sustancial, es que demostró que estos caficultores, no han abandonado su lógica campesina, es decir, comprobó que los productores de café orgánico y de comercio justo junto con sus familias (en quienes se centró el estudio), mantienen sus modos de vida como campesinos, pues su dinámica socio cultural y económico-productiva dan cuenta de que la producción del aromático, como el conjunto de sus actividades, son parte de sus estrategias para mantener sus formas de reproducción social y asegurar los satisfactores básicos de la unidad doméstica.

Aunque las empresas sociales cafetaleras han sido capaces de inventar nuevos modelos de negocios, como el comercio justo y ocupar nichos de mercado como el café orgánico, ambos considerados como alternativas para el desarrollo comunitario y regional (Palomares, González y Mireles, 2012), los precios y cotizaciones en la bolsa de valores en los últimos dos años son considerados especulativos (Celis-Callejas, 2018) y esta situación frena el logro de un crecimiento

sostenido. Debido a que las perspectivas a largo plazo para la recuperación del precio del café no son alentadoras, una alternativa es observar la calidad potencial de los cafés cultivados en zonas de altura, puesto que existe una ventana de oportunidad para los propietarios de la tierra (ejidos, comunidades, organizaciones, familias caficultoras) quienes pueden obtener mayores beneficios en este ámbito dual de la empresa social.

1.3. Análisis del desempeño en las empresas sociales en México

En México se ha contribuido al análisis del desempeño –en distintos ángulos- de empresas sociales cafetaleras. Chávez-Becker y Natal (2012) analizaron los factores que contribuyen a la inserción exitosa de la Uciri, en los canales de comercialización internacionales del café. Uciri es una organización comunitaria de base, de familias productoras de café en Oaxaca y es pionera del Comercio Justo a nivel mundial; en dicho estudio, se reveló que la capacidad de organización, las redes y legitimidad institucional a través del establecimiento de contactos y diferentes alianzas, así como los mecanismos internos de gobernanza y el claro vínculo con las necesidades en el territorio, son los factores que contribuyen a su inserción en la cadena global de valor, con las menores desventajas posibles. Por su parte, en una investigación sobre la diferenciación y estrategias de competitividad en el sector cafetalero, desde la perspectiva de la empresa privada, Perea-Quezada (2006) y Perea-Quezada y Rivas-Tovar, (2007) analizan la estrategias de diferenciación en que podrían incursionar los caficultores de Veracruz, para sortear la dinámica mundial de la cadena global de valor con mayor competitividad. Identifican que la falta de capacitación de los productores, en las distintas etapas del proceso de diferenciación del café, dificulta su inserción competitiva en la cadena de valor, debido a que desconocen el proceso que les permite conservar las propiedades del café y diferenciar su producto. Entre las principales causas que les impide

mantenerse competitivos a los caficultores del estudio, es que adolecen de las prácticas básicas para incrementar los rendimientos del cultivo (abonos, manejo de plagas y renovación) y los apoyos gubernamentales son canalizados con intereses proselitistas y no para agregar valor.

Por otro lado, desde la óptica de la innovación inclusiva, el desempeño de una organización de base, la Asociación Rural de Interés Colectivo (ARIC) en la región Plan de Arroyos, Veracruz, ha sido analizado por Amaro-Rosales y de Gortari-Rabiela (2016), quienes proponen analizar diversos procesos de innovación inclusiva que emergen en un grupo de caficultores, dando como resultado mejorías sociales y económicas para los socios y concluyen que las innovaciones, en un contexto agrícola y en el cual prevalece la escasez de recursos y severas problemáticas socioambientales, son relevantes cuando se utilizan para resolver problemas concretos y los socios participan en algunas de las etapas del proceso innovativo. En este caso, la perspectiva de analizar los procesos de innovación inclusiva tuvieron relevancia para explicar y comprender el funcionamiento de una organización de caficultores.

Lobato-Calleros et al. (2016) miden el desempeño de la empresa social Capeltic, que pertenece al grupo Yomol A´tel, y promueve la economía solidaria en el territorio tzeltal de Chiapas. Los pilares de la empresa se basan en la responsabilidad social y el cuidado del ambiente y está acompañada de la Misión Jesuita de Bachajón, Chiapas. La investigación evaluó la satisfacción de los clientes y demuestra que los jóvenes en espacios urbanos, son quienes se interesan por un consumo social y ambientalmente responsable y buscan productos diferenciados por atributos de origen, ambiental o social. Los autores desarrollan un índice de satisfacción, para futuros análisis

comparativos entre filiales de la empresa, quien se describe llevando a cabo una apuesta económica y social, que les permite definir el destino de su territorio.

En el ámbito de los cafés certificados, en específico del café orgánico y de comercio justo en Chiapas, se han conducido investigaciones para mostrar algunos factores sobre el desempeño de las organizaciones de productores. López-López y Caamal-Cauich, (2009) analizaron los costos de producción del café orgánico en cooperativas chiapanecas adheridas al comercio justo; El análisis demostró que es más rentable la producción de café orgánico (cuando es acompañada del precio y premio social del comercio justo) que la de café convencional y en sus hallazgos, inclusive identificaron que existe una pérdida económica por parte de los productores de café convencional. Por otro lado, Delgado-Juárez y Pérez-Akaki (2013), realizaron una evaluación de la inversión que realizan los caficultores, e identifican que los costos e ingresos son muy variantes en el sector y no se pueden considerar fielmente utilizando métodos tradicionales; por lo que proponen, para la caficultura orgánica, un modelo denominado “opciones reales” y concluyen que para los productores de Huatusco, Veracruz, transitar del café convencional al café orgánico, es una alternativa económicamente viable, debido al contexto de alta incertidumbre del mercado internacional en el café convencional y los beneficios tangibles en la obtención de la certificación.

Para analizar su viabilidad, existen señalamientos previos en cuanto a los retos que enfrentan las organizaciones con objetivos duales para medir sus resultados e impacto (Ebrahim, Battilana y Mair, 2014) y la necesidad de medición de su desempeño y éxito con base en el contexto en que surgen y se desarrollan (Alvord, Brown y Letts, 2002; Austin, Stevenson y Wei-Skillern, 2006; Díaz, Marcuello y Marcuello, 2012). Este planteamiento ha sido considerado para el análisis de

las organizaciones cafetaleras, en cuanto que se requiere comprender el contexto de origen y de permanencia de la organización, para comprender su contribución a la sustentabilidad del territorio, así como los aspectos clave que le dan vida organizativa (Delfín-Fuentes, Brunel-Manse, Bello-Baltazar y Vandame, 2011).

1.4. Breve descripción ambiental y socioeconómica de las regiones de estudio

Chiapas es uno de los doce estados productores de café en México, ubicado en la Frontera Sur de México. En términos generales, los elementos socioeconómicos a nivel micro, que propician la inestabilidad social de las regiones cafetaleras son: el bajo nivel educativo y profesional de muchos productores, la emigración de la juventud más talentosa y las políticas públicas poco propicias para el desarrollo sostenible (Pohlan, 2006). Las organizaciones del estudio se ubican en la Región Socioeconómica VI La Frailesca y en la Región Socioeconómica XI Sierra Mariscal.

a. La Frailesca. Esta región tiene una superficie de 8,001.43 km² y se integra por 6 municipios: Ángel Albino Corzo, El Parral, La Concordia, Montecristo de Guerrero, Villacorzo y Villaflores. La altitud en esta región varía entre los 279 msnm y hasta los 2755 msnm, y presenta un clima cálido subhúmedo con lluvias en verano. La precipitación anual varía de 700 mm hasta 1200 mm, y se caracteriza por un patrón de distribución tipo bimodal, con sequía intraestival o canícula, que ocurre en los meses de julio y agosto (Medina-Meléndez et al., 2016).

Se ubica dentro de las provincias fisiográficas que se conocen como Sierra Madre de Chiapas y Depresión Central. Cuenta con las áreas naturales protegidas La Sepultura, La Frailescana y El

Triunfo, en total 255,445.76 has bajo alguna modalidad de conservación, que constituyen el 31.9% de su superficie, y a su vez representan el 16.98% del total de la superficie protegida en Chiapas, siendo la tercer región en concentrar la mayor superficie de áreas protegidas (CEIEG, 2018).

Se caracteriza por su importante actividad agrícola, en especial por su alta producción de maíz y es considerada el granero de Chiapas (CEIEG, 2018; Meléndez et al., 2016). Las principales actividades económicas en la región, de acuerdo al sector primario, son las agropecuarias, específicamente maíz de temporal y de riego, frijol, café en las partes altas y montañosas, producción de ganado bovino de doble propósito y en menor escala, la producción de ovinos, caprinos, porcinos y aves de traspatio.

Con excepción de las cabeceras municipales de Villaflores, Villa Corzo, El Parral, La Concordia y Ángel Albino Corzo (Jaltenango de la Paz), el tamaño de las localidades no rebasa los cinco mil habitantes. El 43% de la población en la región habita en localidades menores a 2,500 personas. Según el Censo de Población y Vivienda 2010, del Inegi, la población es de 250,705 habitantes, 49.59% son hombres y 50.40% mujeres. La población regional representa 2.72% de la población estatal. En La Frailesca, el 56% de la población presenta carencias de servicios básicos en la vivienda. El índice de analfabetismo en la región es de 18.9, por arriba del resultado estatal que es de 17.8. La PEA es de 87,742 habitantes, de los cuales 71,766 son hombres y 15,976 son mujeres.

b. Sierra Mariscal. La Región XI Sierra Mariscal está conformada por diez municipios: Amatenango de la Frontera, Bejucal de Ocampo, Bella Vista, Chicomuselo, El Porvenir, Frontera Comalapa, La Grandeza, Mazapa de Madero, Motozintla y Siltepec. Colinda al norte con las

Regiones IV De Los Llanos y XV Meseta Comiteca Tojolabal, al este con Guatemala, al sur con la Región X Soconusco y al oeste con las Regiones VI La Frailesca y IX Istmo Costa.

Su territorio ocupa 4,017.42 km² y representan el 5.47% de la superficie estatal, siendo la octava región de mayor extensión territorial en el estado. Se ubica dentro de las grandes provincias fisiográficas denominadas Provincia Sierras de Chiapas y Guatemala y la Provincia Cordillera Centroamericana. Dentro de los tipos de suelo destacan los acrisoles por su dominancia en los macizos montañosos y lomeríos, representando el 34.89% del total del área cubierta por estos tipos de suelo. Presenta climas de los grupos cálidos y semicálidos. Predomina el cálido subhúmedo con lluvias de verano, seguido por el clima semicálido húmedo con lluvias abundantes de verano.

La vegetación correspondiente a la Región Sierra Mariscal es de tipo bosque de pino- encino y predomina la vegetación de selva baja. El aprovechamiento del suelo corresponde principalmente a agricultura de temporal y pastizal cultivado en las partes más bajas y de café en terrenos de mayor pendiente. En los municipios de Motozintla, Amatenango de la Frontera y Siltepec se encuentran las mayores plantaciones de café. La ganadería de bovinos es extensiva, y se desarrolla principalmente en terrenos no inundables y en las partes bajas de la sierra.

Cuenta con 549.37 km² bajo alguna modalidad de conservación, que constituyen el 13% de la superficie total de la región. Destaca la Zona Sujeta a Conservación Ecológica Cordón Pico El Loro-Paxtal y la Reserva de la Biósfera El Triunfo, que juntas representan el 3.63% con respecto a la superficie total de la región.

La población es de 290,506 habitantes (6.06% de la población estatal). 4,205 habitantes hablan una lengua indígena y la mayoría se ubican en el municipio de Frontera Comalapa, con un índice de marginación de 0.22186. El índice de analfabetismo en la región es de 15.0%, por debajo del resultado estatal que es de 17.8. En general, el grado promedio escolar alcanzado en la Región es del 5 grado de primaria. La Población Económicamente Activa (PEA) en esta región es de 88,674 habitantes; de las cuales 87.61% son hombres y 12.39% mujeres (Inegi, 2017). En la Tabla 7 se destacan los principales datos socioeconómicos y sus contrastes entre las dos regiones de estudio.

Tabla 7

Datos socioeconómicos de las regiones de estudio: La Frailesca y Sierra Mariscal

Datos	La Frailesca	Sierra Mariscal
Superficie (km²)	8,000.43	4,017.42
Habitantes	250,705	290,506
Altitud (msnm)	279-2755	342-3080
Porcentaje de áreas naturales protegidas (%)	31.9	13%
Índice de marginación (rango por municipios)	.19 (Alto) a 1.04 (Muy alto)	.22 (Medio) a 1.09 (Muy alto)
Escolaridad promedio (grado)	5	5
PEA	87,742	88,674
Principales actividades económicas	Agropecuarias: Maiz, frijol, café, ganado	Agricultura de temporal, ganadería, café
Población indígena	10,086	4,205
Población con carencias en servicios básicos (%)	56%	63%

Fuente: CEIEG. (2018) Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica y Hacienda del Estado y Secretaría de Hacienda. (2017). *Programa Regional de Desarrollo Región XI Sierra Mariscal y Región VI Frailesca Chiapas*. Nota: No se cuenta con información más reciente en la misma serie de datos.

1.5. Breve descripción de las empresas sociales del estudio

a. Campesinos ecológicos de la Sierra Madre de Chiapas (Cesmach)

La Cesmach se encuentra localizada en la región económica La Frailesca, en la zona de amortiguamiento de la Reserva de la Biosfera El Triunfo (Rebitri), en la región natural denominada la Sierra Madre de Chiapas. Los integrantes de la Cesmach, hombres y mujeres, habitan en la vertiente de la Depresión Central, que comprende parte de cuatro municipios: Ángel Albino Corzo, La Concordia, Siltepec y Montecristo de Guerrero y 23 comunidades y sus cafetales se encuentran en la zona de amortiguamiento de la Rebitri. La organización se constituye en 1994 conformada por productores de café minifundistas, extrabajadores de fincas de la región y migrantes (Ejea-Mendoza, 2011), quienes iniciaron en 1992 el establecimiento de algunas metas en común y trabajos colectivos en torno al café, para enfrentar la crítica situación que vivían, acentuada por las prácticas comerciales de los intermediarios que acaparaban las ganancias.

Tienen un sistema de producción de café orgánico y justo, con variedades acriolladas *Typica*, *Bourbon* y *Mondo Novo*. La sede y oficinas comerciales están localizadas en la cabecera municipal de Ángel Albino Corzo (Jaltenango) y su administración y organización interna es realizada y supervisada por los socios, representados en una Directiva, conformada por un presidente, secretario, tesorero y vocal. Existen delegados por cada comunidad y un asesor externo. Han desarrollado esquemas comerciales para incentivar la participación y visibilidad del trabajo de la mujer, a través de la venta del “Café Femenino”. Sus principales productos comerciales son el café verde (oro), principalmente de exportación, con clientes comprometidos con el consumo responsable y el establecimiento de relaciones a largo plazo. También comercializan café tostado

y molido con marca propia “Café Cesmach” y tienen puntos de venta en la capital de Chiapas, en distintos puntos del país. Aplican técnicas agroecológicas para la conservación del agua, suelo y bosques e implementan proyectos de conservación de flora y fauna y soberanía alimentaria.

b. Organización de Cafeticultores Emiliano Zapata (Ocaez)

La Ocaez se encuentra localizada en la región económica Sierra Mariscal. Los integrantes de la Ocaez, son hombres y mujeres que viven principalmente en los municipios de Amatenango de la Frontera, Bella Vista, Chicomuselo, Escuintla, Frontera Comalapa, Huixtla, Motozintla y Siltepec. Se constituyeron en 1996, sumando 700 agremiados que cultivaban café y otros productos comerciales, a partir de 1998 solicitaron su adherencia a la Federación Indígena Ecológica de Chiapas (Fiech) y se redujo la cantidad de socios a 100 socios. Actualmente cuentan con 280 socios, dueños de 568 ha de cafetales.

Los 280 socios de la Ocaez tienen un sistema de producción de café orgánico y en transición, con variedades acriolladas *Typica* y *Bourbon*, aunque han empezado a sembrar robusta. La sede y bodega está localizada en la cabecera municipal de Frontera Comalapa y su administración y organización interna es realizada y supervisada por los mismos socios, a través de participar en los diversos cargos de la asamblea. Han obtenido premios sociales por su producción orgánica e iniciaron el proyecto de una caja de ahorro para socios. Producen café pergamino que comercializan a través una organización de segundo nivel regional con sede en Motozintla, Chiapas y cuenta con la certificación orgánica.

En la Tabla 8 se sintetizan los datos básicos y las características de las organizaciones del estudio y en la Figura 5 el mapa de su ubicación.

Tabla 8

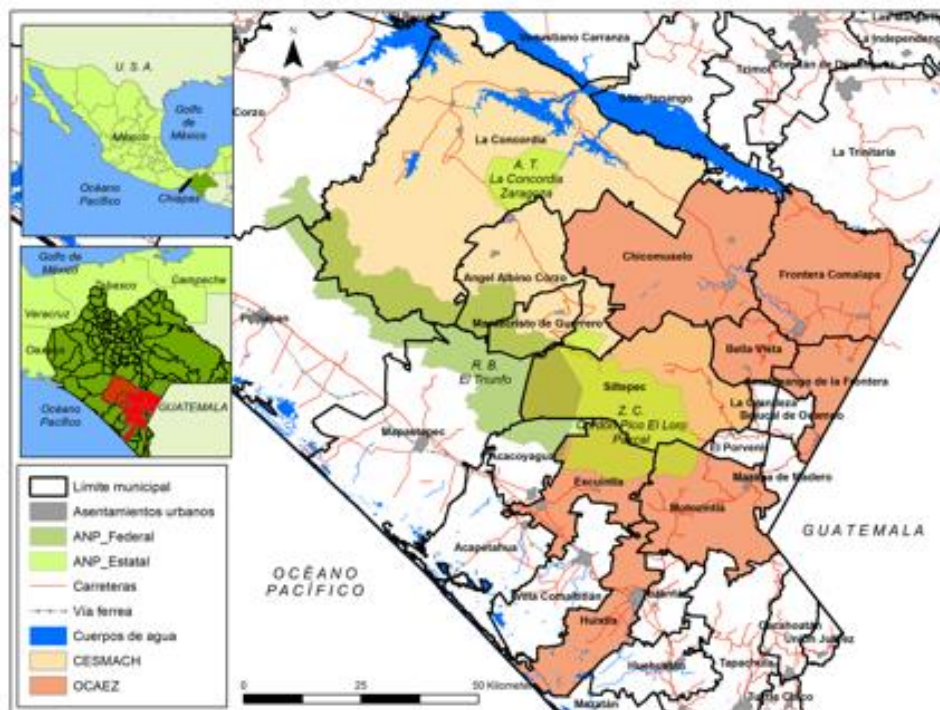
Datos básicos sobre las dos organizaciones de estudio: Cesmach y Ocaez

	Año fundación	Figura jurídica	Socios	Superficie cultivada (Ha)	Café orgánico	Comercio justo	Variedades
Cesmach	1994	S.C.	620	3500	Si	Si	Typica, Mundo Novo y Bourbon
Ocaez	1996	A.C.	280	568	Si	No	Typica y Bourbon

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas

Figura 5

Mapa de ubicación de las organizaciones de estudio: Cesmach y Ocaez



Fuente: Elaboración propia con Apoyo de Laboratorio de Análisis e Información Geográfica El Colegio de la Frontera Sur

Capítulo 2. El marco multidisciplinario de la empresa social

El presente apartado enmarca la relevancia de mirar a la empresa social, a través de una perspectiva multidisciplinaria, por ello, se realiza una introducción al concepto de la empresa, debido a que históricamente ha experimentado miradas desde las disciplinas económicas y sociológicas. Se muestran etapas de divergencia y otras de coexistencia entre postulados teóricos, y una relación con la emergencia del concepto de empresa social a inicios del siglo XXI, cuando el modelo económico predominante, experimenta una crisis que ha agravado las problemáticas sociales y ambientales. Se describen las principales escuelas de pensamiento sobre la empresa social, y los conceptos clave que enmarcan el estudio en un contexto rural.

2.1. Perspectivas teóricas que abordan la empresa social

La Teoría de la Organización (TO) es una de las perspectivas teóricas para abordar a la organización empresarial con una perspectiva multidisciplinaria. De acuerdo con Ibarra-Colado (2001) la TO es un campo de conocimiento diverso, fragmentado, complejo, multidisciplinario y plural y la investigación de los fenómenos bajo su óptica permite la convivencia de múltiples perspectivas y enfoques. Ahora bien, las organizaciones se pueden definir como “*entes sociales que se encuentran orientados a la consecución de metas, las cuáles poseen una estructura y sistemas que les permiten generar productos o servicios bajo un medio específico*” (Rivas-Tovar, 2016). Tras un escrutinio histórico de las diversas corrientes que enriquecieron el campo de la TO, Ibarra-Colado (2001) concluye que se ha debilitado la teoría que sustenta la existencia de una sola manera de ser organización, expresada con el principio *taylorista* del “*one best way*”. En la

actualidad se reconoce la importancia y correspondencia entre las realidades locales muy diversas y formas específicas de organización para generar resultados deseables y la TO permite una aproximación plural al estudio de la organización (la empresa) en contextos específicos.

Ahora bien, con aportes de las ciencias de la administración y la sociología, se puede considerar a la empresa una unidad económico-social integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades, mediante el uso de sus factores productivos (tales como el trabajo y el capital) para participar en el mercado de bienes y servicios, sin embargo, cada disciplina científica observa e interpreta con distintos métodos el objeto observado. En el caso de la Sociología, se consideran dos perspectivas analíticas para conceptualizar a la empresa en contextos rurales y comunitarios: la Nueva Sociología Económica y el marco de Capitales Comunitarios de Emery y Flora (2006).

La Nueva Sociología Económica (NSE) ofrece una perspectiva alternativa a la economía neoclásica, afirmando que la economía opera en un marco social, político y cultural. En esta perspectiva teórica, a la empresa se le considera una construcción social, resultante de conflictos y arreglos que ella misma engendra, en donde el rol de los empresarios es movilizar sus recursos mediante sus relaciones, embebidos en una estructura social que evoluciona. La empresa está embebida en un marco político, social y cultural (Granovetter, 1985) y se transforma para resolver los problemas del mercado, creando diversos sistemas y formas de regulación organizacional y tecnológica sobre sus procesos productivos, y también en el ámbito social formas para regular las eventualidades que resultan de la interacción, conflictiva o cooperativa, entre los actores (Villavicencio, 2006). Uno de los postulados de la NSE es que la acción económica se sitúa

específicamente en un contexto social localizado, por lo tanto, los empresarios no solo se guían por su interés personal, sino por dimensiones relacionadas con la confianza, la búsqueda de prestigio, las normas y el poder (Santos, 2016).

El marco de Capitales Comunitarios de Emery y Flora (2006) postula que las empresas son estrategias comunitarias para diversificar los medios de vida de los grupos locales. Esta perspectiva generó influencia en estudios sobre el uso de los capitales comunitarios en comunidades de América Latina, que demuestran las interacciones entre los capitales (social, cultural, económico, político, físico, humano y natural) para contribuir al acceso a la salud, la educación, la conservación de los recursos naturales de la comunidad y las estrategias comunitarias ante eventos negativos (Gutiérrez-Montes, Emery, Fernández-Baca, 2009; Gutiérrez-Montes, Siles, Bartol y Imbach, 2009; Siles, Montes, y Flora, 2013). Con menor medida se ha documentado la creación de empresas de comercialización de bienes o servicios producidos en la comunidad (Donovan, Stoian, y Poole, 2008; Granados, Gutiérrez-Montes, Ramírez, Imbach, y Jiménez, 2013).

En el caso de las Ciencias de la Administración, se ha experimentado grandes transformaciones sobre la concepción de empresa. En la Teoría de la Administración Clásica, se concebía a la empresa como una entidad homogénea que responde de manera automática a los estímulos del contexto, con el objeto de maximizar sus beneficios. Las aportaciones de F. Taylor a inicios del siglo XX, permitieron sentar las bases para organizar las etapas de producción de determinadas industrias, con la finalidad de controlar y maximizar los tiempos y los recursos que intervenían en los procesos de producción; la influencia del *Taylorismo* fue un parteaguas en el modo de administrar y orientar el quehacer de las empresas. Hacia el año 1916, H. Fayol aporta a la Escuela

Clásica los principios para la administración, desde un enfoque gerencial, y los principios administrativos sobre el *management*. Durante este periodo clásico, continuó prevaleciendo la visión de aumentar la eficiencia al controlar los componentes humanos (empleados-obreros que contribuyen de forma subordinada a los objetivos de la empresa) y estructurales. Más adelante, en la década de los treinta, se consideró más importante el comportamiento y las relaciones humanas en la organización, perspectivas propuestas por el teórico E. Mayo y sus ideas que toman en cuenta los sentimientos, actitudes y la complejidad motivacional del sujeto humano debaten el modelo mecánico de las organizaciones.

En la década de los cincuenta, H. Simon propuso utilizar el concepto de aprendizaje con el fin de explicar cómo una organización adquiere, almacena y utiliza la información que proviene del entorno; estas ideas contribuyeron a desechar la concepción de la empresa pasiva y su enfoque, denominado *behaviorista* otorgó el carácter de actor a la empresa, bajo el supuesto de que el objetivo maximizador no es el único que la hace existir, en la medida en que la empresa está integrada por individuos con diversos objetivos como autoestima, estatus, seguridad, poder y prestigio, además del económico, y que son satisfechos parcialmente por la empresa (Villavicencio, 2006). A pesar de haber sido un pensamiento relevante desde la década de los años cincuenta, no encuentra confluencia con otras disciplinas y el pensamiento dominante para concebir y estudiar a las empresas mantuvo el enfoque de la economía neoclásica.

La Escuela Económica de Chicago, liderada por los premios Nobel de Economía, George Stigler (1982) y Milton Friedman (1976) en la década de los ochenta, influyó notablemente en el postulado sobre que “*estaba fuera de lugar pedirles a las empresas algo distinto a la maximización de*

beneficios económicos”, por ejemplo, responsabilidad ambiental y social, y se privilegió la maximización de beneficios económicos para los dueños de las organizaciones. Aunque por lo general domina la tesis de disociación entre empresa y medio, hacia inicios de la década de los noventa, las crisis ambientales y económicas coadyuvaron al surgimiento de importantes esfuerzos desde la academia, el *management* y los mismos empresarios, para identificar, comprender, diseñar y crear sistemas que contribuyan al bienestar de las personas y el ambiente, al mismo tiempo que se desarrollan actividades económicas rentables y sostenibles.

Es en este contexto histórico que surgen diversos postulados sobre las empresas sociales. Tal como lo plantean Defourny y Nyssens (2012), la conceptualización de empresa social recibe aportes de acuerdo a dos escuelas de pensamiento: la empresa social como medio de generación de ingresos para lograr una misión social (escuela norteamericana) y la empresa social desde la tradición europea como medio de contribución a la economía social (escuela europea). En Latinoamérica se han llevado a cabo investigaciones con diversos enfoques, y es posible que los hallazgos permitan la construcción de una escuela de pensamiento original que contribuya al estado del arte. A continuación se describen cada una de ellas.

a. Escuela Norteamericana: La empresa social, como medio para la generación de ingresos

De acuerdo con la corriente norteamericana, una empresa social implica la generación de ingresos o la consecución de una estrategia económica por parte de una organización sin fines de lucro, para alcanzar su misión social. En algunos casos está impulsada por los emprendedores sociales,

quienes en el marco de la innovación social son los creadores de cambios, y las innovaciones van más allá del incremento de los ingresos.

En esta escuela de pensamiento se enfatiza que el emprendimiento social obedece a la búsqueda de resultados e impactos positivos en la sociedad, en lugar de buscar únicamente ingresos económicos, aunque las estrategias para la generación de ingresos son las que fundamentan sus actividades. Por ejemplo, el concepto de negocio social, tal y como fue promovido por Muhammad Yunus, fundador de Banco Grameen y Premio Nobel de la Paz 2006, se relaciona con el enfoque de negocio orientado a la misión, es decir “un negocio social es una empresa sin pérdidas y sin dividendos, diseñada para abordar un objetivo social” (Yunus, 2010, p. 22). Este concepto describe un modelo de negocio centrado en la provisión de bienes o servicios para clientes muy pobres, y se caracteriza por cubrir todos sus costos a través de los recursos del mercado, ser propiedad de inversores que no reciben ningún dividendo (con frecuencia grandes inversores) y por reinvertir los ingresos para apoyar la misión. Las empresas sociales pueden mantener características similares con aquellas que maximizan beneficios, sin embargo, la principal diferencia es que una vez recuperado el capital, no reparten dividendos, sino que son reinvertidos para alcanzar los objetivos sociales. Bajo este enfoque, la generación de ingresos tiene el propósito de hacer competitiva a la empresa social con respecto a otras (sociales o no) y generar riqueza para ser distribuida entre las partes interesadas (Chell, 2007).

Hoogendoorn, Pennings, y Thurik (2011) identifican en la escuela de pensamiento norteamericana dos ramificaciones que abordan el estudio del emprendimiento social: La Escuela de Innovación y la Escuela de la Empresa Social. En la primera, los emprendedores son individuos que atienden

un problema social de una manera innovadora, mediante estrategias que impliquen el mejor modo posible de aprovechar esa oportunidad, es decir, la forma en que satisfacen las necesidades sociales identificadas (Dees y Battle-Anderson, 2006). Los emprendedores pueden crear una empresa con o sin fines de lucro para satisfacer necesidades sociales, y las estrategias para identificar, evaluar e implementar sus actividades empresariales son equivalentes a las del sector con fines de lucro. La Escuela de la Empresa Social se enfoca en el análisis de la organización, es decir, en la empresa social, a la que se define como una entidad sin fines de lucro que genera ingresos mientras logra su misión social y que debido a la necesidad de mantener un flujo constante de ingresos, participa en la obtención de donaciones, becas y subsidios (Hoogendoorn, Pennings y Thurik, 2011).

En ambas vertientes del pensamiento norteamericano, las fundaciones privadas tienen un papel muy importante en el desarrollo estratégico de las empresas y en sostener y mejorar las condiciones requeridas por los emprendedores.

b. Escuela europea: La empresa social como medio de contribución a la economía social

La tradición de las organizaciones mutuales y cooperativas (organizaciones de mercado con fines sociales) en Europa es vasta, por ello, la escuela europea busca visibilizar la contribución de las empresas sociales al desarrollo social y la economía. Algunos autores destacan que los esfuerzos para conceptualizar a la empresa social, aparecieron una vez reconocida la economía social y las variantes jurídicas que existían en dicho sector económico (Fisac, 2014; Galera y Borzaga, 2009).

La Comisión Europea en 2011 adoptó la siguiente definición de empresa social:

“Es un operador de la economía social cuyo principal objetivo es lograr un impacto social en lugar de obtener un beneficio para sus propietarios o partes interesadas, funciona

proporcionando bienes y servicios para el mercado de forma emprendedora e innovadora y utiliza sus beneficios principalmente para conseguir objetivos sociales. Se gestiona de un modo abierto y responsable, y especialmente involucra a empleados, consumidores y partes interesadas afectadas por sus actividades comerciales” (Defourny y Nyesens, 2012, p. 24).

En Europa, se considera que su emergencia es una respuesta de la sociedad civil al problema del desempleo (Kerlin, 2010), por otro lado, Hoogendoorn, Pennings y Thurik (2011) identifican dos enfoques contemporáneos dentro de la escuela de pensamiento europeo, el de EMES (Emergencia de la Empresa Social en Europa) y el del Reino Unido. En el enfoque EMES la unidad de análisis es la Empresa, misma que no tiene fines de lucro y es creada por ciudadanos con interés de beneficiar a la comunidad. Dentro de sus características se encuentra el predominio de la misión social, la toma de decisiones de forma participativa y un alto grado de autonomía. Además, al contrario de la empresa social en la corriente norteamericana, puede repartir algunas de sus ganancias entre sus socios. En el enfoque del Reino Unido, se ha promovido desde el gobierno crear las alianzas entre el sector privado, público y sociedad civil y la empresa social opera el tercer sector de la economía, definida como un negocio con objetivos sociales, en el que los dividendos son reinvertidos principalmente en beneficio de la comunidad y no en las ganancias de los dueños o accionistas.

Mientras que la escuela de pensamiento norteamericano aborda las estrategias innovadoras para la generación de ingresos y los emprendedores sociales, la escuela de pensamiento europeo enfatiza la tradición cooperativa y la acción social, enfatizando el impacto social para la comunidad (Defourny y Nyssens, 2012). En Norteamérica el rol de las fundaciones para activar el sector y su desarrollo estratégico es clave, mientras que en Europa, es el gobierno quien ha movilizad los

diversos recursos. Entre las diversas perspectivas analíticas, no existe una separación concreta (Hoogendoorn, Pennings y Thurik, 2011), mas bien se aborda con mayor o menor énfasis algunos aspectos (ingresos, distribución de las ganancias, innovación) y por lo tanto implican una forma de concebir los propios logros de la empresa social y determinan la forma en que se gestiona su desempeño y se mide el éxito. En la Tabla 9 se exponen las principales características para comparar las escuelas de pensamiento norteamericana y europea.

Tabla 9

Comparación entre escuelas y enfoques de pensamiento sobre empresa social

	Escuela de pensamiento de Norteamérica		Escuela de pensamiento de Europa	
	Innovación Social	Empresa Social	EMES	Reino Unido
Unidad de análisis	Individuo	Empresa	Empresa	Empresa
Ingreso	Sin énfasis	Pre-requisito	Sin énfasis	Importante
Distribución de las ganancias	Sin restricciones	Restringidas	Restricción limitada	Restricción limitada
Innovación	Pre-requisito	Sin énfasis	Sin énfasis	Sin énfasis
Estructura legal	Sin restricciones	Sin fines de lucro	Algunas restricciones	Sin restricciones
Sector promotor	Fundaciones	Fundaciones	Gobierno	Gobierno

Fuente: Elaboración propia a partir de: Hoogendoorn, Pennings y Thurik. (2011). *A conceptual overview of What We Know About Social Entrepreneurship*. Holanda.

c. Latinoamérica

En Latinoamérica, Coraggio (2008) enmarca el debate de este tipo de emprendimientos en el marco de la economía social y solidaria, en el cual es prioritario el rol del Estado (actor que legisla y asegura la aplicación de la ley) para garantizar la sostenibilidad de dichos emprendimientos. En la literatura no se identificó el establecimiento de una escuela de pensamiento, sin embargo, a partir

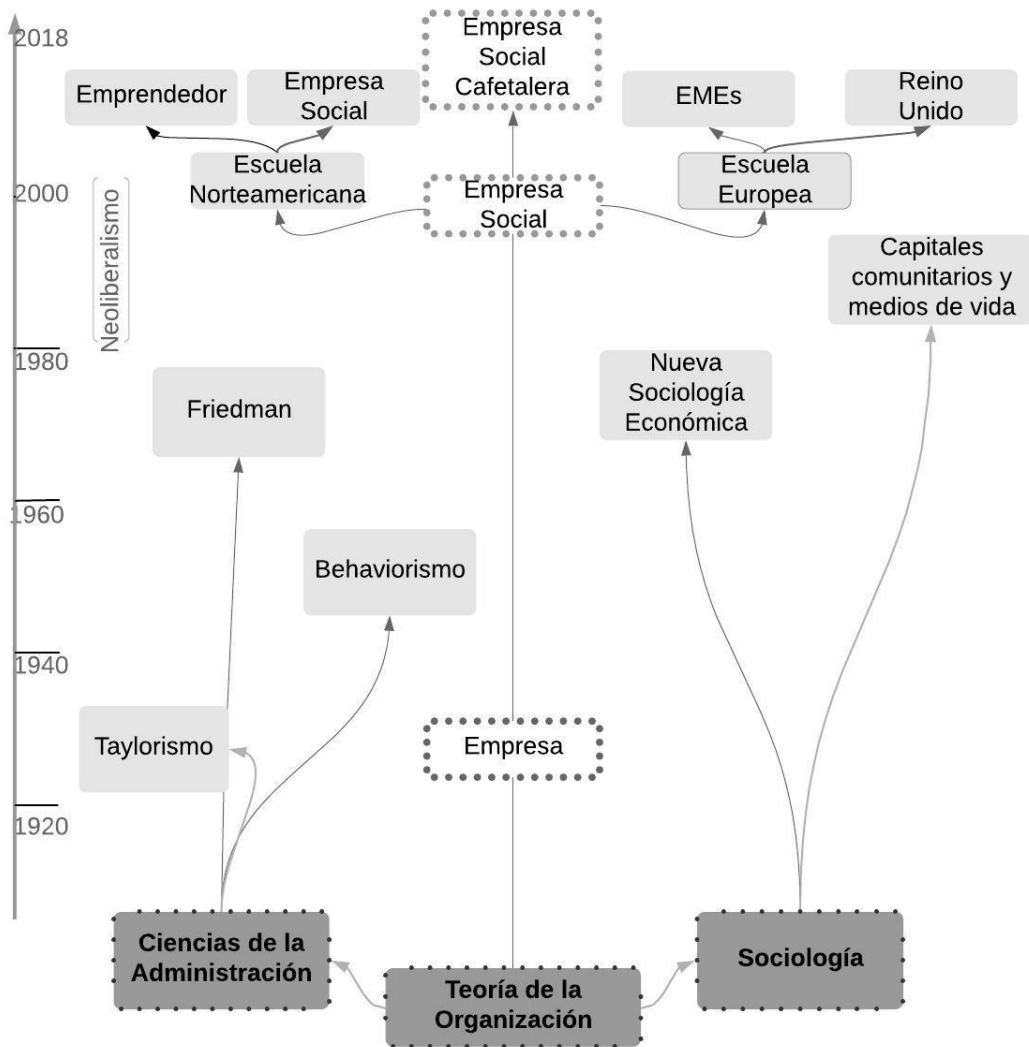
de la revisión de antecedentes, se identificó una de las primeras conceptualizaciones sobre empresa social, elaborada a partir del estudio de organizaciones autogestivas en México (Cadena, Paas, y Prieto, 1992; Alatorre-Frenk, 1998), lo cual implica que la construcción de un cuerpo teórico en América Latina si bien tiene antecedentes longevos, no han sido efectivamente colocados en la agenda académica. Los diversos énfasis de las investigaciones han sido la importancia del contexto que las origina (externalidades negativas) o bien los problemas olvidados por el Estado; las tensiones entre los modos de vida campesinos y el papel de las diferentes instancias que las constituyen (Paas, 1992; Alatorre-Frenk, 1998; Scarlato, 2013).

En síntesis, la empresa social como fenómeno de investigación, puede ser abordado con diversas perspectivas y por tanto, disciplinas científicas y ello contribuirá a la complejidad en su conceptualización y análisis. En la Figura 6 se esquematiza la trayectoria de dos disciplinas que han contribuido a definir el concepto de empresa, las Ciencias de la Administración y la Sociología. Se observa que ambas ciencias han evolucionado y a pesar de que la corriente behaviorista surgió desde la década de los años cincuenta y que postulaba que la empresa era un actor inmerso en un sistema con motivaciones más allá de maximizar sus beneficios, no se encontró con las perspectivas sociológicas que surgen en décadas posteriores. Hasta inicios del siglo XXI el concepto de empresa social aparece en la literatura académica con marcado auge y la convergencia entre ambas ciencias posibilita una comprensión integral. Las crisis ambientales y económicas que caracterizan este siglo, marcan el interés y las pautas en las ciencias, el modo en que se construyen las escuelas de pensamiento ha sido influido por grandes temas globales, es decir, mientras que en la época de posguerra el interés era la recuperación económica y el crecimiento económico de los países, el neoliberalismo (como modelo económico) influyó en la

dominancia de ciertos modos de pensar y de gestionar a las empresas. En este siglo, las crisis actuales (económicas, ambientales, sociales y de pensamiento) dan la bienvenida a nuevos modos de ver y entender a estas organizaciones, y es una oportunidad para enriquecer este campo.

Figura 6

Disciplinas relacionadas con el concepto de empresa y escuelas de pensamiento sobre la empresa social



Fuente: Elaboración propia a partir de Ibarra, C., E. (2001). *La universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización*. Ciudad de México: UAM-UNAM; Villavicencio, D. (2006). Teorías sociales y estudios del trabajo : nuevos enfoques. En E. De la Garza Toledo & D. Villavicencio (Eds.), *Teorías Sociales y Estudios del Trabajo: nuevos estudios* (pp. 336–363). México: Antrhopos; Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). El enfoque

EMES de empresa social desde una perspectiva comparada. *CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (75), 6–34.

2.2. Los conceptos clave: cafés especiales, empresa social y desempeño

En esta sección se describen en detalle los distintos abordajes conceptuales derivados de la revisión de literatura sobre los temas clave de la investigación. Esto permite construir el marco conceptual en que se sitúa el trabajo.

2.2.1. El concepto de cafés especiales

Kramer (2001) señaló que una definición adecuada para los cafés especiales en el contexto internacional, requería definir criterios y elementos propios que le otorgaran especificidad y propone definirlo cómo:

Una calidad artesana de café –entendido como bebida- juzgada por un consumidor en un mercado limitado, que aprecia una calidad y un gusto único y personalizado, diferente de las demás bebidas de café en oferta. La bebida debe proceder de granos de café de un área definida, con un cultivo que tienda a alcanzar los mejores parámetros de café verde. La bebida a su vez, se hará con café tostado, almacenado y elaborado de forma que se alcancen los mejores estándares artesanos (Kramer, 2001 p.4).

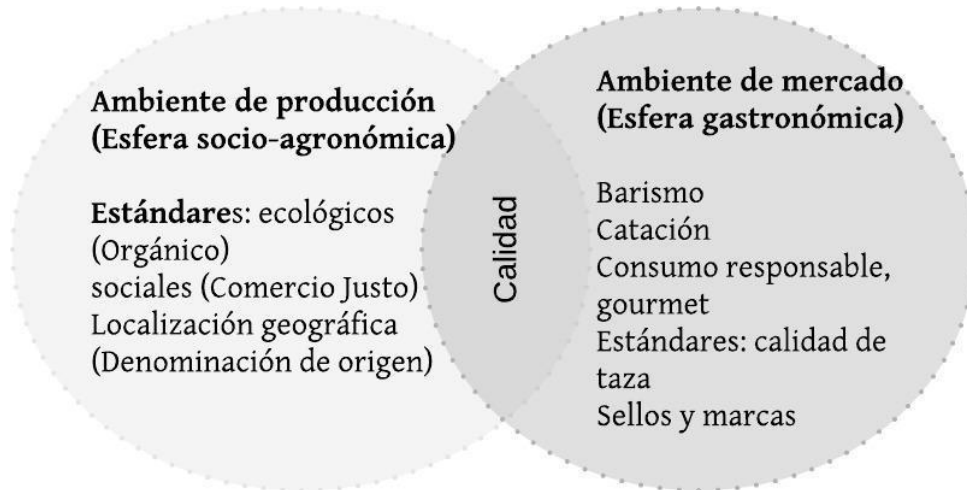
Läderach et al., (2006) describen el café especial con base en la calidad:

Originario de un ambiente de producción (ambiente natural, ambiente de manejo agrícola y ambiente de prácticas de post-cosecha) particular, que es inherente en la expresión de calidad. La calidad se destaca a través de un conjunto de atributos organolépticos que son requeridos por un mercado de consumidores. El café especial incluye tres componentes: i) el ambiente de producción que proporciona una característica particular al café y que se expresa en ii) su calidad y que es requerido por iii) el mercado (Läderach et al., 2006 p. 142).

En la Figura 7 se representa la definición de Läderach et al., (2006), a la que se incorpora de manera explícita que la calidad es también, la interconexión entre las esferas de dos mundos, el agronómico y el gastronómico (Salazar, 2017).

Figura 7

Esferas que integran el ámbito de los cafés especiales.



Fuente: Läderach, P., Oberthür, T., Niederhauser, N., Usma, H., Collet, L., & Pohlan, J. (2006). *Café especial: Factores, dimensiones e interacciones*. En: J. Pohlan, Soto-Pinto M.L., & J. F. Barrera (Eds.), *El cafetal del futuro: realidades y visiones* (1a Ed, p. 472). Alemania; Salazar, J. (2017). *Curso de Cafés de Especialidad*. Cafeología. San Cristóbal de Las Casas, Chiapas.

Otra aproximación para su definición, es la de *Café Gourmet* en Escamilla y Landeros (2016) en dónde se propone que los cafés de especialidad son:

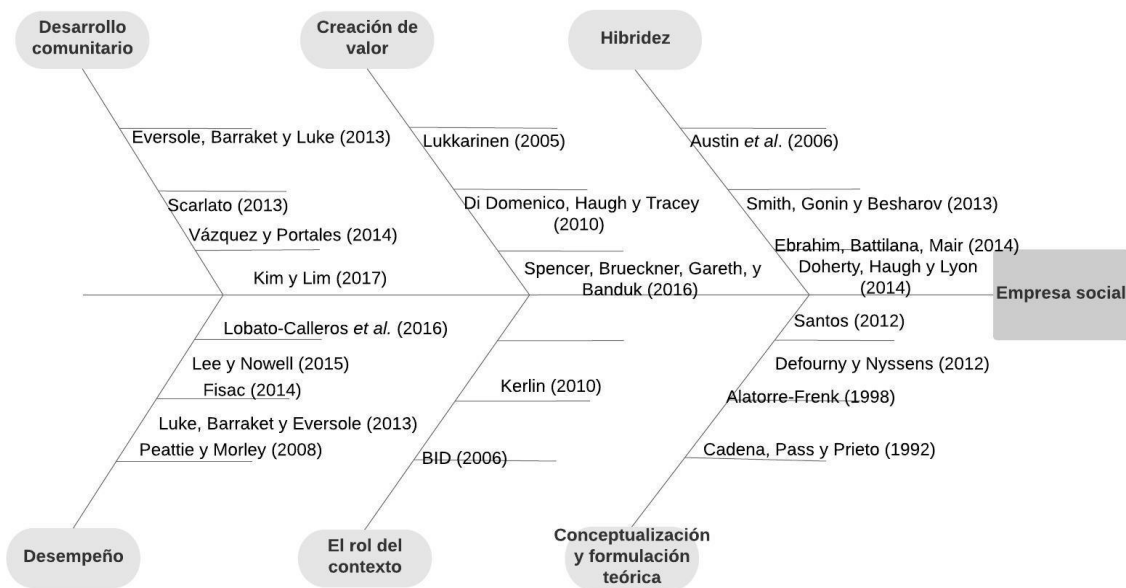
Aquellos que conservan una consistencia en sus características físicas (forma, tamaño, humedad, apariencia y defectos), sensoriales (olfativas, visuales y gustativas), prácticas culturales (recolección, lavado, secado) y en sus procesos finales (tueste, molienda y preparación); características que los distinguen del común de los cafés y por las cuales los clientes, quienes aprecian un sabor de taza diferente, están dispuestos a elegirlos (p.16).

La generación de conceptos que describen cabalmente el fenómeno de los cafés especiales, se puede considerar que desde sus inicios, en el año de 1970, hasta ahora, se mantiene constante y se enriquece en tanto se revela la interacción entre diferentes campos de conocimientos, tales como la agronomía, antropología, economía, mercadotecnia, sociología, gastronomía e incluso la bioquímica.

2.2.2. Empresa social

A partir de una revisión de antecedentes se identificaron diversos énfasis en el estudio de las empresas sociales, tales como su conceptualización, la hibridez, la creación de valor, el desempeño o su contribución al desarrollo comunitario (Figura 8).

Figura 8
Diversos énfasis en la literatura sobre la empresa social



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de Lee, C., & Nowell, B. (2015). A Framework for assessing the performance of nonprofit organizations. *American Journal of Evaluation*, 36(3), 299–319.

Si bien el campo de conocimiento sobre la empresa social está en pleno crecimiento, a continuación describen los conceptos clave que se utilizarán en esta investigación y que su entendimiento concierne a los otros enfoques: La empresa social y sus tres características centrales o atributos identificados *a priori*: hibridez, creación de valor y captación de valor. Debido a las múltiples disciplinas que han abordado el concepto de empresa social, su conceptualización es diversa. Sin embargo, independientemente de su terminología, estructura organizacional o figura jurídica, las empresas sociales tienen en común que se enfocan explícitamente en crear valor social o público, y que a través del comercio persiguen su sostenibilidad financiera, con relación a la producción y venta continua de productos y/o servicios (Stevens, Moray y Bruneel, 2015). Otra característica transversal que poseen, son las múltiples y con frecuencia conflictivas demandas de los *stakeholders* (partes interesadas), que surgen a través de sus compromisos y actividades encaminadas a alcanzar su misión dual (financiera y social), las cuales yuxtaponen identidades, objetivos, lógicas y prácticas divergentes, lo que crea tensiones y conflictos entre los distintos actores de la organización.

Un emprendimiento social puede entenderse como una actividad innovadora que crea valor social y que puede ocurrir dentro o entre los sectores gubernamental, privado y no lucrativo (Austin, Stevenson y Wei-Skillern, 2006), y busca resolver problemas sociales mediante negocios comerciales, combinando la eficiencia, innovación y recursos de una empresa con fines de lucro, con la pasión, valores y la misión de una organización sin fines de lucro, ocasionado múltiples e inconsistentes metas, normas, valores y estrategias contradictorias e incluso dilemas éticos para sus líderes (Smith et al., 2013). Se coincide con Austin, Stevenson y Wei-Skillern, (2006) y Defourny y Nyssens, (2013) en que la diferenciación entre una empresa comercial y social, no es

dicotómica, sino más bien un continuo entre lo que es puramente económico y lo puramente social, entre la creación de valor vs. la captación de valor.

Varios autores coinciden en que las empresas sociales surgen debido a problemas rechazados por el Estado y la aparición de externalidades negativas. Entre algunos ejemplos de las externalidades negativas⁹ provocadas por la globalización, está el creciente aislamiento de numerosos segmentos poblacionales (Chávez-Becker y Natal, 2012), donde diversos actores al no ser competitivos en el esquema de mercado dominante, ni tener la capacidad para rearticular sus procesos de producción o integrarse a cadenas productivas, quedan fuera de las oportunidades de mercado.

Una de las definiciones de negocio social híbrido acuñada por Santos (2012), establece que son organizaciones que crean valor, en donde el gobierno y la economía están fallando. En este sentido, el Banco Interamericano de Desarrollo (Bid) identificó que los emprendimientos sociales pueden gestionar los efectos secundarios no deseados (externalidades negativas) cuando una organización produce un bien o un servicio (Bid, 2006).

Las características definidas para las empresas del SSE en México (SE, Ibero e Inaes, 2013) permiten acotar el perímetro de la empresa social. Se identifican como empresas caracterizadas por una gestión democrática (la toma de decisiones se basa en la persona y no en su capital

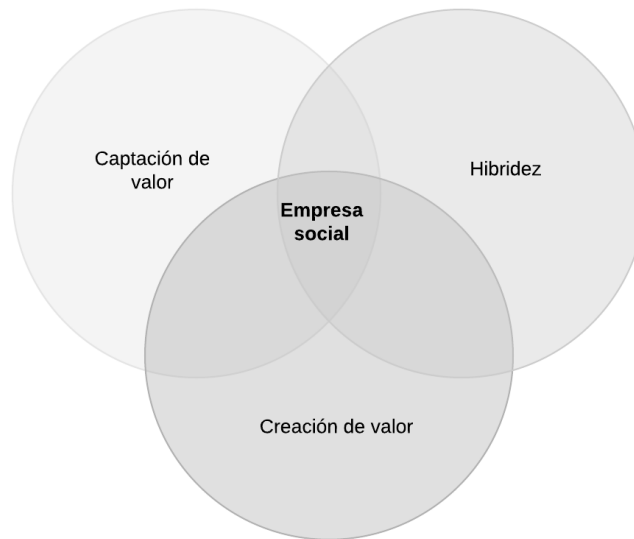
⁹Externalidades negativas: “La creación de valor económico puede generar costos externos que, si no se controlan, recaen sobre terceros ajenos a la transacción, lo que los economistas denominan externalidades negativas. Un ejemplo de ello es la eliminación o el reciclaje de bienes ambientalmente sensibles, cuyo costo no es necesariamente financiado ni por sus productores ni por sus consumidores. Algunos emprendimientos sociales atacan estos efectos secundarios, protegiendo el interés de la sociedad (BID, 2006, p.295).

financiero o número de acciones), de propiedad social o colectiva de los medios de producción, cuya distribución de excedentes se lleva a cabo con criterios de equidad y en donde está explícito el compromiso con la comunidad y el ambiente.

Para la presente investigación y en el contexto de estudio, la empresa social es aquella organización híbrida que enfatiza la creación de valor, mediante la comercialización de bienes y/o servicios, y mantiene un compromiso de cuidado del ambiente. Sus características centrales son la hibridez, la creación y captación de valor, en entornos específicos que crean múltiples tensiones y que han sorteado externalidades negativas (Figura 9).

Figura 9

Características y atributos de la empresa social en el contexto del estudio



Fuente: Elaboración propia, a partir de Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1–22; Santos, F. M. (2012). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335–351.

2.2.2.1 Hibridez

El desarrollo de enfoques teóricos sobre la gestión de los procesos empleados por la empresa social, ha sido abordado por Doherty et al., (2014), quienes identifican que la hibridez (hybridity) es la característica definitoria de una empresa social. La hibridez es entendida como la búsqueda de una misión dual, tanto en el aspecto financiero como en el propósito social. Es decir, “La empresa social es un prototipo de organización híbrida, debido a que abarca las fronteras de los sectores privado, social y público, sirve de puente entre los tres campos y enfrenta los conflictos entre las lógicas institucionales” (Doherty et al., 2014, p.418). Eversole, Barraket y Luke (2013) afirman que las empresas sociales son formas híbridas de organización, y añaden que están vinculadas fuertemente a su contexto local, es decir, que responden a las necesidades y retos de su entorno inmediato. Se requiere una mirada analítica sobre las principales dinámicas del contexto (sociales, políticas, ambientales, económicas) para captar la cualidad de la hibridez y en particular, su perdurabilidad o no en el tiempo.

Las organizaciones híbridas entonces son formas organizativas (estructuras y prácticas) que permiten la coexistencia de valores y artefactos de dos o más categorías. Por lo tanto, las formas organizativas híbridas se basan en al menos tres paradigmas sectoriales, con lógicas y sistemas de valores diferentes y, en el caso de la empresa social, se relacionan con la aparición de nuevas formas institucionales que cuestionan las concepciones tradicionales de la organización económica, enfocada en la captación de valor (Doherty et al., 2014) y propone crear valor, a partir de las oportunidades reveladas en las externalidades negativas de cualquier sector económico. En la Tabla 10 se señalan aquellos aspectos indicativos de los tres sectores, con la finalidad de visualizar las posibles combinaciones que dan como resultado la hibridez. Reconocer la hibridez

que poseen las empresas sociales, es un aspecto básico para comprender los diversos aspectos de su gestión. Para Smith y Besharov (2017) la hibridez es el aspecto que además de definir las, les representa mayores retos y su sostenibilidad en el tiempo es posible en la medida que existen algunas características estables en la organización y una adaptación flexible ante las diversas situaciones que surgen en el contexto.

Tabla 10
La hibridez: Combinación de características entre sectores

Características distintivas	Sector		
	Privado	Público	Sin fines de lucro
Motivación	Maximizar los beneficios económicos, gracias a las fuerzas del mercado	La búsqueda de un beneficio público	Metas sociales y ambientales positivas
Propietarios	Accionistas	Ciudadanos y Estado	Miembros de la organización
Gobernanza	Toma de decisiones con base en el tamaño de acciones	Representantes elegidos por mecanismos públicos	Representantes elegidos por mecanismos internos
Ingresos	A partir de las ventas y membresía	Mediante los impuestos	Membresía, donaciones y patrimonio propio
Empleados	Se contratan empleados	Funcionarios públicos y contratos	Contratos, Voluntarios

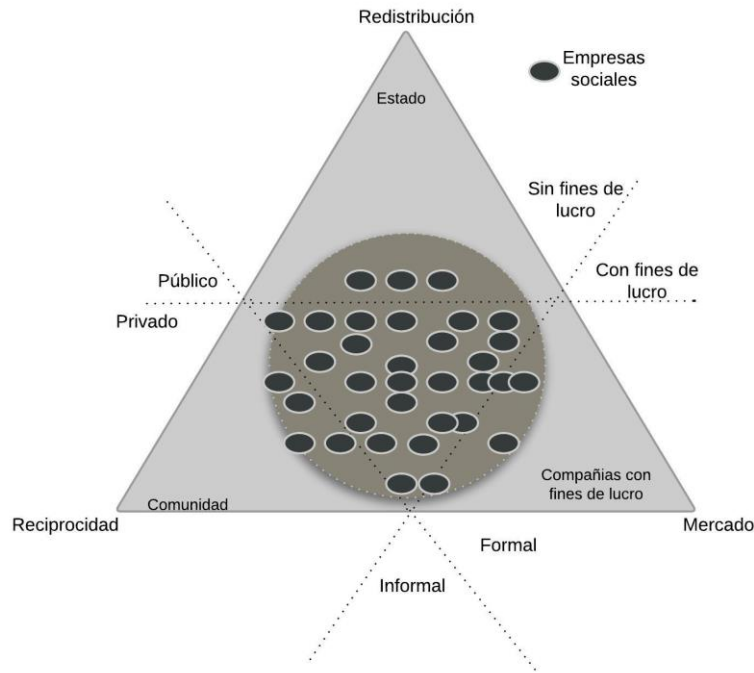
Fuente: Doherty, et al. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16, 417–436

Considerando la identidad híbrida de las empresas sociales, Pestoff (1985) en Defourny y Nyssens (2012) señala aquellos elementos que permiten identificar el perímetro de una empresa social (Figura 10) y permite situar la posición de una organización con respecto a entidades de otros sectores. De este modo, al reconocer la diversidad de modos en que las empresas sociales actúan

entrelazando diferentes recursos y conectando diferentes actores, se enfatiza la mezcla sinérgica de recursos, en lugar de definir fronteras entre sectores y “actores pasivos”.

Figura 10

La empresa social, una combinación de actores, lógicas de acción y recursos



Fuente: Pestoff (2005) en Defourny y Nyssens (2012). El enfoque EMES de empresa social desde una perspectiva comparada. *CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (75) 7–34.

En la Figura 10 se puede reconocer la gran variedad de modos en que las empresas sociales actúan como híbridas, entrelazando diferentes recursos y conectando a diferentes actores. Por ejemplo, una empresa social puede guiar sus estrategias con mayor énfasis en sostener la relación con la comunidad mediante la acción colectiva, o bien con el Estado y/o el mercado. Esta perspectiva enfatiza la mezcla sinérgica de recursos disponibles para las organizaciones, en lugar de definir fronteras rígidas entre sectores. Ahora bien, son precisamente las áreas de hibridación alrededor de las líneas punteadas del esquema, las que pueden explicar algunas tensiones que experimentan estas organizaciones. Es decir, si la misión originalmente enfatizaba un propósito social, y las

actividades de la empresa se orientaron hacia la maximización de ingresos, alejándose de los mecanismos de economía social y reciprocidad, la inclinación hacia ese vértice del triángulo, la aleja de su origen y de sus bases. Lo anterior no es negativo o positivo, sin embargo, los directivos y gerentes deben tener claridad en los valores y motivaciones que definen cada sector, para ser claros en su orientación y plantear estrategias adecuadas a sus metas. Santos et al., (2015) sostienen que una empresa social debe saber posicionarse entre dos vertientes, o bien enfatiza la creación de valor o la captación de valor, en la medida de que para cumplirse se apoyan en distintas estrategias.

2.2.2.2. Creación de valor

En la disciplina económica, el concepto de valor es muy relevante y también controversial, sin embargo ha sido básicamente dicotómico, es decir, ha postulado que existe el valor económico y el valor social. Mientras que el valor económico¹⁰ se puede medir de manera tangible, el valor social ha encontrado mayores dificultades en su medición. La mayoría de las concepciones sobre la creación de valor en las empresas sociales implican dicha dicotomía y las han considerado entidades que persiguen crear valor social. De esta manera, sin buscarlo, no se ha avanzado en identificar una característica definitoria, sino redundante en sus propios conceptos: “la empresa social que crea valor social” (Santos, 2012).

¹⁰ Creación de valor económico: En el sector privado se dice que una empresa crea valor a sus accionistas cuando el retorno obtenido supera la rentabilidad exigida por ellos, es decir, la empresa está creando valor cuando la rentabilidad obtenida supera las expectativas. En otras palabras la creación de valor es el conjunto de actividades que aumentan el valor para los accionistas, incrementando la rentabilidad sobre el capital invertido, así como el de los bienes o el de los servicios para los consumidores.

El postulado acerca de la empresa que busca solo maximizar sus beneficios (crear valor económico), sin considerar que está constituida por personas, con intereses particulares y propósitos de vida que la definen, ahora comparte espacio con otras propuestas. De acuerdo con Kliksberg (2013) el estudio de las empresas, se ha enfocado en ellas de manera limitada, como aquellas destinadas a maximizar la eficiencia y rentabilidad. Muhamed Yunus (2010), señaló que:

El principal problema de la teoría económica, es el supuesto de que las empresas que participan en el libre mercado, se mueven exclusivamente con la idea de maximizar sus propios beneficios económicos, lo que reduce la naturaleza de los seres humanos a una sola dimensión, la económica, olvidándose de otras, tales como la religiosa, la social, la emocional y la política (Yunus, 2010, p.15).

Por consiguiente, para tener en cuenta el carácter complejo y multifacético del ser humano, Yunus introduce en la teoría, junto a las empresas enfocadas en los beneficios económicos, a las empresas sociales, las cuales compiten entre sí, y con las primeras, para la consecución de objetivos sociales y medioambientales y establece que “la existencia de nuestras personalidades multidimensionales implica que no todas las empresas deberían estar obligadas a servir al objetivo único de la maximización de beneficios” (Yunus, 2008, p.40).

Crear valor social es el común denominador que atraviesa las diversas definiciones sobre empresa y emprendimiento social (Dees, 1998; Austin, Stevenson y Wei-Skillern, 2006; Di Domenico, Haugh, y Tracey, 2010) y se refiere al conjunto de actividades que una empresa realiza para crear valor en la sociedad en los sectores desfavorecidos (según el tamaño de la empresa sería la escala del impacto) mediante la creación de empleos, la creación de nuevas habilidades y capacidades en las personas y la cohesión social, entre otras denominadas externalidades positivas. Porter (2013) denomina valor compartido al conjunto de las políticas y las prácticas operacionales que mejoran

la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas, sociales y ambientales en las comunidades donde opera, sin embargo, este postulado es utilizado en estudios sobre responsabilidad social y ambiental.

Santos (2012) en su teoría sobre negocio social híbrido y emprendedores sociales, pretende alejarse de la dicotomía y del aspecto normativo sobre lo que es social o no, por lo que se adhiere a un concepto de valor holístico, y a partir de ahí, establece que son dos dimensiones las que ubican a una empresa en determinada posición: o bien la empresa enfatiza la creación de valor, o bien, resalta la captación de valor. Mientras que la creación de valor se ubica en el sistema, la captación de valor se ubica en la organización y en el individuo, las actividades de la empresa se orientan hacia desarrollar operaciones financieramente sustentables, aprovechan contratos comerciales, permiten el escalamiento de la empresa y la maximización de ingresos (Santos et al., 2015). Si bien siempre existe un *trade off* entre las dos dimensiones, una empresa debe saber posicionarse en una u otra, y planificar las estrategias que la conduzcan a conseguir su objetivo.

En este sentido, con base en Santos (2012) se propone analizar a la empresa social como una organización híbrida que opera en distintos contextos institucionales, enfatizando el equilibrio dinámico entre la creación de valor y la captación de valor, en ámbitos donde el mercado y el gobierno han fallado y generan externalidades positivas. Santos, Pache y Birkholz (2015) definen que:

Los negocios sociales híbridos intentan combinar lo mejor de los dos mundos: crear valor para la sociedad en áreas donde los mercados y el gobierno están fallando, mientras que desarrollan operaciones financieramente sustentables que aprovechan contratos

comerciales y permiten el escalamiento de la empresa (Santos, Pache y Birkholz, 2015, p.28).

2.2.2.3. Captación de valor

Con base en Mizik y Jacobson (2003) captar valor de cualquier actividad sucede cuando el actor focal, puede apropiarse una porción del valor creado por la actividad, después de tomar en cuenta el costo de los recursos que movilizó. Retomando la teoría de valor holístico de Santos (2012) la captación de valor se ubica en la organización y en el individuo, y crear valor –que se ubica en el entorno- es una condición indispensable para captarlo.

En el campo de la planificación estratégica de la empresa, la distinción entre captar y crear valor se ha considerado clave (Lavie, 2007). Desde cierta perspectiva, las actividades que permiten la captura de valor sin la creación de valor, se podrían censurar rápidamente, debido a su carga para la sociedad (ejemplos como la empresa Enron que se benefició de los mercados de electricidad basados en manipulaciones de precios o actividades industriales que contaminaron severamente el ambiente). Es pertinente señalar que este concepto es lo que se considera creación de valor económico, es decir, el objetivo de todas las empresas con fines de lucro, donde crear valor es beneficiar al accionista.

La captación de valor en una empresa social, se manifiesta cuando las actividades de la empresa se orientan hacia desarrollar operaciones financieramente viables, se aprovechan los contratos comerciales, la búsqueda de clientes es proactiva y la medición de su satisfacción para continuar con ellos. Las actividades comerciales de la empresa permiten el escalamiento y la maximización de ingresos para los socios y para capitalizar la organización (Santos et al., 2015).

2.2.2.4. Tensiones

Un aspecto transversal para comprender el desempeño de las empresas sociales, es identificar y explicar las tensiones durante su funcionamiento. Smith et al., (2013) en su ensayo teórico clasificaron las tensiones en cuatro dimensiones: de operación, de organización, de pertenencia y de aprendizaje (Tabla 11).

Tabla 11

Clasificación de los tipos de tensiones en las empresas sociales

Tipos de tensiones	Interés en:
Operación	¿Cómo medir el éxito en metas divergentes? Medidas cuatificables (corto plazo) vs Medidas cualitativas (largo plazo)
Organización	Perfil de los trabajadores, socios, empleados Estructura legal y administrativa
Pertenencia	Liderazgos, Gerencias, Socios, Partes interesadas
Aprendizaje	Horizontes de tiempo: largo plazo vs corto plazo Escalamiento: Vínculos locales-confianza

Fuente: Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Social business tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407–442

Las tensiones del tipo “Operación” están relacionadas con la medición del desempeño y del impacto de la empresa social, puesto que al existir metas financieras y de bienestar social, existen distintos métodos y métricas para medir que las alcanzan. Suelen predominar las medidas cuantificables y de corto plazo que dan información sobre el desempeño financiero, en lugar de las cualitativas y de largo plazo, que miden el impacto social o ambiental.

Las tensiones del tipo “Organización” se refieren al perfil de los trabajadores, empleados o socios y la estructura legal-administrativa para atender los fines comerciales y sociales que persigue la empresa; no siempre se cuenta con el perfil de personas que atiendan una misión dual, y por otro lado la organización requiere adoptar cierta estructura para lograr que los distintos perfiles trabajen de manera armónica.

Las tensiones del tipo “Pertenencia” se refieren al sentido de pertenencia que tienen los distintos grupos y subgrupos que constituyen una empresa híbrida, entre ellos los socios, los donantes, los clientes, asesores. Se pueden manifestar cuando los líderes o gerentes optan por algún aspecto de la misión y se generan conflictos con los socios, o bien cuando una parte del grupo se inclina más hacia la misión social y otros a la económica.

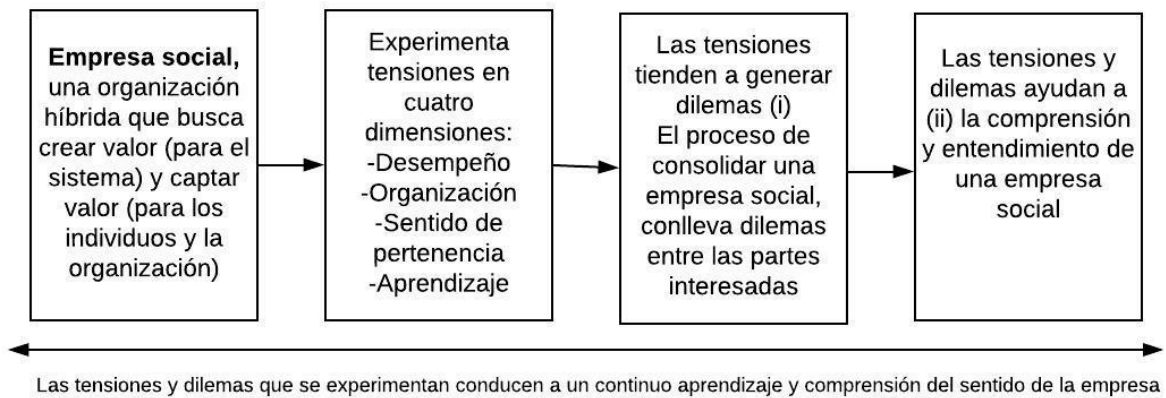
Y por último, las tensiones de tipo “Aprendizaje” se relacionan a los diferentes horizontes temporales en los que se pueden hacer notar los cambios, por ejemplo, los beneficios sociales por lo general se observan en un largo plazo, mientras que los beneficios económicos en un corto plazo, en ocasiones, enfatizar beneficios sociales puede disminuir los beneficios económicos y viceversa. El crecimiento y escalamiento es otro ejemplo, cuando las organizaciones pequeñas tienden a contribuir con mayor certeza a establecer vínculos locales y confianza, mientras que en las organizaciones grandes, el vínculo local puede ser menor.

Una organización híbrida, es por naturaleza dual en sus aspiraciones, y las tensiones que experimenta durante su funcionamiento tienden a generar dilemas entre las partes interesadas. Los dilemas pueden ser resueltos mediante sus mecanismos de gobernanza y toma de decisiones,

estructuras e instituciones, y ello les permite perdurar en el tiempo o bien, las tensiones pueden generar rupturas y deslices en la misión. El desempeño en una empresa social implica hacer explícitos los dilemas, los cuales contribuyen a entender el funcionamiento y sentido de la empresa social. Con base en Sadao, Varela y Alves (2015) se adoptará el modelo analítico para describir las tensiones que se observen en los casos de estudio (Figura 11).

Figura 11

Modelo analítico para analizar las tensiones en una empresa social y comprender su desempeño



Fuente: Elaboración propia a partir de Sadao, Varela y Alves (2015). Social Business Dilemmas in Brazil: Rede Asta Case. *Revista de Administração de Empresas*, 55(4), 385–396.

2.2.3. Desempeño

La medición del desempeño es uno de los temas prioritarios en la agenda de investigación sobre las empresas sociales (Dart, 2004; Peattie y Morley, 2008), e implica identificar aquellas dimensiones clave para capturar la naturaleza multifacética en una organización híbrida. En el sentido analítico más amplio, desempeño (*performance*, en inglés) se refiere a la obtención de los mejores resultados posibles, con relación a los impactos sociales, medioambientales y económicos

que persigue una empresa. Aunque existen herramientas que han permitido captar ciertas dimensiones del desempeño en empresas, con y sin fines de lucro, el reto en la agenda de investigación para la medición del desempeño en las empresas sociales radica en “crear medios apropiados y medir la naturaleza multifacética del desempeño y la contribución de las empresas sociales, generando medios sistemáticos para capturar y expresar todos aquellos aspectos del valor social creado por las empresas” (Haugh, 2005, en Peattie y Morley, 2008 p. 94).

Arena et al., (2015) identificaron cuatro etapas en la evolución de los enfoques para medir el desempeño en las empresas. En la primera, entre los años de 1920 y 1950 predominó la toma de decisiones sobre la producción como único proceso y la atención de los indicadores fue medir su costo-eficiencia. En la segunda fase, entre los años de 1950-1960 los sistemas de medición ampliaron su perímetro, y atendieron el área de presupuesto, en particular, el desempeño económico y financiero. En la tercer fase, entre los años de 1960 y 1980, se integran nuevas dimensiones: calidad, tiempo, flexibilidad y satisfacción al cliente, dando lugar al denominado KPI¹¹ (*Key performance indicator*), que se refiere a las medidas destinadas a controlar los factores de éxito a largo plazo de las empresas. En ésta época es que existe un claro vínculo entre los indicadores de desempeño y la estrategia de la empresa, y emerge el Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 1996; Kaplan y Norton, 2004) el cual representó un parteaguas sobre como medir el desempeño basado en un enfoque integral, que propone una medición equilibrada y acordada entre las dimensiones financieras y las no financieras, como el aprendizaje institucional. La fase actual, refleja la tendencia a incluir indicadores fuera de las fronteras de la empresa, integrando a las

¹¹ El indicador clave de desempeño son mediciones financieras o no, que se ocupan para cuantificar el grado de cumplimiento de los objetivos y reflejan el rendimiento de una organización y generalmente se recogen en su plan estratégico.

múltiples partes interesadas en definir el impacto de sus actividades y muestran aspectos sobre el desempeño social y ambiental (Arena et al., 2015).

La evolución en la medición del desempeño en las empresas, tiene que ver con la concepción de la función de la empresa, y también con el desarrollo de los otros campos en dónde también se implementan sistemas para la medición del desempeño. En el sector sin fines de lucro, la medición del desempeño ha evolucionado, y enfrenta el reto de que los objetivos generalmente propuestos por las organizaciones sin fines de lucro son complicados de medir. Se han desarrollado una variedad de enfoques para medir el desempeño en el sector sin fines de lucro. Kaplan (2001) desarrolló el *Balanced scorecard* para organizaciones sin fines de lucro, Moore (2003) diseñó el “*Public value scorecard*” y un año después, en 2004, apareció el “*Modelo integrado multidimensional de efectividad organizacional sin fines de lucro*” (Sowa, Selden, y Sandfort, 2004). Por su parte, Lee y Nowel (2015) basados en un meta análisis de la literatura sobre la medición del desempeño de las organizaciones sin fines de lucro, diseñaron un marco integrado para la gestión del desempeño.

Existen diversas propuestas teóricas para medir el desempeño en empresas sociales y algunas además se han implementado. Dentro del primer grupo de modelos teóricos destaca el propuesto por Ebrahim et al., (2014) quienes señalan que existe una fragilidad inherente en la misión dual de la empresa social y que identificar criterios y mediciones apropiadas sobre la gobernanza, podría ser un medio que articule las tensiones que surgen entre la dualidad del mercado y del bienestar social, permitiendo a la organización mantener su cualidad híbrida.

En el caso de las propuestas de medición de desempeño, que además se han implementado, se identifican diversos énfasis en aspectos tales como: la misión, la estrategia o el impacto social. En la última década, dos métodos han sido generalmente reconocidos en la práctica, con un desarrollo y un marco común de información, como son los de la Contabilidad Social o Auditoría Social (SAA) (Pearce, 2001) y el Retorno Social de la Inversión (SROI) (Nicholls et al., 2009).

Ante el auge de propuestas para medir el desempeño, también aparecen cuestionamientos sobre la tendencia que existe a monetarizar la misión y el valor social. En un estudio realizado por Luke, Barraket y Eversole (2013) se señala la importancia de considerar los niveles en que se refleja el impacto (micro, meso y macro) y cuestionan en particular la propuesta del SROI, señalando que las mediciones deben ser adecuadas al sentido local de la empresa, con relación a cuáles son sus objetivos y metas. Dacin, Dacin, y Tracey (2011) proponen que para comprender mejor el desempeño de la empresa social, se utilicen las teorías del sensemaking y sensegiving que sirven para explicar cómo se crea el valor social en determinados contextos.

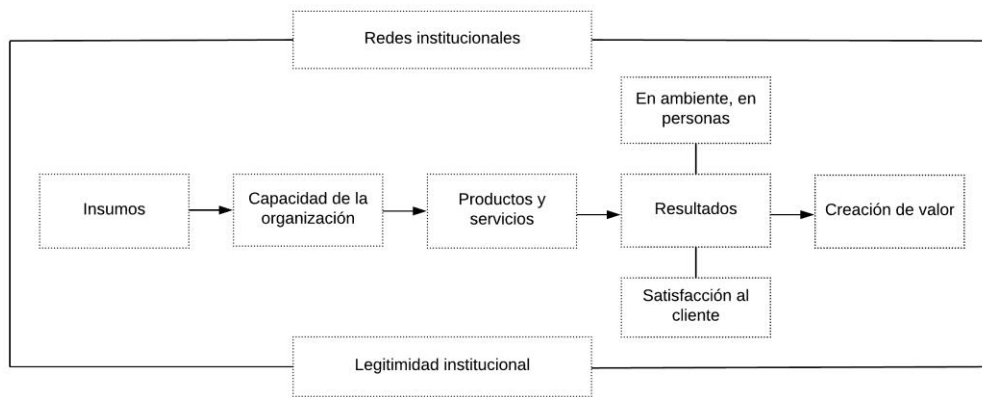
En el caso de la misión y la estrategia, Kaplan (2001) publicó una adaptación del Balance Scorecard, el cual mantiene la intención en alinear el día a día, con la estrategia y metas de la empresa, y posicionar la misión de la empresa como la jerarquía más alta a evaluar y en donde los clientes no son los que pagan, sino también los que donan o reciben el beneficio. Enfatizando la misión dual, Stevens et al., (2015) proponen cuantificar la relación entre la misión social y la económica, mientras que Meadows y Pike, (2010) llevaron a cabo adaptaciones del enfoque de Kaplan y Norton diseñando y aplicado el *Balance scorecard: social enterprise model*.

Se identificaron dos tipos de enfoques que prevalecen en la medición del desempeño en empresas sociales. En el primero, se enfatiza el diseño y prueba de los instrumentos de medición, de manera participativa y cercana a los distintos actores y partes interesadas de la empresa. En el segundo, se aplican herramientas previamente divulgadas y se adaptan metodologías y procesos para efectuar la medición. En general, las metodologías para desarrollar los estudios son de corte cualitativo y también cuantitativo. En el Anexo 8, se enlistan diez casos de estudio en los que se han llevado a cabo el análisis del desempeño en empresas sociales, de distintos sectores y países.

Lee y Nowell (2015) basados en un meta-análisis de la literatura sobre la medición del desempeño de las organizaciones sin fines de lucro, diseñaron un marco integrado para su gestión constituido por siete dimensiones clave: insumos; capacidad de organización; productos; resultados (cambios conductuales y ambientales); resultados (cliente y satisfacción del cliente); valor público; y red/legitimidad institucional (Lee y Nowell, 2015; Spencer et al., 2016). En la Figura 12 se retoma el marco analítico de los autores, para mostrar la interacción entre factores y se describen brevemente sus características.

Figura 12

Factores que interactúan para explicar el desempeño en una empresa social



Fuente: Lee & Nowel (2015). A Framework for assessing the performance of nonprofit organizations. *American Journal of Evaluation*, 36(3), 299–319.

a. Insumos. Las organizaciones procuran y utilizan recursos para optimizar su posición financiera y solventar sus actividades, estos son los insumos o *inputs* y representan la cantidad de recursos que son movilizados para desarrollar determinadas actividades (Arena et al., 2015). De acuerdo con Spencer et al. (2016) se han identificado dos enfoques predominantes con relación a la medición e identificación de insumos: el primero se enfoca en identificar los recursos (financieros y no) que son adquiridos para generar valor, crecimiento y sostenibilidad; en esta categoría, se incluye la diversificación de ingresos, el financiamiento, la compra de equipo (no únicamente en inventario, sino el acceso), la infraestructura, el personal-staff (empleado y voluntario) y las ganancias. Meadows y Pike (2010) identificaron que el insumo principal para una empresa social dedicada a otorgar créditos, fueron las tasas de interés competitivas para ofrecer sus servicios a sus clientes; Mientras que Nielsen y Carranza (2012), describen la relevancia que tiene el acceso a la información, para detonar procesos que agregan valor a los productos y los servicios proporcionados en una empresa social, en ambos estudios, el acceso a los insumos crean valor y sostenibilidad en la empresa. El segundo, se enfoca en identificar en qué se invierten dichos

insumos y es utilizado por las organizaciones que reciben donativos, sin embargo, también se ha utilizado para medir el desempeño de empresas sociales que reciben fondos públicos y privados, y han sido considerados por algunos autores para desarrollar procesos de transparencia y rendición de cuentas (Herranz et al., 2011).

Por otro lado, la relación entre los ingresos y el desempeño, ha sido estudiada por Chen y Kelly (2015) en un estudio comparativo entre empresas sociales y privadas (pequeñas y medianas), quienes analizaron la correlación entre insumos (ingresos) y la productividad. Su investigación no identificó diferencias significativas entre las empresas de distintos sectores, y señalaron que en la muestra (800 empresas B Corps¹²), no existió una correlación entre el nivel de ingresos y la productividad, con el desempeño de la responsabilidad social corporativa. En cuanto a las estrategias para captar valor y diversificar los ingresos, los estudios previos demuestran que han sido muy diversas, en función del ámbito en que operan las empresas. Entre las estrategias se puede mencionar: contar con tasas de interés competitivas (Meadows y Pike, 2010); la reinversión de intereses producto de las cajas de ahorro (Vázquez y Portales, 2014); la diversificación de ingresos enfatizando el sector público a través de impuestos, condonaciones o subsidios gubernamentales (Herranz et al., 2011); y ventas en general de sus servicios.

b. Capacidad de organización. Es reconocido que las empresas poseen una capacidad de organización dotada de características humanas y estructurales para desarrollar sus productos,

¹² B-Corporation (B Corps) es un grupo de empresas sociales cuyo movimiento global alcanza presencia en 50 países y en 130 sectores y cuya misión es “*que un día todas las compañías compitan por ser las mejores para el mundo, y, como resultado, la sociedad camine hacia estadios de bienestar compartido y durable superiores*”. B Corps promueve la certificación en estas prácticas, así como el uso y creación de diversas herramientas para la medición del desempeño e impacto en las empresas “B”.

programas y servicios, y que se orientan a la generación de resultados, mediante procesos y estructuras internas que permitan usar los recursos con eficiencia y eficacia, y encaminarse al logro de la misión (Lee y Nowell, 2015; Spencer et al., 2016). Kaplan (2001) señaló sobre la capacidad de organización de una empresa, que implica adoptar las innovaciones, expandir los programas y efectuar operaciones alternativas para enfrentar nuevas necesidades y ofrecer soluciones a distintas problemáticas.

c. Productos y servicios. Ahora bien, los bienes que se pueden cuantificar y los servicios que son proporcionados para alcanzar la misión, son los productos y/o servicios (Lee y Nowell, 2015; Bagnoli y Megali, 2011). En algunos estudios se mide el desempeño con base en los nuevos productos que se introducen al mercado (Meadows y Pike, 2010) o aquellos que presentan un valor agregado significativo (Bagnoli y Megali, 2011; Nielsen y Carranza, 2012). Aunque generalmente se utilizan medidas cuantitativas y económicas para su monitoreo, es importante contextualizarlos y verificar la coherencia institucional, entre la generación de dichos productos y/o servicios y la contribución a la misión, tal como lo proponen Eversole et al., (2013) quienes miden el desempeño con base en los servicios vinculados exclusivamente a satisfacer las necesidades locales y orientadas al desarrollo comunitario sostenible.

d. Resultados. Los cambios que se producen a partir de dichos servicios o productos, en la población objetivo se denominan resultados y pueden ser externos e internos. De acuerdo con Bagnoli y Megali (2011) se denominan internos cuando se enfocan en cambiar el modo de hacer algo (conducta) y cambiar alguna situación ambiental, pueden ser medidos contrastando el antes y el después de que los productos o servicios sean accesibles. Esta premisa causal, prevalece en

las mediciones de impacto, puesto que se busca identificar el efecto en la población o en el entorno (Rogers et al., 2000), sin embargo, para algunos autores, existe el riesgo de simplificar la realidad, al asumir un modelo lógico y causal, entre los insumos-productos, resultados e impacto (Ebrahim y Rangan, 2014; Molecke y Pinkse, 2017). Spencer et al., (2016) midieron los resultados en la generación de nuevas habilidades y conocimientos y la mejoría en ingresos y/o condiciones económicas de la población de estudio. Bagnoli y Megali (2011) y Luke et al., (2013) reportan la creación de empleos para personas con capacidades distintas, promoviendo la inclusión, equidad y cohesión social. Meadows y Pike (2010), Eversole et al., (2013) y Vázquez y Portales (2014), reportaron que el mercado local adquirió un dinamismo especial y lo atribuyen a la incidencia de las empresas sociales analizadas. Rey-Martí, Ribeiro-Soriano, y Sánchez-García (2016) identificaron a partir de un análisis cualitativo en 51 empresas sociales, que los factores que afectan la creación de empleos son la educación formal e informal, la historia familiar de los socios, la experiencia y el soporte financiero con que cuentan.

Algunas investigaciones enfatizan medir los resultados en la percepción de los clientes o beneficiarios, o bien las partes interesadas (*stakeholders*) y se han denominado resultados externos. En los sectores empresarial y sin fines de lucro es una práctica común y estandarizada, sin embargo, en las empresas sociales, una dificultad ha sido que no siempre los clientes son los beneficiarios y que las partes interesadas, pueden ser muy diversas e intersectoriales. Lobato-Calleros, Rodríguez, Carrera y Carrera, (2015) y Spencer et al., (2015) identificaron distintas maneras en que la empresa social mide la satisfacción al cliente, en el primer caso, se aplicaron métodos para determinar el grado de satisfacción en un índice estandarizado a nivel de nación y

en el segundo, se definieron criterios tales como el incremento en las ventas y la generación de nuevos contratos en la actividad comercial.

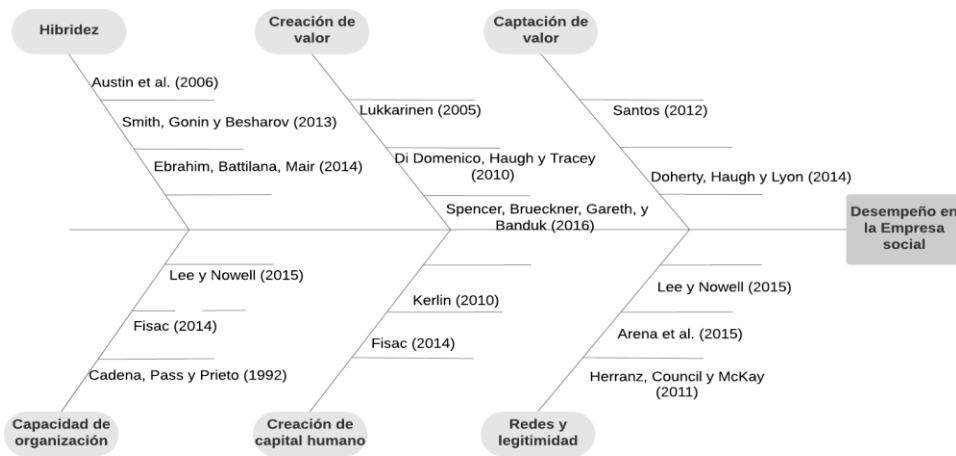
e) Creación de valor. La creación de valor para la sociedad, uno de los atributos principales de la empresa social, es medida en términos de bienestar y felicidad, capital social o bien inclusión social y puede generarse en una colonia, comunidad, ciudad o país. Aunque su medición no es simple, se han llevado a cabo investigaciones en que se analiza la contribución de las distintas partes interesadas en definir aquellos criterios que significan éxito en la misión de la empresa, y estos criterios pueden ser tangibles, intangibles o una mezcla de ambos (Di Domenico, Tracey y Haugh, 2010).

f) Redes y legitimidad institucional. La gestión de las relaciones entre las partes interesadas y su capacidad para desarrollar y mantener asociaciones y una reputación sólida, se identifica a través de las redes y la legitimidad institucional (Lee y Nowell, 2015) y es considerada la multiplicidad de las relaciones entre las diversas partes involucradas, inclusive en las distintas etapas de una empresa (Herranz, Council, y McKay, 2011; Arena et al., 2015).

A partir de la revisión de literatura, de los aportes de Lee y Nowell (2015) quienes esclarecen los atributos del desempeño en las organizaciones sin fines de lucro, y de las características de la empresa social (hibridez, creación de valor y captación de valor desarrolladas previamente), es posible generar una nueva propuesta *a priori* sobre los factores que explican el desempeño de la empresa social (Figura 13).

Figura 13

Factores identificados en la literatura que explican el desempeño en las empresas sociales



Fuente: Elaboración propia

En esta propuesta, las dimensiones de insumos, productos y resultados, están implícitas en las dimensiones de hibridez, creación de valor y captación de valor, mientras que los factores de capacidad de organización, creación de capital humano y redes y legitimidad, en el contexto en que emergen y permanecen las empresas sociales, son incorporadas de manera explícita. Debe quedar explícito, que en este proceso de investigación, el desempeño responde no solo a objetivos económicos, sino también a intereses y necesidades relacionadas con el aprendizaje, las satisfacciones y el prestigio de los socios (Bunge-Vivier, 2008) y que la influencia del contexto es de vital importancia para esclarecer el funcionamiento de dichas entidades en el medio rural.

En síntesis, la conceptualización para medir el desempeño se ha enriquecido interdisciplinariamente y se presenta en dos niveles. Un nivel básico en donde el desempeño puede ser definido como un conjunto de métricas que se usan para cuantificar la eficacia y eficiencia de

las acciones que combinan una serie de recursos, con respecto a lograr un fin determinado. Si se considera el énfasis de la empresa social en alcanzar una meta social, la coherencia entre su misión y los resultados, debe ser medida introduciendo variables sobre los recursos empleados, los productos producidos y los resultados alcanzados, que deben ser consistentes con la misión de la organización (Arena et al., 2015).

Capítulo 3. Método

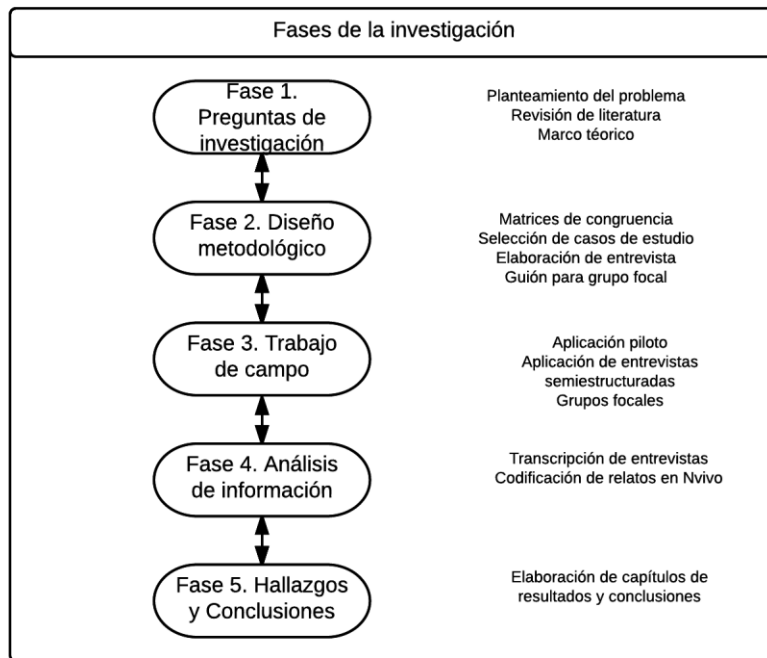
En este capítulo se describe el tipo de estudio, las principales fases para conducirlo y las técnicas utilizadas en la recolección de datos y se describen los instrumentos específicos que se utilizaron para cada objetivo, por ejemplo, el modelo *a priori* para la evaluación del desempeño.

Existen dos enfoques principales y en ocasiones complementarios para el diseño de una investigación (Saunders, 2009): el inductivo y el deductivo. Esta tesis doctoral si bien utiliza predominantemente el primero, al ser un estudio de carácter exploratorio y descriptivo, que identifica determinadas características a partir del análisis bibliográfico y de la observación en estudios de caso, también infiere un modelo de análisis del desempeño que busca explicar el objeto de estudio. La parte deductiva, a partir del modelo, genera proposiciones y contrasta su veracidad al aplicarse en los dos casos de estudio, de tal manera que existen posibilidades de establecer comparaciones. Por esta razón, esta investigación busca una comprensión de la realidad y supera el carácter exploratorio y descriptivo.

Las grandes fases de la investigación se esquematizan en la Figura 14; estas etapas han sido iterativas y en constante enriquecimiento con la realidad del propio sujeto de estudio, la cual ha modificado constantemente algunos supuestos, inclusive la no permanencia de una de las primeras empresas sociales seleccionadas al inicio del estudio¹³.

¹³ Al inicio del estudio se elaboró el protocolo y ciertos avances con la Federación Indígena Ecológica de Chiapas (Fiech) quien reunía los criterios y contenía 19 organizaciones de base agremiadas. Sin embargo, esta organización se declaró en quiebra durante el transcurso de la investigación.

Figura 14
Fases de la investigación



Fuente: Elaboración propia

Fase 1. Preguntas de investigación

Esta fase implicó el planteamiento del problema y la revisión exhaustiva del estado del arte, así como la construcción de un modelo para la evaluación del desempeño a partir de la misma. Las preguntas de investigación dieron lugar a los objetivos de investigación.

La revisión sistemática de literatura comprendió la búsqueda a través de diferentes bases de datos y recursos bibliográficos, entre ellos: Springer, Google Scholar, JSTOR Search, Web of Science, PROQUEST, SAGE y el Consorcio Nacional de Recursos de Información Científica y Tecnológica (CONRICyT). Se utilizó el gestor de bibliografía Mendeley Institucional para organizar la información bibliográfica. Las palabras de búsqueda fueron “empresa social”, “social

Capítulo 3. Método

enterprise” “performance management” “performance” y se localizaron las revisiones sobre empresas sociales, con mayor número de citaciones en Google Scholar.

Para verificar el establecimiento correcto de los objetivos y sus alcances, se generó una Matriz de congruencia entre objetivos, preguntas de investigación y categorías de análisis (Anexo 1).

Fase 2. Diseño metodológico de la investigación

Selección de estudios de caso: Se hizo la selección de estudios de caso a juicio, que fueran representativos del sector cafetalero y en particular, aquellas organizaciones que se conocían que incursionaron en el nicho de los cafés especiales. Los casos seleccionados no deben tener la misma trayectoria, puesto que se originan en diferentes contextos y por lo tanto, el estudio a profundidad revela características distintivas.

Estos casos debían ser considerados pertinentes para analizar de manera profunda una unidad holística y reponder al planteamiento del problema, probar argumentos centrales y desarrollar algunas teorías. De acuerdo con Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2014) la definición de los estudios de caso, los sitúa más allá de un tipo de diseño o muestra. Los estudios de caso permiten llevar a cabo una indagación empírica en profundidad sobre el fenómeno de la empresa social y su desempeño en el contexto de la cafecultura chiapaneca y en este sentido, el diseño del estudio de caso es pertinente, debido a que los límites entre el fenómeno y su contexto no son evidentes (Yin, 2003). En los estudios de caso, responder los ¿cómo? y los ¿porqué? es la esencia de las preguntas de investigación (Hernández-Sampieri et al., 2014). Se delimitarán *a*

Capítulo 3. Método

priori las características de una empresa social, la investigación será exhaustiva y comprensiva para definir el perímetro de la empresa social cafetalera en Chiapas, en específico, aquellas empresas que han incursionado en el nicho de los cafés especiales.

- **Técnicas de recolección de datos y análisis empleadas**

Observación y diario de campo: La observación es una técnica de obtención de datos basada en las percepciones, impresiones y datos de primera mano. Permite describir lo que está pasando y pone de manifiesto muchos procesos sociales que tienen lugar en las organizaciones, sin interrumpir la dinámica local con preguntas o formatos de conversación específicos. Se generó un diario de campo para recabar las impresiones sobre los distintos espacios en que se realizó observación. Debido a que el trabajo de campo incluyó el ciclo productivo, se hizo observación durante distintos procesos relevantes para la empresa, tales como la temporada de certificación, de acopio y de tostado y molido del café.

Para ello, durante el periodo comprendido entre los meses de enero 2018 a junio 2019, se trasladó de forma periódica (viajes promedio de cinco a seis horas) a las oficinas centrales de ambas organizaciones, ubicadas en las cabeceras municipales, y se llevaron a cabo estancias por periodos cortos de tres a cuatro días. En general, se anticipada una agenda de entrevistas, sin embargo, dicho calendario era adaptado a la propia agenda local de la organización. Durante las estancias cortas, se permanecía en las instalaciones y se llevaba a cabo la observación. Se participó en reuniones clave como observadora, en el caso de Cesmach en la Asamblea anual de socios (noviembre del 2018) y en la asamblea mensual de Delegados (octubre 2018) y en el caso de Ocaez en la Asamblea mensual de Delegados (enero 2019).

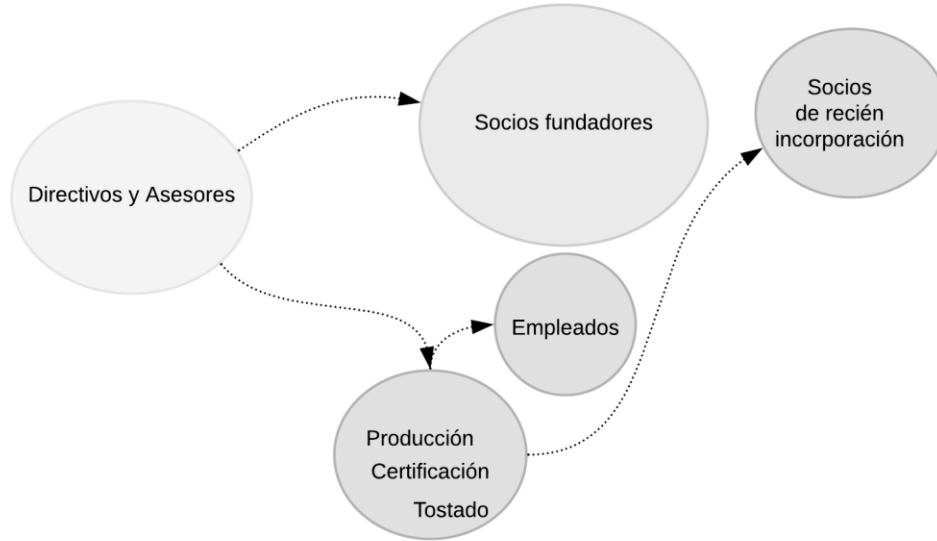
Capítulo 3. Método

Entrevista semiestructurada: Se diseñó una entrevista semiestructurada, que permite a partir de una serie de preguntas establecidas en un guión, escuchar las respuestas y generar nuevas preguntas espontáneas, cuando la conversación arroja información relevante sobre las variables del estudio. Para generar el guión, se llevó a cabo el ejercicio de operacionalizar las variables (Rivas-Tovar, 2017), recomendable para verificar el cumplimiento de los objetivos de la investigación. Se generaron dos matrices *a priori*, relacionadas con los objetivos de investigación, para verificar que existieran algunas preguntas guía sobre los conceptos centrales (Anexo 2), sin embargo, la entrevista es de naturaleza semiestructurada, debido a la relevancia de capturar la mayor información posible, que revele el funcionamiento de la organización. En el Anexo 4 se encuentra el guión de la entrevista semiestructurada.

El segundo paso, consistió en identificar a los informantes clave, quienes se eligieron debido a que conocen en profundidad determinados aspectos del funcionamiento de la empresa y pueden proporcionar información relevante para los propósitos de la investigación; en la selección de informantes clave se incluyó a los directivos, los socios fundadores, los asesores, los responsables de las diferentes áreas y procesos existentes en la empresa social. El proceso de selección de informantes clave fue dinámico (Figura 14), es decir, se adaptó a los resultados que arrojaron las primeras entrevistas y se llevaron a cabo los contactos *en cadena*, lo cual permitió ampliar el rango de entrevistados y generar mayor confianza y secuencia entre los procesos.

Figura 15

Proceso para la identificación y selección de informantes clave



Fuente: Elaboración propia

En ambos casos de estudio, se generó una prueba piloto del guión de entrevista para validar el contenido, lo que permitió hacer los ajustes correspondientes, dado que es posible que el contenido se duplique o bien no sea claro. Las entrevistas se realizaron en un ambiente propicio, fueron grabadas –previo permiso de los entrevistados- y transcritas.

Es importante mencionar que se mantiene el anonimato de los informantes, como una de las condiciones que fueron establecidas al inicio del trabajo de campo con los Directivos y Asesores de las organizaciones.

Grupo focal: El uso de los grupos focales es común en las investigaciones cualitativas, a veces enmarcados en el desarrollo de instrumentos de medición (Crucke y Decramer, 2016). Su

Capítulo 3. Método

aplicación hace posible indagar sobre las opiniones o actitudes de un grupo heterogéneo de personas, preferentemente informantes clave con amplios antecedentes sobre temas específicos.

El establecimiento de los grupos focales permite tener discusiones profundas con expertos en temas emergentes o aún poco explorados. Para los estudios de caso se propuso un grupo focal conformado por socios, directivos y responsables de áreas y en estos grupos, se verificaron hallazgos de las entrevistas, tales como el contexto en que se originaron. En el Anexo 4 se encuentra el guión propuesto.

Tanto los grupos focales como las entrevistas semiestructuradas, son técnicas complementarias para develar conceptos emergentes, por ejemplo, Figueroa (2019) aplicó ambas técnicas y con base en la perspectiva de los actores diseñó el concepto de comportamiento de consumo sustentable.

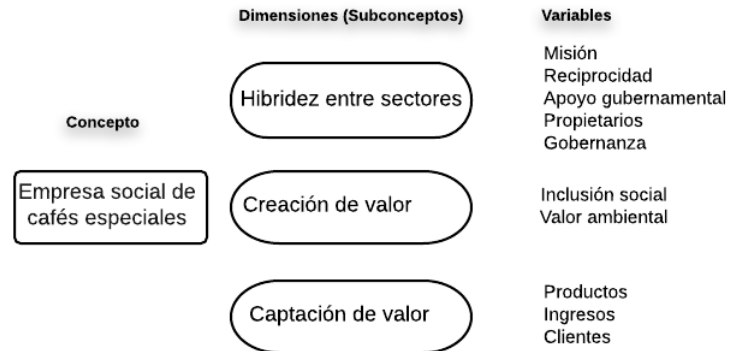
Operacionalización de los conceptos empresa social y desempeño e instrumentos para la recolección de datos

Para la caracterización de las empresas sociales y manteniendo la interrogante sobre ¿Cuáles son las características de la empresa social de cafés especiales? se indagó en la literatura cuáles eran los atributos centrales de una empresa social. Considerando la corriente de pensamiento europea, se ubicó que los tres atributos *a priori* centrales son la hibridez, la captación de valor y la creación de valor. Se elaboró un proceso de operacionalizar dichas dimensiones, es decir, identificar las categorías centrales (concepto: empresa social de cafés especiales), sus subconceptos o propiedades latentes del concepto (dimensiones: hibridez, creación de valor y captación de valor) y las variables (Figura 16).

Capítulo 3. Método

Figura 16

Diagrama ex ante de operacionalización del concepto empresa social



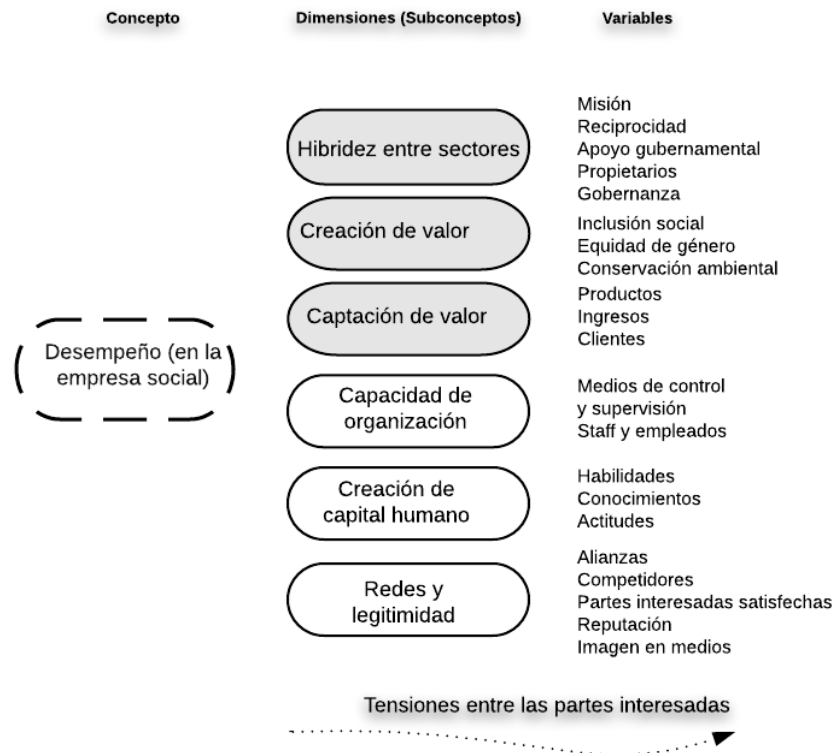
Elaboración propia a partir de: Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16, 417–436; Di Domenico, M. L., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(4), 681–703 y Santos, F. M. (2012). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335–351.

A partir de una revisión de literatura, en el Anexo 8 se identificaron diversos enfoques en los estudios previos para abordar el desempeño y en la Figura 17 se esquematizan en un diagrama *ex ante* las posibles relaciones entre categorías y subcategorías de análisis para el desempeño de la empresa social. Es importante señalar que durante el proceso de investigación, se propició generar nuevas categorías o bien subcategorías que posibiliten una mejor descripción del objeto de estudio.

Capítulo 3. Método

Figura 17

Diagrama ex ante sobre las dimensiones del desempeño de la empresa social



Elaboración propia a partir de Lee & Nowel (2015). A Framework for assessing the performance of nonprofit organizations. *American Journal of Evaluation*, 36(3), 299–319.

Este proceso de operacionalización de las variables, permitió construir el guión de la entrevista semiestructurada y del grupo focal (Anexo 3).

Fase 3. Trabajo de campo

El trabajo de campo implicó 21 traslados a las sedes de las organizaciones, previa cita, para aplicar los instrumentos de recolección de datos y participar como observadora durante algunas asambleas y reuniones de trabajo de las organizaciones. Los encuentros ocurrieron en las localidades del estudio y otros en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez y San Cristóbal de Las Casas. El primer encuentro

Capítulo 3. Método

con las organizaciones implicó la solicitud de permiso, mediante una presentación y entrega de una carta compromiso para llevar a cabo el estudio.

Fase 4. Análisis de la información

Para el análisis de la información se utilizó el programa de análisis cualitativo Atlas.ti 8 que permite asociar códigos o etiquetas con fragmentos de texto (las entrevistas) y esta asociación a su vez es útil para buscar códigos de patrones y clasificarlos en función de las preguntas de investigación. Se transcribieron las entrevistas semiestructuradas y las memorias de los grupos focales. Con la información digitalizada, se procedió a la codificación asignando nombres relacionados con el tema analizado. La interpretación analítica permitió establecer interconexiones entre las categorías y subcategorías y mediante un análisis inductivo se respondieron las preguntas de la investigación. Los códigos de análisis se encuentran en el Anexo 6.

El interés central para describir el desempeño en la empresa social cafetalera, no es aplicar uno de los modelos previos, sino, a partir de las tres categorías de análisis que se consideran inherentes a una empresa social (hibridez, valor y tensiones) identificar las relaciones que explican el desempeño en la empresa social de cafés especiales.

Fase 5. Hallazgos y conclusiones

En esta fase se identificaron de manera sistemática los hallazgos, para cada una de las empresas de estudio. Se organizó la información correspondiente a cada una de las categorías centrales de la empresa social y del desempeño y se contrastaron con resultados de otros estudios publicados.

Capítulo 3. Método

A partir del análisis y de la discusión, se identificaron los aportes principales, las limitaciones, futuras líneas de investigación y las conclusiones.

El llevar a cabo el análisis en dos casos de estudio, permitió generar una mayor comprensión del fenómeno al existir contrastes entre ambos. Con base en la revisión de la literatura y los hallazgos, se establecieron nuevas preguntas de investigación para seguir profundizando y dar continuidad particularmente en nuestro país.

Capítulo 4. Panorama de los cafés especiales en Chiapas: trayectorias y situación actual

El surgimiento de los cafés especiales se explica en cuatro apartados que se generaron con la revisión bibliográfica y las entrevistas a actores clave de la cadena. El primero describe un panorama general del sector cafetalero en Chiapas, enfatizando la gran diversidad que existe entre el gremio de los caficultores, en el segundo se describen los hitos más relevantes en el ámbito regional que provocaron la aparición de los cafés especiales en Chiapas, posteriormente se describen las características de los cafés especiales para Chiapas y se finaliza el capítulo con la síntesis de los impulsores e inhibidores identificados para el ecosistema de los cafés especiales.

4.1 Diversidad y complejidad del sector cafetalero en Chiapas

La caficultura en Chiapas ha sido testigo de la transformación de una economía paternalista y de estrategias corporativas, hacia una política económica neoliberal de adelgazamiento institucional y de una nueva relación del Estado-Sociedad (Sánchez-Juárez, 2015). Este proceso promovió que las necesidades de las familias productoras estén más vinculadas a la producción y a la comercialización de sus productos, y que a través de crear organizaciones busquen la generación de una relación directa con los compradores, para no estar sujetos a los intermediarios, quienes obtienen una porción del valor muy importante, sin embargo, ha sido documentado que dicha relación es subordinada y desigual con el mercado dominante (Luna-Flores, 2000; Sánchez-Juárez, 2015; Sotelo-Polanco y Cruz-Morales, 2017).

Chiapas, junto con Oaxaca, se ha distinguido debido a que un número considerable de productores conforman organizaciones para comercializar de manera directa su producción. Como se planteó

al inicio de la investigación, las organizaciones cafetaleras en Chiapas son muy diversas en cuanto al segmento de la cadena de valor que ocupan, existen las productoras de café cereza (el grano maduro una vez cosechado), de café pergamino (que implica el beneficiado húmedo y secado artesanal en sus patios), el café oro verde (que elimina la cascarilla que lo recubre) y quienes han incursionado en el tostado y envasado con marca propia, en conjunto con expendios y cafeterías. Existen organizaciones de primer y segundo nivel, con contratos en el mercado nacional o internacional y su cuantificación es compleja debido a la gran volatilidad con la que emergen y desaparecen, muchas veces reactivas a programas gubernamentales.

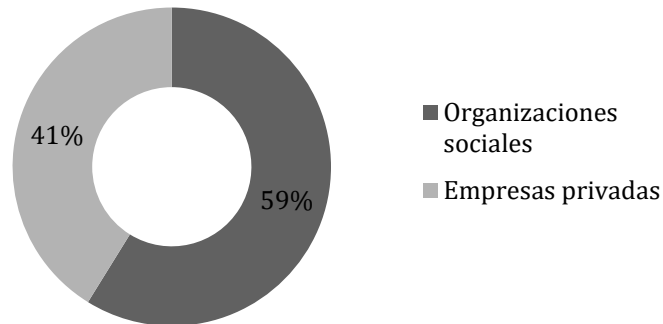
Con el propósito de contar información sobre el número de unidades económicas del sector cafetalero, se confrontó la lista del Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica de Chiapas (CEIG) con las organizaciones que cuentan con certificado orgánico de la Certificadora Mexicana de Productos y Procesos Ecológicos (Certimex)¹⁴, las organizaciones adheridas a la Coordinadora Estatal de Pequeños Productores de Chiapas (Coopcafé) y las organizaciones con sello de Comercio Justo¹⁵.

Se identificaron 70 unidades económicas en el rubro de organizaciones sociales y 49 como empresas privadas (Figura 18) (Anexo 7), para esta primer distinción se utilizó los datos del CEIG Chiapas que tiene un listado con los nombres de las Fincas y Cafeterías privadas.

¹⁴ Se consultó la página web de Certimex <https://www.certimexsc.com> y la base de datos de USDA <https://organic.ams.usda.gov/integrity/Certifiers/CertifiersLocationsSearchPage.aspx>

¹⁵ Se consultó la página de FLOCERT <https://www.flocert.net/es/conozca-flocert/>

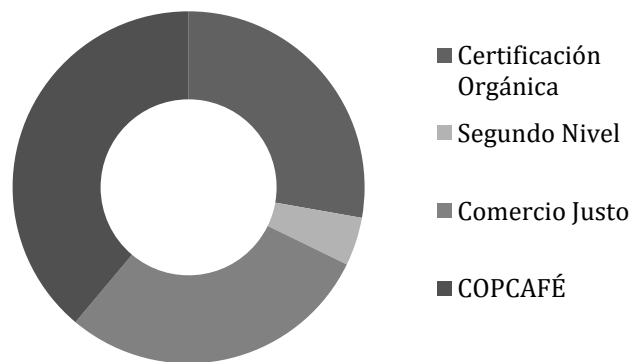
Figura 18
Unidades económicas en el café del sector privado y social



Fuente: CEIEG. (2018). Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica. Consultado 10-02-19 en <http://www.ceieg.chiapas.gob.mx/perfiles/Inicio>

Dentro de las 70 organizaciones económicas identificadas, 35 pertenecen a la COOPCAFÉ, 26 tienen el sello de Comercio Justo, 25 el sello de Certimex y 4 son de segundo nivel (Figura 19).

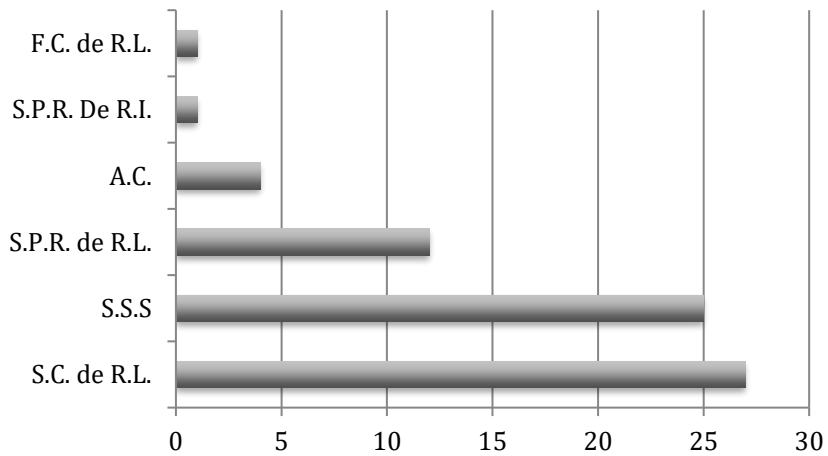
Figura 19
Diversidad dentro de las organizaciones cafetaleras



Fuente: Consultado 10-02-19 en Certimex <https://www.certimexsc.com> y FLOCERT <https://www.flocert.net/es/conozca-flocert/>

La diversidad de tipos de figuras jurídicas que las organizaciones cafetaleras en Chiapas adoptan es notable. Se encuentran en mayor cantidad las Sociedades Cooperativas con Responsabilidad Limitada (S.C. de R.L.), Sociedades de Solidaridad Social (S.S.S), Asociaciones Civiles (A.C.), Sociedad de Producción Rural (SPR), y Federaciones. En total, son seis tipos de figuras jurídicas (Figura 20). Es importante señalar que las denominadas Triple S (S.S.S), aunque aún representan el segundo tipo de figura más recurrente, tiende a sustituirse por las Sociedades Cooperativas, debido a las restricciones que tienen para acceder a los programas gubernamentales por ser consideradas “sin fines de lucro”. La gestión de los diversos tipos de figuras jurídicas, es un reto para la política gubernamental orientada al sector cafetalero, debido a que son distintas leyes las que aplican a cada figura y algunos programas excluyen a un tipo de figuras o les limitan la participación. Las diversas leyes que regulan son: la Ley de Sociedades Mercantiles (S.A), el Código Civil (A.C.), la Ley Agraria (S.P.R.), la Ley de Sociedades de Solidaridad Social (S.S.S.), la Ley General de Sociedades Cooperativas (S.C.) y la Ley de Economía Social y Solidaria.

Figura 20
Tipos de figuras jurídicas en las organizaciones cafetaleras de Chiapas



Fuente: CEIEG. (2018). Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica. Consultado 10-02-19 en <http://www.ceieg.chiapas.gob.mx/perfiles/Inicio>

Aunque el esfuerzo por caracterizar el universo del sector cafetalero es muy útil, este también es volátil, es decir, las certificaciones, sellos, nombres de las organizaciones o su origen y sus agrupaciones, cambian constantemente, por lo tanto, el alcance de este breve panorama es para ubicar la diversidad de las organizaciones cafetaleras en el marco de la investigación.

4.2. Hitos en la historia regional de los cafés especiales

Los cafés especiales en Chiapas emergen vinculados al modelo de negocios de Starbucks Coffee Company y al mercado estadounidense, su principal consumidor. A finales de 1990, dicha empresa promovió alianzas regionales para implementar un proyecto denominado “Café de Conservación” que promovió el cultivo de café con criterios ambientales de café bajo sombra (shade grown, que sería una marca comercial) en una zona donde el café de altura era ampliamente conocido por los productores. El proyecto fue coordinado por Conservación Internacional (CI) organización no gubernamental dedicada a la conservación de la biodiversidad y financiado por la Agencia de Estados Unidos de Cooperación para el Desarrollo (USAID) (Jan y Quesada, 2013). Participaron organizaciones gubernamentales como Conanp y centros de investigación como Ecosur, quienes trabajaron de manera coordinada con los productores y las organizaciones para desarrollar capacidades en la generación de un tipo de calidad de café, que se convertiría en una marca importante de cafés especiales de Starbucks (Shade Grown Mexico) y un detonador a nivel internacional para este tipo de segmento.

Si bien los cafés especiales en Chiapas no emergen a finales del año de 1990, si lo harían internacionalmente y este proyecto es un parteaguas en la generación de capacidades para mejorar la trazabilidad del producto y el empoderamiento de las organizaciones cafetaleras asentadas en la zona de amortiguamiento de la Rebitri (Ejea, 2011), quienes posteriormente serían las precursoras, como empresas sociales, en incursionar a este nicho de mercado.

Las organizaciones no gubernamentales tuvieron un rol relevante para incentivar el nicho de los cafés de especialidad, por ejemplo Amecafé coordinó en el año 2012 la primer edición del evento “Taza de Excelencia” en México, un evento que motiva el seguimiento y descubrimiento de este tipo de productos. Amecafé es el socio local del *Coffee Quality Institute* y de *Alliance for Coffee Excellence* con quienes implementa los programas de evaluación, certificación y comercialización de cafés de especialidad. Cabe mencionar, que los ganadores con mayor recurrencia en estos certámenes son finqueros (productores privados) y ocasionalmente organizaciones o empresas sociales. Otras organizaciones internacionales como Solidaridad (de Holanda, fundadora de la marca de Comercio Justo Max Havelaar) desarrollan en Chiapas y otras regiones de América Latina el programa de “Café Climáticamente Inteligente” que busca desarrollar capacidades en las organizaciones locales para la producción de cafés de alta calidad que demanda el mercado internacional.

La política gubernamental de México ha mostrado interés por los cafés especiales financiando algunos diagnósticos relevantes sobre el sector (Giovannucci y Juárez-Cruz, 2006; Giovannucci, Liu y Byers, 2008) e impulsando certámenes para identificar la calidad del café. Sin embargo, los programas gubernamentales vigentes, atienden principalmente aspectos tales como la fertilidad de

suelos, la renovación de cafetales, el manejo de plagas, la organización y capacidades gerenciales, el cambio climático, el financiamiento y la comercialización y no la calidad. Existen certámenes que han premiado recientemente al sector cafetalero de Chiapas¹⁶ (RENRUS, 2015) lo cual lo posiciona a nivel nacional. Si bien los aspectos anteriores no son ajenos al nicho de los cafés especiales, no se identificaron programas de política gubernamental que se orienten específicamente a ellos. Existe la marca Chiapas para productos agroindustriales y desde el año 2003 se obtuvo la denominación de origen “Café Chiapas”, sin embargo no se cuenta con un organismo que gestione la denominación y se ha documentado que no tienen un papel relevante en el desarrollo de las zonas cafetaleras (Pérez-Akaki y Pérez-Tapia, 2012). Además, desde el 2007, existe una Norma Oficial Mexicana NOM-169-SCFI-2007 Café Chiapas-Especificaciones y Métodos de Prueba, sin embargo, se debe señalar que estas propuestas no son orientadas a obtener calidad y cafés especiales; por ejemplo, la denominación de origen incluye los cafés que se producen en altitudes mayores de 800 msnm (cuando las variedades de cafés arábicas se desarrollan en altitudes superiores a los 1100 msnm) y la marca Chiapas pide una calificación en taza mayor a 80, cuando los cafés de Taza de Excelencia deben tener una puntuación mayor a 85.

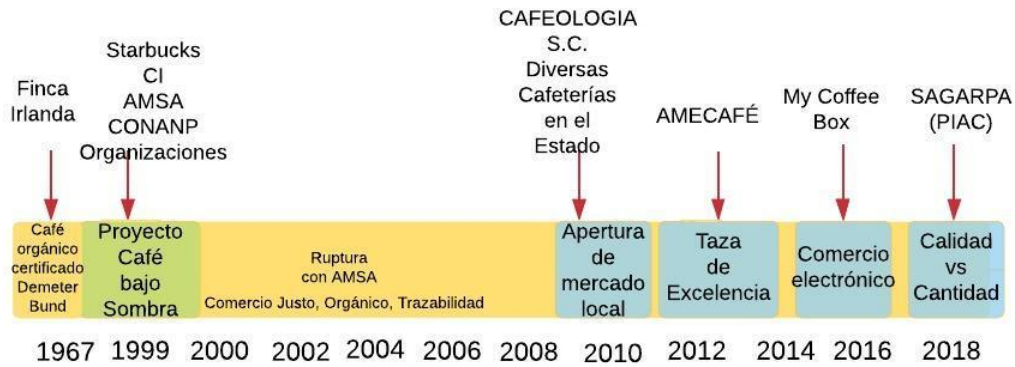
El mercado local ha jugado un papel importante, en el año 2010 surgen cafeterías en las ciudades de Tuxtla Gutiérrez, San Cristóbal de Las Casas y Tapachula, orientadas a ofrecer cafés de origen y preparaciones específicas. Nace en Chiapas la sociedad civil denominada Cafeología S.C., dedicada a la investigación, educación y desarrollo de los cafés especiales. Las nuevas tecnologías de la información y el comercio electrónico, en el que destacan empresas como My Coffee Box (Empresa de Chiapas que comercializa café orgánico a nivel nacional e internacional), han

¹⁶ La vigésima edición de la RENRUS (Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable) en 2015 otorgó el primer lugar a la experiencia denominada “Del café a la taza, un Café Justo y Chiapaneco”.

permitido que los consumidores identifiquen y seleccionen ciertos tipos de cafés y que desarrollen atención especial en el origen y en la experiencia del consumo.

Se sintetiza en una línea de tiempo (Figura 21) la emergencia de los cafés especiales en Chiapas, cuyos hitos datan del año 1967 cuando Finca Irlanda, en el Soconusco, después de algunos años de preparación, exportó el primer lote de café producido mediante el método biodinámico libre de agroquímicos, certificado por Demeter Bund de Alemania. Posteriormente, en el año 1999, Starbucks desarrolló un proyecto en la región de la Sierra Madre de Chiapas denominado “Café bajo sombra”, posteriormente a partir del 2000 se impulsó el mercado de comercio justo y café orgánico, y a partir de 2010 debido a una demanda creciente del mercado (internacional) surgen proyectos por organizaciones no gubernamentales que enfatizan la trazabilidad del café y el comercio en cafeterías y el comercio electrónico. Actualmente, los caficultores se encuentran en la encrucijada, para producir café en un volumen histórico, como lo propone el Plan Integral de Atención al Café (PIAC, 2016) o bien, cafés de calidad, con base en las propias capacidades para desarrollar este tipo de mercadeo.

Figura 21
Hitos en la historia de cafés especiales en Chiapas

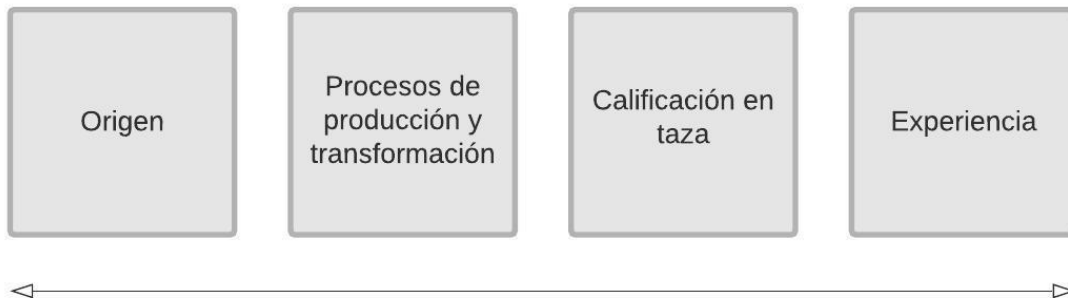


Fuente: Elaboración propia

4.3 Atributos del café especial en Chiapas

Como resultado de las entrevistas, se identifica que los cafés especiales en Chiapas se caracterizan por cuatro factores: el origen, los procesos de producción y transformación, la calificación en taza y la experiencia del consumidor (Figura 22).

Figura 22
Características de los cafés especiales



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al Origen, se constata que <<Los cafés especiales están relacionados con sitios geográficos específicos>> (Fuente: Entrevistas). Desde que se acuñó el término, los cafés especiales se han caracterizado por ser provenientes de sitios geográficos específicos, debido a la importancia de los microambientes en que se cultivan, y por esta razón, se ha asociado la denominación de origen, con un café de calidad especial, que provoca en los consumidores una selección y preferencia, por ejemplo, el Blue Mountain de Jamaica, los Cafés de Java de Sumatra, los Supremos de Colombia o los cafés de Jaltenango en México.

Existe un consenso sobre la relevancia de mantener un cuidadoso proceso de producción, con estándares mínimos en cada etapa (cultivo, cosecha y postcosecha), que se reflejarán en el sabor que adquirirá el café. Los cafés especiales se identifican debido a que:

<<siguen procedimientos adecuados para cuidar los aspectos íntegros del grano, desde el corte del grano, el manejo en el transporte, el almacenamiento, el despulpado sin haber dañado los granos, los tiempos y las condiciones ambientales adecuadas para el lavado y secado. Desde la cosecha hasta el despulpado deben ser procesos inocuos, con tiempos específicos para identificar el punto óptimo para lavarlo e involucra el manejo de riesgos provocados por la contaminación y la humedad>> (Fuente: Entrevistas).

Se señala que el proceso de producir un café especial, inicia en la selección de las variedades, y es en el momento del tostado, en donde se expresarán aquellas reacciones bioquímicas de un grano bien cuidado.

<<Un café especial cuida su proceso de producción, para que el sabor se quede en el grano y el tostado pueda captar ese sabor. El corte, el secado, el tostado todo debe ser minucioso, para que se perciban distintos aromas y notas especiales>> (Fuente: Entrevistas).

Ahora bien, la industria de los cafés especiales *<<considera que hay una trazabilidad, una cadena de valor, un reconocimiento de los costos de producción y hay un pago justo que hace rentable la caficultura; pero no son aspectos mandatorios, sino optativos>>* (Fuente: Entrevistas), ello explica la posibilidad de que *<<cuidar, mantener y tener calidad de determinada variedad durante todo el proceso>>* (Fuente: Entrevistas) no garantiza que se produzca en entornos que aseguren que existan óptimas condiciones sociales o que el precio considere el trabajo adicional que requiere la producción de microlotes.

Los hallazgos coinciden con Kramer (2001), Läderach et al., (2006) y Escamilla y Landeros (2016) quienes se aproximan al concepto de cafés especiales, a partir de la calidad (aunque se establece que no es sinónimo) y que dicha calidad, se expresa en las distintas etapas de la producción de la taza de café (producción del grano, tostado, preparación y elección del consumidor).

Un aspecto que se incorpora a la definición, es sobre la calificación en taza o bien, el perfil sensorial, el cual es la aproximación objetiva para calificar un café como especial, lo cual se hace mediante un sistema de puntuación. *<<Cuando sale de la industria con el nombre de especialidad o café especial, debe ser o es en la mayoría de los casos porque tiene un perfil sensorial distinto, distinguible a través de un protocolo de cata. En la industria existen básicamente 2 estándares que orientan estos protocolos y son: La SCA con su protocolo de evaluación a través de catadores certificados y “Cup of excellence” (Taza de excelencia), que a través de sus determinaciones con base en un concurso y método de evaluación, identifica perfiles y selecciona los cafés>>* (Fuente: Entrevistas).

<<Un café especial está fuera del rango de un café normal, que tiene una puntuación de 80 en taza; el café especial puede llegar hasta 86, con sabores muy distintos a los otros>> (Fuente: Entrevistas), actualmente no existen certificaciones y su distinción es con base en los puntos obtenidos en la calificación. En el mercado, se ha sostenido una confusión de cara al consumidor, en la que se deja interpretar que los cafés certificados orgánicos son cafés especiales, debido a que son cafés de calidad, y como se mencionó anteriormente, los cafés orgánicos si tienen una calidad agronómica y son diferenciados, sin embargo *<<el puntaje en taza, derivado de la calidad, es lo más importante para la una certificación como café de especialidad. Requiere mucha ayuda y esfuerzo, no porque seas orgánico, te va a dar un café de especialidad>>* (Fuente: Entrevistas).

Quienes eligen este tipo de cafés especiales, son un actor clave y presentan al menos dos motivaciones, que pueden ser muy contrastantes entre sí. La primera implica *<<generar un acercamiento a las familias productoras para conocer mejor los procesos de producción>>* (Fuente: Entrevistas) y *<<pagar un precio digno debido a lo elaborado y cuidadoso del proceso artesanal>>* (Fuente: Entrevistas) y la segunda, se trata de adquirir una experiencia de consumir un producto gourmet o sofisticado, debido a que *<<un café especial es la forma en que lo preparas, puedes probar y tener una experiencia emocional, por eso la gama de opciones es amplia>>* (Fuente: Entrevistas) y ello no considera necesariamente que sea un proceso de producción justo o ambientalmente responsable.

4.4 Impulsores e inhibidores en el ecosistema de cafés especiales en Chiapas

De acuerdo con Giovannucci y Juárez-Cruz, (2006) si se considera la estructura productiva de México (concentrada en productores minifundistas) su ventaja competitiva no será la producción

convencional, sino que las mejores oportunidades apuntan hacia los cafés diferenciados. En Chiapas, con los antecedentes del café orgánico y posteriormente con el café certificado por Comercio Justo, el nicho de mercado de los cafés especiales ha sido explorado por diversos actores y está en proceso de construcción. Las capacidades desarrolladas para adquirir las certificaciones orgánicas y de Comercio Justo, han permeado en estandarizar las prácticas de producción y obtener experiencia sobre la importancia en la trazabilidad del producto. La interacción de estos actores y su relación con otros del sistema cafetalero, provoca la emergencia de lo que se denominará el ecosistema de cafés especiales. En dicho ecosistema se expresan algunos impulsores e inhibidores (Tello y Yoon, 2008) que permiten o no, su sostenibilidad y perduración en el tiempo.

Dentro de los impulsores se identifica la regulación gubernamental, cuando se acompaña de organizaciones empoderadas que asumen un rol activo en la elección de las variedades que requieren para renovar sus cafetales. La selección de las variedades es un aspecto clave para asegurar la calidad en taza del café. En Chiapas, se ubican regiones biogeográficas de óptima altitud, con sombra diversa y el predominio de variedades arábicas tradicionales, especialmente Typica y Bourbon, cuyo porte alto y propiedades organolépticas (fragancias, acidez y cuerpo) les proporcionan una consistencia en la calidad que se obtiene en taza; sin embargo, la política gubernamental de los últimos años de la Sagarpa, podría inhibir este proceso, pues ha introducido variedades de café robusta para la renovación de cafetales, las cuales han sido aceptadas por los productores que previamente experimentaron la roya, con la expectativa de sembrar e incrementar la producción, sin estar informados sobre las desventajas de dichas variedades.

En contraste, el conocimiento local y los procesos de apropiación de dicho conocimiento, en algunas empresas sociales y por parte de productores privados, han dado como resultado la selección de variedades locales resistentes a las plagas (en particular la roya) y su producción en viveros comunitarios, lo que potencialmente disminuye la dependencia de las empresas privadas (asociadas con los programas públicos de renovación de cafetales) y fortalecen su vínculo con el territorio. Otro de los impulsores es la demanda creciente de los clientes, que ha favorecido asociaciones entre diversos componentes de la cadena de valor. Por ejemplo, las Fundaciones y Organizaciones No Gubernamentales que favorecen la creación de capacidades y habilidades para las transacciones comerciales y para mejorar las relaciones con los clientes, como el caso de Fundemex en colaboración con Alsea y organizaciones de productores minifundistas en Chiapas. Por otro lado, para incentivar el consumo de cafés de calidad a nivel de cafeterías, se requiere impulsar que los consumidores conozcan el origen del café y su proceso (Euromonitor International, 2017) por lo que el papel que juegan las cafeterías en los centros urbanos y el comercio electrónico es de gran importancia. En las principales ciudades de Chiapas, las cafeterías han perdurado al menos en los últimos 8 años, en el marco << *de la 3ª ola del café, un movimiento en dónde un grupo de cafeterías de la costa oeste de Estados Unidos empezaron a involucrarse con diversos aspectos del café, a conocer de dónde viene el producto, cómo se cultiva, cuánto se paga, y establecer una relación directa con los productores, ya que usualmente todo era a través de intermediarios*>> (Fuente: Entrevistas); estas cafeterías chiapanecas, se dedican a la venta y a la preparación del café especial, enfocadas en dar información sobre el origen del café y tener altos estándares en la preparación de la taza. Dos de ellas se distinguen por ser tostadoras; una de ellas trabaja con productores minifundistas privados y la otra con empresas sociales.

Los inhibidores que se identifican en el ecosistema de cafés especiales son: la falta de control de las variables para la producción, en particular, el clima. En las regiones cafetaleras de Chiapas se vive un contexto de variabilidad climática que impide o por lo menos, dificulta la ejecución de procesos cosecha y postcosecha rutinarios, el corte del grano y el secado son etapas del proceso que fluctúan según las condiciones climáticas y ello ha complicando la logística de acopio y de inocuidad. Para enfrentarlo, se han generado de manera participativa con las organizaciones programas de trabajo y prácticas de adaptación y resiliencia ante el cambio climático en la Sierra Madre de Chiapas (Soto-Pinto, Anzuetto-Martínez, y Carrasco-Pérez, 2013), sin embargo, la vulnerabilidad persiste y se agudiza (Bello-Baltazar, Soto-Pinto, Huerta, & Gómez, 2019).

La ausencia de una política gubernamental orientada a desarrollar el nicho de los cafés especiales es notoria, y es preocupante la contradicción entre los programas gubernamentales vigentes (renovación de cafetales) que no solo no se orientan a la producción de café de calidad, sino que son antagónicos (se promueven variedades de bajo porte –robusta-, con la finalidad de incrementar la productividad, pero no la calidad). Por otro lado, la presencia de dos grandes cadenas exportadoras en la región, Amsa y Nestlé, representa una competencia significativa para la compra de café, que las reglas del mercado liberal no cuestionan, por ello, la falta de regulación gubernamental podría agravar la situación de las familias productoras de la región al ver disminuidas su capacidades de acción colectiva, al organizarse para la venta en conjunto y sólo las organizaciones con capacidad de crédito amplio –que son pocas- pueden tener la oportunidad de comprar el café a los socios a un precio competitivo.

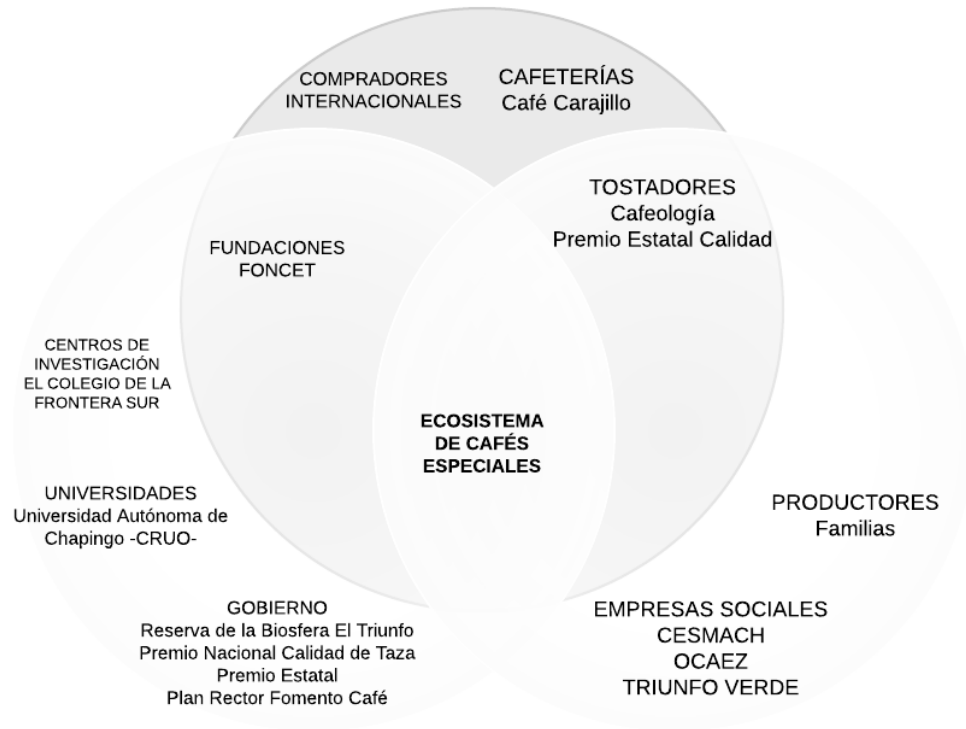
Otro inhibidor en la sostenibilidad del ecosistema de cafés especiales, es la especialización que demanda la producción de cafés especiales *versus* la economía campesina, que busca la reproducción de sus medios de vida mediante la diversificación de sus estrategias, es un factor que demanda considerable atención para identificar el punto medio, entre adquirir capacidades nuevas y que las mismas, sean un medio de empoderamiento y no de autoexclusión. En la región de estudio, la pobreza y la educación están por debajo de un umbral satisfactorio, y son condiciones que definitivamente disminuyen el potencial para el despliegue de las capacidades acumuladas y de aquellas por crear. Diversos estudios, han identificado que los principales aspectos que se requieren para incursionar en el nicho de cafés especiales son: identificar el nicho de mercado que se basa en la calidad, trazar los medios de producción que apliquen técnicas sustentables y los criterios sociales que determinen su origen bajo prácticas éticas y justas.

En síntesis, el ecosistema de cafés especiales en Chiapas está constituido por actores de incidencia local y nacional, como tostadores de alta especialización que trabajan con productores de Chiapas (Cafeología S.C) y cafeterías especializadas en San Cristóbal de Las Casas (Carajillo Cafetería, Café La Frontera). Existen comercializadores por internet (My coffee Box) y el gobierno a través de la Conanp y la Rebitri que han promovido buenas prácticas para el cultivo de café de alta calidad, y Amecafé que ha impulsado la participación de los cafetaleros en certámenes estatales y nacionales para premiar la calidad del café en taza. El sector académico ha participado elaborando estudios sobre el potencial de diferenciación (Pérez-Portilla, Bonilla-Cruz, Hernández-Solobac y Partida-Sedas, 2011) e incentivado procesos de formación de capacidades locales. De igual manera que organizaciones no gubernamentales: (Impacto-café, Solidaridad-Progreso) coadyuvan

financiado proyectos para implementar procesos de trazabilidad del producto en las organizaciones de base (Figura 23).

Figura 23

Ecosistema de cafés especiales en Chiapas



Fuente: Elaboración propia

Es en este contexto que las empresas sociales podrían desempeñar un papel clave en detonar este nicho, si se considera que el rol de las familias conocedoras del proceso de cultivo y transformación del café, la gerencia y los liderazgos comunitarios son cruciales para el desempeño de estas empresas. En este ecosistema, dos empresas sociales han llamado la atención, debido a su incursión en este nicho: la Cesmach y la Ocaez. En los siguientes dos capítulos se describe su naturaleza y funcionamiento.

Capítulo 5. Empresas sociales de café en Chiapas: dos estudios de caso Cesmach y Ocaez

A continuación se presentan los resultados de los dos estudio de caso Cesmach y Ocaez, se describen y analizan los diferentes contextos en que emergen, sus cualidades híbridas y los procesos mediante los cuáles crean y captan valor, de tal forma que se describe y explican los factores que hacen que funcionen como empresas sociales. La descripción de los caso de

5.1. Campesinos Ecológicos de la Sierra Madre de Chiapas (Cesmach)

Cesmach está localizada en la Sierra Madre de Chiapas, en la zona de amortiguamiento de la Rebitri. Es una organización integrada por hombres y mujeres que comercializan, mediante un sistema de producción de café orgánico y comercio justo, café verde (oro) principalmente de exportación, y diferentes presentaciones de café tostado y molido. Las familias socias aplican técnicas agroecológicas para la conservación del agua, suelo, flora y fauna y han desarrollado mecanismos para la gobernanza que les ha permitido perdurar por varias décadas.

5.1.1 Los orígenes y el contexto en que surge Cesmach

En un inicio, el Triunfo fue decretado desde 1972 como un “Área natural y típica del estado de Chiapas” y posteriormente en el año de 1990, se decretó como Reserva de la Biosfera El Triunfo (Rebitri) (Enríquez, Martínez y Carrillo, 2019), “categoría que era más adecuada para las condiciones y necesidades del sitio, es decir, riqueza natural y comunidades humanas inmersas en el entorno” (Castro, 2019 p. 38). Entonces, ahora estaba constituida *formalmente* por espacios de vegetación transformados, entre ellos los cafetales, y se gestarían acciones para su manejo; esto tuvo una influencia en el nacimiento de la Cesmach, en el marco de un contexto internacional que

miraba hacia acciones de mitigación del cambio climático, en el que organismos internacionales financiaron programas de conservación y adaptación al cambio climático. En el año 1992, se organizaba la Cumbre de la Tierra en Rio de Janeiro, la cual dio lugar a la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático y años después al Protocolo de Kioto, ambos acuerdos fueron firmados por México y a través de sus áreas naturales protegidas desarrolló acciones para cumplirlos. En 1993, la Rebitri ingresó al programa “El hombre y la biósfera” de la Unesco y conformó parte de una red internacional de Reservas de la Biosfera (Enríquez, Martínez y Carrillo, 2019). La Rebitri otorgó un peso relevante a la caficultura de conservación (café bajo sombra), debido a que se ha demostrado que este proceso de producción emite menos cantidad de Gases de Efecto Invernadero (GEI) causantes del cambio climático (Pascacio-Velázquez y Robles, 2012) y después del bosque, es el segundo tipo de uso de suelo más importante para proveer servicios ecosistémicos, entre los que se mencionan los alimentos, el agua, el suelo y el hábitat para numerosas especies (López Báez, Palacios-Herrera y Reynoso-Santos, 2016).

La región era atractora de migrantes chiapanecos y guatemaltecos y extrabajadores de fincas cafetaleras, paulatinamente, la Rebitri impulsó el enfoque de ecodesarrollo, a través de un proyecto de desarrollo comunitario financiado a partir de 1991 por el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) (Castro et al., 2003, MAB s/f) y mediante su equipo técnico, implementó y capacitó a los productores para desarrollar prácticas agroecológicas en la milpa, en las hortalizas y en el café (la caficultura era la principal actividad productiva en la zona de amortiguamiento y la agricultura era la principal fuente de gases de efecto invernadero en Chiapas).

El equipo de la reserva, reconocía que para lograr los objetivos del programa de manejo, era necesario involucrar a las comunidades locales y abordar los problemas sociales, mediante participación comunitaria, educación y alternativas productivas (Castro et al., 2003), en este contexto, promovieron reuniones entre caficultores y los participantes del proyecto “tuvieron el interés principal de un beneficio económico, con la expectativa de que al comercializar su café a través de una cooperativa, evitarían a los intermediarios” (Davenport y Kaus, 1995 p. 34); en el seno de las externalidades negativas, debido a que no se percibía que el Estado otorgaría mejores oportunidades, la motivación para conformar la Cesmach fue mejorar las condiciones de vida de las familias y construir un espacio de trabajo colectivo (Ejea, 2011).

En el año 1991 se reunieron y en 1992 conformaron su primer asamblea de socios, en la que se optó por abrir un camino propio y autónomo que les empoderara; esto ha sido señalado por Campos-Ortíz y Vázquez-Melendez (2006), quienes describieron la determinación de Cesmach para apropiarse de su rumbo, no solo ante el olvido de las políticas de Estado (Santos, 2012) sino como estrategia para superar los obstáculos impuestos por las transnacionales que operan en la región. Otro elemento esencial en la conformación, fue la confluencia con el proceso de las foranías de la Diócesis de Tapachula a partir de 1970, quienes promovían un tipo de doctrina denominada el “TCO” (Trabajo Común Organizado), que fue retomado y posteriormente desarrollado por la organización Ismam, quien promovió el TCO en la ciudad de Jaltenango, precisamente en la época de la conformación de Cesmach (1992-1994) (Vázquez-Roblero, 2005). Al interior de Cesmach, particularmente con socios fundadores, se reconoce que <<la abuelita de Cesmach era Ismam, hay fotos donde se hacía la misa, había sentido de comunidad>> (Fuente: Entrevistas).

Algunos de los participantes en el proyecto que promovió la Rebitri y asistentes a los cursos del TCO, se convertirían en los socios fundadores, quienes eran originarios de tres comunidades: Toluca, Laguna del Cofre y Nueva Colombia. Estos caficultores decidieron constituirse legalmente el 27 de abril de 1994, con la determinación de *<<superar la desconfianza que tenían sobre las organizaciones que les precedían, con mala reputación, por haber engañado a las familias>>* (Fuente: Entrevistas). Uno de los entrevistados se refiere a las dudas que surgían en los caficultores debido a que conocían *<<el papel de las organizaciones para robar el dinero>>* (Fuente: Entrevistas). Esto corrobora lo que encontró Milford (2014), quien describe que los caficultores son precavidos para comercializar su café, ya sea a la organización en la que tienen membresía o bien al intermediario, debido a que existe una desconfianza sobre si el precio al que les pagan el café es el justo con relación a la calidad y el esfuerzo con el que lo producen.

Desde un inicio, los socios de Cesmach definieron que su producción sería orgánica. En 1995 adquirieron una oficina y un vehículo y ese capital construido les animó a sostener reuniones de trabajo periódicas y distribuir responsabilidades. En el año 1996 se logró la primera certificación de café orgánico y la primera exportación a los Estados Unidos, posteriormente en el año 1999 se asocian con Conservación Internacional, quien a su vez colaboraba con Starbucks, para llevar a cabo un proyecto denominado “Café de Conservación¹⁷”, con la intención de superar las trabas de la comercialización (principal problema percibido por los caficultores), sin embargo, en conjunto con otras organizaciones de la región, durante los años del proyecto, se convierten básicamente en proveedores de café para Amsa-Starbucks, sin control del proceso y pagando comisiones altas por la asistencia técnica. Debido a que aquello no era lo que buscaban *“¿Y entonces para qué eramos*

¹⁷ Proyecto con bases mínimas de conservación: sin uso de agroquímicos, mantenimiento de la diversidad de especies arbóreas en los cafetales y no deforestación o cambio de uso de suelo.

organización?” (Ejea, 2005, p.70) deciden no renovar contrato con Amsa y en 2003 concluyen relaciones con Amsa y Starbucks, e incursionan en el Comercio Justo, así como en otras certificaciones, refrendando la autodeterminación de abrir su propio mercado (Campos-Ortíz y Vázquez-Meléndez, 2006) con los altos riesgos que implicaba (Mariscal, 2004).

5.1.2. Híbridez entre sectores: desdibujando las fronteras entre lo público, lo privado y lo social

En una empresa social, la misión es un elemento que refleja o no, sus cualidades de híbridez. En el caso de Cesmach, la misión y visión son respectivamente: *“Organizar a los campesinos de las comunidades de la Sierra Madre de Chiapas, para unir esfuerzos en la búsqueda de mejores condiciones de vida de las familias, respetando a la naturaleza”* y *“Ser una organización social, ecológica, y económicamente competitiva, con capacidad de respuesta a las diferentes necesidades de las familias de sus asociados”*. En ambos enunciados se observa la relevancia que tiene el bienestar de las familias y el entorno natural, mientras que en la visión se ubica la importancia de ser económicamente competitivos. Entre el *para qué* (misión) y el *cómo se perciben* (visión) se muestra una interacción explícita entre el fin último (el bienestar de las familias) y los medios para lograrlo (la competitividad en el mercado).

En entrevista se mencionó que *<<los fundadores tenían muy clara la misión, trabajaban para las familias de los socios, hicieron suyo el proyecto, tenían un orgullo de ser diferentes, porque alrededor habían organizaciones fracasadas, que defraudaban”*. Actualmente también coexiste la afirmación de un socio sobre que *<<esto es un negocio>>*. Si se analizan estas percepciones de forma aislada, podrían indicar el predominio de un fin sobre el otro, sin embargo, en la vida organizativa de la Cesmach, con un nivel de autonomía significativo, el interés por el negocio y la

motivación de beneficio común, si bien son duales, coexisten y les dan una razón de ser. Otro ejemplo, es el caso de Finca Triunfo Verde, quien declaraba en una entrevista a medios nacionales *“Nosotros empezamos teniendo claro que todo era con sentido social, aunque tuviéramos que estar acordes con un mercado”* (Mariscal, 2004, p.1).

Sin embargo, los deslices en la misión, es decir, inclinarse más a las metas económicas que a las sociales, o viceversa (según el propósito original de la empresa), han sido documentados como causas de rupturas en las empresas sociales (Defourny y Nyssens, 2013; Ebrahim et al., 2014; Stevens et al., 2015). En la caficultura las causas de disolución se pueden relacionar al mayor o menor grado de autonomía con el que emergen, es decir, cuando son reactivas a programas oficiales, desaparecen al mismo tiempo que el Estado se retira. Cuando son creadas a partir de intermediarios, que buscan tomar parte de los subsidios al campo y priorizan los aspectos financieros, que manejan con poca transparencia y no cultivan la motivación de beneficiar a los socios, más allá del discurso, las fuertes y recurrentes crisis provocadas por los variables precios del café o las ambientales, como la plaga de la roya, son detonantes para desvanecer organizaciones aparentemente fuertes (Fiech-Ecosur, 2016).

Las empresas sociales cafetaleras expresan las especificidades de los distintos sectores (público, privado y social) y ello tiene una relación directa con sus orígenes. Con relación a los propietarios, se coincide con Rojas-Herrera y Olguín-Pérez (2018) en que la forma en que nacen las cooperativas es determinante para su desempeño económico y social. Cesmach emerge en un proceso autónomo, co-facilitado por organismos descentralizados del gobierno, como Conanp,

organismos internacionales ambientalistas y grupos católicos con amplia experiencia en el desarrollo comunitario.

La reciprocidad y el carácter colectivo es un elemento del capital social que se cultiva en Cesmach, en palabras de un socio, <<el simple hecho de estar solito, no se puede hacer nada, en grupo podemos darle vida a la organización, a los cafetales y un buen futuro a nuestras familias>>. En palabras de Van der Hoff, los caficultores campesinos tienen una lógica diferente a la occidental, en la que “*producir es un arte, son artesanos en el campo y crean el arte de resistir*” y “*no se puede resistir aisladamente*”¹⁸. Desde los inicios de su trabajo, han colaborado con Heifer International, una organización cuya visión es promover comunidades solidarias mediante la filosofía de “pase en cadena”, esto implica que los socios incrementan su capacidad de dar a otras familias <<*se comparten semillas, animales de traspatio, alimentos*>>. Un resultado relevante en la colaboración con Heifer, ha sido formalizar el trabajo de un colectivo de familias que ahora conforman la cooperativa “Real de El Triunfo” -asociada a Cesmach-. El esfuerzo colectivo, es un tema analizado por Prieto (1992) quien indica que este tipo de organización económica en México, mantiene relaciones específicas entre los grupos sociales para subsistir y reproducir sus medios de vida, por otro lado, la reciprocidad entre los actores locales, de acuerdo con Scarlatto (2013) es una las bases que están presentes en la conformación y funcionamiento de las empresas sociales.

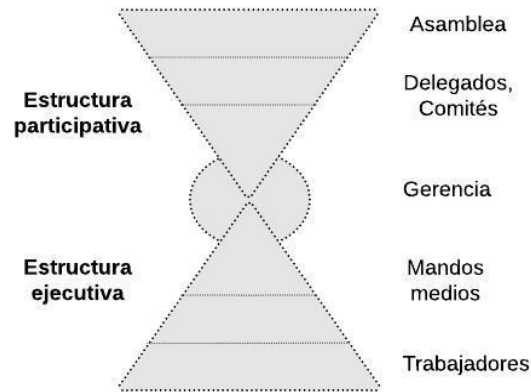
Cesmach promueve el vínculo local y el arraigo con la madre tierra (o a la hermana tierra, como también le llaman) <<*cuidamos a la hermana tierra, a la hermana planta, que nos da el*

¹⁸ Conferencia de Franz Van der Hoff en el marco del Campamento Liderazgo de Servicio, Universidad Intercultural del Estado de Chiapas, San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, 18 agosto 2017.

alimento>>, su logotipo comercial tiene el nombre de San Francisco de Asís, es el patrono de la organización y se le recuerda en la Asamblea Anual de Socios 2018, como quien promueve la pobreza, la sencillez <<*San Francisco está en nuestro sello, ayuda a los menos favorecidos*>>. Ser afines a los franciscanos, se enlaza con el movimiento de las foranías que promoverían el TCO, el cual es publicado y difundido por el Centro Agrecológico San Francisco de Asís (Casfa, 1996). El manejo de los recursos naturales e involucrar a las comunidades locales son aspectos claves para impulsar empresas sociales en el marco de un buen vivir (Scarlatto, 2013).

En cuanto a la gobernanza, se observa una estructura orientada lograr la representación y un ambiente de democracia con voz y voto de los socios (estructura participativa) y otra, orientada a la eficiencia y gestión de una empresa *per se* (estructura ejecutiva) ambas son características organizativas de una empresa social en México (Paas, 1992) (Figura 24). En Cesmach, la figura del coordinador está en el centro del esquema y cumple la función de establecer los mecanismos de comunicación e interacción entre ambas estructuras; de manera operativa, lo lleva a cabo mediante la elaboración del documento denominado “Una paso más” desde el año 2003, en colaboración con los mandos medios, quienes informan mensualmente el informe de las actividades realizadas y las planificadas.

Figura 24
Estructura para la gobernanza en Cesmach



Fuente: Modificado a partir de Paas, D. (1992) La empresa social ¿un modelo de organización viable? En F. Cadena, D. Paas, & D. Prieto (Eds.), *La empresa social y sus problemas de organización* (p. 69). México: Fundación Naumann y PRAXIS.

La estructura participativa se constituye por representantes de las comunidades en que tiene presencia la organización, denominados Delegados (actualmente 23), quienes asisten a las reuniones mensuales en las oficinas y analizan el documento “Un paso más”, el cual deberán compartir con las bases comunitarias y traer las consultas o bien los acuerdos por escrito. La asamblea anual se celebra con todos los socios una vez al año¹⁹, es un espacio informativo y de toma de decisiones, previamente definidas, es decir, en las actas mensuales se acuerdan que decisiones se tomarán en la asamblea anual.

Se rigen por el reglamento de las sociedades cooperativas y por los usos y costumbres en los gobiernos locales de las comunidades y los ejidos a los que pertenecen, es decir, designan una Directiva conformada por la figura de un Presidente, Secretario, Tesorero y Consejo de Vigilancia.

¹⁹ En los primeros años se organizaba la asamblea anual el día 4 de octubre (Fecha en que se celebra la fiesta de San Francisco de Asís). Actualmente se celebra en el día del aniversario, 7 de noviembre.

Los puestos de la Directiva son elegidos trianualmente y cada comunidad o ejido tiene reglamentos propios para elegir a los Delegados. Una preocupación para el futuro es que <<*el presidente de la organización sea un buen ciudadano, trabaje para los demás y no para si mismo, que quiera llevar por un buen camino a la organización*>>. Esto debido a que los buenos resultados que perciben también son frágiles y es posible que otras directivas <<*no valoren cuando ha costado llegar aquí, y se van por otro lado*>>. Algunos autores han descrito que se debe tener *cuidado* con la figura y función del presidente, puesto que los grupos productivos han estado bajo la tutela de estructuras corporativas-clientelistas por más de 70 años, motivo por lo cual no es tan sencillo que surgan liderazgos genuinos (Paas, 1992).

La estructura ejecutiva está conformada por los responsables de diversas áreas: Certificación (Acopio y producción), Gestión de Proyectos, Administración y Contabilidad. Sierra Verde y Miel Real de El Triunfo están en proceso de configurar su organigrama. Se coincide con Paas (1992) en que la estructura organizativa es un aspecto esencial y complejo en las empresas sociales. El flujo o el obstáculo en la comunicación, entre las esferas participativas y ejecutivas, es motivo de rupturas (Toriello-Elorza, 2014) o bien de eficiencia en el papel de los mandos medios y superiores y el empoderamiento de las bases.

La Cesmach presenta algunas características propias de los sectores público, privado y social (Tabla 12), que reflejan su hibridez. Estas características multifacéticas, se ha documentado que les otorgan a las empresas sociales mayores oportunidades para solucionar problemas de distintas índoles y lograr modos de vida dignos para sus socios.

Tabla 12

Expresiones de los sectores público, privado y social en la Cesmach

Características distintivas	Sector		
	Privado	Público	Sin fines de lucro
Motivación	Trabajo común, para dar respuesta a las necesidades de las familias de los socios.	Servicios básicos para la comunidad, la búsqueda de un beneficio público, defensa del territorio.	Servicio a la comunidad, la búsqueda de un beneficio público y cuidar los recursos naturales.
Propietarios	Socios dueños de las parcelas		
Gobernanza	Coordinador (Gerencia) Mandos medios Trabajadores	Asamblea y delegados en cargos comunitarios	Representantes elegidos por mecanismos internos
Ingresos	A partir de las ventas de café verde, tostado y molido, cafetería.	Programas gubernamentales de fomento a la cafecultura, Subsidios, Empleo temporal	Donaciones por Fundaciones
Empleados	La mesa directiva, son empleados y socios de la organización. Trabajadores (Gerente, Mandos medios, Administración)	Programas gubernamentales orientados a la contratación de personal técnico	Voluntarios

La creación y la captación de valor que se analizarán a continuación, representan el aspecto central de la dualidad, en que las empresas sociales construyen y transitan una propuesta de apropiación del territorio, para lograr un equilibrio dinámico entre las necesidades a corto plazo de los socios y la empresa, y el bienestar a largo plazo de las familias y el entorno.

5.1.3. Creación de valor en Cesmach

Uno de los aspectos clave en una organización híbrida, es la creación de valor en el sistema, es decir los beneficios tangibles o intangibles en las localidades y en las familias. Hace 24 años la organización se fundó en un contexto que se ha transformado física, económica y culturalmente y algunas de las motivaciones perduran y otras también se transforman, el peso que tiene el esfuerzo colectivo y la necesidad de crear un futuro juntos, sigue presente.

De acuerdo con los directivos de Cesmach, el trabajo común se ha basado en los siguientes principios: Respeto a la vida y a la madre naturaleza; organización y capacitación campesina en la producción agroecológica; búsqueda de integración en la cadena de valor de los productos del campo; democracia en la toma de decisiones; responsabilidad social; servicio a la sociedad, y honestidad en el manejo de los recursos.

Los beneficios no económicos, aunque permeados por el capital financiero, son la tranquilidad de tener un comprador de café a mejor precio, la reputación de pertenecer a una organización estable, la oportunidad de que los y las hijas se adscriban a las distintas ocupaciones que requiere la empresa y las habilidades que han ido obteniendo con la experiencia de trabajo. En sus palabras, gracias a pertenecer a la organización *<<obtienen un mejor precio del café, un poco mejor que afuera en la plaza, y no solo se ha centrado en el café, se cuenta con el premio social, con otros proyectos pequeños para el productor, si se ven juntos, hay el reparto de utilidades, asesorías técnicas y plantas del vivero>>*, *<<Se obtienen cursos de capacitación por sobre temas de Soberanía y Seguridad Alimentaria, Calendario Agrícola, Producción orgánica, Calidad de café>>*. Martínez (2002) y Miranda (2017) han descrito que la pertenencia de los caficultores a

sus organizaciones les proporciona seguridad en la comercialización, una sensación de estar mejor que si estuvieran solos y la posibilidad de resolver problemas que no harían de manera aislada.

La Directiva de la Cesmach tiene presente el futuro de las familias socias, su visión es <<*que las bases se fortalezcan, hace dos años se paró el ingreso de socios para disminuir el riesgo de perder el rumbo, se hizo un alto para trabajar mejor el sentido de pertenencia y que los socios valoren lo que ahora aprovechan*>>. Además, se ha prestado atención a la diversificación de actividades y a la inclusión de jóvenes y mujeres, por lo que se espera que en el futuro <<*hayan más mujeres como directivas, ahora solo hay una delegada. Que haya más confianza de la diversificación productiva, en las cajas de ahorro y la siembra de maíz criollo*>>. Estas expectativas de futuro se corresponden con la necesidad de lograr el bienestar colectivo que persiguen las empresas sociales (Vázquez y Portales, 2014), más allá de las ganancias económicas, aunque siempre vinculadas.

La mayoría de los socios tiene su parcela de café bajo sombra en la zona de amortiguamiento de la Rebitri, este tipo de caficultura rústica es propicia para la conservación de la biodiversidad (Pagiola y Ruthenberg, 2006) y por ello, tienen previsto lograr la certificación de café amigable con las aves; tan solo en la reserva, se proporciona el hábitat para el 37% de aves de México (DOF, 2000). La Rebitri es una zona estratégica para la recarga y la regulación hídrica (Báez-López, Mendoza Castro, Cruz Salinas, Santos, y Martínez-López, 2016) lo cual depende de la cobertura vegetal –que en la zona de amortiguamiento es proporcionada por los árboles de sombra del cafetal-, misma que evita la erosión de suelos y los deslaves, contribuye a la regulación de las condiciones climatológicas, constituye un agente de captura de carbono y por lo tanto a la mitigación del cambio climático global (Soto-Pinto et al., 2013). Su compromiso con la

conservación de la biodiversidad es riguroso, dentro de las faltas o infracciones que recordaron en la Asamblea anual de Socios 2018, la única infracción que causa baja definitiva de la sociedad (las otras pueden ser una “primera llamada”) es cuando un productor realiza cacería, provoca incendios o tala árboles.

5.1.4. Captación de valor

La captación de valor en una empresa social, se materializa a través de sus productos, clientes y los medios para generarlos. Los principales productos que la Cesmach comercializa, son el café verde y el tostado y molido. El primero se dirige principalmente a la exportación y después al mercado nacional. Las presentaciones de café verde son: Calidad Nacional, Exportación (preparación americana²⁰), Exportación (Preparación Europea) y Exportación (Altura Especial o Café Femenino). El café tostado y molido con marca registrada “Café Cesmach” y el café de especialidad con marca registrada “Rancho Bonito” (Figura 25). En la Tabla 13 se describen las diversas presentaciones de café tostado y molido.

²⁰ De acuerdo con el Centro de Comercio Internacional y una guía para la exportación del café, no existen definiciones universalmente aceptadas entre los torrefactores, aunque se aceptaría que: la Preparación Europea acepta 8 defectos a lo máximo, criba mínima 15 y la Preparación Americana 23 defectos a lo máximo; criba mínima 14, con una calidad de taza limpia o homogénea. Consultado 18 de noviembre 2018 en: <http://www.laguiadelcafe.org/layouts/three-column.aspx?pageid=46286&id=46503>

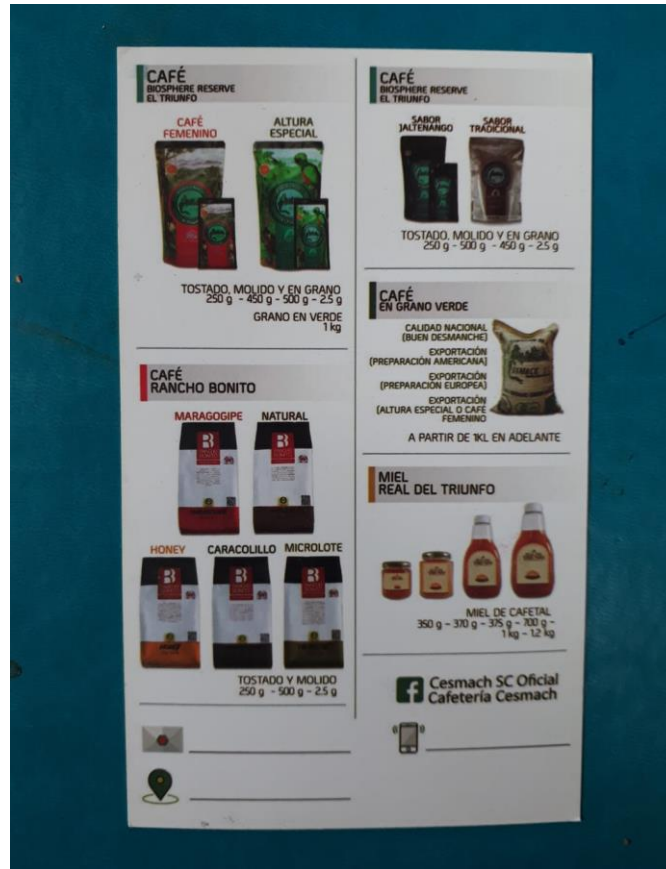
Tabla 13

Descripción de los tipos de café tostado y molido de Cesmach

Nombre de la presentación	Descripción
Café Sabor Jaltenango	Es un café de calidad nacional y de exportación con presentación en tostado ligero, medio y obscuro, en grano o en tostado y molido; los sabores característicos del café Sabor Jaltenango tienen notas a chocolate amargo, acidez y cuerpo medio.
Café Altura Especial	Es un café con notas a chocolate, frutas secas, acidez media y cuerpo alto. Es cultivado arriba de los 1,200 msnm.
Café Femenino	Es un producto que tuvo su origen en el año 2004 con el apoyo de <i>Organic Products Trading Company</i> (OPTCO) y la Fundación de Café Femenino, con la finalidad de que se produzca por socias, dueñas de parcelas. Sus características son frutas cítricas, acidez y cuerpo medio.
Café Rancho Bonito	Son producidos exclusivamente en alturas superiores a los 1200 msnm, en la comunidad de Rancho Bonito, municipio de Montecristo de Guerrero. Las especialidades son: Maragogype, Natural, Honey, Caracolillo y Microlote. Se producen por microlotes, es decir, cafés de ediciones limitadas, de calidad excepcional con perfiles de taza superior a 85.

Figura 25

Presentaciones de los tipos de cafés de Sierra Verde S.C. en Cesmach



Fuente: Fotografía tomada en trabajo de campo en instalaciones de *Sierra Verde S.C. en Cesmach*

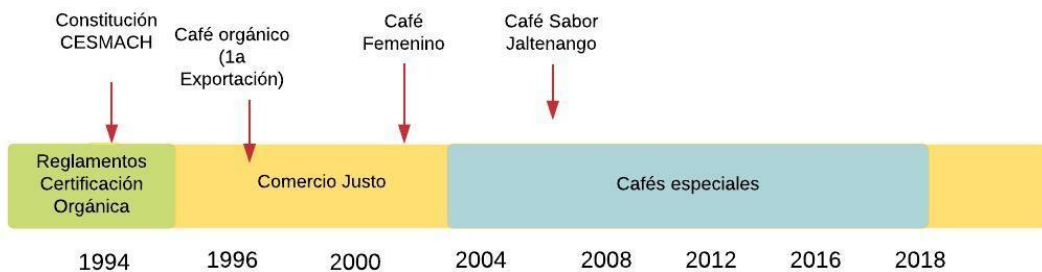
El éxito comercial es una de las claves en cualquier empresa, en el caso de las empresas sociales no es distinto, en palabras de un entrevistado: <<La única razón, la única forma de cumplir el objetivo social, es haciendo comercialmente exitosa a la empresa social y el éxito comercial no puede depender de razones sociales, tiene que ser justificado en el producto>>.

Debido a la visión de ser competitiva y captar el valor de la cadena, la Cesmach ha buscado de manera constante la diferenciación del café, iniciaron desde el año de 1994, en el que decidieron

que su producción sería orgánica, y en 1996 lograron la exportación de su primer contenedor orgánico a Estados Unidos con la certificación de USDA Organics (Figura 26).

Figura 26

Línea de tiempo en la diferenciación del café de Cesmach



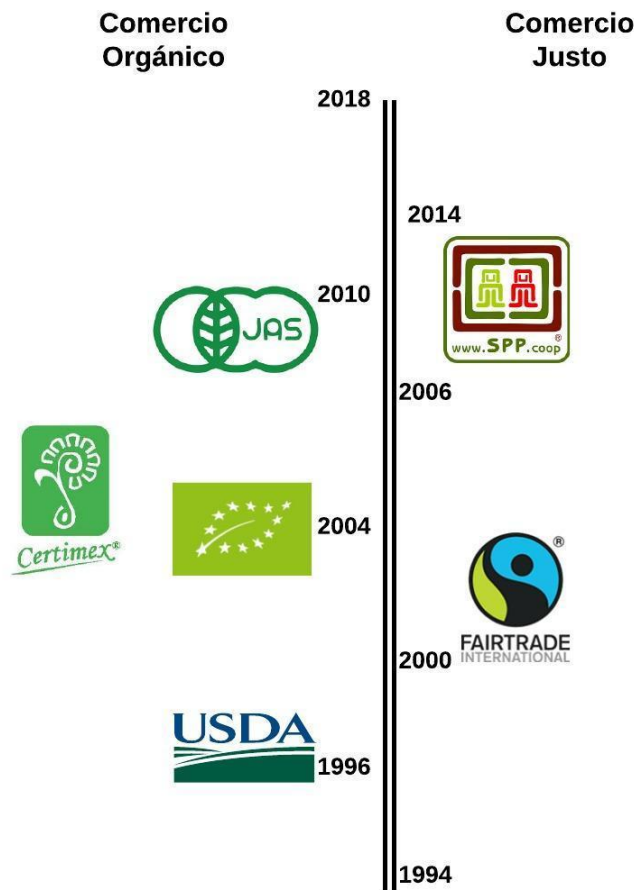
Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas

Cada país tiene normas, sellos e instituciones que garantizan sus criterios internos para el comercio orgánico, por lo tanto, los exportadores de café deben conocerlos muy bien; en el caso de comercio justo, Fairtrade internacional es el sello con estándares internacionales. Para comercializar en Europa, obtuvieron el sello de Ecocert. En el año 2001 obtienen el certificado como pequeños productores de comercio justo (Fairtrade internacional) y en el año 2006 el Símbolo de Pequeños Productores (SPP), estos sellos les permiten mantener sus relaciones con clientes europeos, principalmente de países como Francia, Holanda y Alemania. En la Figura 27, se esquematizan las diversas certificaciones en el ámbito de la calidad orgánica, tales como la Norma Orgánica de México (Certimex), la Norma Orgánica de Japón (JAS), la Norma Orgánica de Estados Unidos de América (USDA) y la Norma Orgánica de Europa y en el ámbito de la producción bajo estándares de comercio justo, tales como Fairtrade International y Símbolo de Pequeños Productores-SPP.

Cabe mencionar que cada una de las certificaciones se deben renovar periódicamente, tienen un costo significativo y en algunas ocasiones cubren los gastos asociados a las inspecciones. Se requiere personal y una inversión de tiempo considerable para recabar la información y sistematizarla en los diversos sistemas de las certificadoras.

Figura 27

Línea de tiempo de las certificaciones obtenidas en comercio justo y orgánico por Cesmach



Fuente: Elaboración propia a partir de la información de las entrevistas

Cesmach cuenta con un responsable del área dedicada a los procesos de certificación, aunque no de manera exclusiva, por que también tiene responsabilidades sobre la producción de plantas en

vivero. El proceso es más complejo al inicio, y con los años de práctica se han generado capacidades muy valiosas:

<<todo inicia con el control interno, coordinar desde el inicio, ver el presupuesto de inspección, cuántas personas, tiempos, calendario y el programa de todo el proceso de inspección; hasta el término de la inspección, se hace una reunión con Delegados, se solicita el apoyo de 3 o 4 Delegados que van a realizar la evaluación de las fichas; termina la evaluación de las fichas, se obtiene el padrón y se envía a Certimex, junto con la solicitud de inspección. Se coordinan las visitas y salidas a campo del inspector externo y de cualquier documentación, pues estar al pendiente, hasta obtener el certificado, en hacer todo eso me lleva como 4 o 5 meses>>. (Fuente: Entrevistas).

El proceso de certificación, en particular el orgánico, ha sido señalado por varios autores como complicado y caro para organizaciones de productores minifundistas (González y Nigh, 2005; Sotelo-Polanco y Cruz-Morales, 2017). Cesmach tiene programado obtener la certificación Café Amigable con las Aves “Bird Friendly” desarrollado por el Centro de Aves Migratorias del Instituto Smitsoniano, con fines de conservación de la biodiversidad, que les permitirá ampliar el mercado en Japón, ya que este sello es muy valorado en dicho país *<<la meta de tener otro certificado es para la mejora del precio en la venta del café>>.*

La competencia en el mercado internacional del café verde no tiene pausa y mantenerse en el mercado requiere un trabajo constante y arduo. Con las nuevas tecnologías de la información, el acceso a los medios de comunicación, pero sobre todo, la relevancia de la calidad, los clientes exigen mezclas específicas. Sobre los clientes, se menciona que *<<exigen mucho y son específicos*

en sus necesidades, algunos quieren sabores de frutas y acidez en la taza y otros sabores de chocolate; por ejemplo, Equal Exchange, uno de los principales clientes, busca una mezcla con sabores achocolatados, ese tipo de café es el que califican mejor y le dan una puntuación muy alta y precio. En Cesmach, se preparan los contenedores, se catan en el laboratorio, se eligen aquellos lotes que dan el sabor a chocolate y se destinan para Equal, y si otros lotes dan más bien acidez y sabores a frutas, se van para Coffee imports, ambos clientes son de Estados Unidos>>.

Una de las estrategias para captar clientes y generar contratos, es asistir a las ferias internacionales, en particular a las promovidas por la SCA, como “Specialty Coffee Expo” que tiene su sede anual en Seattle, E.U., reconocida como la feria más importante para el mercado norteamericano y “World of Coffee” evento anual en distintas ciudades europeas. La Cesmach participa desde hace varios años en estos eventos, a través de sus asesores y miembros de la directiva, y lleva muestras de su café para que los potenciales compradores caten y reconozcan la calidad de la muestra y el perfil de taza de su café.

La importancia que otorgan los clientes a la calidad, no es un tema desconocido para la Cesmach y en general para otras cooperativas que exportan café, sin embargo, aquella calidad que se refiere al perfil de taza, es un proceso que se está construyendo en conjunto con los clientes. <<*Trabajan en la estrategia de los clientes, es decir, los clientes hacen giras, catan y definen que tipo de producto contratarán; algunos compradores donan infraestructura para supervisar la calidad, como equipo para laboratorios de catación*>>. Por ejemplo, fruto de la colaboración con clientes japoneses, Cesmach adquirió un laboratorio de catación que utilizan de manera cotidiana y les permite determinar constantemente el perfil de taza en sus lotes.

En el área de café tostado y molido, la captación de clientes se ha logrado principalmente mediante la asistencia a ferias, eventos y concursos y el seguimiento puntual a contratos de carácter local y nacional con diversos puntos de venta. Igual que en café verde, la competencia es notable, al menos en Jaltenango, *<<en la cabecera municipal, existen otras 8 empresas que comercializan café tostado y molido y en Chiapas, se identifican 22 presentaciones de café>>* (Asamblea Anual de Socios, 7 de noviembre 2018). El área de café tostado y molido, tiene una figura jurídica propia y se denomina Sierra Verde S.C. (Sociedad Cooperativa) *<<En el 2008 nos animamos a dar otro paso con Sierra Verde, teníamos en ese entonces un tostador de 70 kilos y los que hacían el café, pues medio lo tostaban y lo vendían en algunas ferias de vez en cuando en Tuxtla y otros lugares, se promocionaba la marca, pero muy poco. Entonces se hicieron varias reuniones y se decidió dar más auge, se creó la figura Sierra Verde y ese fue otro proyecto que creo que detonó a Cesmach, y se empezó a crear proyectos para consolidar a Sierra Verde>>*.

A partir de su dirección estratégica, Sierra Verde S.C. ha incrementado notablemente las ventas (Asamblea anual de socios, 7 de noviembre 2018) y existe la percepción de que ahora hay más utilidades. En opinión de un entrevistado *<<Sierra Verde está pensando en crecer, tiene que haber más oportunidades para que se abran más puertas, en el mercado de la zona ya se tienen, pero de aquí a 3, 4 o 5 años vamos a vender más, porque ahorita estamos empezando a movernos, y tenemos tiendas en México y Estados Unidos y ya se ve que vamos para arriba. El año pasado las ganancias eran de 10 o 15 por ciento, y ahorita ya se va a los 30 o 35 por ciento>>*. El éxito y posicionamiento de Sierra Verde es fruto de un esfuerzo previo de Cesmach, de su propia identidad, sin perder de vista que son entidades que co-existen imbricadas y dan frutos en conjunto. Cuentan con una cafetería y expendio de café ubicada en la capital del estado de Chiapas,

inaugurada en diciembre del año 2003 y desde entonces en operación, en la que se ofrece al público toda la selección de sus cafés, alimentos y bebidas frías.

En el año 2015 Sierra Verde inició una colaboración con la Fundación del Empresariado en México (Fundemex A.C.)²¹ que tiene un programa “Fortalecimiento de la Empresa Social”, gracias a la cual se fortalecieron como cooperativa y establecieron acuerdos con ALSEA S.A.B. de C.V para proveer café tostado y molido a uno de sus restaurantes “El Portón” en la ciudad de México, e iniciaron un proyecto piloto, que les permitió establecer acuerdos con ALSEA para proveer a mas de 100 restaurantes en el año 2019. Cabe mencionar que el café se presentará al público con la marca registrada de Cesmach.

5.1.5. Tensiones para lograr la sostenibilidad en la Cesmach

Las tensiones que experimentan las organizaciones híbridas, provocan dilemas entre la diversidad de actores que la constituyen y representan pujas de poder, para colocar determinadas decisiones en el centro; pueden ser oportunidades de innovación o en caso contrario, pueden conducir a la fragmentación o el desliz de la misión. Con base en Smith, Gonin y Besharov (2013) en Cesmach se identificaron tensiones en las dimensiones de desempeño, operación, pertenencia y aprendizaje (Tabla 14) para las diversas etapas que ha recorrido.

²¹ Desde el 2015 tiene un programa “Fortalecimiento de la Empresa Social” que tiene por finalidad desarrollar mejores oportunidades de distribuir la riqueza y el desarrollo sostenible en las comunidades en situación de pobreza y/o vulnerabilidad (Fundemex, 2018).

Tabla 14

Etapas claves en Cesmach y tensiones en su funcionamiento

	Etapa 1 (1992-1994) Conformación	Etapa 2 (1995-2003) Motivación fortalecida	Etapa 3 (2004-2010) Apertura de caminos	Etapa 4 (2011-2018) Consolidación
Desempeño	Ausencia de dilemas	La organización para ser autónomos, en un mercado capitalista	Certificación comercio justo FLO y Certificación orgánica (comercialización)	Certificación Símbolo Pequeños Productores Vs Comercio Justo FLO Inversión en infraestructura para asegurar el crecimiento sostenido de las ventas vs otras necesidades de índole social
Organización	Ausencia de dilemas			-Contratación de personal calificado, Hijos de socios vs Estructura participativa -Reconocimiento al trabajo de las mujeres vs invisibilización de sus aportes
Pertenencia	Ausencia de dilemas	Pioneros en certificación orgánica en Rebitri vs Caficultores no orgánicos	Motivación de los socios fundadores vs motivación de los nuevos socios	Motivación de los socios fundadores vs motivación de los nuevos
Aprendizaje	Ausencia de dilemas	Ser proveedores de café, canal seguro de comercialización (corto plazo) vs abrir uno propio y autonomía (mediano plazo)		Cura para la roya: foliares de corto plazo vs restauración de suelos a largo plazo Variedades resistentes a plagas o variedades criollas adaptadas a la región

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas

En la Etapa 4, denominada “Consolidación”, las tensiones que se identificaron tienen relación con la interacción entre la estructura participativa y la estructura operativa, particularmente en Sierra Verde S.C., que desde un inicio se conformó sin una Directiva específica y funcionó con la misma directiva de Cesmach y una Asesora; a partir del año 2018, los socios tomaron atención en el incremento de las ventas, el posicionamiento nacional, la recepción de premios y de utilidades y decidieron que debería tener una Directiva que asegure la representación de los socios. Sierra Verde ha construido con sus clientes una relación sostenida y eficiente, asoma un crecimiento importante y aparecen nuevas disyuntivas, relacionadas con la contratación de personal calificado (inversión en capital humano) o la contratación (o no) de socios para formar parte de la Directiva (Estructura participativa) y la Gerencia y sus áreas (Estructura operativa).

Ahora bien, las alternativas para decidir quienes conformarían la Directiva, reflejaron algunos dilemas entre los mismos socios. Por un lado, se otorga importancia a incluir a hijos de socios que concluyeron una carrera, debido a que se percibe que el trabajo en Sierra Verde S.C. es muy especializado y la mesa Directiva podría cumplir un rol de mayor gerencia, sin embargo, aunque sean hijos de socios, no son socios; por otro lado (el que “ganó”) se manifestó que cuando fundaron Cesmach <<*nadie vino sabiéndolo hacer*>> y que así han elegido sucesivamente a sus Directivos, con la confianza en que lo harán bien y serán bien representados. Debido a que se tenía el acuerdo de que se nombraría a la Directiva en la Asamblea Anual de Socios 2018, se postularon los nombres de tres socios de diferentes localidades, quienes aceptaron (al parecer, debido a los mecanismos de elección, no hay alternativa) y posteriormente se decidirá si reciben o no salario. El tema salarial generó cuestionamientos entre los socios, y se recordó que en un principio los directivos de la Cesmach no percibían sueldo, y desde hace algunos años empezaron a recibir un

salario, en el caso de Sierra Verde, <<en reunión de delegados se analizará con detenimiento este tema>>. Las tensiones provocan dilemas entre los tomadores de decisión e identificarlas ayuda a comprender el sentido de las empresas sociales (Sadao Iizuka, Varela y Rodríguez, 2015). El conflicto subyace en la operación armónica de las dos estructuras (participativa y operativa) en la que además, el nodo central es una mujer que ocupa el rol de asesora, lo cual se asoma como un reto en la gestión de Sierra Verde S.C.

Otra tensión en el aspecto organizativo, tiene relación con el género. En la empresa colaboran cuatro mujeres en puestos relevantes tanto en la estructura participativa, una Delegada (primera delegada en 23 años), como la estructura operativa: la responsable de Administración, la Contadora, y la asesora de Sierra Verde S.C. En entrevista con quienes conforman la estructura operativa, la percepción es que ganan menos que los hombres, con mismas responsabilidades, dedicación de tiempo y menos voz en la toma de decisiones. Esto es señalado por algunos autores, que identifican que los factores culturales y el diseño de una organización cafetalera, concebida y conformada por hombres, facilita que existan condiciones de desigualdad e inequidad entre hombres y mujeres en las organizaciones cafetaleras (Terstappen, Hanson, y Darrell, 2013). En Cesmach hay indicios de que se empieza a trabajar en equidad de género, como deja ver la propuesta de Café Femenino, sin embargo, al interior de las empresas o bien en la política pública, no se perciben resultados contundentes (López-Zepeda, 2018).

Una tensión relacionada con las variables de largo y corto plazo, se enmarcan en el capital natural, en cuanto al cuidado de su capital natural, y se expresa en el modo de identificar las enfermedades y sus soluciones. Por ejemplo, la roya, la identifican como <<una enfermedad de las hojas y que

se puede curar con “foliares” específicos>> y por lo tanto, la solución es la compra de paquetes tecnológicos orgánicos y su aplicación. Atender los suelos empobrecidos (una de las principales causas de la roya) con cal u otro tipo de abonos orgánicos, son acciones que tendrán resultados en el largo plazo. El dilema se ubica entre comprar insumos para curar la enfermedad en el corto plazo, o bien desarrollar prácticas que aporten nutrientes al suelo y tengan efectos en el mediano plazo (Asamblea Anual de Socios, 7 noviembre 2018).

Otra tensión que se identifica se asocia con la religión predominante. En sus primeros años todas las familias tenían en común ser católicos y compartían valores. Con la necesidad de crecimiento y la búsqueda de certificaciones, se tuvo que democratizar la entrada a caficultores independientemente de la religión. Aunque todos conviven, y en el aniversario llevan a cabo una misa, los católicos perciben que los valores del trabajo común organizado están en detrimento. Los socios fundadores además consideran que los nuevos socios, no valoran el trabajo que costó construir la organización, y que llegan con malos hábitos de otras organizaciones <<*piden préstamos que no pagan, no entregan el café*>>. Esto ha representando fuertes dilemas entre las diversas posturas de los socios y en el año 2015, tomaron la determinación de <<*cerrar ventanilla para el ingreso de nuevos socios*²²>> hasta consolidar el sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

²² Decisión que también han tomado las dos organizaciones de caficultores que están en la Rebitri, Triunfo Verde y Comonn Yap Nop Tic. Las implicaciones para la reserva son relevantes para el rediseño de su estrategia de reconversión de cafetales convencionales a orgánicos, debido a que aún cuenta con mucha más proporción de superficie de café no orgánico y los caficultores ya no tienen la opción de ingresar a estas organizaciones. La Rebitri está promoviendo la conformación de empresas ejidales.

5.2. Organización de Cafeticultores Emiliano Zapata (Ocaez)

Ocaez está localizada en la Sierra Mariscal, frontera con Guatemala, y está conformada por familias caficultoras que cultivan café orgánico y en transición. Han sido miembros de organizaciones de segundo nivel, tales como la Federación Indígena Ecológica de Chiapas a través de las cuáles comercializan su café (pergamino) y tienen una presencia en una región que se destaca por los microambientes que producen un café de alta calidad.

5.2.1. Los orígenes y el contexto en que surge Ocaez

El origen de la Ocaez está vinculado con adherentes al movimiento por la tierra, de la denominada “Organización de Campesinos Emiliano Zapata” (Ocez) (Ocaez, 2013), que tiene más de tres décadas de funcionamiento en Chiapas, con alta capacidad de movilización y protesta social, y que buscaba ser un contrapeso en el abuso de poder de instancias gubernamentales, y mejorar la calidad de vida de familias en situación crítica. Socios de la Ocez, desde el año 1995, decidieron conformar una Asociación Civil con la intención de gestionar fondos gubernamentales para desarrollar proyectos productivos. Uno de los líderes, además era miembro de ISMAM y les compartió las ideas sobre el tipo de café orgánico, tomando la decisión entre los representantes de iniciar trabajos en la agricultura limpia, como le denominaban. Para ello, se asesoraron directamente con Uciri en Oaxaca, quien los contactó con Patpo S.C. en Motozintla (Ocaez, 2013).

Se constituyeron en 1996, y en 1999 solicitaron el ingreso a una organización de segundo nivel, la Federación Indígena Ecológica de Chiapas (Fiech)²³ y ello implicó que tenían que recibir el curso del TCO e implementar su metodología. En el año 1999, de 700 productores que iniciaron en Ocaez, solo quedaron alrededor de 100 socios. La Fiech detuvo sus operaciones comerciales a inicios del año 2016, no obstante la Ocaez continua su trabajo en la producción de café.

5.2.2. La hibridez en Ocaez

La misión de la Ocaez se enuncia de la siguiente manera: *“Somos una organización de pequeños productores de café orgánico que buscamos la mejora de la organización y de las plantaciones mediante una comercialización exitosa con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de las familias de los socios”* y su visión es: *“Ser una organización reconocida a nivel nacional que promueve la productividad y competitividad usando la mejor tecnología, contando con infraestructura propia (instalaciones, oficina, vehículos), ofreciendo los mejores precios mediante una comercialización exitosa, generando empleos para los hijos de los socios, promoviendo la soberanía alimentaria, mejora de la salud, conservación de la cultura y semillas tradicionales mejorando las condiciones de las familias de los socios”*. Cuando se refieren a su motivación para trabajar de manera colectiva, mencionan *«Mejorar las condiciones de vida de las familias, evitar*

²³ La Fiech surgió en 1993, como respuesta a una necesidad detectada en el seno de la Teología de la Liberación, mediante la metodología del TCO, que buscaba mejorar la calidad de vida de los habitantes de la región Sierra de Chiapas. Mediante un análisis de la realidad, se identificó que la forma de tener una vida más digna era dejar de vender la producción a intermediarios y lograr una venta colectiva de su café. Se constituye formalmente en 1996 bajo la figura jurídica de una Sociedad de Solidaridad Social (S.S.S). Su objetivo era promover el desarrollo integral y sustentable de las organizaciones sociales adheridas y llegó a involucrar a 19 organizaciones de seis regiones de Chiapas.

intermediarios, tener fuerza en conjunto para entrar al mercado y vender de manera directa el café>> y <<Se quiere beneficiar a las familias en armonía con el medio ambiente, por eso se produce café orgánico, que cuida el suelo>> (Fiech-Ecosur, 2016).

5.2.3. Crear valor en Ocaez, mediante el trabajo colectivo organizado y la participación de los jóvenes

El TCO estuvo presente en los cimientos de la Ocaez, plantea el análisis de la realidad y un diagnóstico sobre los “Horcones del trabajo organizado”²⁴ (Centro de Agroecología San Francisco de Asís, 1996). Aunque surge de la ética católica se puede utilizar en otras esferas distintas al catolicismo, en un contexto laico o de diversidad religiosa, con sus respectivas modificaciones (Vázquez-Roblero, 2005). En un encuentro entre directivos y socios, entre ellos de Ocaez²⁵ se definieron 11 horcones que les motivaron permanecer unidos: el cultivo de café, el mercado justo, los y las productores, la organización, la coordinación, la confianza, la fe, la comunicación, la experiencia, compromiso y la noción del trabajo colectivo. En dicho análisis se identificó que la confianza, la comunicación y el trabajo colectivo se habían debilitado severamente en la última década, llegando a ser los más débiles de todos y causantes de posibles rupturas. Es importante mencionar que la confianza, en este contexto, se refiere a la falta de liquidez de la organización para comprar el café a los socios, por lo que su significado tiene implicaciones en el aspecto financiero de la organización. Los presentes consideraron que el trabajo organizado sí rindió frutos,

²⁴ El TCO plantea 10 horcones, o principios: Entrada libre, decisiones entre todos, estudio y discusión, cooperación entre grupos, servicio no negocio, las ganancias son de todos, trabajo con la naturaleza, respeto a la cultura, discreción e integración al pueblo.

²⁵ Taller de Análisis de la organización y planificación de estrategias de la Fiech, 21-23 de abril 2016, ECOSUR-San Cristóbal de Las Casas, Chiapas.

sin embargo, la poca liquidez primero de la Fiech y después de la Ocaez para acopiar el café, ponen en riesgo la sostenibilidad financiera de la organización.

La Ocaez en el año 2017 facilitó el espacio físico de su bodega y oficina, para que los jóvenes hijos e hijas de socios, cursaran el Diplomado “Inicie y mejore su negocio social” cuyo objetivo fue formar capacidades de emprendimiento para jóvenes en territorios cafetaleros. Durante el proceso de formación, se interactuó con una propuesta en paralelo, denominada “Liderazgo de Servicio”²⁶ y los jóvenes se capacitaron en un curso intensivo sobre “Cadena del valor del café” en Cafeología S.C. y posteriormente, uno de los jóvenes, participó junto con su familia, en el Certamen “Premio Cafeología 2017” (de cafés especiales) siendo uno de los finalistas, por lo que ahora conocen que su café es de alta calidad y se han motivado otros socios, para <<descubrir la calidad de mi café>> (Fuente: Entrevistas). Una de las estrategias para crear valor en el sistema, es incentivar el arraigo de los jóvenes en los territorios cafetaleros (Boyen, 2017) y promover su inclusión en la toma de decisiones.

5.2.4. Captar valor en Ocaez: La certificación orgánica

La diferenciación del café como orgánico es la estrategia para captar valor en la cadena. Contaron con el sello de Certimex desde 1999 y en 2017 renovaron su certificado con Metrocert, una certificadora mexicana de producción orgánica. En el reciente ciclo cafetalero, 2015-2016 la Ocaez estuvo constituida por 324 caficultores (27% mujeres y 73% hombres), con una superficie promedio de 2.0 ha. (Fiech, 2016). Producen café pergamino, el cual comercializan en dos canales

²⁶ Liderazgo de Servicio es una iniciativa de Impacto Café, en la que participa la Coordinadora Latinoamericana de Comercio Justo de América Latina, la Universidad Intercultural de Chiapas y El Colegio de la Frontera Sur, que busca la formación de jóvenes líderes.

de comercialización: en el ciclo 2016-2017, por acuerdo de la Directiva y sugerencia del asesor, se organizaron para llevar a cabo por si mismos el acopio, esta era una experiencia pionera, con la finalidad de conocer el proceso y debido a que tienen la intención de impulsar la comercialización <<queríamos probar que es comprar y vender directo, es muy complicado, pero al menos ya nuestros directivos saben de que se trata>> (Fuente: Entrevistas). Sin embargo, no tuvieron suficientes recursos económicos ni la logística requerida para acopiar el total de la producción y no retomaron este camino. En el ciclo 2017-2018 intentaron comercializar a través de la recién creada Federación de Organizaciones Campesinas Indígenas de la Región Sierra S.C. de R.L. de C.V. (FOCIRS) que sustituye a la Fiech y que tiene acceso a ciertas instalaciones como las bodegas de acopio o bien encontrar otros intermediarios y organizaciones de la región con quien hacer sinergias.

El 57.4 % de los agremiados contó en 2016 con el certificado orgánico y el resto en proceso de transición. Después de 22 años de operación, el porcentaje de socios con certificado orgánico puede parecer bajo, debido a que <<Apenas en 2017 ingresaron 150 socios, esto sube mucho el porcentaje de los que no son orgánicos, por que cuando entran, empiezan en transición unos dos años, hasta que limpian su parcela de químicos>> (Fuente: Entrevistas). Han tenido un éxito relativo en captar socios, lo cual buscan para operar en el mercado de volumen, y lo atribuyen a que <<Aquí si preguntamos al socio ¿qué quieres? ¿qué necesitas para tu café...en otras organizaciones, varias con fines políticos, les entregan algunos apoyos pero sin preguntar si eso era lo que necesitaban>> (Fuente: Entrevistas).

En sus orígenes, el apoyo gubernamental a nivel municipal, les facilitó la adquisición de dos lotes de terrenos e infraestructura, sin embargo, los acuerdos eran ambiguos entre la propiedad y el derecho de uso entre Ocaez y Ocez, y por más de dos años estuvieron cerradas sus instalaciones. Su adherencia temprana a la Fiech de alguna manera les limitó el seguimiento de su ruta autónoma y frenó la búsqueda de caminos propios. En una investigación reciente sobre sustentabilidad en la Ocaez, se identificó que los caficultores saben que tienen un gran conocimiento en la caficultura orgánica, sin embargo, desconocen el funcionamiento de los mercados, los precios internacionales del café y los temas relacionados con la calidad, incluso los de menor edad, no tienen certeza si el precio al que venden su café, es justo con relación al tipo de café que producen o la calidad del grano (Merlín-Uribe et al., 2018).

El uso de tecnologías es un medio que han probado para mejorar su producción e incrementar su capacidad de venta. La Ocaez cuenta con un asesor técnico para la producción, quien a través de diversas ventanillas ha gestionado su salario, a veces temporal según la disponibilidad de los recursos externos. La organización no cubre su salario. A través de una interacción con la Universidad de Chapingo, el asesor ha desarrollado un sistema para producir cepas microbianas denominadas “microorganismos eficientes”, con el objetivo de mejorar las condiciones de las plantas de café, el suelo y controlar plagas como la roya (*Hemileia vastatrix*). Los microorganismos eficientes se han probado en parcelas demostrativas, sin embargo, los productores aún no la adoptan como parte de sus insumos debido a la dispersión geográfica y la poca disponibilidad de agua que se tiene en los sitios (Márquez-Zavala, 2017).

Aunque se han aceptado las variedades promovidas por el gobierno para la renovación de cafetales –catimores-, si se percibe que la solución al problema de la roya, se obtendrá a partir de mejorar la fertilidad del suelo; esto puede ser debido a la influencia del asesor, quien ha promovido que los socios participen en talleres sobre “Fertilidad de suelos” y la participación muy activa que tuvieron algunos socios en un muestreo agroecológico promovido por Ecosur en el año del 2016, donde llevaron a cabo minuciosos análisis de fertilidad de suelos.

En el año 2016 conocieron la primer convocatoria regional promovida por Cafeología S.C. para identificar cafés especiales en Chiapas, aunque no estuvieron listos para participar debido a que se debía almacenar al menos 20 kg de café para ingresar al concurso. Posteriormente, en el año 2017, en la nueva convocatoria de Cafeología tres socios de la región de Chicomuselo prepararon muestras y los tres fueron finalistas, esta premiación ha motivado a intercambiar información y formar socios en el proceso de diferenciación del café.

5.2.5. Las tensiones en Ocaez

Se identificaron tensiones en las dimensiones de desempeño, organización y de aprendizaje (Tabla 15) en las tres etapas clave por las que ha transcurrido la organización.

Tabla 15

Etapas claves en la Ocaez y tensiones en su funcionamiento

	Etapa 1 (1996-1999) Conformación	Etapa 2 (1999-2015) Comercialización conjunta con FIECH	Etapa 3 (2016-) Apertura de caminos
Desempeño	OCEZ movimiento por la apropiación de la tierra. TCO	Ausencia de dilemas	Asociación Civil vs Sociedad Cooperativa
Organización	Ausencia de dilemas	Asesor externo de Fiehc	Asesor en producción vs Personal calificado en contabilidad y Gerencia
Pertenencia	Metodología de TCO	Trabajo con Fiech como proveedores y en Ocaez como dueños	Socios y dueños de Ocaez
Aprendizaje	Ausencia de dilemas	Ausencia de dilemas	Necesidad de reglamentos actualizados Alianza regional con Flor de Café Alianza con Federación FOCIRS

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas

La Ocaez tiene como figura jurídica una Asociación Civil A.C. y aunque con el paso de los años han sido sujetos de algunos apoyos y lograron su comercialización a través de la Fiech, actualmente su figura jurídica les impide acceder de manera directa a otros canales de comercialización y subsidios o apoyos gubernamentales que ya tienen identificados. Tienen por lo menos dos años intentando migrar a una Sociedad Cooperativa, sin embargo, diversos errores, omisiones o documentos requeridos por Hacienda les ha dificultado el alta como Sociedad Cooperativa. El grado de especialización para desarrollar una empresa y tener claridad en las leyes hacendarias, requiere capital humano dedicado a ello; los directivos no han decidido aún la necesidad de solventar el salario de un asesor y de un contador.

El vínculo con los movimientos sociales-gremiales-políticos, es algo común en el sector cafetalero. En el caso de Ocaez surge de un movimiento político, más que por la producción de café, y su adherencia a un segundo piso en una etapa tan incipiente de conformación, aunque le permitió adquirir el estatus de una organización independiente y les proporcionó capacidades elementales en diferenciar su producto <<tuvimos mucha capacitación en producción orgánica, ahí aprendimos lo que es>>, no trazaron la necesidad de generar una ruta comercial autónoma, el café se acopió y vendió a la Federación, quien se mantuvo con ellos siempre y cuando tuviera recursos para el acopio. La ruptura de Fiech ha sido una oportunidad para reconfigurar otras federaciones y consorcios regionales, en este caso, surge FOCIRS, con quien Ocaez establece pautas similares para comercializar su café, en el segmento de volumen, aunque también explora otras alternativas, como lo sería una alianza regional con una organización similar denominada “Flor de Café”, quien también busca estrategias para comercializar su café de manera directa. El origen de una organización puede explicar la naturaleza en la toma de decisiones, y en este caso, Ocaez se mantuvo a la sombra de Fiech durante varias décadas, por lo tanto, no generó relaciones comerciales por su propia cuenta.

Aunque es incipiente el tema de los cafés de especialidad, entre los caficultores y sus asesores, saben que existen muchas calidades, y que ellos tienen un café de altura. La región de Chicomuselo y Siltepec es reconocida entre ellos como la que tiene mejor calidad. A raíz de haber participado en el certamen de Cafeología 2017 actualmente se preparan varios socios para participar en la convocatoria 2018. Además, los jóvenes también han incidido en motivar este tema entre las familias faciculoras y a partir de procesos de formación sobre cafés especiales surgen algunas interrogantes y posibilidades, tales como <<no sabemos que pasa después de que mi papá entrega

su café a la bodega>> <<yo antes le decía a mi papá, ya no vaya, ya no da el café... ahora que veo lo importante que es ese grano que cosecha, le voy a dar ánimos y a buscar mejorar>>.

Capítulo 6. El desempeño de la empresa social en el nicho de los cafés especiales

En este capítulo se describen los hallazgos a partir de la evidencia empírica y contrastada con el marco teórico, sobre las categorías que explican el desempeño de las empresas sociales Cesmach y Ocaez. Las diferencias en el funcionamiento y origen entre ambas organizaciones, permitió construir un marco de análisis con mayor amplitud.

6.1. Cesmach

El desempeño de la Cesmach, se explica a partir de los hallazgos y tiene que ver con las categorías explicadas en el marco teórico. En la Tabla 16 se genera una síntesis de los hallazgos para Cesmach.

Tabla 16

Categorías de análisis que explican el desempeño en Cesmach

Concepto	Categorías	Indicadores
Desempeño	Hibridez	Número de sectores presentes en su origen
		Número de sectores que se mantienen e incorporan en el proceso
	Creación de valor	Tipos de servicios ecosistémicos
		Tipo de acciones de apropiación del territorio
	Captación de valor	Productos diferenciados
		Clientes
	Creación de capital humano	Conocimientos en general
		Conocimiento del segmento de mercado: la calidad
		Actitudes de los socios y de otros actores
	Redes	Tipos de alianzas
		Interacciones significativas entre partes interesadas
	Legitimidad institucional	Mecanismos para la gobernanza
		Sentido de pertenencia
Capacidad de organización	Mecanismos para el funcionamiento interno	

Fuente: Elaboración propia con información de Lee, C., & Nowell, B. (2015). A Framework for assessing the performance of nonprofit organizations. *American Journal of Evaluation*, 36(3), 299–319.

6.1.1. Híbridez: Sectores presentes en el origen y durante el proceso

El origen determina la naturaleza de una empresa social y por lo tanto influye en su desempeño social, económico y ambiental. La Cesmach nace en el seno de la emblemática Rebitri²⁷, en torno al “Proyecto de ecodesarrollo el Triunfo” (Davenport y Kaus, 1995) financiado por el WWF, cuyo perfil se orientó a la conservación de los recursos naturales, a través de implementar mejoras en procesos productivos como el cultivo de café, lo cual derivó en la conformación de un grupo de trabajo y su posterior formalización como sociedad de caficultores. Esta nueva sociedad, profundizó el conocimiento de la caficultura orgánica, posteriormente implementó prácticas de café bajo sombra, en las que siguió las prácticas agroecológicas y de producción, propuestas por el comprador (Starbucks).

Aunque Cesmach se origina en el seno de una institución gubernamental, ello no implicó adquirir compromisos políticos, y la autonomía se ejerció de forma paulatina para seleccionar su rumbo, sus clientes y el tipo de créditos que solicitaban en las etapas cruciales de la producción, hasta cumplir 24 años de trabajo continuo y consolidado:

<<Técnicos de la Conanp²⁸ fueron los primeros técnicos que en las comunidades les iban a dar alguna plática sobre el café, luego empezaron a trabajar en la cooperativa, cuando termina el financiamiento de WWF baja bastante el número de socios, porque se les financiaba todo. Luego se empieza el café de conservación y se dieron los primeros pasos como cooperativa, sus reglas de juego, y si ya no era compatible no seguían; muchos dicen que nos peleamos con otras organizaciones o productores, pero lo que pasa es que no compaginamos y ya, porque se han querido acercar muchas fundaciones pero si no están

²⁷ Área natural protegida en Chiapas que alberga para México el 24% de vertebrados terrestres y el 47% a nivel estatal. Zona de importancia para la recarga hídrica y provisión de servicios ecosistémicos a nivel nacional, tales como la electricidad.

²⁸ Aunque se menciona la Conanp, en ese entonces se trataba del IHN

en la misma sintonía, pues no tiene caso y es lo que hemos hecho...y creo que por eso Cesmach ha madurado>> (Fuente: Entrevistas)

Sus cualidades híbridas, se manifiestan desde el origen con la participación del sector gubernamental mediante el Instituto de Historia Natural (IHN) que posteriormente se convertiría en CONANP y del sector no gubernamental mediante el financiamiento del WWF (Internacional) quienes auspiciaron la conformación de una sociedad de caficultores. En el proceso de 24 años, la Cesmach ha sumado la participación activa de más de 5 fundaciones sin fines de lucro y numerosos clientes, como se detallará en la sección de captación de valor.

6.1.2. Creación de valor: tipo de servicios ecosistémicos y apropiación del territorio

En su temprana etapa de conformación, la Cesmach reconoció las ventajas de obtener certificaciones vinculadas a la conservación de la biodiversidad para añadir valor a su producto, como el certificado orgánico y la certificación Bird friendly (amigable con las aves) que actualmente se encuentra en proceso de obtención. Cabe señalar que el logo de la organización (Figura 28), incluye la imagen de un Quetzal (*Pharomachrus mocinno*), que es una especie en peligro de extinción y símbolo de la conservación de la Rebitri. De acuerdo con Merlín-Uribe, González-Cabañas, Soto-Pinto y Contreras (2019) las organizaciones adoptan la caficultura orgánica como una oportunidad de inserción en el mercado, que es compatible con los principios de conservación de los recursos naturales que buscan. Por diversos autores ha sido señalado que la caficultura orgánica contribuye a la conservación y provisión de numerosos servicios ecosistémicos, tales como el agua, el suelo, el aire, el paisaje, alimentos y productos para la venta. El trabajo de Ecobiosfera, el Foncet y la Conanp, sobre generar una afluencia de turistas a la

Rebitri, influye en que los consumidores del café adquieren la sensación de contribuir a conservar el bosque y cuidar al quetzal.

Figura 28

Logotipo de la Cesmach



Fuente: Logo obtenido de <http://www.cesmach.com.mx>

La motivación de trabajar a *contracorriente* persiste. Aquellos socios fundadores que se reunieron hace 25 años, manifiestan que Cesmach está para <<conservar el medio ambiente, dejar a nuestros hijos un buen ejemplo y bienestar a la vida>> (Fuente: Grupo focal).

Como se ha mencionado, Chiapas sufrió los efectos severos de la roya en el periodo del 2003 al 2004, y uno de los programas más relevantes para atender esta emergencia, fue el Programa institucional de la Comisión para el Desarrollo y Fomento del café de Chiapas 2007-2012²⁹ el cual contempló producir 30 millones de plantas de café y promover la renovación de cafetales. Aunque no se indica que variedades se producirían, algunos autores han documentado que en dicho periodo

²⁹ Consultado el 28/06/19 en:

http://www.haciendachiapas.gob.mx/planeacion/Informacion/Programacion_Sectorial/Programas_Institucionales/pdfs/9PROG_%20INST_CAFE_280807.pdf

se generaron acuerdos a distintos niveles de gobierno y empresas privadas, para dotar de variedades resistentes a la roya, de la especie robusta o bien variedades de la especie arábica, aunque de menor calidad en taza; en Cesmach fueron cautelosos, y no adoptaron la medida gubernamental, si no que identificaron una variedad resistente a la roya y aclimatada dentro de sus cafetales, a la que denominaron “Rancho Bonito” o “Peñasco”. Dos años consecutivos probaron la consistencia en la calidad en taza y resistencia a enfermedades de dicha variedad, y debido a que los resultados fueron favorables, promovieron una estrategia de generación de plantas en un vivero de su propiedad. Esta medida aporta beneficios en la conservación del patrimonio biocultural y apropiación del territorio, a través de la apropiación de la variedad vegetal Rancho Bonito.

<<Perdemos de vista una de las cosas más importantes: una variedad no es ella sola, es parte de un contexto, implica los procesos de adaptación de la variedad a los diferentes suelos, el clima y otros factores... es todo un tema de agroecología, de manejo>> (Fuente: Entrevistas)

Los caficultores de Cesmach conocen su cafetal e identifican aquellas plantas que no fueron dañadas por el brote de la roya *<<La solución la teníamos aquí mismo>>* aunque, con el paso de los años desde el 2013, reconocen que el manejo tiene mucho que ver en la resistencia de los cafetos a las plagas y en la obtención de un café de calidad.

6.1.3. Captación de valor: Productos diferenciados y clientes

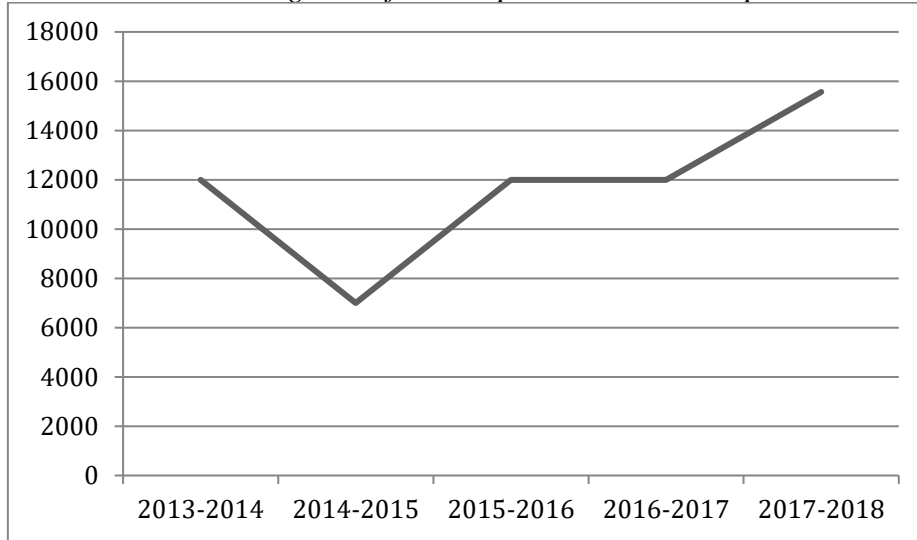
El éxito comercial de su marca de café y la oportunidad de dejar de ser un *comoditie*, tiene que ver con el territorio en que se produce y la peculiaridad de su entorno. Jaltenango es una región emblemática, a nivel nacional, en la producción de café, y Cesmach, además ha establecido un

proceso similar a la denominación de origen, acuñando los símbolos distintivos del territorio en que se produce su café. Turistas que visitan la Rebitri piden: <<*quiero llevar café de El Triunfo, el de la bolsa negra, con el quetzal*>>. Los comerciantes de café en Jaltenango, ahora imitan la bolsa negra y por supuesto, la mayoría de los cafés que se comercializan en Jaltenango tienen la figura de un quetzal, jaguares y bosques. La Cesmach incursiona en la denominación de origen, crea condiciones propicias para otros, que se verán beneficiados de tener el distintivo de ser producidos en este territorio.

La venta de café verde en Cesmach ha incrementado de manera significativa en los últimos años, en parte debido al crecimiento del número de socios y un ligero incremento en el rendimiento de las parcelas, que actualmente está en 15.4 quintales por hectárea. En el ciclo 2017-2018 se comercializaron 15,564 sacos de 69 kg. (Figura 29), de ellos, Estados Unidos fue el principal comprador, en segundo lugar Francia, luego México, Alemania y Canadá. La caída en las ventas en el periodo de 2014-2015 se debe al brote de la roya en 2014, que fue la principal causa de reducción en la producción, alrededor del 40%.

Figura 29

Comercialización de sacos de 69 kg. de café verde por Cesmach en el periodo 2013-2018

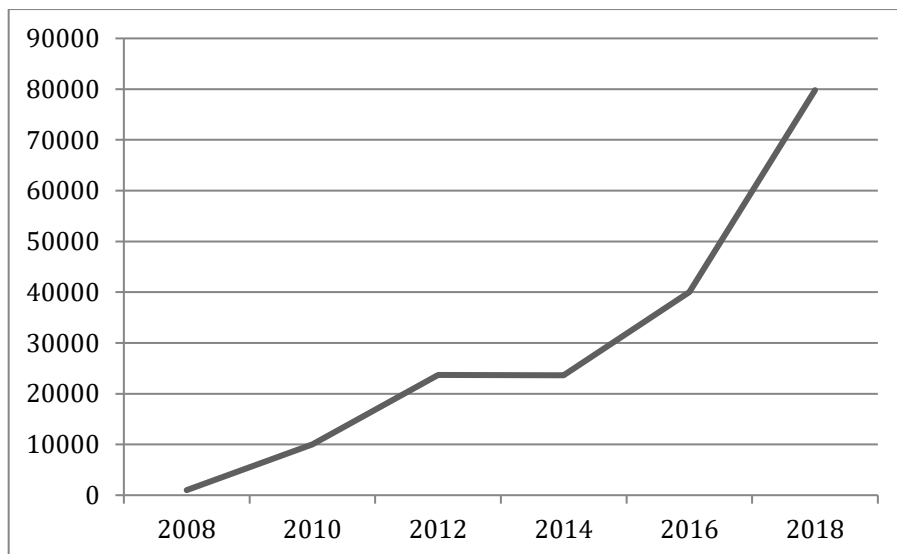


Fuente: Asamblea General de Socios de Cesmach (7 de noviembre 2018). Jaltenango de la Paz, Chiapas.

En Sierra Verde, el incremento de ventas de café tostado y molido ha sido sostenido desde que se conformó esta figura en el año 2008. Sin embargo, en los últimos cinco años, el crecimiento ha sido considerable de pasar de 23,644 kg de ventas a 79,798 kg. en 2018 (Figura 30).

Figura 30

Venta de café tostado y molido en Sierra Verde S.C.



Fuente: Asamblea General de Socios de Cesmach (7 de noviembre 2018). Jaltenango de la Paz, Chiapas.

6.1.4. Creación de capital humano: conocimiento en general, conocimiento del segmento de calidad y actitudes.

Desde las coordinaciones de las diferentes áreas operativas, se influye para dotar de capacidades a los socios con la finalidad de mejorar la calidad del café, desde el cuidado agronómico hasta la entrega en bodega. Por ejemplo, el área de certificación orgánica, tiene técnicos de campo quienes supervisan y capacitan a los socios en la aplicación de los estándares orgánicos. Con relación a la cultura de cafés de calidad, en la época de acopio se genera una formación de capacidades *in situ*, en la que el coordinador del área, les explica a cada uno de los socios que entrega café, cual es la calidad del grano una vez trillado, esto hace una gran diferencia, de acuerdo con uno de los entrevistados expertos sobre cafés especiales <<*el problema radica en que el cafeticultor no conoce el grano del café, lo vende en cereza o bien lo entrega en pergamino en su bodega, no lo ve por dentro*>> (Fuente: Entrevistas). Este problema se aborda desde el coordinador de acopio en Cesmach, quien trilla una muestra del saco que el productor entrega, y por lo tanto, puede reconocer los defectos, las manchas, las picaduras y sobre todo, el peso, que tiene efectos directos sobre el rendimiento y lo que recibirán como adelanto de cosecha. Los socios pueden ver en este lugar de acopio, los distintos tipos de grano de café, y preguntar por que no tienen la calidad máxima que da un mejor rendimiento. El encargado les explica los distintos factores que inciden en la calidad, sobre todo les hace ver que esta depende de <<*la variedad, el momento de la cosecha y el método de secado*>> (Fuente: Entrevistas).

El trabajo de la organización se ha configurado en función de conocer a los clientes, e influirles para comprar sus productos. Adquirir nuevos conocimientos sobre los clientes implica <<*asistir a las expos, a las ferias nacionales, a las de Jaltenango, dar pruebas de café gratis, información,*

volantes, papelería, página de Facebook, publicidad y marca propia>> (Fuente: Entrevistas). Los directivos de Cesmach y Sierra Verde, asisten periódicamente a las expos nacionales y eventos internacionales, tales como los organizados por la SCA, World of Coffee y Global Specialty Coffee Expo para dar a conocer sus productos y conocer clientes potenciales.

Los hallazgos muestran que los directivos en Cesmach tienen una mirada prospectiva sobre el conocimiento de sus clientes y el nicho de mercado, el cual lo enfocan en la calidad. En la visión de los directivos está presente que *<<la competencia por el mercado es fuerte, la calidad del café determinará si entras o no*>> (Fuente: Asamblea General de Socios, 7 de noviembre 2018). La calidad, es un tópico recurrente en las estrategias de trabajo de la Directiva y de la Coordinación General *<<es un reto a seguir porque los clientes ya nos piden calidad, y hay otras naciones que vienen trabajando eso, nosotros también tenemos que hacerlo, y si es un poco más costoso, pero también lo vamos a necesitar*>> (Fuente: Entrevistas).

6.1.5. Redes: Tipo de alianzas e interacciones significativas

A lo largo de la historia de Cesmach, se han establecido relaciones de confianza y alianzas estratégicas con diversas entidades del sector público, privado y social e influye en los diversos activos y resultados que la empresa social persigue. En esta sección, se retomarán aquellas que en los últimos años se han orientado a impulsar el nicho de los cafés especiales.

Para la empresa social que incursiona en los cafés especiales, es trascendental establecer alianzas con actores del sector privado, en la medida que no interfiera con sus propósitos. En dicho sector,

Cesmach mantiene cooperación constante con FINDECA desde 2007, con Equal Exchange desde 2009, con Coffee imports y a partir del 2018 con el Grupo ALSEA. En el año 2008 conforman la “Unión El Triunfo” con cuatro empresas sociales: Comon Yaj noptic, Ramal Santa Cruz, Triunfo Verde y Cesmach.

El propósito de la alianza con FINDECA, quien es una institución financiera privada, y del sector social, constituida por 4000 productores de café, es la obtención de financiamiento oportuno y con tasas de interés viables. Con Equal Exchange y Coffee imports, la vinculación se ha mediado por convenios específicos, en los que dichos actores, tienen el rol de clientes y compran el café cuya producción asesoran; este es un mecanismo usual en el sector de los cafés especiales, debido a <<se trabaja en la estrategia del cliente>> (Fuente: Entrevistas). Las partes interesadas satisfechas y la interconexión para obtener beneficios mutuos, ha sido señalado por Nielsen y Carranza (2012), quienes identifican que a través de la generación de redes inter-organizacionales entre los distintos actores-socios (emprendedores sociales, organizaciones de desarrollo internacional, agencias gubernamentales y otros) se incrementan los beneficios obtenidos. En el último ciclo, Cesmach diversificó su cartera de clientes para alcanzar a 15 compradores distintos y los contratos para la venta de café certificado, oscilaron en distintos precios, que fueron desde 250 USD a 190 USD, en promedio 216 USD (Fuente: Asamblea General de Socios, 7 de noviembre 2018). El número de contratos interinstitucionales, es una medida del desempeño utilizada por Spencer y Brueckner (2016) para describir los vínculos interinstitucionales, generados en una empresa social indígena, que a su vez les permiten acceder a mejoras en capacidades técnicas. De manera paulatina, para los socios el tema de *la calidad* se hace atractivo, debido a que la venta de estos microlotes tiene un precio más alto que el café convencional. Ante este panorama, una amenaza observada por los

directivos, *<<es que ahora las conexiones son más directas, entre el productor y el comercializador, y esto puede debilitar el trabajo de la organización>>* (Fuente: Asamblea General de Socios, 7 de noviembre 2018). Este tema es analizado por Luna y Wilson (2015) quienes identifican que para productores de cafés de especialidad, una cartera de clientes consolidados en el extranjero, puede ser más deseable económicamente que pertenecer a una organización de comercio justo. Henderson (2017), por su parte, identifica que las relaciones entre los exportadores y los caficultores, en esta nueva era de la tecnología y comercialización, si bien ofrece ventajas a cambio, en cuanto a darle *más independencia al productor*, lo coloca en una situación de alta dependencia del capital.

Además de los ingresos por la venta de microlotes, otro activo que se genera en las alianzas, son los recursos humanos con mayores cualificaciones y nuevo talento al interior. Por ejemplo:

<<Equal Exchange, proporciona recursos para el salario de dos técnicos de campo, quienes dan asesoría a productores en campo para que pudieran mejorar la calidad, más contacto con los productores, hablarles sobre la calidad y como pueden mejorar el precio. Cuando un productor decide lo que quiere hacer, se va a ver su plantación y a estar más al pendiente sobre el corte del café>> (Fuente: Entrevistas).

Asociaciones como la mencionada, han funcionado para que algunas familias de productores, incursionen con mayor confianza en dicho sector, *<<Hay algunos productores que si hicieron su café especial. A ellos ya se les dijo lo que se iba a hacer, que tuvieran resguardado el café en su casa; que trajeran la muestra para mandarla al cliente, y que en cuanto lo aceptarán que lo trajeran>>* (Fuente: Entrevistas). La sostenibilidad de las alianzas es muy relevante para Cesmach, por lo que procuran mantener un flujo de comunicación directo y cumplir los compromisos vigentes en los convenios específicos.

En cuanto a las alianzas con el sector sin fines de lucro, como las fundaciones, se identifica a Fundemex, con quienes han establecido relaciones a partir del año 2017. Uno de los ejes de trabajo de la fundación, es establecer sociedades estratégicas entre empresas sociales y empresas líderes, por ello, fungieron como interlocutores para que la empresa líder “Grupo Alsea” y Restaurantes “El Portón” se involucraran con empresas sociales como Cesmach, a través de acuerdos comerciales y de promover la obtención de la certificación global STD³⁰. En el año 2019, Cesmach proveerá café tostado y molido con marca propia, a los restaurantes “El Portón” en la Ciudad de México. Fundemex además facilita un mayor posicionamiento nacional e internacional de la marca Cesmach, debido a que incluye su información en los informes anuales, foros y los folletos difundidos en diversos medios de comunicación. Otra de las fundaciones con quien ha mantenido trabajo por varios años, es Root Capital, quienes proveen asesoría y capital financiero para apoyar el crecimiento y conexiones en el mercado formal de empresas agrícolas de América Latina, África subsahariana y Sudeste de Asia. Actualmente conducen procesos para llevar a cabo mejoras sustantivas en la capacidad de organización de Sierra Verde S.C, diseñando de manera colaborativa su organigrama y los perfiles de puesto detallados. Además, han contribuido al desarrollo de tecnologías móviles para la gestión de la certificación y estudios de impacto de la organización en los socios.

En el caso de las alianzas gubernamentales, se obtuvo una mejora en las capacidades humanas, a través de acceder al programa PROCAFÉ, de SAGARPA (ahora SEDER), que ha impulsado

³⁰ Firma de Certificación y Capacitación con reconocimiento internacional; desempeña auditorías de cumplimiento de 2a. parte y auditorías de certificación en sistemas de administración bajo el enfoque de calidad ISO 9001; ambiental ISO 14001, seguridad y salud en el trabajo OHSAS, seguridad alimentaria (BPM'S, HACCP, ISO 22000, FSSC 22000, programa SQF), seguridad de la información ISO 27001, responsabilidad social (RS), entre otros.

cursos de capacitación en distintas sedes y fincas privadas, para dar a conocer y difundir la temática de la calidad del café.

La diversidad de actores con quien se tejen alianzas es de gran riqueza y pone en relieve, que según la naturaleza de los interlocutores de la relación, la generación de diversos tipos de insumos y de resultados (Tabla 17) tienen un grado de complementariedad.

Tabla 17

Sectores con quienes Cesmach establece alianzas, tipo de activos y resultados generados

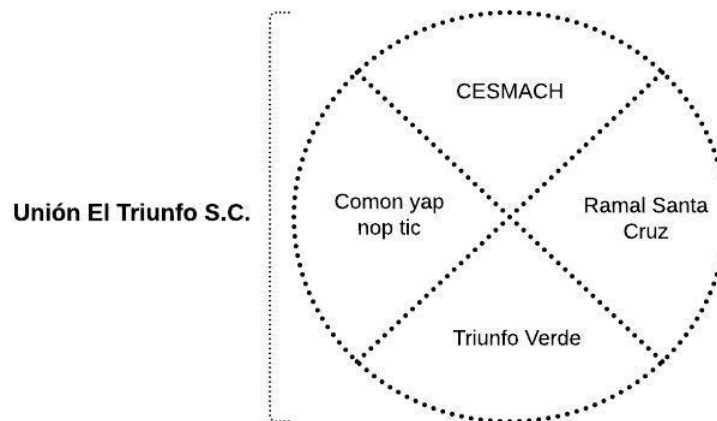
Sector	Organización	Insumos (activos)	Resultados
Sector público	SAGARPA/SADER (Procafé)	Técnicos de campo Infraestructura y agroinsumos	Socios y técnicos con mayores capacidades en la gestión de calidad Vivero tecnificado en producción
Sector privado	Equal Exchange	Ingresos por venta de microlotes	Interés de los socios
	Coffee imports	Ingresos por venta de microlotes	Interés de los socios
	Alsea	Ingreso por venta de café Altura Especial	Interés de los socios
Empresas sociales	Triunfo Verde-Common Yap Nop Tic	Maquila (Beneficio seco) Créditos	Disminución en costos de maquila
Sector no gubernamental	Fundemex	Reputación (proyección al exterior)	Gerencia consolidada
	Root Capital	Diagnósticos y planes de mejora de la capacidad de organización en Sierra Verde (Organigrama y funciones). Tecnologías móviles Estudios de impacto	Gerencia consolidada Disminución de costos en certificación (inspección)

Después de 1990, otras cooperativas de café surgían en la zona de influencia de la Rebitri y en contextos socioeconómicos similares. En 1995 surge la Common Yap Nop Tic, en 1999 surge el

proceso organizativo de Triunfo Verde y en 2001 Ramal Santa Cruz. La presencia de dichas cooperativas, propició una búsqueda y competitividad por nuevos clientes, programas gubernamentales y fondos públicos o bien donantes con quien establecer alianzas; dichas interacciones les permitieron crear vínculos solidarios entre si, puesto que conformaron la “Unión El Triunfo” (Figura 31), con el principal propósito de reducir los costos de producción en la etapa del beneficio seco, es decir, generar una maquila para el procesamiento de café.

Figura 31

Organizaciones que conforman la Unión El Triunfo, agro clúster destinado al beneficio seco y proyectos colaborativos



Fuente: Elaboración propia

El alto nivel de organización y capacidad de gestión de las cooperativas asociadas, permitió coordinar las etapas del beneficio seco³¹, una de las partes más costosas del proceso y que agrega valor al café, destinado a la exportación o bien a la torrefacción. Esta alianza, redujo de manera significativa a Cesmach los costos de maquila y le permite acceder a otro tipo de créditos y

³¹ El proceso de transformar el café pergamino a café oro o verde (para exportar).

equipamiento en común, como un Laboratorio portátil para el análisis de suelos, que de manera individual no obtendrían:

<<Al principio del proyecto, era simplemente maquila y ya ahorita hemos estado tratado de gestionar algunos proyectos en conjunto, lo más reciente es un proyecto de impacto regional integral, solicitamos equipos, bodegas, experiencia técnica, capacitación, formación de catadores, y solo nos aprobaron las 2 bodegas para exportación y pues eso nada más nos salió, pero estuvo muy bien>> (Fuente: Entrevistas).

En el sector de la agroindustria de la palma de aceite en Chiapas, ha sido señalado por Trejo, Valdiviezo y Fletes (2018) que con excepción de fijar el precio, los nexos entre empresas privadas, son ausentes; en el caso de la Unión El Triunfo, los acuerdos entre las empresas sociales que la conforman, les permite acceder en conjunto a financiamientos para conformar su propia planta industrial, sin omitir que deben competir entre si para buscar clientes, dentro y fuera de la región. Las relaciones solidarias entre caficultores, coincide con lo señalado por Delfín et al., (2011) en cuanto a que la identidad con el territorio, les proporciona a las organizaciones de base, perspectivas de sostenibilidad y se manifiestan vínculos entre las personas que comparten y recrean dicha identidad. Un clúster, debe presentar ventajas competitivas derivadas de la acción conjunta de las partes, en este caso, el anclaje al territorio y el uso de los recursos naturales les proporciona a las cuatro empresas sociales una eficiencia colectiva y por lo tanto, de acuerdo con Coelho (2007) las acciones conjuntas que han emprendido constituyen la conformación de un clúster.

Adicionalmente, la creación del cluster Unión El Triunfo en el año 2008, revela la capacidad en la co-producción de innovaciones en proceso, que demandan mayor complejidad, al colocar las diversas problemáticas e intereses de cuatro organizaciones en su proyecto común de beneficio seco. Martí (2012) señaló que cuando las cooperativas convergen en un espacio competitivo, se

fomenta el surgimiento de innovaciones en procesos, para solventar problemas productivos en común y Alzate (2003) identificó que la capacidad creativa de las empresas, está vinculada a su entorno ambiental, como es el caso de las empresas sociales que residen en la zona de amortiguamiento de la Rebitri, un espacio propicio para la producción de cafés de alta calidad.

6.1.6. Legitimidad institucional: Mecanismos para la gobernanza y sentido de pertenencia

El tipo de decisiones que deben tomar en la organización son de diversa índole y complejidad, algunas se deben tomar con plazos de tiempo cortos y otras se van trabajando con los delegados quienes están en las comunidades, hasta que en la asamblea anual se toman los consensos. En términos generales:

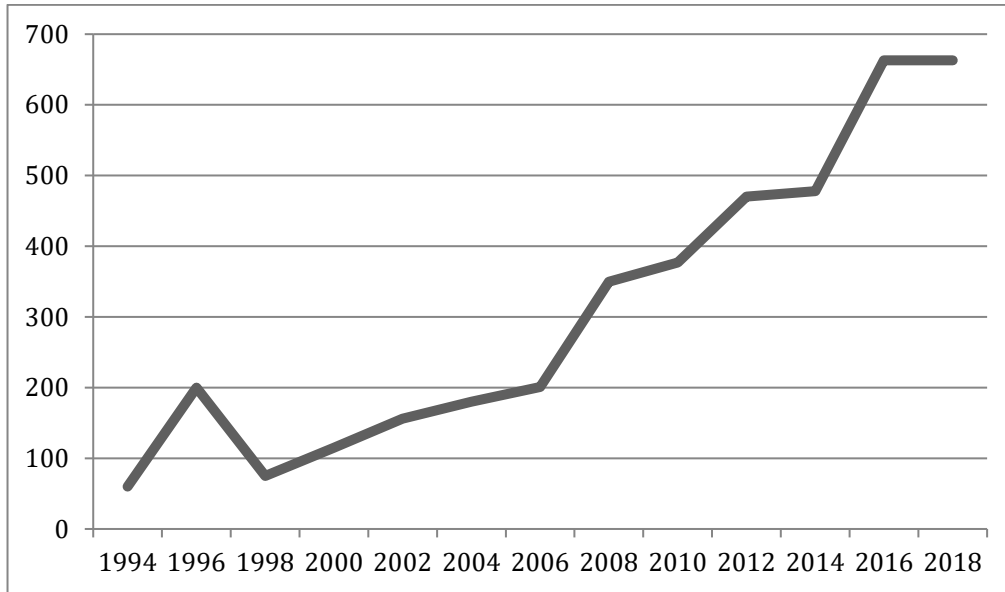
<<Las decisiones las toma la Directiva. Hay propuestas del Coordinador General o encargados de proyectos, pero se turnan a la Directiva. Se les llama y se reúnen. Si son cosas delicadas, como la compra de un terreno, la ampliación de la bodega, el destino de premio social, se requiere que los delegados tomen la decisión en las reuniones mensuales. Si los delegados no toman la decisión, lo llevan a las bases, a sus comunidades y se trae por escrito. Cuando no se logra un consenso, se pasa a la Asamblea General. Otras decisiones se deben hacer en menos tiempo, si se compra o no un lote, si se fija o no el precio, el Coordinador y la Directiva tienen comunicación constante>> (Fuente: Entrevistas).

Cesmach presenta un incremento en el número de socios desde su origen en el año 1994 (Figura 32), quienes se mantienen en la organización:

<<probablemente debido a que sienten que se hace un poquito mejor las cosas, agradecidos en ciertos proyectos, por ejemplo, hace dos años recibieron unas viviendas y muchos productores lo necesitaban. También el precio del café es mejor a comparación de

los demás años; y tiene mejoras en su producción en cuanto al problema de la roya>>
(Fuente: Entrevistas).

Figura 32
Ingreso de socios a Cesmach en el periodo 1994-2018



Fuente: Cesmach S.C. 23 years of organised work. Díptico de presentación.

El crecimiento en el número de socios, también se puede explicar debido a la buena reputación que goza la organización en la región; Alzate (2013) señala que una organización caficultora tiene la posibilidad de transmitir *de voz en voz* su capacidad de adquirir mejores precios o nuevos canales de comercialización, y esto resulta atractivo para atraer nuevos socios.

En su aspecto híbrido, los socios además de dueños, tienen un rol en que son obtentores de beneficios, debido a que obtienen de Cesmach el acceso a productos y servicios, tales como créditos con bajo interés, la capacitación técnica, los préstamos emergentes por motivos personales y un precio estable del café. Se coincide con Midford (2014), que la confianza en el liderazgo de la cooperativa es clave para inclinarse por vender su cosecha a la cooperativa y no al intermediario,

motivo que permite que la empresa social siga en funcionamiento debido a que sus operaciones comerciales crecen.

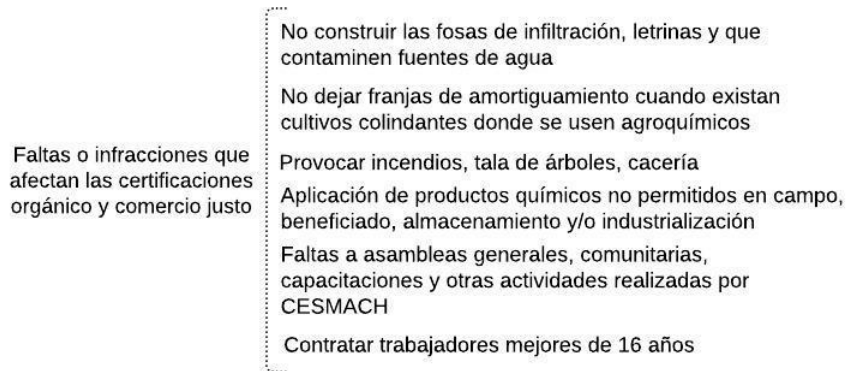
Para ser socio de la Cesmach, se requiere <<ser un buen ciudadano de la localidad de donde es originario, ir a sus reuniones con su delegado, estar cooperando; venir a las reuniones de manera general>> (Fuente: Entrevistas). El incremento de los socios es un reflejo de la buena reputación que ha logrado la organización en la región y zona de influencia de la Rebitri, <<En Cesmach el precio se mantuvo, aún en la crisis de la roya. Aquí venían con malos hábitos de otras organizaciones, por ejemplo el hábito de pedir créditos que no pagan. Aquí damos el crédito, pero pedimos algo en garantía>> (Fuente: Entrevistas).

Existen diversos tipos de reglamentos que deben acatar los socios: el reglamento general de los socios, que establece sus derechos y obligaciones, el reglamento de Certimex y el Comercio Justo. Los reglamentos son dados a conocer al ingresar como socios, y algunos aspectos se resaltan en las asambleas comunitarias a través de los delegados, en las visitas de inspección, en las asambleas mensuales y en la general. Por ejemplo, en la Asamblea General 2018, se reiteraron 6 faltas o infracciones que son de gran relevancia evitar (Figura 33), para mantener los certificados de Comercio Justo y <<de no otorgarles la debida importancia a nivel de socio, influye negativamente en todo el colectivo, puesto que se pierde la certificación>> (Fuente: Asamblea General 2018). Se plantea que el trabajo basado en la transparencia y seguimiento de los reglamentos, ha dado frutos positivos, <<Nuestra organización es seria y su reglamento se ha llevado a cabo como debe de ser, se ha trabajado con transparencia; Cesmach ha tenido sus

altibajos, pero también ha tenido muchas oportunidades y pues ha trabajado bien>> (Fuente: Entrevistas).

Figura 33

Faltas o infracciones de alta consideración en Cesmach



Fuente: Asamblea general de socios Cesmach (7 de noviembre 2018). Jaltenango de la Paz, Chiapas.

Existen oportunidades para mejorar los sistemas de toma de decisiones y reglamentos, <<Se deben hablar los detalles que están mal, que los Delegados no vengán a dormir>> (Fuente: Entrevistas) debido a que existen inconformidades con relación al sistema de control interno, a las visitas y re-visitas de los inspectores, la posibilidad que existan favoritismos o conflicto de interés cuando son familiares, por ejemplo, <<la recepción de las plantas de almácigo no fue igual, no se previó que todos los socios recibieran parejo>> (Fuente: Entrevistas). Entre las propuestas de cambios para los reglamentos, se busca <<reforzar el reglamento del presidente y de los directivos, porque muchas veces hemos visto que han nombrado a directivos nuevos que no saben o que no valoran y se van por otro lado. Quisiera que el que va a entrar, que valore y que tenga antigüedad>> (Fuente: Entrevistas).

Puesto que comercializan café con el sello de comercio justo, reciben una prima por parte de los operadores del sistema, denominada “premio social”, el cual es un incentivo económico para los productores y de acuerdo con las normas de comercio justo, la organización debe definir los criterios para su uso, de tal manera que se fortalezca la organización en infraestructura, capital humano o insumos <<*El trabajo previo no se puede debilitar*>> (Fuente: Entrevistas). Las posibilidades de inversión del premio social son analizadas en la Asamblea General de Socios, en donde la Coordinación General expone algunas problemáticas, por ejemplo, la necesidad de mejorar los ranchos para los jornaleros, la necesidad de estandarizar los métodos de secado e invertir en los patios y tecnologías para el secado, la fertilización de suelo, la remodelación del vivero, el pago de seguro y la asistencia técnica (Asamblea General de Socios, 2018).

La toma de decisiones se hace durante las reuniones de Delegados quienes consultan a las bases su interés y prioridades, sin embargo, <<*a veces no queremos secar con inversión, invertir en equipos nuevos que dejen mejor trabajado el café, para tener clientes que paguen mejor por el*>> (Fuente: Asamblea General de Socios, 2018). Estos hallazgos que reflejan un dilema para los caficultores, coincide con lo reportado por Mason y Doherty (2016), quienes exploran empíricamente que las principales paradojas en tres empresas sociales de comercio justo tienen que ver con la búsqueda de beneficios comerciales vs sociales, los conflictos de interés, la participación de los productores y la búsqueda de recursos para operar, mismas que influyen en los sistemas de gobernanza y en la toma de decisiones.

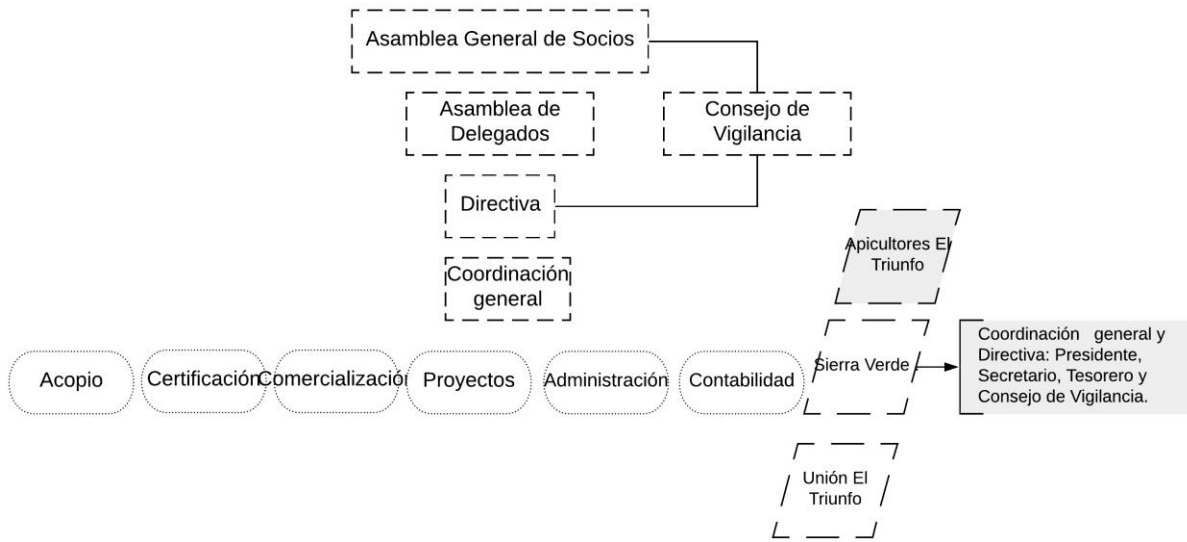
6.1.7. Capacidad de organización: Mecanismos para el funcionamiento interno

La capacidad de organización para desarrollar sus productos y servicios, es mediante un organigrama conformado por una Directiva, una Coordinación General y seis áreas gerenciales, misma que se esquematiza en la Figura 32. Como se abordó en la sección de empresas sociales, la función de representatividad democrática de los socios se constituye por la Asamblea General, la Asamblea de Delegados, la Directiva y el Consejo de Vigilancia, con las áreas gerenciales, quienes están en constante evolución y adaptación, moderadas por la figura de una Coordinación General que funge de puente entre ambos ámbitos (representatividad y operación).

Para la Presidente de la Tosepan Titataniske, una emblemática empresa social mexicana, las asambleas aún sostienen las razones de lucha para una vida más digna en las familias, la comunidad y la sociedad (Quiroga, 2019) y en este sentido, la pertinencia de una asamblea activa, es identificar y canalizar las necesidades de sus socios, lo que fortalece su proceso organizativo y la generación de capacidades de autogestión (Rojas-Meza, Jiménez y Sánchez, 2008).

Las áreas operativas de Cesmach son: Certificación, Comercialización, Proyectos, Administración y Contabilidad (Figura 34).

Figura 34
Esquema de organización en Cesmach



Fuente: Adaptado de Organigrama General Cesmach y Entrevistas

El área de Certificación tiene la función de reunir los expedientes de la organización con los requisitos, actualizarlos y enviarlos a las certificadoras correspondientes. Para reunir dichos elementos, debe llevar a cabo un proceso de Control Interno, el cual se ha buscado que se automatice para minimizar los tiempos de supervisión y monitoreo. La Coordinación General, el área de Comercialización y Sierra Verde mantienen comunicación con dicha área, para proporcionarle nuevas oportunidades en el mercado que requieren certificados y el responsable analiza las posibilidades de obtención del certificado y elabora un plan de trabajo.

El área de Comercialización se responsabiliza de completar todos los expedientes requeridos para la exportación de café oro, los permisos y el delicado proceso de acopio con los socios, en el que se requiere una alta capacidad de organización para recibir el café, separarlo, calificar la calidad en taza del lote y hacer las mezclas correspondientes. El área de Proyectos se encarga de la

prospección y gestión de fondos concurrentes, privados o públicos, la formulación de proyectos integrales para participar en diversas convocatorias (nacionales e internacionales) y programas. Se mantiene en constante comunicación con la Coordinación General para identificar nicho de oportunidad de financiamiento, tales como algunas tecnologías alternativas como la luz solar.

Las áreas de Administración y Contabilidad trabajan de manera conjunta para llevar a cabo la distribución de los ingresos (por ventas, por proyectos, por créditos) y pagos correspondientes a proveedores, socios, financiadoras y nómina. Actualmente se cuenta con un auxiliar en administración. Un cuidado especial en el área administrativa, es evitar el endeudamiento de los socios, aunque no se pueden negar los préstamos, se lleva un estricto control de los préstamos y se establece comunicación con la Coordinación General para que en las fechas de pago, los préstamos sean descontados proporcionalmente. Se debe mencionar que todas las personas responsables de áreas, trabajan en horario completo de lunes a viernes, y fines de semana cuando las temporadas de acopio y pago a los socios lo requieren. En las diferentes áreas, el perfil de los responsables se profesionaliza y su competencia incrementa acorde a las requerimientos de los socios, debido a que reportan periódicamente resultados a la Directiva y en la asamblea anual rinden cuentas. De manera complementaria a lo reportado por González-Escalante (2018), quien indica que la capacidad organizacional de las cooperativas que incursionan en el comercio justo, se forja con la experiencia en la apertura de los canales de comercialización, los cuales recaen en la figura del Presidente y Coordinador, en Cesmach, el trabajo de las áreas operativas es de vital importancia, debido a que les ha permitido aprender a organizarse, mantenerse unidos para facilitar la gestión, identificar las necesidades y proporcionar ayuda mutua, que son las características que constituyen dicha capacidad de organización.

Sierra Verde, si bien inició en 2008 como un proyecto de tostado y molido y era operado como un área, cobró tal relevancia en los últimos años, que los socios, al recibir utilidades en el año 2018, vieron la importancia de proponer el nombramiento de una Directiva propia para Sierra Verde, puesto que la directiva de Cesmach ya no daba abasto para el seguimiento y toma de decisiones que se requieren de manera constante. Debido a que era un acuerdo previsto, en Asamblea General se nombró la mesa directiva que trabajará en conjunto con la Coordinadora General de Sierra Verde. En este sentido, el grupo de trabajo Apicultores El Triunfo se conformó a inicios del año 2018 y cuenta con un responsable de proyecto, quien organiza el acopio, la comercialización y la formación de capacidades para desarrollar mejoras en la producción. La creación y diversificación de nuevas figuras jurídicas, es señalado por Quiroga (2019) como un resultado de detectar y atender de manera integral las distintas necesidades de los socios, razones que conducen a un proceso de diversificación en las formas de organización de una empresa social, en el caso de Tosepan, actualmente cuentan con ocho cooperativas, diversas figuras jurídicas y reglamentos integrales adecuados a las realidades locales.

6.2. Ocaez

El desempeño de la Ocaez, se explica a partir de los hallazgos y tiene que ver con las categorías explicadas en el marco teórico y conceptual. En la Tabla 18 se genera una síntesis de los hallazgos para Ocaez.

Tabla 18

Categorías de análisis que explican el desempeño en la empresa social Ocaez

Concepto	Categorías	Indicadores
Desempeño	Hibridez	Número de sectores presentes o representados en el origen
		Número de sectores que se mantienen e incorporan en el proceso
	Creación de valor	Número de servicios ecosistémicos
		Tipo de acciones de apropiación del territorio
	Captación de valor	Productos diferenciados
		Canales de comercialización
		Clientes
	Creación de capital humano	Conocimientos en general
		Conocimiento del segmento de mercado: la calidad
		Actitudes de los socios y de otros actores
	Redes	Tipos de alianzas
		Interacciones significativas entre partes interesadas
	Legitimidad institucional	Mecanismos para la gobernanza
		Sentido de pertenencia
	Capacidad de organización	Mecanismos para el funcionamiento interno

Fuente: Elaboración propia con información de Lee, C., & Nowell, B. (2015). A Framework for assessing the performance of nonprofit organizations. *American Journal of Evaluation*, 36(3), 299–319.

6.2.1. Hibridez: sectores y actores presentes en el origen y durante el proceso

Ocaez se constituyó en el año de 1996 como una Asociación Civil, con integrantes provenientes de una organización de movilización política. Posteriormente fueron asesorados por un despacho en la ciudad de Motozintla, con la intención de gestionar recursos gubernamentales para desarrollar propuestas y proyectos productivos. En los siguientes dos años, solicitaron su ingreso a la Federación Indígena Ecológica de Chiapas, con quien impulsaron relaciones comerciales y el trabajo en la agricultura orgánica. Sin embargo, adherirse a la Fiech implicó la salida de 600 socios

de la Ocaez, debido a que no eran afines a la implementación de la metodología del TCO, el trabajo común organizado, cuya mística era de origen católico. La Ocaez fue una de las 16 organizaciones de la Fiech y anualmente era reconocida con un premio social, debido a la calidad del café orgánico que producían y de sus procesos internos para el acopio. Aunque Fiech detuvo sus operaciones en el año 2016, la Ocaez mantuvo la relación con el asesor proveniente de Fiech y con Ecosur, institución académica que había generado un convenio de colaboración con Fiech, para desarrollar proyectos de investigación-acción (Tabla 19).

Tabla 19

Sectores con quienes Ocaez establece alianzas, tipo de activos y resultados generados

Sector	Organización	Insumos (activos)	Resultados
Sector público	Incafech (relación indirecta, a través de Ecosur)	Financiamiento a través de un proyecto de formación de capacidades que lideró Ecosur	Socios y técnicos con mayores capacidades
	Ecosur	Proyectos de investigación y desarrollo	Participación en Foros y espacios de diálogo sobre la caficultura Tesis Socios formados en técnicas agroecológicas, en empresas sociales
Sector privado	-	-	-
Empresas sociales	Fiech (Hasta el 2016)	Maquila (Beneficio seco) Créditos	Comercialización de su café
Sector no gubernamental	Impacto Café (relación indirecta, a través de Ecosur)	Programas de capacitación	Jovenes formados en Liderazgo para el servicio

La relación que Ocaez continuó con Ecosur permitió que se llevaran a cabo diversas investigaciones con fines de incidencia en los problemas de la organización, tales como el uso de

tecnologías microbianas para el manejo del cafetal de Márquez-Zavala (2017). Además, se llevó a cabo un proyecto de investigación sobre los factores que influyen en el desarrollo de una empresa social, en la que fueron capacitados socios e hijos de productores en los métodos para producir cafés especiales.

Los sectores que empujaron el origen de Ocaez fueron contrastantes y con contrapesos diferenciados, lo cual refleja una inestabilidad y un desarrollo con menor autonomía. Por un lado, tuvieron su origen en la movilización y el posicionamiento político, posteriormente fueron asesorados para la producción y consecución de fondos gubernamentales e invitados a formar parte de una organización de segundo nivel, en la que era requerido el trabajo en torno a una mística católica. La relación con la federación prosperó, sin embargo, esta institución presentó problemas financieros y endeudamiento que le generaron una ruptura. En Ocaez, la ausencia de relaciones de trabajo directo con instancias del sector privado deja entrever un incipiente desarrollo de sus capacidades en torno al ámbito de la comercialización de café.

6.2.2. Creación de valor: tipo de servicios ecosistémicos y apropiación del territorio

Ocaez tiene familias productoras provenientes de una de las regiones biogeográficas más importantes en la producción de café de calidad, los municipios de Chicomuselo y Siltepec, conocidos en la región como sitios especiales para los cafés de alta calidad. La serranía provee de microambientes adecuados para la producción de cafés de altura, sin embargo, en los últimos años con la aparición de la roya, se generó un cambio categórico en la percepción del entorno natural <<En el inicio de nuestro café, en un momento, solito se daba...ahora ya se debe invertir>>

(Fuente: Grupo focal). Esta afirmación implica que se enfrentan a una pérdida de los servicios ecosistémicos provistos por el entorno, tales como la fertilidad del suelo en las áreas montañosas. La estrategia para enfrentar la roya, ha sido un trabajo más organizado en torno a ella, sosteniendo en las reuniones mensuales de delegados la importancia del uso de biofertilizantes y promoviendo los viveros comunitarios con variedades locales <<La calamidad de la roya nos está haciendo más responsables, mas chambeadores>> (Fuente: Grupo focal), aunque también reciben variedades promovidas por las instancias gubernamentales y enfrentan los dilemas de estas acciones sobre la sustentabilidad (Merlín-Uribe et al., 2019).

<<Somos productores de café>> (Fuente: Grupo focal), es un enunciado que se aprecia durante las reuniones en Ocaez, en que de manera constante refrendan esta identidad y aparece un nuevo actor en la creación de valor con relación al arraigo a su territorio, los y las jóvenes <<que vengan nuestros hijos, hay gente que nos puede conectar>>(Fuente: Grupo focal). La Ocaez incentiva un rol directo de los jóvenes mediante su aprobación e incentivo para participar en espacios de formación de capacidades humanas que les fomenten el arraigo a su territorio, entre los que han sido mencionados: el Campamento Liderazgo de Servicio en el año 2017 promovido por Impacto Café, el curso de Cafés de especialidad desarrollado por Cafeologia en 2017 y el Diplomado “Inicie y mejore su negocio social” desarrollado por Ecosur en 2016, las cuáles son algunas de las acciones que promovieron la formación de jóvenes líderes y el empoderamiento en los mismos, relacionado con sus territorios cafetaleros.

6.2.3. Captación de valor: Productos y canales de comercialización

La Ocaez produce café pergamino, para ello ofrece a los socios plantas de café, herramientas, agroinsumos y fertilizantes orgánicos, bolsas para vivero y asesoría técnica. Durante el periodo en que estuvieron con Fiech, participaban en la obtención de microcréditos para educación, salud y vivienda. Actualmente la producción de Ocaez es orgánica o de agricultura limpia, aunque no certificada y de acuerdo con el asesor, la calidad del mismo se ha incrementado paulatinamente <<Empezamos con una puntuación de 80 y después de producir orgánico, tenemos una puntuación de 83>> (Fuente: Grupo focal).

Ocaez busca constantemente un mejor precio para el café pergamino, a través de obtener mejores canales de comercialización. Debido a que pertenecieron a la Fiech durante 19 años, durante el tiempo de vida organizativa no conocieron a los clientes y no trabajaron en función de los mismos, puesto que Fiech era quien generaba las estrategias de comercialización, así que el modo de trabajo fue básicamente producir un café orgánico, acopiar y entregar el café a Fiech (quién ofrecía mayores garantías, asistencia técnica y un mejor precio que *el coyote*). Sin embargo, a partir del año 2016, debido en gran parte a la desviación de recursos financieros y el severo endeudamiento, la Fiech erosionó (Boyen, 2017 p. 37) y no sostuvo su capacidad de acopio y pago con Ocaez, quien sin haber generado relaciones y capacidades para la comercialización autónoma, se encontró en un escenario aún más competitivo y con mucha menor producción. Durante el año 2017 intentaron el acopio por su propia cuenta, pero no obtuvieron resultados positivos <<muchos productores no entregaron, no confiaron en que íbamos a pagar>> (Fuente: Entrevistas) y en estos años, buscaron una alianza local con otra organización denominada Flor de Café para el acopio <<Algunos aguantan, aguantan...si el presidente aguanta, todos aguantamos>> pero existe el

riesgo de no atender los compromisos y que los productores vendan su café al intermediario y no respeten los compromisos que pactan los directivos con los compradores.

Ocaez desconoce estrategias de comercialización del café <<*la debilidad de nuestra organización es el mercado*>> (Fuente: Entrevistas) y pese a la noción de que *hay comprador*, la ruta para vender el café no está clara, esto los coloca en un círculo desafortunado <<*buscamos el mejoramiento del producto, pero no hay mercado*>> (Fuente: Entrevistas) y para agravar la situación, las condiciones biogeográficas de traslado del café son particularmente difíciles en esta región debido a la poca conectividad en los caminos con la cabecera municipal, lo cual se refleja en la calidad del café que entregan.

Si bien la certificación orgánica es el mecanismo mediante el cual captaron valor durante su periodo con Fiech, ahora ya no cuentan con el certificado <<*la gente aún está confiando, en que quieren el certificado*>>, aunque continúan trabajando de forma orgánica, obtener el certificado es difícil debido a la falta de procesos de control interno que permitan vigilar los procesos productivos.

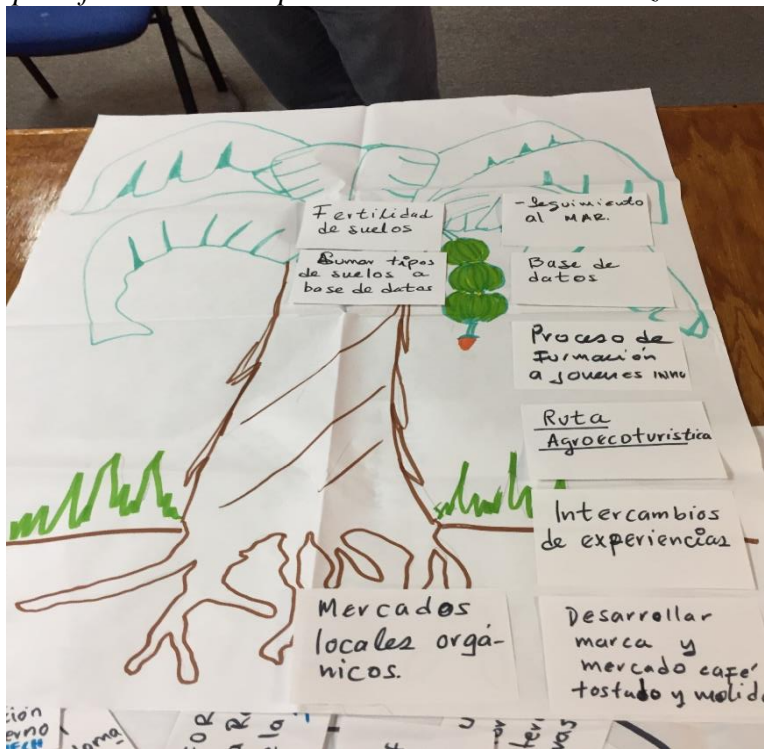
6.2.4. Creación de capital humano: conocimiento en general, conocimiento del segmento de calidad y actitudes

La creación de capital humano para Ocaez representa un eje en el que han invertido tiempo y han incrementado sus relaciones de colaboración. En el periodo comprendido entre los años 2016 y 2018, alrededor de 30 personas se formaron en dos diplomados facilitados por Ecosur, el primero denominado “Fortalecimiento y alternativas productivas para el desarrollo de la caficultura chiapanec” que enfatizó los temas de manejo agroecológico de cafetales y el segundo “Inicie y mejore su negocio social: elementos clave para identificar su modelo de negocio.

La ruta de trabajo que se plantearon los actuales asesores de Ocaez, a inicios del año 2017, tuvo como objetivo definir los resultados deseables para la organización y se identificaron los temas de mejorar la fertilidad de suelos, un manejo agroecológico del café, continuar los procesos de formación a jóvenes, generar una ruta agroecoturística, desarrollar marca y mercado para café tostado y molido y promover mercados locales orgánicos (Figura 35).

Figura 35

Temas prioritarios para fortalecer la capacidades humanas en Ocaez



Fuente: Taller de Evaluación de la colaboración entre Fiech-Ecosur 9 de febrero 2017 (Fotografía Márquez-Zavala)

6.2.5. Redes

Después de la separación con Fiech, Ocaez busca continuidad a su trabajo a partir del año 2017 mediante sumarse a la federación denominada Focirs (Federación de Organizaciones y Comunidades indígenas de la Región Sierra), que además se integra por Flor de Café y Proaci. Sin

embargo, esta federación no cuenta con liderazgos que permitan su crecimiento y se ha mantenido sin formalización.

Por otro lado, existen ejemplos de interconexión entre actores, en la que jóvenes logran impulsar iniciativas en colaboración con otras instancias, en este caso, un joven hijo de socios, preparó la participación en el Certámen Cafés Especiales en Chiapas Cafeología 2018 y fue finalista, lo cual deja en relieve que existen condiciones para producir cafés especiales en Ocaez.

6.2.5. Legitimidad institucional

La tarea pendiente en Ocaez, una vez finalizada la relación con Fiech, es renovar las prácticas organizativas, mediante el análisis constante de la realidad que se vive, a fin de comprenderla y proponer modelos de interacción entre los socios y con otros actores. En una de las reuniones durante el desarrollo de la investigación, fue mencionado en el marco de la relación con Fiech, que *<<un gran error fue la elección de los directivos más de dos veces, el error fue reelegir, y volver a reelegir, debe haber un reglamento para que no suceda esto>>* (Fuente: Grupo focal). Ocaez a pesar de que cuenta con el reglamento con que se dio de alta la Asociación Civil, este no ha sido actualizado y no refleja la compleja vida organizativa en torno a la cadena productiva del café.

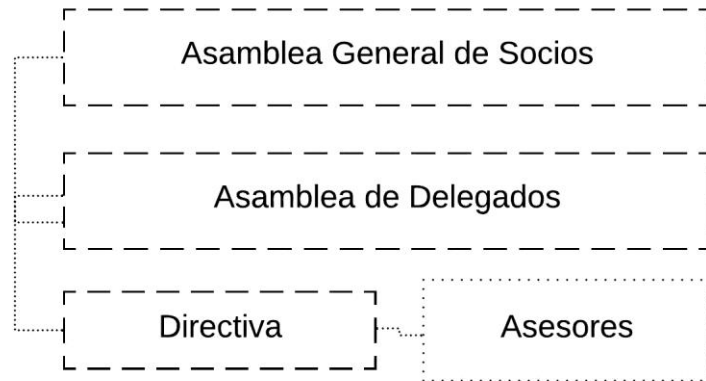
6.2.6. Capacidad de organización: Mecanismos para el funcionamiento interno

Ocaez está organizada por una mesa directiva conformada por un presidente, secretario, el consejo de vigilancia y un tesorero; además cuenta con 26 delegados de las diferentes localidades que

forman parte de la organización y representan a los socios (Figura 36). Se reúnen en una asamblea mensual en las instalaciones que tienen en Frontera Comalapa y cada delegado tiene voto.

Figura 36

Esquema de organización en Ocaez



Fuente: Elaboración propia

Dos asesores participan de manera activa y son quienes realizan las gestiones ante las instancias gubernamentales para acceder a los programas de apoyo y llevan a cabo visitas a las parcelas de los productores para mejorar la producción de café, sin embargo no reciben un salario fijo y están expuestos a la vulnerabilidad laboral, por lo que complementan sus ingresos llevando a cabo actividades fuera de la organización. El trabajo de los asesores es constantemente retroalimentado por el presidente, con quien establecen una agenda de trabajo.

A continuación en la Tabla 20, se presenta un resumen sobre las categorías que explican el desempeño en las dos empresas sociales del estudio.

Tabla 20

Resumen de categorías que explican el desempeño en las empresas sociales del estudio

Categorías	Indicadores	Cesmach	Ocaez
Hibridez	Número de sectores presentes en su origen	3 No gubernamental, Público, Privado	2 Público, Privado
	Número de sectores que se mantienen e incorporan en el proceso	3 No gubernamental Público, Privado	2 Público, Privado
Creación de valor	Tipos de servicios ecosistémicos	Reserva de la Biósfera Provisión de agua y suelo.	Sin delimitación en reservas. Zonas conservadas para la provisión de agua y suelo.
	Tipo de acciones de apropiación del territorio	Denominación de una variedad local de café.	En su origen, los socios se motivaron para gestionar proyectos.
Captación de valor	Productos diferenciados	Al menos 5 certificaciones. Café orgánico. Comercio Justo.	Café orgánico y en transición.
	Clientes	Contratos anuales en crecimiento constante.	Problemas de comercialización. En búsqueda de alianzas para el acopio.
Creación de capital humano	Conocimientos en general	Si	Si
	Conocimiento del segmento de mercado: la calidad	Alto, generan contratos en este segmento.	Bajo, en proceso de capacitación.
	Actitudes de los socios y de otros actores	Incorporación de los hijos en las actividades.	Incorporación de los hijos en las actividades.
Redes	Tipos de alianzas	Con el sector privado, otras empresas sociales y el sector gubernamental.	Principalmente sector gubernamental
	Interacciones significativas entre partes interesadas	Clúster local para reducir costos en la maquila y generar otros proyectos.	Búsqueda de acopio en conjunto con organizaciones.
Legitimidad institucional	Mecanismos para la gobernanza	Reglamentos. Verificación en campo.	Asamblea mensual y anual.

		Documento de seguimiento mensual “Un paso más”. Asamblea anual.	
	Sentido de pertenencia	Alto: restringen acceso a nuevos socios para crear sentido de pertenencia.	Medio: Existen acuerdos de participar en las asambleas y representar a las comunidades.
Capacidad de organización	Mecanismos para el funcionamiento interno	Un organigrama amplio, que incluye La Directiva, una Coordinación operativa, Área contable, de gestión de proyectos y de certificación, entre otras.	Directiva y Asesor.

En la síntesis previa (Tabla 20) se reflejan los aspectos abordados en profundidad en el presente capítulo y permite visualizar aquellas categorías en las que existen notables diferencias entre las organizaciones del estudio, tales como la participación en redes y la capacidad de organización, para participar en la cadena de valor del café de especialidad. Otra diferencia sustantiva en el desempeño, es el conocimiento del mercado, en particular, el del segmento de calidad y la captación y diversificación de clientes.

Capítulo 7. Aportaciones

7.1. Aportaciones

Esta investigación fue diseñada y conducida mediante dos enfoques complementarios, en primer instancia se exploró y describieron las características de la empresa social a partir del análisis del estado del arte y observación in situ en las empresas Cesmach y Ocaez y en segundo lugar, se generaron proposiciones *a priori* sobre los factores que explican el desempeño de la empresa, y se contrastaron con la información sistematizada proveniente de las entrevistas semiestructuradas. Esta investigación, explora a las organizaciones caficultoras como empresas sociales, superando el carácter exploratorio y descriptivo e identificando aquellos factores que contribuyen a su funcionamiento.

La generación de conceptos alrededor de los cafés especiales está presente desde el año 1970 y se enriquece como consecuencia de la interacción entre diferentes campos de conocimientos, tales como la agronomía, economía, sociología, gastronomía e incluso la bioquímica. La definición de cafés especiales se enriquece a partir de este trabajo, incorporando una característica adicional a las que existen en las definiciones de la literatura; de manera explícita se define que los cafés especiales son aquellos que son calificados como superiores a 85 puntos en taza por los diferentes protocolos de catación, además de ser producidos en un ambiente que les proporciona especificidad (altura, región, microclima) que se expresará en su calidad (siempre y cuando sea producido bajo estándares agroecológicos y sociales óptimos) y que dichas características son requeridas por los consumidores en el mercado.

Se constata que el marco teórico de la empresa social, es adecuado para analizar empíricamente el funcionamiento de las organizaciones caficultoras. Se puede afirmar que son organizaciones híbridas, con misión dual, cuyo cumplimiento dependerá del contexto en que emergen, las capacidades y dispositivos con que integran las diversas lógicas y estructuras de la organización.

Las empresas sociales que surgen a partir de un proceso autónomo o bien con ayuda de organismos no gubernamentales, religiosos o ambientalistas, y generan procesos de apropiación de su territorio, mecanismos de gobernanza, de reciprocidad y reglamentos, sin dejar de experimentar tensiones y conflictos para orientar su rumbo, pueden tener mayores probabilidades de perdurar en el tiempo.

Los resultados revelan que la perdurabilidad de una empresa social caficultora no se explica únicamente por criterios económicos, sino por factores tales como: la motivación de los socios, la convicción de dejar un buen ejemplo, la identidad con el territorio y el respeto por la naturaleza. La empresa social que se basa en el uso sostenible de los recursos naturales, es una utopía realista para crear modelos de desarrollo que se basen en círculos virtuosos, en donde los valores sociales, las organizaciones y las instituciones co-evolucionan en un sentido que favorece mayor distribución de los beneficios en cadenas de valor globales.

El desempeño de la organización puede ser explicado también como un fenómeno recursivo, en la que un componente incide sobre otro y éste a su vez sobre el, por que el desempeño de un factor, es consecuencia del global de factores y el global de factores, es consecuencia del desempeño de

uno. La organización caficultora tiene configuraciones en red, por tanto, para mejorar la eficiencia también hay que concentrarse en las relaciones entre las categorías, no únicamente en el funcionamiento de las áreas por separado. Se contribuye al desarrollo de un marco para explorar el funcionamiento de las empresas sociales caficultoras a partir de siete atributos: hibridez, creación de valor, captación de calor, creación de capital humano, redes legitimidad institucional y capacidad de organización.

7.2. Alcances y limitaciones

La impermanencia de las organizaciones caficultoras en Chiapas, particularmente para esta investigación fue una limitación importante, debido a que el diseño de la investigación, permisos y trabajo de campo se inició en la Federación Indígena Ecológica de Chiapas, misma que tuvo una ruptura interna en 2016 que provocó que detuvieran operaciones. Sin embargo, esta limitación se superó, mediante una renovación del planteamiento y del universo de estudio, por lo que se condujo el proceso en dos organizaciones caficultoras de Chiapas, la Cesmach y Ocaez, ambas con más de dos décadas de funcionamiento sin interrupción y cuyo interés y dedicación en el nicho de la calidad del café era reconocida por expertos. Se aplicaron las entrevistas semiestructuradas para contrastar las categorías *a priori* sobre la empresa social y su funcionamiento, se organizaron los grupos focales y la observación al interior de las empresas gracias al permiso de la Directiva y de los socios.

El modelo conceptual de la empresa social se considera apropiado para abordar a las organizaciones caficultoras en Chiapas y profundizar sobre los aspectos que inciden en su

funcionamiento, explorando y explicando de forma complementaria, como funciona su misión dual: surgen con propósito y sentido de crear valor entre las familias socias y tienen que lidiar con las oportunidades y generar destrezas para captar valor, es decir conocer el mercado y su funcionamiento.

Las entrevistas y grupos focales fueron conducidos con una estructura derivada del marco teórico, sin embargo, fueron espacios semiestructurados para captar nuevas categorías que los marcos conceptuales no hubieran abordado previamente. Es posible que existan limitaciones que se inscriben en el ámbito de la interpretación y subjetividad en cuanto al análisis cualitativo, sin embargo, la explicación del desempeño para una empresa social caficultora, permitió superar el ámbito de explicar lo que ya se ha dicho sobre la empresa social (que capta y crea valor) sino los medios o mecanismos mediante los cuáles lo hace y las interacciones de los mismos. Existe aún poca literatura sobre estudios de caso que analicen el desempeño de la empresa social y aún más en el ámbito de la caficultura, mismas que por lo general, no son analizadas como empresas, sino como organizaciones campesinas sin fines de lucro.

7.3. Futuras líneas de investigación

El campo de conocimiento de la empresa social es vasto y relativamente joven en México, el fenómeno de la empresa social caficultora puede abordarse desde diferentes perspectivas y con alcances muy complementarios. Por otro lado, es necesario visibilizar el rol de las empresas sociales en México, su contribución a la generación de riqueza y en provisión de servicios ecosistémicos, de tal forma que gracias a los resultados de las investigaciones en este campo, se logren crear mecanismos de promoción, regulación, financiamiento e impulso a la innovación

diferenciada de las empresas con fines de lucro y de las organizaciones sin fines de lucro. A continuación se describen algunas líneas de investigación para dar continuidad a este estudio.

Caracterizar el desempeño de la empresa social en diversos contextos biogeográficos y nichos de mercado. El origen, historia y contextos de las empresas sociales son factores que inciden y explican su funcionamiento; por lo tanto, se requieren más evidencias empíricas para robustecer el modelo de medición de su desempeño y desarrollar indicadores para la evaluación de las mismas. La gran complejidad en la matriz de organizaciones caficultoras en México, permitiría caracterizarlas y generar una tipología de empresas sociales, cuya información diferenciada sería relevante para generar estrategias de promoción y mejora continua de acuerdo a los nichos de mercado que ocupan y el tipo de creación de valor que promueven.

Explicar los factores que provocan el desliz de la misión dual en las empresas sociales. Las empresas sociales caficultoras tienen una misión dual desde su origen y durante su trayectoria de vida, una serie de factores interactúan entre sí, algunos de ellos promueven su perdurabilidad y otros no. Mediante el diseño de nuevas investigaciones es posible responder ¿Cuáles son los factores que inciden en el desliz de la misión dual en una organización caficultora? Es decir, ¿Qué factores explican la prevalencia de la captación de valor, a costa de la creación de valor? O bien al contrario y si estas causas son potencialmente la razón de ruptura de la empresa.

Analizar las tensiones en las empresas sociales y los procesos de innovación ¿Qué tipo de tensiones se pueden identificar en las empresas sociales y como contribuyen las mismas a innovar en procesos y productos o bien a generar rupturas? El estudio de las tensiones, como una variante

en la forma en que se analizan las interacciones entre los factores que explican el desempeño de la empresa social es una vertiente potencial de hallazgos teóricos y prácticos en el campo investigativo de la empresa social.

Conclusiones

La pregunta de investigación que motivó este estudio fue: ¿Cuáles son los factores que explican el desempeño de la empresa social en el nicho de los cafés especiales en Chiapas? Y para ello, se debió responder ¿Cuáles son las características del sector cafetalero en Chiapas y en particular, el de cafés especiales? y ¿Cuáles son las características de las empresas sociales en el nicho de los cafés especiales? Por lo tanto, se planteó como objetivo general describir y analizar los factores que explican el desempeño de la empresa social en el nicho de los cafés especiales en Chiapas, desagregado en tres objetivos específicos y se concluye lo siguiente:

Objetivo general: Describir y analizar los factores que explican el desempeño de la empresa social en el nicho de los cafés especiales en Chiapas.

El desempeño de las empresas sociales del estudio, la Cesmach y Ocaez, se define por sus cualidades híbridas, en tanto que se manifiestan sus características orientadas hacia la captación y la creación de valor. La Cesmach capta valor diversificando sus productos y agrega valor a través de las múltiples certificaciones, enfatiza la calidad del café y ha desarrollado capacidades en los socios e infraestructura para la producción y comercialización de cafés especiales; la Ocaez, comercializa café pergamino, agrega valor en búsqueda de la certificación orgánica y mediante la búsqueda de alianzas fomenta las capacidades en los jóvenes para incursionar en los cafés especiales. Ambas organizaciones crean valor en el sistema socio ambiental en el que interactúan y en la organización, debido a que son un enclave para que las familias caficultoras se mantengan organizadas y se apropien del territorio. En particular, Cesmach está asentada en una bioregión

que provee servicios ecosistémicos de gran importancia a nivel nacional, tales como el agua y la captura de carbono.

Objetivo específico 1. Describir el sector cafetalero y en particular la emergencia de los cafés especiales en Chiapas.

El sector cafetalero está integrado por una diversidad de organizaciones cuya cuantificación es compleja, debido a la gran volatilidad con la que emergen (muchas veces reactivas a programas de gobierno) y desaparecen. En esta investigación, se identificaron 70 unidades económicas en el rubro de organizaciones sociales y 49 como empresas privadas en Chiapas. El primer rubro, está integrado productores minifundistas y son muy diversas en cuanto al segmento de la cadena de valor que ocupan, las hay que producen café cereza o que exportan café tostado y molido. Existen organizaciones de primer y segundo nivel, con contratos en el mercado nacional o internacional.

En particular, la emergencia de los cafés especiales en Chiapas, es un proceso no lineal, cuyos hitos datan del año de 1999, con la presencia de Starbucks en la región de la Sierra Madre de Chiapas, la demanda creciente del mercado (internacional), el desarrollo de proyectos por organizaciones no gubernamentales que enfatizan la trazabilidad del café, el comercio en cafeterías, el comercio electrónico y sobre todo, por la experiencia y capacidades desarrolladas por los productores privados y por empresas sociales, que mostraron interés en obtener un café que se distinga por su calidad y que obtiene mejores precios, para lo cual desarrollan continuamente capacidades para las prácticas de cosecha, postcosecha e industrialización, que les permiten obtener altas puntuaciones en taza y crear una red de clientes que lo requieren.

El café es diferenciado por calidades ecológicas (café amigable con el ambiente, café amigable con las aves), sociales (café comercio justo), agronómicas (café orgánico), físicas como tamaño, color y defecto (café de volumen) o por sus características sensoriales (café especial) (Läderach et al., 2006). En esta investigación, los atributos que definen a los cafés especiales coinciden con Kramer (2001), Läderach et al., (2006) y Escamilla y Landeros (2016) quienes se aproximan al concepto de cafés especiales, a partir de la calidad, que se expresa en las distintas etapas de la producción de la taza de café (producción del grano, tostado, preparación y elección del consumidor). Sin embargo, en esta investigación se incorpora un nuevo atributo en la definición de cafés especiales y es que los cafés especiales son aquellos que reciben una calificación en taza superior a 85 puntos, de acuerdo a los diversos protocolos de catación.

Objetivo específico 2. Identificar las características de la empresa social en el nicho de los cafés especiales en Chiapas.

Las características de las empresas sociales de cafés especiales en Chiapas, Cesmach y Ocaez, es que son organizaciones híbridas con una misión dual: crear valor para un entorno natural de gran relevancia en la provisión de servicios ecosistémicos a nivel global y captar valor para la sostenibilidad económica de la organización, a través de la obtención de canales de comercialización más seguros y con mejores precios del café.

Ambas empresas sociales surgen a inicios de la década de los noventa, en un contexto socioeconómico que propició diversas externalidades negativas: olvido del campo y la agricultura

por el Estado, presión en la demanda de tierras y cambio de uso de suelo, y competencia asimétrica con las transnacionales en la región, que promovió algunas externalidades positivas: resistencia organizada de los caficultores -promovida décadas antes por el trabajo de las Diócesis en Chiapas- y nuevos canales de comercialización en la cadena global de valor para obtener beneficios en los territorios específicos. Ha sido documentado por Luna-Flores, 2000; Sánchez-Juárez, 2015 y Sotelo-Polanco y Cruz-Morales, 2017 que a través de crear organizaciones, las familias minifundistas que producen café, buscan una relación más directa con los compradores, para no estar sujetos a los intermediarios, sin embargo, dicha relación es subordinada y desigual con el mercado dominante.

En el caso de la Cesmach, su motivación es resistir de manera organizada y colectiva, mediante la conformación y consolidación de un modelo de negocios basado en la diferenciación y la calidad. En el caso de Ocaez se motivan para tener un mejor mercado que la plaza de los intermediarios y formar a las nuevas generaciones de jóvenes.

La dualidad de las empresas sociales de estudio, se explica debido a crean valor para el sistema y captan valor para los socios y la organización. En el caso de Cesmach, debido a su ubicación geográfica, han desarrollado un rol clave en la preservación de importantes servicios ecosistemicos, entre ellos, el agua, los alimentos y el suelo. Crean valor al basar su negocio en la certificación orgánica, el comercio justo y en el énfasis que colocan para mantener las certificaciones y en obtener nuevas vinculadas a la preservación de los recursos naturales.

En cuanto a la captación de valor Cesmach ha recorrido un camino constante por la diferenciación de los cafés y reconoce que una condición determinante en el futuro del café, es obtener un café de calidad. Giovannucci y Juárez-Cruz (2006) y Escamilla y Landeros (2016) han señalado que los cafés especiales son uno de los nichos de mayor oportunidad para los cafés de México, y esto es retomado por Cesmach y Sierra Verde, que trabajan en conjunto para la difusión de sus productos y la captación de clientes, y ello es una estrategia que les permite sostener relaciones de mayor aliento. La trazabilidad es un elemento fundamental en su relación sostenida con clientes y los procesos de certificación, aunque costosos y laboriosos, son fundamentales en los cafés diferenciados. Las particularidades del territorio cafetalero, enclavado en zonas de alta biodiversidad (amigable con aves) en la reserva de la biosfera El Triunfo (café orgánico) y con familias en situación de pobreza (comercio justo y símbolo de pequeños productores) propicia la emergencia de una economía heterodoxa, cuya evidencia empírica, refleja las particularidades de este territorio. Coraggio (2008) en su análisis sobre los factores que prooverían la sustentabilidad de los emprendimientos de carácter social, coloca el énfasis en el rol del estado como regulador y promotor, sin embargo, la Cesmach muestra que son otros los factores, también mencionados por Coraggio, los que tienen mayor contrapeso, es decir, la tenacidad de los actores locales y su disposición a trabajar de manera colaborativa.

En el caso de la Ocaez, la creación de valor se expresa en la obtención de una segunda alternativa para la venta de su café, no únicamente la plaza (el intermediario) lo que confiere una sensación de seguridad y de mejoría. La obtención de apoyos gubernamentales (plantas para la renovación, paquetes tecnológicos, equipo para la siembra) proporciona cierta vida organizativa y sentido de trabajo en conjunto, debido a que estos apoyos no los podrían obtener de forma individual. Sin

embargo, el sentido de colectivo es frágil y la incursión en una organización de segundo nivel frenó la detección autónoma de necesidades propias. Los orígenes vinculados a un movimiento social dificultó el seguimiento a una misión y visión colectiva.

En cuanto a la captación de valor, buscan incrementar la conversión de socios en transición a obtener el certificado orgánico; en las dos décadas de funcionamiento la producción orgánica ha sido adoptada por los socios, quienes mantienen su convicción de producir cuidando el suelo. Reconocen que su café es de altura, y que eso provee una calidad sin embargo, los esfuerzos postcosecha que requiere obtener un café de calidad, aunque se conocen, no se llevan a cabo, debido a que no han establecido los canales de comercialización que aseguren un valor agregado.

Objetivo específico 3. Analizar los factores que explican el desempeño de la empresa social caficultora en Chiapas.

Los factores que explican el desempeño de la empresa social caficultora en Chiapas y que fueron revelados en esta investigación, son por un lado, los factores inherentes a una empresa social, es decir: la hibridez, que se refleja en los diferentes sectores (gubernamental, privado y no gubernamental) y actores presentes en su origen, así como los que se mantienen e incorporan en su funcionamiento; La creación de valor, a través del tipo de servicios ecosistémicos que proveen y de acciones de apropiación del territorio debido a las regiones biogeográficas que ocupan y la captación de valor, mediante la generación de productos diferenciados y captación de clientes. Sin embargo, de manera particular, las empresas sociales del estudio, Cesmach y Ocaez, han desarrollado estrategias de funcionamiento a partir de la creación de capital humano (proveen de

conocimientos en general para los socios y conocimientos del segmento de mercado, tales como la calidad. En el caso de Cesmach, el enfoque de trabajar para mantener y mejorar la calidad del café, es un aspecto clave que rige las estrategias de acopio, de producción y cosecha.

La creación de redes, es otro de los factores que explican el desempeño de las empresas sociales del estudio, y se refleja en el tipos de alianzas e interacciones significativas entre partes interesadas, esto coincide con lo observado por Nielsen y Carranza (2012), quienes identifican que a través de la generación de redes inter-organizacionales entre los distintos actores-socios (emprendedores sociales, organizaciones de desarrollo internacional, agencias gubernamentales y otros) se incrementan los beneficios obtenidos. La legitimidad institucional en tanto mecanismos para la gobernanza que son generados. Y por último, el sentido de pertenencia de los socios y su capacidad de organización, al establecer mecanismos para el funcionamiento interno son factores clave en la perdurabilidad de las mismas. Aunque Luna y Wilson (2015) identificaron que para productores de cafés de especialidad, una cartera de clientes consolidados en el extranjero es económicamente más deseable, incluso más que la pertenencia a comercio justo, en Cesmach y Ocaez aún existe un sentido de pertenencia y orgullo relacionado con el sentido de trabajo colectivo en la búsqueda de mejores condiciones de vida de las familias.

Referencias

- Alatorre Frenk, G. (1998). *La empresa social forestal y sus asesores. Avances y dificultades en la construcción de la democracia, la eficiencia y la sustentabilidad*. Tesis de Doctorado. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Alzate, H. (2013). Gestión de la innovación en el sector de cafés especiales. Caso de estudio Asociación de Cultivadores de Apía, Risaralda-Asoapia. *Sociedad y Economía*, 25, 135-156.
- Amaro-Rosales, M., & de Gortari, R. (2016). Innovación inclusiva en el sector agrícola mexicano: los productores de café en Veracruz. *Economía Informa*, 400, 86–104.
<http://doi.org/10.1016/j.ecin.2016.09.006>
- Amecafé. (2012). Plan Integral de Promoción del Café de México. México. 63 p. Documento consultado 5-05-19 en https://amecafe.org.mx/wp-content/uploads/2016/10/3_procafe.pdf
- Arena, M., Azzone, G., & Bengo, I. (2015). Performance Measurement for Social Enterprises. *Voluntas*, 26(2), 649–672. <http://doi.org/10.1007/s11266-013-9436-8>
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1–22.
- Báez-López, W., Mendoza Castro, I., Cruz Salinas, E., Santos, R. R., & Martínez-López, J. (2016). Propiedades de los suelos cafetaleros en la Reserva de la Biósfera El Triunfo, Chiapas, México. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 7(3), 607–618.
- Bagnoli, L., & Megali, C. (2011). Measuring Performance in Social Enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 149–165. <http://doi.org/10.1177/0899764009351111>
- Bello-Baltazar, E., Soto-Pinto, M. L., Huerta, G., & Gómez, J. (2019). *Caminar el cafetal*:

- perspectivas socioambientales del café y su gente*. En: E. Bello-Baltazar, M. L. Soto-Pinto, G. Huerta, & J. Gómez, (Eds.) México: J. P. Editores. En prensa.
- Benítez-García, E., Jaramillo-Villanueva, J. L., Escobedo-Garrido, S., & Mora-Flores, S. (2015). Caracterización de la producción y del comercio de café en el municipio de Cuetzalan, Puebla. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 12(2), 181–198.
- BID. (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Washington: BID-PLANETA.
- Boucher, F. (2012). De la AIR a los SIAL: Reflexiones, retos y desafíos en América Latina. *Agroalimentaria*, 18(34), 79–90.
- Boyen, M. (2017). *Livelihood strategies of the young generation of coffee farming families in Chiapas in times of crisis*. Master's Thesis. Ghent University, Belgium.
- Bunge-Vivier, V. (2008). *Desempeño de organizaciones productivas rurales: influencia del capital social en el desempeño de las organizaciones procesadoras de nopal de Milpa Alta, Ciudad de México*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Cadena, F., Paas, D., & Prieto, D. (comps). (1992). *La empresa social y sus problemas de organización*. México: Fundación Naumann y Praxis.
- Campos-Ortíz, G. T., & Vázquez-Melendez, J. C. (2006). Café con aroma de justicia. En A. Bentancourt Posada (Ed.), *De la conservación <<desde arriba>> a la conservación <<desde abajo>> El interés supranacional en los saberes indígenas sobre ecología* (pp. 111–126). Ciudad de México: Fundación Carolina CeALCI.
- Castro, H., J.C., Hernández, J.,R., Nañez, J., S., Rodríguez, A.,S., Tejeda, C.,C., Vázquez, V., Batcherlder, K., Maldonado, F., A.Z., (2003). Conservación con base en la comunidad: trabajos con comunidades en áreas naturales protegidas de Chiapas, México. *The Nature*

Conservancy. USA.

Castro, H., J.C. 2019. Esbozo de la historia de la reserva de la biosfera El Triunfo hasta 2018, En: Enríquez, P., Martínez, C., R. & Carrillo, G., M (2019) (Eds.). *La reserva de la biosfera El Triunfo: Avances y necesidades de investigación y conservación*. El Colegio de la Frontera Sur, México.

CEIEG. (2018). Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica. Documento consultado 10-02-19 en <http://www.ceieg.chiapas.gob.mx/perfiles/Inicio>

Celis Callejas, F. (2018). *Precios del Café. Convención Nacional del Sistema Producto Café*. Ciudad de México. Consultado 5-05-19 en <https://amecafe.org.mx/wp-content/uploads/2018/08/PRECIOS-DEL-CAFE.pdf>

CASFA. (1996). Trabajo común organizado. Motozintla, Chiapas. Documento inédito.

Chávez-Becker, C., & Natal, A. (2012). Desarrollo regional y acción de base : El caso de una organización indígena de productores de café en Oaxaca. *Economía, sociedad y territorio*, 12(40), 597–618.

Chell, E. (2007). Social enterprise and entrepreneurship: Towards a convergent theory of the entrepreneurial process. *International Small Business Journal*, 25(1), 5–26.
<http://doi.org/10.1177/0266242607071779>

Coelho, A. (2007). Eficiencia colectiva y upgrading en el cluster del tequila. *Análisis económico*, 22(49), 169-194.

Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad. (2015). Bosques, selvas y cafés de Chiapas. CONABIO. 6 p.

Contreras, A., & Hernández-Martínez, G. (2008). *¡Qué bien huele, mejor sabrá! La organización de productores del proyecto Biocafé*. México: Instituto de Ecología.

- Crucke, S., & Decramer, A. (2016). The Development of a Measurement Instrument for the Organizational Performance of Social Enterprises. *Sustainability*, 8(2), 161.
<http://doi.org/10.3390/su8020161>
- Davenport, R. y Kaus, A. (1995). Mexico ecodevelopment program. Mid term evaluation final report. Biodiversity support program. 198 p.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social Entrepreneurship : A Critique and Future Directions Social Entrepreneurship. *Organization Science*, 22(5), 1203–1213.
<http://doi.org/10.2307/41303113>
- Dart, R. (2004). The legitimacy of Social Enterprise. *Nonprofit Management & Leadership*, 14(4), 411–424.
- de Gortari, R., & Santos, M. J. (2010). *Aprendizaje e innovación en microempresas rurales*. (R. de Gortari & M. J. Santos (Eds.). Ciudad de México: UNAM-IIS, Universidad Veracruzana.
- Dees, G. (1998). Enterprising nonprofits. *Harvard Business Review* (January-February).
Consultado 05/05/19 en <https://hbr.org/1998/01/enterprising-nonprofits>
- Dees, J. G., & Battle Anderson, B. (2006). Framing a theory of entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. *ARNOVA Occasional Paper Series: Research on Social entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field*, 1(3), 39–66.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). El enfoque EMES de empresa social desde una perspectiva comparada. *CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (75), 6–34.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2013). Social Cooperatives: When social enterprises meet the cooperative tradition, 2(2), 1–23. DOI: <http://dx.doi.org/10.5947/jeod.2013.008>
- Delfín-Fuentes, Y., Brunel-Manse, C., Bello-Baltazar, E., & Vandame, R. (2011). Contribución

- de organizaciones de productores a la sustentabilidad de sus territorios, Guaya' b (Guatemala) y Maya Vinic (Chiapas). *Ra Ximhai*, 7(2), 331–330.
- Delgado-Juárez, G., & Pérez-Akaki, P. (2013). Evaluación de la conversión a café orgánico usando la metodología de opciones reales. *Contaduría y Administración*, 58(1), 87–115. [http://doi.org/10.1016/s0186-1042\(13\)71199-9](http://doi.org/10.1016/s0186-1042(13)71199-9)
- Di Domenico, M. L., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(4), 681–703. <http://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00370.x>
- DOF (Diario Oficial de la Federación). (2000). Programa de Manejo del Área Natural Protegida El Triunfo. Consultado 05-05-19 en http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=2059980&fecha=15/09/2000
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations : A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16, 417–436. <http://doi.org/10.1111/ijmr.12028>
- Donovan, J., Stoian, D., & Poole, N. (2008). *Global review of rural community enterprises*. Turrialba, Costa Rica: CATIE.
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100. <http://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What Impact? A Framework for Measuring the Scale and Scope of Social Performance. *California Management Review*, 56(3), 118–141. <http://doi.org/10.1525/cm.2014.56.3.118>
- Ejea Mendoza, G. (2011). *Prácticas sociales de los productores de café organizados: el caso de*

- los Campesinos Ecológicos de la Sierra Madre de Chiapas*. Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Xochimilco, México.
- Emery, M., & Flora, C. (2006). Spiraling-Up : Mapping Community Transformation with Community Capitals Framework. *Community development: Journal of the Community Development Society*, 37(1), 19–35.
- Enríquez, P., Martínez, C., R. & Carrillo, G., M (2019) (Eds.). La reserva de la biosfera El Triunfo: Avances y necesidades de investigación y conservación. El Colegio de la Frontera Sur, México.
- Escamilla P., E., & Landeros, S., C. (2016). *Cafés diferenciados y de especialidad*. Xalapa, Veracruz: CENACAFÉ.
- Euromonitor International. (2017). Análisis del mercado de consumo de café en México 2016. México. Consultado 05-05-19 en <https://amecafe.org.mx/>
- Eversole, R., Barraket, J., & Luke, B. (2013a). Social enterprises in rural community development. *Community Development Journal*, 49(2), 245–261.
<http://doi.org/10.1093/cdj/bst030>
- FAO. (2015). Statistical pocketbook Coffee 2015. Consultado 05-05-19 en:
<http://www.fao.org/3/a-i4985e.pdf>
- Fiech-Ecosur. (2016). Taller de análisis de la organización y planificación de estrategias de la Federación Indígena Ecológica de Chiapas. San Cristóbal de Las Casas, Chiapas.
Documento inédito.
- Fiech. (2016). *Padrón definitivo FIECH-Certimex. Ciclo 2015-2016*. Chiapa de Corzo, Chiapas, México. Documento inédito.
- Figueroa, G., E. (2018). Comportamiento de consumo sustentable, factores sociales que determinan su ocurrencia. Tesis de Doctorado. Universidad Nacional Autónoma de México,

México.

- FIRA. (2016). Panorama Agroalimentario Café 2016. Ciudad de México. Consultado 05-05-19 en https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/200637/Panorama_Agroalimentario_Ma_z_2016.pdf
- Fisac, G. (2014). *Modelo de análisis organizativo para la mejora del desempeño de empresas sociales*. Tesis de Doctorado. Universidad Politécnica de Madrid. España.
- Fritz-Krockow, B. (1986). Cooperativismo Mexicano. *Comercio Exterior*, 36(9), 789–796.
- Flora, J. L., Sharp, J., Flora, C. & Newlon, B. (1997). Entrepreneurial Social Infrastructure and Locally Initiated Economic Development in the Nonmetropolitan United States, *The Sociological Quarterly*, 38(4), 623-645.
- Fundemex (2018). Fomento y fortalecimiento a la empresa social. Sistematización. Fundación del empresariado en México. México. 18 p Consultado el 5-11-19 en <http://fundemex.org.mx/archivos/publicaciones/Sistematizacion.pdf>
- Galera, G., & Borzaga, C. (2009). Social enterprise: an international overview of its conceptual evolution and legal implementacion. *Social Enterprise Journal*, 5(3), 210–228. <http://doi.org/10.1108/17508610911004313>
- Giovannucci, D., & Juárez Cruz, R. (2006). *Análisis prospectivo de la política cafetalera*. México. Consultado 05-05-19 en https://www.cafesdemexico.com/images/stories/otros/proyect_fao.pdf
- Giovannucci, D., Liu, P. & Byers, A. (2009) Agregando valor: comercio de café certificado en Norteamérica. *Ensayos sobre economía cafetera*, 22(25) 29-49.
- González, A. A., & Nigh, R. (2005). *Smallholder Participation and Certification of Organic*

Farm Products in Mexico. Journal of Rural Studies 21(4) 449-460.

<http://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2005.08.004>

- González, E., T. (2018). *Los pequeños productores de café en Chiapas y el desarrollo de capacidades locales a partir del proceso de integración al comercio justo*. Tesis de Maestría. El Colegio de la Frontera Norte, México.
- Granados, F., Gutiérrez-Montes, I., Ramírez, F., Imbach, A., & Jiménez, M. (2013). Fostering women and youth entrepreneurship through the inclusive value chain approach in Latin America rural communities. En R. Medeiros & L. Swatuk (Eds.), *Sustainable Development Practice: Advancing Evidence-Based Solutions for the Post-2015 Agenda. Proceedings of the 2013 International Conference on Sustainable Development Practice*. New York.
- Granados, M. L., Hlupic, V., Coakes, E., & Mohamed, S. (2011). Social enterprise and social entrepreneurship research and theory. *Social Enterprise Journal*, 7(3), 198–218.
- <http://doi.org/10.1108/17508611111182368>
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
- Guadarrama, C., Escamilla, E., Partida, S., & Trujillo, L. (2002). El valor agregado del café en México: cambio de entorno y perspectivas. En *Por el fortalecimiento de la investigación y proyección del CENIDERCAFÉ*. Huatusco, Veracruz.
- González, V., A., Agudelo, G.D., Méndez, S. (2019). La construcción de sentido y los valores en la empresa social ecoturística. Un estudio de caso en Atarjea, El Carricillo, Guanajuato. *Revista Internacional de Organizaciones*, 22, 181-205.
- Gutiérrez-Montes, I., Emery, M., & Fernandez-Baca, E. (2009). The Sustainable Livelihoods Approach and the Community Capitals Framework: The Importance of System-Level

Approaches to Community Change Efforts. *Community Development*, 40(2), 106–113.

<http://doi.org/10.1080/15575330903011785>

Gutiérrez-Montes, I., Siles, J., Bartol, P., & Imbach, A. (2009). Merging a landscape management planning approach with the community capitals framework: empowering local groups in land management processes in Bocas del Toro, Panamá. *Community Development*, 40, 220–230.

Henderson, T. P. (2017). La reestructuración de los sectores del café y el cacao en México y Ecuador. Control agroempresarial de la tierra y trabajo campesino. *LiminaR Estudios Sociales y Humanísticos*, XV(1), 128–141.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Herranz, J., Council, L. R., & McKay, B. (2011). Tri-Value Organization as a Form of Social Enterprise: The Case of Seattle's FareStart. *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, 40(5), 829–849. <http://doi.org/10.1177/0899764010369178>

Hoogendoorn, B., Pennings, E., & Thurik, R. (2011). *A conceptual overview of What we know about social entrepreneurship*. EIM Research Reports. Holanda.

ICO. (2018). International coffee organization: Exports of all forms of coffee by all exporting countries. Consultado 05-05-19 en http://www.ico.org/new_historical.asp?section=Statistics

Ibarra, C., E. (2001). *La universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización*. Ciudad de México: UAM-UNAM.

INEGI. (2017). Anuario estadístico y geográfico de Chiapas. Consultado 20-11-2018 en <https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825094836>

Kaplan, R. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit

- Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, (3), 353–370.
<http://doi.org/10.1002/nml.11308>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, (74), 75–85.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Balanced Scorecard: insight, experience & ideas for strategy focused organizations. *Harvard Business School Publishing*, 6(1), 1–16.
<http://doi.org/10.1016/j.rcc.2004.01.007>
- Kim, D., & Lim, U. (2017). Social enterprise as a catalyst for sustainable local and regional development. *Sustainability (Switzerland)*. <http://doi.org/10.3390/su9081427>
- Kramer, A. (2001). *Definición del café de especialidad*. Consultado 05-05-19 en http://www.forumdelcafe.com/sites/default/files/biblioteca/f_06-cafe_de_especialidad.pdf
- Läderach, P., Oberthür, T., Niederhauser, N., Usma, H., Collet, L., & Pohlan, J. (2006). Café especial: Factores, dimensiones e interacciones. En: J. Pohlan, Soto-Pinto M.L., & J. F. Barrera (Eds.), *El cafetal del futuro: realidades y visiones*. Alemania: Shaker Verlag.
- Lavie, D. (2007). Alliance Portfolios and Firm Performance: A Study of Value Creation and Appropriation in the U.S. Software Industry. *Strategic Management Journal*, 28(12) 1187–1212.
- Lee, C., & Nowell, B. (2015). A Framework for assessing the performance of nonprofit organizations. *American Journal of Evaluation*, 36(3), 299–319.
<http://doi.org/10.1177/1098214014545828>
- Lobato-Calleros, M. O., Fabila Rodriguez, K., Carrera-Lobato, P., & Carrera-Lobato, R. (2016). Development and testing of an assessment model for social enterprises. *Business Process Management Journal*, 22(5), 1009–1020. <http://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2016-0027>

- López-López, E. C., & Caamal-Cauich, I. (2009). Los costos de producción del café orgánico del estado de Chiapas y el precio justo en el mercado internacional. *Revista Mexicana de Ecología Agrícola y de los Recursos Naturales*, 2(1), 175–198.
- López-Báez, W., Palacios Herrera, B., & Reynoso Santos, R. (2016). Diagnóstico de los Servicios Ecosistémicos en la Reserva de la Biosfera El Triunfo, Chiapas, México. *Revista Mexicana de Ciencias Forestales*, 7(34), 21–34.
- López, R., I. (2009). *Caracterización, de la producción, procesamiento y comercialización del café orgánico en Oaxaca*. Tesis de Licenciatura. Universidad Autónoma de Chapingo. México.
- López-Zepeda, A. (2018). Transformaciones en las relaciones de género-familiares y la agencia de campesinas indígenas cafetaleras en cooperativa. *Revista Punto Género*, 9, 40–65.
- Luke, B., Barraket, J., & Eversole, R. (2013). Measurement as legitimacy versus legitimacy of measures- Performance evaluation of social enterprise. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(4), 234–258. <http://doi.org/10.1108/QRAM-08-2012-0034>
- Lukkarinen, M. (2005). Community development, local economic development and the social economy. *Community Development Journal*, 40(4), 419–424. <http://doi.org/10.1093/cdj/bsi086>
- Luna, F., & Wilson, P. (2015). An economic exploration of smallholder value chains: Coffee Transactions in Chiapas, Mexico. *International Food and Agribusiness Management Review*, 18(3), 85–106.
- Luna-Flores, M. de la L. (2000). *La empresa social en la subregión de Marqués de Comillas, Selva Lacandona, Chiapas: ¿Una alternativa de desarrollo?* Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Chapingo, México.

- MAB (S/F). Programa el Hombre y la Biosfera Unesco. Revisión periódica de la Reserva de la Biosfera El Triunfo, Chiapas, México. Consultado 10 enero 2019 en :
http://www.conanp.gob.mx/conanp/dominios/eltriunfo/docs/Revision_periodica_MAB_Triunfo_2003.pdf
- Mariscal, A. (2004). Trasnacional busca controlar el café orgánico. *La Jornada*. Ciudad de México. Consultado el 20-11-18 en
<https://www.jornada.com.mx/2004/04/26/052n1con.php?printver=1&fly=>
- Márquez-Zavala, S. (2017). *Tecnologías microbianas en el manejo del cafetal: factores que facilitan su adopción en zonas cafetaleras de Chiapas*. Tesis de Licenciatura. Instituto Tecnológico de Oaxaca, México.
- Martínez, E. (2002). Poverty Alleviation Through Participation in Fair Trade Coffee Networks: Comments on the implications of the Mexico Reports. Ford Foundation. Consultado 1-06-19 en <https://cfat.colostate.edu/wp-content/uploads/sites/63/2009/09/Case-Study-Tzotzilotic-Tzobolotic-Coffee-Coop.pdf>
- Mason, C., & Doherty, B. (2016). A Fair Trade-off? Paradoxes in the Governance of Fair-trade Social Enterprises. *Journal of Business Ethics*, 124(4), 451–469.
<http://doi.org/10.1007/s10551-014-2511-2>
- Meadows, M., & Pike, M. (2010). Performance Management for Social Enterprises. *Systemic Practice and Action Research*, 23(2), 127–141. <http://doi.org/10.1007/s11213-009-9149-5>
- Medina-Meléndez, J.A., Gómez-Castañeda, J. C., Sánchez-Yáñez, J. M., Gómez-Alfaro, G., & Pinto-Molina, O. (2016). Estudio del sistema de producción de café (*Coffea arabica* L.) en la región Frailesca, Chiapas. *CienciaUAT*, 10(2), 33–43.
- Méndez, C. (1998). El neoliberalismo en México. ¿Éxito o fracaso? *Contaduría y*

- Administración*. México, D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México. Consultado 01-06-19 en http://www.ejournal.unam.mx/rca/rca_index.html
- Merlín-Uribe, Y., González-Cabañas, A., Soto-Pinto, L. & Contreras-Hernández, A. (2019). Sustentabilidad: del concepto a la percepción en cafetaleros orgánicos de la Sierra Madre de Chiapas. *Textual*. En prensa.
- Milford, A. (2014). Co-operative or coyote? Producers' choice between intermediary purchasers and Fairtrade and organic co-operatives in Chiapa. *Agriculture and Human Values*, 31(4), 577–591.
- Miranda, D., I. (2017). Diversificación de cultivos y exportación de café orgánico. Tosepan Titataniske. En *Innovar para competir. 40 casos de éxito*. Ciudad de México: CONFUPRO-SAGARPA-INNOVAGRO.
- Mizik, N., & Jacobson, R. (2003). The Financial Implications of Shifts and Value Appropriation. *Journal of Marketing*, 67(1), 63–76.
- Moore, M. (2003). *The 'public value scorecard': A rejoinder and an alternative to 'strategic performance measurement and management in non-profit organizations' by Robert Kaplan*. Boston, MA: Harvard University.
- Nigh, R. (2002). Acción colectiva, capital social y recursos naturales: las organizaciones agroecológicas de Chiapas. En *De lo privado a la público -Organizaciones en Chiapas*. México D.F.: Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social y Miguel Ángel Porrúa.
- Ocaez. (2013). Inicios de la organización Ocaez. Organización de Cafeticultores Emiliano Zapata. A.C. Frontera Comalapa, Chiapas, México. Documento inédito.
- OECD. (2017) Observatorio de la complejidad económica. Consultado 05-05-19 en

<https://oec.world/en/profile/hs92/090111/#Exporters>

- Oleksyn, T. (2014). Enterprise as a Social System: Review of Chosen Issues. *Paradigm*, 18(2), 167–183. <http://doi.org/10.1177/0971890714558706>
- Ortíz-Ceballos, G., Vargas, M., Mendoza, M., Ojeda, M., & Trujillo, L. (2014). Análisis comparativo de la producción-demanda del café en el mercado internacional (1980-2003). *Interciencia*, 29(11) 621-625.
- Paas, D. (1992). La empresa social ¿un modelo de organización viable? En F. Cadena, D. Paas, & D. Prieto (Eds.), *La empresa social y sus problemas de organización*. México: Fundación Naumann y PRAXIS.
- Pagiola, S., & Ruthenberg, I. (2006). Venta de biodiversidad en una taza de café: el café cultivado a la sombra y conservación forestal en Mesoamérica. En S. Pagiola, J. Bishop, & N. Landel-Mills (Eds.), *La venta de servicios ambientales forestales*. Ciudad de México: INE-SEMARNAT.
- Palomares, J., González, J., & Mireles, S. (2012). Investigación: Café orgánico en México 2012. Ciudad de México: UNAM. Consultado 05-05-19 en <http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2017/05/cafe-organico-terminado.pdf>
- Pascacio-Velázquez, J. M., & Robles, P., J. (2012). Memoria del 2º Foro Internacional de Café y Cambio Climático. Jaltenango de la Paz, Chiapas. Consultado 05-05-19 en <http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2016/11/Memoria-del-2º-Foro-Internacional-de-Café-y-Cambio-climático.pdf>
- Peattie, K., & Morley, A. (2008). Eight paradoxes of the social enterprise research agenda. *Social Enterprise Journal*, 4(2), 91–107. <http://doi.org/10.1108/17508610810901995>
- Perea-Quezada, J. (2006). *Estrategias de diferenciación para los productores cafetaleros de la*

- región de Córdoba, Veracruz*. Tesis de Doctorado. Instituto Politécnico Nacional, México.
- Perea-Quezada, J., & Rivas-Tovar, L. A. (2007). Estrategias competitivas para los productores cafetaleros de la región de Córdoba, Veracruz, frente al mercado mundial. *Contaduría y Administración*, (224), 9–33.
- Pérez-Akaki, P., & Pérez-Tapia, M. (2012). Las denominaciones de origen del café mexicano y sus cuestionamientos como modelo de desarrollo regional. *Perspectivas Rurales, Nueva Época*, 10(19), 97–110.
- Pérez-Portilla, E., Bonilla-Cruz, S., Hernández-Solobac, J., & Partida-Sedas, J. (2011). Estrategia de mejoramiento de la producción cafetalera de la organización Campesinos Ecológicos de la Sierra Madre de Chiapas: caracterización de la bebida de café. *Revista de Geografía Agrícola*, (46), 7–18.
- PIAC. (2016). Plan de Atención Integral al café. México: SAGARPA-Subsecretaría de Agricultura. Documento consultado 05-05-19 en https://amecafe.org.mx/wp-content/uploads/2016/10/3_procafe.pdf
- Pohlan, J. (2006). El cafetal del futuro. En J. Pohlan, Soto-Pinto M.L., & J. F. Barrera (Eds.), *El cafetal del futuro: realidades y visiones*. Alemania: Shaker Verlag.
- Porter, M. E. (2013). *Creating Shared Value as Business Strategy*. *Shared Value Leadership Summit*. Boston, MA. Consultado 05-05-19 en [http://www.hbs.edu/faculty/PublicationFiles/20130523 - FSG Shared Value Leadership Summit - MEP Keynote - FINAL_FINAL_d18ef7ea-e736-4da0-b3b4-e9eac61b87a8.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/PublicationFiles/20130523-FSG%20Shared%20Value%20Leadership%20Summit-MEP%20Keynote-FINAL_FINAL_d18ef7ea-e736-4da0-b3b4-e9eac61b87a8.pdf)
- Prieto, H., D. (1992). Empresas sociales, retos y perspectivas. En F. Cadena, D. Paas, & D. Prieto (Eds.). *La empresa social y sus problemas de organización*. México: Fundación Naumann y PRAXIS.

- Quiroga, A. (2019). Empresas sociales: medios para transformar los territorios cafetaleros de México. En: E. Bello-Baltazar, M. L. Soto-Pinto, G. Huerta, & J. Gómez, (Eds.) México: J. P. Editores. En prensa.
- RENDRUS. (2015). Del café a la Taza, un café justo y chiapaneco. Vigésima Edición, México: RENDRUS.
- Rey-Martí, A., Ribeiro-Soriano, D., & Palacios-Marqués, D. (2016). A bibliometric analysis of social entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 69(5), 1651–1655.
<http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.033>
- Rey-Martí, A., Ribeiro-Soriano, D., & Sánchez-García, J. L. (2016). Giving back to society : Job creation through social entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 69(6), 2067–2072.
<http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.010>
- Rivas-Tovar, L. A. (2016). *Dirección estratégica. Proceso de la organización en el siglo XXI*. México: Trillas.
- Rivas-Tovar, L. A. (2017). *Elaboración de tesis: estructura y metodología*. Ciudad de México: Trillas.
- Rogers, P., Petrosino, A., Huebner, T. A., & Hacsí, T. A. (2000). Program Theory Evaluation: Practice, Promise, and Problems. *New Directions for Evaluation*, 87(87), 5–13.
<http://doi.org/10.1002/ev.1177>
- Rojas-Herrera, J. J., & Olguín-Pérez, A. M. (2018). Origen, desarrollo y perspectivas de las cooperativas cafetaleras de Huatusco, Veracruz. *LiminaR Estudios Sociales y Humanísticos*, XVI(1), 119–133.
- Rojas, M., Jiménez, S., & Sánchez, Q. (2008). Contribución de la Cooperativa Tosepan Titataniske al desarrollo humano de sus socios. *uniRcoop*, 6(1), 144–168.

- Rosales, G., M., & Rubio, H., A. (2004). Entre la modernidad y la tradición: manejo de recursos en común y empresas sociales en comunidades mayas del sur de Yucatán. Oaxaca, México: Asociación internacional para el estudio de la propiedad colectiva.
- Sadao, I., E., Varela, C. A., & Rodríguez, E. (2015). Social Business Dilemmas in Brazil: Rede Asta Case. *Revista de Administração de Empresas*, 55(4), 385–396.
<http://doi.org/10.1109/CSCI.2015.26>
- SAGARPA. (2011). Plan de innovación en la caficultura de México. México. 165 p.
Consultado 05-05-19 en
http://www.cafeybiodiversidad.mx/archivos/PLAN_INNOVACION_CAFETICULTURA.pdf
- SAGARPA. (2015). Convención Internacional del Café México 2015-Carpeta de Difusión. México. Documento consultado 05-05-19 en <https://www.gob.mx/siap/convencion-internacional-del-cafe-mexico-2015/>
- Salazar, F. (2004). Globalización y política neoliberal en México. *El Cotidiano*, 20(126).
Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32512604>
- Salazar, J. (2017). Curso de Cafés de Especialidad. Cafeología. San Cristóbal de Las Casas, Chiapas.
- Sánchez-Juárez, G. (2015). *Los pequeños caficultores de Chiapas. Organización y resistencia frente al mercado*. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas: UNICACH-CESMECA.
<http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Sánchez-Juárez, G. K. (2014). *Sociedad, mercado y estado. Las organizaciones de caficultores de comercio justo y orgánico en Chiapas*. Tesis de Doctorado. Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, México.

- Santos, F. M. (2012). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335–351. <http://doi.org/10.1007/s10551-012-1413-4>
- Santos, F., Pache, A.C., & Birkholz, C. (2015). Making Hybrids Work: Aligning business models and organizational design for social enterprises. *California Management Review*, 57(3), 36–59.
- Santos, M. J. (2016). Estructura y función de las redes en las microempresas rurales. En M. J. Santos & R. de Gortari Rabiela (Eds.), *Herramientas para la competitividad de las empresas rurales en México*. Ciudad de México: Juan Pablos Editor.
- Scarlato, M. (2013). Social Enterprise, Capabilities and Development Paradigms: Lessons from Ecuador. *Journal of Development Studies*, 49(9), 1270–1283. <http://doi.org/10.1080/00220388.2013.790962>
- Schroth, G., Laderach, P., Dempewolf, J., Philpott, S., Hagggar, J., Eakin, H., Anton Eitzinger, J. (2009). Towards a climate change adaptation strategy for coffee communities and ecosystems in the Sierra Madre de Chiapas, México. *Mitigation and Adaptation Strategies for Global Change*, 14(7), 605–625.
- SE, IBERO, & INAES. (2013). Diagnóstico del Programa de Fomento a la Economía Social. México. 183 p. Consultado 05-05-19 en http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/transparencia/DiagnosticoPFES/DIAGNOSTICO_INAES.pdf
- Secretaría de Hacienda. (2017). Programa Regional de Desarrollo Región VI Frailesca. Chiapas. Consultado 05-05-19 en http://www.ped.chiapas.gob.mx/ped/wp-content/uploads/ProgReg/2013-2018/2013_PRD_6_Frailesca.pdf
- Secretaría de Hacienda. (2017). Programa Regional de Desarrollo Región XI Sierra Mariscal.

- Chiapas. Consultado 05-05-19 en <http://www.haciendachiapas.gob.mx/planeacion/Informacion/Desarrollo-Regional/prog-regionales/SIERRA-MARISCAL.pdf>
- SIAP. (2018). Servicio de información agroalimentaria y pesquera. Consultado 20-01-2019 en: www.siap.gob.mx
- Siles, J., Montes, I. G., & Flora, C. B. (2013). Acción colectiva de consorcios locales: Un análisis a partir de los capitales de la comunidad. *Biocenosis*, 27, 94–105.
- Smith, W. K., & Besharov, M. L. (2017). Bowing before Dual Gods : How Structured Flexibility Sustains Organizational, (Ddd), 1–44. <http://doi.org/10.1177/0001839217750826>
- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Social business tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407–442. <http://doi.org/10.5840/beq2C1323327>
- Sotelo-Polanco, I. T., & Cruz-Morales, J. (2017). ¿Quién se beneficia de las certificaciones de café orgánico? El caso de los campesinos de la Sepultura, Chiapas. *Revista Pueblos y fronteras digital*, 12(23), 126–148.
- Soto-Pinto, M. L., Anzueto-Martínez, M., & Carrasco-Pérez, R. (2013). Estrategia para la adaptación de campesinos ecológicos de la Sierra Madre de Chiapas (Cesmach S.C.) a los efectos del cambio climático mundial. Ángel Albino Corzo, Chiapas. Consultado 18-01-19 <http://www.conanp.gob.mx/conanp/dominios/eltriunfo/docs/Notas/Articulo%20Foro%20Internacional%20Café%20%20Cambio%20Climático%20en%20El%20Triunfo.pdf>
- Soto-Pinto, M. L., de Jong, B., Esquivel-Barzán, E., & Quechulpa, S. (2006). Potencial ecológico y económico de captura de carbono en cafetales. En J. Pohlen, L. Soto-Pinto, & J. F. Barrera (Eds.), *El cafetal del futuro: realidades y visiones*. Alemania: Shaker Verlag.

- Sowa, J. E., Selden, S. C., & Sandfort, J. R. (2004). No longer unmeasurable? A multidimensional integrated model of nonprofit organizational effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *33*, 711–728.
- Spencer, R., Brueckner, M., Gareth, W., & Banduk, M. (2016). Australian indigenous social enterprise: measuring performance. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, *(10)*, 397–424.
- Stevens, R., Moray, N., & Bruneel, J. (2015). The Social and Economic Mission of Social Enterprises: Dimensions, Measurement, Validation, and Relation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *39(5)*, 1051–1082. <http://doi.org/10.1111/etap.12091>
- Tello, S., & Yoon, E. (2008). Examining drivers of sustainable innovation. *International Journal of Business Strategy*, *8(3)*, 164–170.
- Terstappen, V., Hanson, L., & Darrell, M. (2013). Gender, health, labor, and inequities: A review of the fair and alternative trade literature. *Agriculture and Human Values*, *30(1)*, 21–39.
- Toriello-Elorza, J. A. de J. (2014). *Las crisis en las organizaciones campesinas productoras de café que participan en el mercado solidario (Comercio Justo): el caso de dos organizaciones campesinas en las regiones Sierra y Soconusco del estado de Chiapas*. Tesis de Doctorado. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Torres, Q., R., Pereira, Z., E. (2016). Connoisseurship consumption and market evolution: an institutional theory perspective on the growth of specialty coffee consumption in the USA. *Revista Brasileira de Marketing*, *15(1)*, 1-15.
- Trejo, S., E., Valdiviezo, O., G., Fletes, O., H. (2018). Reestructuración productiva, el caso de la palma de acente en la microregión costera de Chiapas. En: Fletes, O., H., Vargas, V., P. y Jiménez, A., H. (Eds.). *Actores, reconfiguración socioterritorial y desarrollo en Chiapas*.

Chiapas: Universidad Autónoma de Chiapas.

- Vázquez-Aguirre, M. (2019). El desarrollo sostenible a través de empresas sociales en comunidades indígenas de América Latina. *Estudios sociales. Revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional*, 29(53).
e19617. <https://dx.doi.org/10.24836/es.v29i53.617>
- Vázquez, M., & Portales, L. (2014). La empresa social como detonadora de calidad de vida y desarrollo sustentable en comunidades rurales. *Pensamiento & Gestion*, (37), 255–284.
- Vázquez-Roblero, A. E. (2005). *Iglesia y organizaciones de productores cafetaleros indígenas de Chiapas. De ISMAM a la FIECH*. Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Chapingo, México.
- Velázquez, H. E. (1995). *Cuando los arrieros perdieron sus caminos: La conformación regional del Totonacapan*. Michoacán, México: El Colegio de Michoacán.
- Villavicencio, D. (2006). Teorías sociales y estudios del trabajo : nuevos enfoques. En E. De la Garza Toledo & D. Villavicencio (Eds.), *Teorías Sociales y Estudios del Trabajo: nuevos estudios* (pp. 336–363). México: Antrhopos. Consultado 05-05-19 en <http://docencia.izt.uam.mx/egt/Ensayos teoricos/index.htm>
- Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Method*. London: SAGE Publications.
- Yunus, M. (2008). *Un mundo sin pobreza. Las empresas sociales y el futuro del capitalismo*. Madrid: Paidós Ibérica.
- Yunus, M. (2010). *Building social business. The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*. Nueva York: Publicaffairs. Consultado 05-05-19 en <https://erikaingelberg.com/wp-content/uploads/2017/11/BUILDING-SOCIAL-BUSINESS-MUHAMMAD-YUNUS.pdf>

Anexos

Anexo 1

Análisis de congruencia entre objetivos, preguntas de investigación y categorías de análisis

Título: Empresa social en el ecosistema de los cafés especiales en Chiapas, México: <i>claves para comprender su desempeño</i>					
Objetivo general: Describir las características de la empresa social en el nicho de los cafés especiales en Chiapas y los factores que explican su desempeño.					
Objetivos	Preguntas	Metodología & Técnicas	Categorías (<i>a priori</i>) ó Dimensiones	Subcategorías ó Subconceptos	Resultados esperados
Objetivos específicos:					
1. Describir el sector cafetalero y en particular la emergencia de los cafés especiales en Chiapas.	¿Cuáles son las características del sector cafetalero y en particular, el de cafés especiales en Chiapas?	Análisis documental Entrevista semiestructurada Observación directa	Cafés especiales		Se describe la emergencia de los cafés especiales en Chiapas.
2. Identificar las características de la empresa social en el nicho de los cafés especiales en Chiapas.	¿Cuáles son los atributos de la empresa social en Chiapas?	Entrevista semiestructurada Grupo focal Observación directa	Hibridez Creación de valor Captación de valor Tensiones		Se describen y analizan los atributos (características) de la empresa social de cafés especiales
3. Identificar los factores que explican el desempeño	¿Cuáles son los factores que explican el desempeño de la empresa social?	Entrevista semiestructurada Grupo focal Observación directa	Hibridez Creación de valor Captación de valor Capacidad de organización Creación de capital humano Redes y Legitimidad institucional		Se describen los factores que explican de manera cualitativa el desempeño en la empresa social

Anexo 2

Matriz de operacionalización del concepto Empresa social de cafés especiales

Dimensión 1: Híbridez		
Definición conceptual: La híbridez es entendida como la búsqueda de una misión dual, tanto en el aspecto financiero como en el propósito social. La empresa social es un prototipo de organización híbrida, en la cual, debido a que abarca las fronteras de los sectores privado, social y público, funciona de puente entre los tres campos y enfrenta los conflictos entre las diversas lógicas institucionales.		
Definición operacional: Es la combinación de las lógicas del sector privado (captar valor para la organización e individuo), el público y el social (crear valor en la sociedad y el ambiente).		
Variables	Indicadores	Preguntas
Misión	Motivación	¿Actualmente cuál es la razón de ser de la organización? ¿Qué persigue?
		¿Qué los motivó a establecerla? ¿Qué los motiva a mantenerla? ¿Qué es lo prioritario en el corto plazo, en el mediano y en el largo?
Reciprocidad	Tipo de actividades comunitarias	¿Qué actividades relevantes realiza la empresa en las localidades o la cabecera municipal? ¿Cuáles son las obligaciones que la organización debe llevar a cabo en las localidades?
Apoyo gubernamental	Subsidios y programas de apoyo	¿Qué tipo de programas o apoyo gubernamental reciben? ¿Cuáles han gestionado y no los obtienen?

		¿En el año, que proporción de los ingresos de los socios, es a través de programas o subsidios?
Propietarios	Número de socios	¿Cómo ha fluctuado el número de socios durante la conformación de la empresa? ¿Qué se requiere para ser socio? ¿Qué beneficios y obligaciones tiene un socio?
Gobernanza	Tipo de mecanismos para toma de decisiones Tipo de figura jurídica Organigrama	¿Quiénes participan en la toma de decisiones? ¿Cómo eligen sus representantes? ¿Considera que la estructura legal de la empresa le permite alcanzar sus metas? ¿Considera que su estructura administrativa le permite alcanzar sus metas?

Dimensión 2: Creación de valor

Definición conceptual: Crear valor es el común denominador que atraviesa las diversas definiciones sobre empresa y emprendimiento social. En algunos estudios se aborda como valor social (Di Domenico et al., 2010) en otros, como valor holístico (Santos, 2012), referido a la creación de valor para la sociedad en áreas donde los mercados y el gobierno están fallando. Porter (2013) se refiere al valor compartido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas, sociales y ambientales en las comunidades donde opera.

Definición operacional: Son los resultados positivos a nivel del sistema (más allá de la organización empresarial y sus miembros) que se producen directamente por las actividades de la empresa. Algunas de sus expresiones son la generación de empleos, integración laboral, habilidades, capacidades, capital social y cohesión comunitaria.

Variables	Indicadores	Preguntas
Inclusión social	Tipo de actividades que incluyen a jóvenes y mujeres	¿Promueve algunas acciones que favorezcan la inclusión de jóvenes, niños, mujeres, otros? (a nivel comunitario y de la empresa)
Equidad de género	Proporción de mujeres que participan en la asamblea Mujeres delegadas	¿En que actividades participa la mujer? ¿Cómo describiría su participación?
Conservación ambiental	Tipo de propuestas implementadas	¿Qué propuestas realizan para conservar la calidad de los recursos naturales? Suelo, agua, aire
	Técnicas/tecnologías de conservación	¿Qué técnicas o tecnologías han adoptado o desarrollado?
	Propuestas de adaptación a variación climática	¿Que medidas toman de adaptación al cambio climático?

Dimensión 3. Captación de valor

Definición conceptual: La captación de valor se ubica en la organización y en el individuo, las actividades de la empresa se orientan hacia desarrollar operaciones financieramente sustentables, aprovechan contratos comerciales, permiten el escalamiento de la empresa y la maximización de ingresos (Santos et al., 2015).

Definición operacional: Son los resultados positivos a nivel de la empresa y de sus socios que se producen directamente por las actividades comerciales. Algunas de sus expresiones son los ingresos, las ganancias, y en general el incremento del capital financiero.

VARIABLES	INDICADORES	PREGUNTAS
Productos	Tipos	¿Cuáles son los productos y/o servicios que prestan?
	Calidad	¿Qué distingue a sus productos y servicios? ¿Qué conoce sobre los cafés especiales (de calidad de taza)? ¿Cómo participa usted –en su función- en el nicho de cafés especiales?
Ingresos	Diversidad del ingreso	¿De dónde obtienen sus ingresos?
	Capacidad de ahorro	¿Tienen mecanismos de ahorro?
	Deudas	¿Tienen créditos, deudas?
Cientes	Tipo de clientes	¿Quiénes son sus clientes? ¿Cómo asegura seguir contando con sus clientes? ¿Cómo crean nuevos clientes?
	Contratos comerciales	
	Satisfacción	¿Mide la satisfacción del cliente?, si si, ¿Cómo?

Anexo 3

Matriz de operacionalización del concepto Desempeño en la empresa social

Para explicar los factores del desempeño de la empresa social de cafés especiales, se añadirá a la información provista de las dimensiones de la empresa social, tres dimensiones complementarias: capacidad organizacional, capital humano y redes.

Dimensión 1. Capacidad organizacional		
Definición conceptual: Se refiere a las características estructurales que posee una empresa para desarrollar sus productos, ofrecer programas y prestar servicios (Lee y Nowell, 2015). Está dirigida a desarrollar la capacidad de generar productos y resultados, es decir, mide como la organización construye un proceso interno efectivo y una estructura, para usar los recursos con eficiencia y eficacia, hacia el logro de la misión (Spencer et al., 2016).		
Definición operacional: Es la forma en que se organiza la empresa (organigrama) para vigilar sus principales procesos de producción y comercialización y la definición del perfil de puestos o distribución del personal para lograrlo.		
Variables	Indicadores	Preguntas
Medios de control y comunicación	Tipo de procesos que se supervisan	¿Cómo supervisan los diversos procesos de la empresa? ¿Qué tipo de tecnologías/software utilizan?
	Tipos de mediciones	¿Cómo miden su éxito? ¿A qué le ponen más atención?
	Mecanismos de comunicación internos	¿Qué mecanismos les permiten comunicarse entre los distintos grupos de trabajo?
Staff y empleados	Organigrama funcional	¿Qué cambios han habido en su organigrama? ¿Les permite alcanzar sus objetivos? ¿Cuántos empleados tiene y de ellos, cuántos son socios?

	Empleados que son socios y que no son socios	¿Qué características de sus asesores y mandos medios le permiten alcanzar los objetivos?
	Asesores y mandos medios	

Dimensión 2. Creación de capital humano

Definición conceptual: Se refiere a los resultados o cambios producidos por los servicios o productos de la empresa en la población objetivo. De acuerdo con Bagnoli y Megali (2011) los resultados se enfocan en los cambios en las formas de hacer algo (conducta de las personas) y en el ambiente (*ver variable Conservación ambiental).

Definición operacional: Son las habilidades (capacidades para hacer algo nuevo), conocimientos adquiridos a través de cursos o talleres y actitudes abiertas al cambio y a la adaptación, que emergen en los socios y sus familias, así como en clientes o inclusive competidores, debido a la acción directa de la empresa.

Variables	Indicadores	Preguntas
Habilidades	Tipo de habilidades adquiridas	¿Qué habilidades ha desarrollado su organización en socios, usuarios o clientes?
Conocimientos	Eventos de capacitación (en general) tomados Eventos de capacitación sobre calidad de café	¿Qué conocimientos ha desarrollado su organización en los socios-familias o clientes? ¿En particular sobre la calidad del café?
Nuevas actitudes	Propuestas implementadas provenientes de los socios	¿Qué cambios positivos han promovido en los socios o clientes?

	Número de propuestas nuevas rechazadas	¿Cómo percibe a los socios y directivos para adoptar cambios o nuevas propuestas de trabajo?
--	--	--

Dimensión 3. Redes y legitimidad institucional

Definición conceptual: Se refiere a medir la gestión de las relaciones y la capacidad de desarrollar y mantener asociaciones y una reputación sólida (Lee y Nowell, 2015). La naturaleza híbrida de la empresa social, se reflejará en gestionar sus relaciones con un sistema diverso de partes interesadas, y en ocasiones de intereses contradictorios (grupos de ciudadanos, uniones de comercio local, asociaciones, bancos y en general, aquellos tomadores de decisión que se involucren en las distintas etapas de sus procesos comerciales (Arena et al., 2015).

Definición operacional: Se enfoca en identificar aquellas interacciones formales e informales que tiene la empresa con sus pares. Algunas de sus expresiones son las alianzas o grupos de segundo nivel en que participan.

Variables	Indicadores	Preguntas
Alianzas	Número de agrupaciones a que pertenecen Tipo de agrupaciones	¿Qué tipo de alianzas han creado?
Competidores	Tipo de competidores Variación del tipo de competidores	¿Cómo considera el ambiente de competidores? ¿Cómo era en el pasado, ahora y en el futuro?
Partes interesadas satisfechas	Tipo y sectores de los socios externos	¿Quiénes están interesados en sus productos y servicios y apoyan su misión? ¿Por qué?
Reputación	Tipo o número de proyectos liderados en el sector	¿Qué tipo de proyectos ha liderado su organización en la región?

		¿Cómo considera la reputación de su empresa en el sector?
Imagen en medios	Tipo de medios de comunicación empleados	¿Qué medios utilizan para su publicidad e imagen pública? ¿Qué dicen de ustedes los medios? Radio, tv, periódico, internet, otros.

Anexo 4

Guión de entrevista semiestructurada y Grupo focal

a) Entrevista semiestructurada

Proyecto de investigación doctoral “Empresas sociales de cafés especiales: propuesta para medir su desempeño” Guión de entrevista semiestructurada	
Nombre de la persona entrevistada:	
Cargo o Puesto	
Sexo (F) (M)	
Entrevistadora:	Fecha: __/__/__

1. Híbridez

1.1 ¿Actualmente cuál es la razón de ser de la organización? ¿Qué persigue?
1.2. ¿Qué los motivó a establecer su misión? ¿Qué los motiva a mantenerla?
1.3. En su organización ¿Qué tiene priorizado para lograr? en: Corto plazo (1 año) Mediano Plazo (5) Largo plazo (10)
1.4. ¿Qué actividades realiza la empresa en: 1.4.1. La localidad () () () 1.4.2. La cabecera municipal () () () 1.4.3. ¿Algunas de las actividades que mencionó, son obligatorias? Indique (X)
1.5. Cuando inició la organización, en el año _____, se conformó con _____ número de socios, ahora tiene _____ En su opinión, ¿A qué se debe este cambio?
1.6. ¿Qué requisitos se necesitan cubrir para ser socio?
1.7. ¿Qué beneficios tiene ser socio-socia?

1.8. ¿Qué obligaciones tiene ser socio-socia?
1.9. ¿Quiénes son los encargados o responsables de la toma de decisiones en la organización?
1.10. ¿Mediante qué tipo de mecanismos o medios se toman las decisiones en la empresa?
1.11. ¿Cómo eligen a los representantes o responsables para tomar decisiones?
1.12. ¿Considera que la figura jurídica de la organización le permite alcanzar sus objetivos? Si () No () ¿Por qué?
1.13. ¿Considera que su organigrama le permite funcionar de la mejor forma posible para lograr sus objetivos? Si () No () ¿Por qué?
1.14. La organización, recibe algún tipo de apoyo gubernamental Si () No () ¿Cuál?
1.16. Alguna vez han gestionado algún apoyo gubernamental que no obtuvieron Si () No () ¿Cuál?
1.17. En su opinión ¿Qué proporción de recursos económicos proviene de los apoyos gubernamentales para que la empresa opere anualmente? 0% () 10% () 20% () 50% () Más del 50% ()
1.18. Reciben donativos o apoyos de fundaciones o organismos internacionales Si () No () ¿Cuál?
1.19. En su opinión ¿Qué proporción de recursos económicos proviene de los apoyos de fundaciones para que la empresa opere anualmente? 0% () 10% () 20% () 50% () Más del 50% ()

2. Creación de valor

2.1. ¿En qué aspectos considera que la organización ha impactado positivamente en la localidad?

<p>2.2. Su organización promueve actividades o proyectos específicos para incluir a:</p> <p>() Mujeres () Jóvenes () Niños</p> <p>¿Cuáles?</p>
<p>2.3. ¿De que formas promueve el cuidado del:</p> <p>Suelo</p> <p>Agua</p> <p>Bosque</p> <p>Aire</p>
<p>2.4. ¿Han adoptado o desarrollado técnicas para el cuidado de los recursos naturales?</p>
<p>2.5. Para la producción de café, ¿Considera que el cambio climático les ha traído problemas?</p> <p>Si () No ()</p> <p>¿Cuáles?</p>
<p>2.6. ¿Qué han hecho para resolver estos problemas?</p>
<p>2.7. En 10 años ¿Cómo cree que estará el entorno natural de su región?</p>

3. Captación de valor

<p>3.1. ¿Qué productos vende?</p>
<p>3.2. ¿Qué servicios presta?</p>
<p>3.3. En su opinión, ¿Qué es el café especial? (de calidad de taza)</p>

b) Guión y momentos para el Grupo focal

Tema	1. El origen (la semilla)			
Objetivo general	Identificar causas y condiciones que permitieron que se creara			
Específicos	A) Contexto histórico que afectaba al sector cafetalero	B) Situación y motivación de los socios para organizarse: <i>filosofía de trabajo (TCO ISMAM)</i>	C) Papel de otros actores	D) Grupos de trabajo y constitución legal: venta de café, liderazgos, reglamento

Tema	2. El desarrollo
Objetivo general	Describir el desarrollo (del origen a la fecha actual) de algunos factores clave.
Objetivos específicos	Identificar en aspectos sociales, humanos, financieros, entre otros, el desarrollo y evolución de cada aspecto.
Preguntas	¿Qué ventajas y desventajas observan en cada cambio?

Tema	3. La diversificación
Objetivo general	Identificar ¿qué factores permitieron iniciar distintos procesos? particularmente:
Preguntas	¿Por qué inició? –pregunta libre? ¿Qué factores permiten que se mantenga?

Tema	4. Los impactos
Objetivo general	Reflexión sobre el cumplimiento de la misión
Objetivos específicos	Reflexión de los asistentes sobre el alcance a la misión (autoevaluación) y sobre los resultados de evaluaciones externas
Preguntas	¿Cómo creen que están cumpliendo con su misión? ¿Qué opinan de los resultados que dicen las evaluaciones, en el aspecto social, económico y ambiental?

Tema	5. El Futuro
Objetivo general	Reflexionar sobre los aspectos internos y externos, que se pueden tomar en cuenta para enfrentar los retos en la sostenibilidad de la organización: <ul style="list-style-type: none"> • Mercados: certificación, competencia, mercado nacional/internacional. • Política gubernamental

	<ul style="list-style-type: none">• Cambio climático.• Principios/Valores humanos, Sentido de pertenencia.//Clima organizacional• Relevo generacional.
Preguntas	¿Qué oportunidades-amenazas (externos) y fortalezas-debilidades (internos) utilizan para hacer frente a los retos planteados?

Anexo 5. Lista de entrevistas y grupos focales

Entrevistas			
Nombre	Cargo	Institución	Periodo
1. Ana Rubí Robles Gómez	Contadora	Cesmach	Mayo 2018
2. Rodolfo García	Gerente	Solidaridad	Noviembre 2018
3. Ever Gálvez	Tesorero	Sierra Verde	Julio 2019
4. Jeremías Roblero	Acopio	Cesmach	Julio 2019
5. Lucas Abelardo López	Presidente	Mieles del Sur/Cesmach	Mayo 2019
6. Silvia Roblero	Asesora	Sierra Verde	Julio 2019
7. Rigoberto Hernández Jonapa	Asesor	Cesmach	Mayo 2018
8. Daniel Vázquez	Asistente de Comunicación	Cesmach	Julio 2019
9. Cristian Rodríguez	Acopio	Cesmach	Julio 2019
10. Inés Macrina	Administración	Cesmach	Julio 2019
11. Manuel Díaz	Procesos y certificación	Cesmach	Julio 2019
12. Flavio Cruz	Certificación	Cesmach	Noviembre 2018
13. Octavio Cuesta Carbajal	Director de proyectos	Cesmach	Octubre 2018
14. Jesús Salazar	Gerente	Cafeología S.C.	Octubre 2018
15. Paúl PérezGrovas	Gerente	La Frontera Café	Octubre 2018
16. Omar Hernández	Asesor	Ocaez	Agosto 2019
17. Gerónimo Bartolón	Asesor	Ocaez	Agosto 2019
18. Ociel Hernández	Presidente	Ocaez	Agosto 2019
19. Yeili Yusbel Ortega	Hija de socio	Ocaez	Agosto 2019
20. Lucas Roblero	Presidente	Cesmach	Octubre 2018
21. José Figueroa	Hijo de socio	Ocaez	Agosto 2019
Grupo focal			
Grupo focal	15 asistentes, entre ellos 4 socios fundadores	CESMACH	Julio 2019
Grupo focal	10 asistentes	OCAEZ	Febrero 2019

Anexo 6. Lista de códigos generados y nubes de palabras

Código	Frecuencia
Actitudes	9
Alianzas	4
Apoyo gubernamental	3
capital humano	2
Captación de valor	14
Clientes	17
Competidores	0
Conservación	2
Equidad	1
Gastos de la organización	3
Gobernanza	6
Habilidades	1
Imagen	2
Impacto (creación de valor)	9
Inclusión social	10
Ingresos	4
Inhibidor: Especialización	1
Inhibidor: falta de transparencia	4
Inhibidor: falta mercado	8
Inhibidor: pobreza rezago	3
Manejo de la complejidad	0
Medios de control	9
Misión	7
Partes interesadas satisfechas	1
Prestamos	6
Productos	2
Propietarios	3
Reciprocidad	2
Reputación	7
Tecnologías	12

[Actitudes] [Activismo social/ SC] [Alianzas] [Apoyo gubernamental] [Asociaciones en la Cadena de Valor] [Avances Tecnológicos] [Café especial] [Calidad] [Captación de valor] [Clientes] [Conocimiento local] [Conocimientos] [Conservación] [Demanda de los clientes] [Equidad] [Gastos de la organización] [Gobernanza] [Habilidades] [Hibridez] [Historia Cafés Especiales (México)] [Imagen] [Impacto (creación de valor)] [Inclusión social] [Ingresos] [Inhibidor: Especialización] [Inhibidor: falta de transparencia] [Inhibidor: falta mercado] [Inhibidor: pobreza rezago] [Iniciativas de RS] [Medios de control] [Misión] [Origen de los cafés especiales] [Partes interesadas satisfechas] [Prestamos] [Productos] [Propietarios] [Reciprocidad] [Regulación gubernamental] [Reputación] [Retos] [Tecnologías] [capital humano]

Anexo 7

Universo de organizaciones cafetaleras en Chiapas

	Nombre	Figura jurídica	Acrónimo	Municipio	Región	COOP CAFÉ ¹	Comercio Justo ²	Orgánico (Certimex) ³	Segundo Nivel
1	Agua Santa San Marcos Evangelista Acacoyagua	A.C.	Agua Santa	Acacoyagua	Soconusco				
2	Biosfera Productiva y Alternativa de la Sierra (S.C. de R.L.)	S.C. de R.L.	BIOPAS	Ángel A. Corzo	Fraileasca				
3	Café Gourmet Sierra Azul (S.C.)	S.C. de R.L.	Sierra Azul	Siltepec	Sierra			X	
4	Café Justo (S. P. R. de R. L.)	S.P.R. de R.L.	Café Justo	Cacahoatán	Soconusco			X	
5	Café Prevenir (S.P.R de R.L.)	S.P.R. de R.L.	Café Prevenir	Motozintla	Sierra	X		X	
6	Cafés Especiales de México (S.C.)	S.C. de R.L.	CAFEMEX	Yajalón	Selva		X	X	X
7	Campesinos Ecológicos de la Sierra Madre de Chiapas (S.C.)	S.C. de R.L.	Cesmach	Ángel A. Corzo	Fraileasca	X	X	X	
8	Centro Agroecológico San Francisco de Asís	A.C.	CASFA	Tapachula	Soconusco				X
9	Comercializadora y Exportadora Yaxcoffee Café Verde (S.C. de R.L. de C.V.)	S.C. de R.L.	Yaxcoffee	Tumbalá	Selva		X	X	
10	Comon Yaj Nop Tic (S.S.S.)	S.S.S.	Comon Yaj Nop Tic	La Concordia	Fraileasca	X	X	X	
11	Comunidades Indígenas de la Región de Simojovel de Allende (S.S.S.)	S.S.S.	CIRSA	Simojovel	Norte	X	X	X	
12	Comunidades Unidas por la Madre Tierra S.S.S.	S.S.S.	CUMATI	Motozintla	Sierra			X	
13	Cooperativa Manos Unidas (S.C. de R.L.)	S.C. de R.L.	Manos Unidas	Acacoyagua	Altos				
14	Coordinadora de Cafeticultores Yaxalwitz (S.S.S.)	S.S.S.	Yaxalwitz	Chilón	Selva	X			
15	Federación de Sociedades Cooperativas Agroecológicas y Cafetaleras de Chiapas	F.C. de R.L.	FEDCAFE	Motozintla	Sierra		X	X	X
16	Finca Triunfo Verde (S.C.)	S.C. de R.L.	Triunfo Verde	Ángel A. Corzo	Fraileasca	X	X	X	

	Nombre	Figura jurídica	Acrónimo	Municipio	Región	COOP CAFÉ ¹	Comercio Justo ²	Orgánico (Certimex) ³	Segundo Nivel
17	Flor de Café Sustentable (S.S.S.)	S.S.S.	UCE	Mapastepec	Soconusco	X			
18	Flor del Cafetal (S.S.S.)	S.S.S.	Flor de Cafetal	La Independencia	Fronte riza	X	X		
19	Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla San Isidro Labrador (S.S.S.)	S.S.S.	ISMAM	Motozintla	Sierra	X	X		
20	Indígenas y Campesinos Ecológicos de Ángel Albino Corzo (S.S.S.)	S.S.S.	Indígenas y Campesinos	Ángel A. Corzo	Fraile sca	X			
21	Kulaktik (S.C. de R.L. de C.V)	S.C. de R.L.	Kulaktik	Tenejapa	Altos	X	X	X	
22	La Candelaria (SPR)	S.P.R. de R.L.	La Candelaria	Siltepec	Sierra				
23	Nubes de Oro (S.S.S.)	S.S.S.	Nubes de Oro	Mapastepec	Soconusco	X	X		
24	Organización de Cafeticultores Emiliano Zapata (A.C.)	A.C.	Ocaez	Motozintla	Sierra			X	
25	Organización de Productores de Café Ángel Albino Corzo (S.S.S.)	S.S.S.	OPCAAC	Ángel A. Corzo	Fraile sca	X			
26	Organización de Productores Ecológicos de la Reserva del Triunfo (S.S.S.)	S.S.S.	OPERT	Ángel A. Corzo	Fraile sca	X			
27	Organización La Flor del Girasol del Carmen (S.P.R. de R.L.)	S.P.R. de R.L.	La Flor	Motozintla	Sierra			X	
28	Organización Regional de Productores Agroecológicos (S.S.S.)	S.S.S.	ORPAE	Ángel A. Corzo	Fraile sca	X			
29	Organización Tzeltal de Productores de Café	S.S.S.	OTPC	Cancuc	Altos	X			
30	Oro Azteca de Mapastepec (S.P.R.)	S.P.R. de R.L.	Oro Azteca	Mapastepec	Soconusco	X			
31	Productores Agropecuarios de Motozintla (S.S.S.)	S.S.S.	PROGRAROM	Motozintla	Sierra	X			
32	Productores Agropecuarios Sustentables y Artesanal Pueblo Maya de Bapuz S.C. de R.L. de C.V.	S.C. de R.L.	Bapuz	San Juan Cancuc	Altos				
33	Productores Alternativos de Chiapas (S.C. de R.L.)	S.C. de R.L.	PROALCH	Acacoyagua	Soconusco				X
34	Productores de Café de Motozintla (S.S.S.)	S.S.S.	PROCAFEM	Motozintla	Sierra	X	X	X	

	Nombre	Figura jurídica	Acrónimo	Municipio	Región	COOP CAFÉ¹	Comercio Justo²	Orgánico (Certimex)³	Segundo Nivel
35	Productores de Café Orgánico Cholom Bolá (S.C.)	S.C. de R.L.	Cholom Bolá	Tila	Selva	X			
36	Productores de Café Orgánico Iwutj Café (S.C.)	S.C. de R.L.	Iwutj Café	Tumbalá	Selva	X			
37	Productores Orgánicos del Sureste de México (S.S.S.)	S.S.S.	POSUM	Tumbalá	Selva	X			
38	Productores Serranos de Café de Motozintla (S.C. de R.L. de C.V.)	S.C. de R.L.	PROSCAM	Motozintla	Soconusco		X		
39	Profesor Otilio Montaña (S.P.R. De R.I.)	S.P.R. de R.L.	Otilio Montaña	Motozintla	Sierra			X	
40	Red de Productores Orgánicos de la Biósfera el Ocote S.C. de R.L. de C.V	S.C. de R.L.	Red Ocote	San Fernando	Centro				
41	Sociedad Cooperativa de Cafetaleros San Pedro Apóstol (S.C. de R.L.)	S.C. de R.L.	SOCOCASPA	Siltepec	Sierra				
42	Sociedad Cooperativa de Cafeticultores Sierra Soconusco (S.C.L.)	S.C. de R.L.	Sierra-Soconusco	Acacoyagua	Soconusco				
43	Sociedad Cooperativa de Producción “Tzeltal Tzotzil”	S.C. de R.L.	Tzeltal Tzotzil	Pantelhó	Altos	X	X	X	
44	Sociedad Cooperativa Tzotzilotic Tzobolotic	S.C. de R.L.	Tzotzilotic Tzobolotic	El Bosque	Norte	X	X		
45	Sociedad de Productores Orgánicos de la Selva Lacandona (S.S.S)	S.S.S.	SPOSEL	Ocosingo	Selva		X	X	
46	Tiemelonla Nich K Lum (S.S.S.)	S.S.S.	Tiemelonla	Palenque	Selva	X	X		
47	Tojtzotze Li Maya (S.C. de R.L. de C.V.)	S.C. de R.L.	Tojtzotze Li Maya	Nuevo Huixtán	Selva		X	X	
48	Tsumbal Xitalha (S.P.R.)	S.P.R. de R.L.	Tsumbal	Chilón	Selva	X		X	
49	Unión Agrícola, Pecuaria Industrial y de Servicio “Tzijib Babi” (S.S.S)	S.S.S.	Tzijib Babi	Yajalón	Selva	X			
50	Unión de Cafetaleros Orgánicos de Ángel Albino Corzo (S.S.S)	S.S.S.	UCOA	Ángel A. Corzo	Frailasca		X		
51	Unión de Cafetaleros Orgánicos Regional (S.C. de R.L. de C.V.)	S.C. de R.L.	UCORE	Simojovel	Norte				

52	Unión de Campesinos Ecologistas (S.S.S.)	S.S.S.	Campesinos Ecológicos	Acacoyagua	Soconusco	X			
	Nombre	Figura jurídica	Acrónimo	Municipio	Región	COOP CAFÉ¹	Come rcio Justo²	Orgánico (Certimex)³	Segu ndo Nivel
53	Unión de Campesinos Montaña Azul (S.P.R. de R.L.)	S.P.R. de R.L.	Montaña Azul	Mapastepec	Soconusco		X	X	
54	Unión de Campesinos Piedra de Colibrí (S.C. de R.L.)	S.C. de R.L.	Piedra Colibrí	Oxchuc	Altos				
55	Unión de Comunidades Agroecológicas de Tuzantán (S.C. de R.L. de C.V.)	S.C. de R.L.	UCAT	Tuzantán	Soconusco				
56	Unión de Comunidades Solidarias (S.C. de R.L. C.V)	S.C. de R.L.	UCOSOL	Tuzantán	Soconusco				
57	Unión de Ejidos La Selva S.C.	S.C. de R.L.	La Selva	La Independencia	Selva		X		X
58	Unión de Ejidos y Comunidades Beneficio Majomut (S. de P.R. de R.L.)	S.P.R. de R.L.	Majomut	Chenalhó	Altos	X	X	X	
59	Unión de Ejidos y Comunidades San Fernando (S.P.R. De R.I.)	S.P.R. de R.I.	San Fernando	San Fernando	Centro	X	X	X	
60	Unión de Productores de Café Orgánico Juan Sabines (S.S.S.)	S.S.S.	Juan Sabines	La Independencia	Fronte riza	X			
61	Unión de Productores de Café Reservas Bosque Bello (S.P.R.)	S.P.R. de R.L.	Bosque Bello	La Independencia	Fronte riza	X			
62	Unión de Productores Flor del Cafetal S.C. de R.L. de C.V	S.C. de R.L.	Flor de Cafetal	Las Margaritas	Fronte riza				
63	Unión de Productores Maya Vinic (S.C. de R.L. de C.V.)	S.C. de R.L.	Maya Vinic	Chenalhó	Altos		X	X	
64	Unión de Sociedades de La Selva, Sierra y Altos de Chiapas	S.S.S.	Unión de Sociedades	Comitán	Fronte riza	X			
65	Unión Democrática de Pueblos (A.C.)	A.C.	UDEPAC	Siltepec	Sierra				
66	Unión Ramal Santa Cruz (S.P.R.)	S.P.R. de R.L.	Ramal	La Concordia	Fraile sca	X	X		
67	Unión Regional de Ejidatarios Agropecuaria Forestal y de Agroindustrias (S.S.S.)	S.S.S.	UREAFA	Jitotol	Norte	X	X		X
68	Unión Regional de Productores Flor de Café (S.C. de R.L.)	S.C. de R.L.	Flor de Café	Siltepec	Sierra				

69	Villa Comaltitlan (SPR)	S.P.R. de R.L.	Villa Comaltitlán	Comaltitlán	Soconusco				
70	Yachil Xojoval Chulchan (S.S.S.)	S.S.S.	Xojoval	San Cristóbal de Las Casas	Altos			X	

- 1- Coordinadora de Pequeños Productores de Café de Chiapas (COOPCAFÉ)
2. Comercio Justo: Fairtrade y Coordinadora de pequeños productores de Comercio Justo (CLAC)
3. Orgánico: Certificadora Mexicana de Productos y Procesos Ecológicos (Certimex)

Anexo 8

Aspectos clave sobre la medición del desempeño que se analizan en diversas publicaciones del 2010-2017

Artículo	Objetivo	Metodología	Conclusiones	Dimensiones y aspectos clave que se valoraron								Nivel Micro, Meso, Macro	
				Misión dual y contextualizada	Insumos	Capacidad de organización	Productos y servicios	Resultados conductuales y en el ambiente	Resultados satisfacción cliente o partes interesadas	Valor público	Redes y legitimidad institucional		
Meadows y Pike (2010). <i>Performance management for social enterprises</i>	Examinar el actual y potencial uso del <i>Balanced scorecard</i> para empresas sociales (Inglaterra)	Se realizó la adaptación del <i>Balanced scorecard</i> , incorporando las dimensiones del Retorno social de la inversión y del desarrollo organizacional con los tomadores de decisión en las distintas empresas analizadas	El <i>Balanced scorecard</i> para empresas sociales tiene un rango amplio de aplicaciones: medición continua, del desempeño y seguimiento en el tiempo.		Tasas de interés competitivas	Mejoramiento en sistemas de inteligencia Mejores capacidades en el equipo Protocolos	Nuevos productos	Programas de reciclaje Mercado local: Incremento del flujo local de recursos				Agrupamiento de uniones de crédito	Micro
Bagnoli, et al., (2011). <i>Measuring performance in social enterprises</i>	En el marco de la gestión, crear un sistema para medir el desempeño en las empresas sociales (medición de éxito) y validarlo en un caso italiano.	Se analizaron e integraron tres campos de la gestión: desempeño económico-financiero, eficiencia social y legitimidad institucional, se propuso un marco integral e	Las empresas sociales necesitan un sistema multidimensional de control, requieren descubrir medios para unir dichas dimensiones y construir mapas de indicadores e		Ingresos Flujo de efectivo Sostenibilidad en ingresos		Productos y servicios con valor agregado	Generación de empleos para personas con otras capacidades	Involucramiento a los clientes y partes interesadas en la toma de decisiones, Satisfacción del usuario	Rehabilitación de áreas urbanas, Reducción de la contaminación	Coherencia institucional (correspondencia misión con actividades), Conformidad con leyes y normas		

implementó en una empresa. instrumentos para medir éxito. Las tres dimensiones de control

Artículo	Objetivo	Metodología	Conclusiones	Dimensiones y aspectos clave que se valoraron								Nivel Micro, Meso, Macro
				Misión dual y contextualizada	Insumos	Capacidad de organización	Productos y servicios	Resultados conductuales y en el ambiente	Resultados satisfacción cliente o partes interesadas	Valor público	Redes y legitimidad institucional	
Nielsen y Carranza (2012). Networks for Social Enterprise: Applying a systems perspective to case studies in Latin America	Ampliar la comprensión del surgimiento de la empresa social en mercados emergentes, subrayando los factores clave en su desempeño desde una perspectiva de sistemas (República Dominicana y México)	Se aplicó el método de casos múltiples, cualitativo, entrevistas semiestructuradas, información documental y diseño de un modelo que incorpora ocho elementos esenciales (sistemas):	Las redes interorganizacionales entre los distintos actores-socios (emprendedores sociales, organizaciones de desarrollo internacional, agencias gubernamentales, y otros) juegan un rol vital en la escala y alcance de los beneficios obtenidos	Los objetivos enfatizan empleo e ingresos y desarrollo comunitario	Recursos tangibles e intangibles (know how, acceso a la información)	Actores implicados en las distintas fases del proceso	Nuevos productos, valor agregado	Incremento capacidad ahorro, capacidades humanas			Interconexiones entre partes interesadas	
Eversole et al., (2013). Social enterprises in rural community development	Explorar cómo las empresas sociales pueden contribuir al desarrollo comunitario, en las vertientes de lo económico y social	Se realizó análisis cualitativo de tres estudios de caso, la selección es tanto como posible representativa, con distintas estructuras, tipo de	Las empresas sociales movilizan múltiples recursos y activos para lograr una serie de resultados que promueven el desarrollo local, incluyendo el capital social,	Énfasis en la problemática comunitaria y necesidades locales (acceso a alimentos y servicios)	Capital social de la comunidad, Capital humano (voluntario y remunerado), Recursos económicos,		Productos y servicios relacionados con la problemática local	Resultados en categorías sociales (seguridad alimentaria) ambientales (reducción basura), culturales (valores en nutrición) y económicos (empleo y mayor		Cambio social en la comunidad (creencia de que se pueden hacer cambios para mejorar), desarrollo	Mejoría de la reputación de la localidad (en la región y país)	Micro, Meso

(Noroeste de Tasmania)	industria, tamaño, edad, entrevistas semiestructuradas con actores clave y se aplicó una técnica para comprobar las respuestas (stem-probe); transcripción, condificación y uso de NVivo.	aunque no únicamente			cultura financiera, cadena de valor, mayores ingresos). Mercado local	local: capacidades comunitarias, mejor interconexión entre sectores de la comunidad, Identidad comunitaria, sentido de pertenencia
------------------------	---	----------------------	--	--	---	--

Artículo	Objetivo	Metodología	Conclusiones	Dimensiones y aspectos clave que se valoraron								Nivel
				Misión dual y contextualizada	Insumos	Capacidad de organización	Productos y servicios	Resultados conductuales y en el ambiente	Resultados satisfacción cliente o partes interesadas	Valor público	Redes y legitimidad institucional	
Luke et al., (2013). Measurements of legitimacy and performance evaluation of social enterprise	Analizar el creciente énfasis en la medición cuantitativa del desempeño (Retorno social de la inversión) e identificar las medidas de desempeño que son valiosas (consideradas importantes)	Examinar tres empresas sociales sobre cómo miden actualmente su desempeño. Enfoque interpretativo, identificar que tipo de resultados e impactos son valiosos (medidos, reportados, considerados importantes)	Para evaluar el desempeño se priorizan resultados de calidad e impactos y existe una notable falta de énfasis en medidas financieras (salvo obtener recursos para continuar operando)		Financiamiento externo, Independencia financiera		Número de entrenamientos, Número de eventos, servicios	Mejoran capacidades comunitarias, inclusión de personas en desventaja	Medición de satisfacción al cliente	Sentido de comunidad,	Reputación	Micro, Meso, Macro

	para las empresas sociales (Noroeste de Tasmania)	y los compara entre si. Entrevistas semiestructuradas, observaciones y revisión de los documentos.										
Vázquez y Portales (2014). La empresa social como detonadora de calidad de vida y desarrollo sustentable en comunidades rurales	Analizar los mecanismos por los cuales una empresa social indígena (Grupo Ixtlán, Oaxaca, México) contribuye al desarrollo rural sustentable de su comunidad y mejora la calidad de vida de sus habitantes	Se llevó a cabo una investigación de corte cualitativo, estudio de caso (contextualizar la complejidad y recoger gran cantidad de variables de análisis). Se llevó a cabo análisis de material bibliográfico de la organización.	Una empresa social puede contribuir al desarrollo rural sustentable en comunidades indígenas y a la mejora de las condiciones de pobreza, en condiciones similares a las del estudio de caso	Razón de ser dual: creación de empleos y beneficios comunitarios	Cajas de ahorro, reinversión de utilidades, acceso a créditos	Estructura organizacional no jerárquica, flexible	Diversificación de productos y servicios	Emigración menor Áreas naturales protegidas, Equidad de género; Dinamismo en mercado local (red de proveedores, compradores, emprendimientos)	Certificación manejo forestal sustentable	Reparto de utilidades a la comunidad; obra pública;	Prestaciones de ley a los empleados, Prestamos a la comunidad;	Microro, Mesoro

Dimensiones y aspectos clave que se valoraron

Artículo	Objetivo	Metodología	Conclusiones	Misión dual y contextualizada	Insumos	Capacidad de organización	Productos y servicios	Resultados conductuales y en el ambiente	Resultados satisfacción cliente o partes interesadas	Valor público	Redes y legitimidad institucional	Nivel
----------	----------	-------------	--------------	-------------------------------	---------	---------------------------	-----------------------	--	--	---------------	-----------------------------------	-------

Arena et al., (2015). Performance measurement for social enterprises	Contribuir al estado del arte mediante el desarrollo de un enfoque que se aplique para/por las empresas sociales para medir sus resultados con respecto a impactos sociales, medioambientales y económicos	Revisión crítica de literatura para integrar contribuciones y proponer nuevas formas de captar y medir el desempeño; en específico a partir del modelo de Ebrahim y Rangan, (2010). Se aplicó el modelo propuesto en una empresa italiana.	Se crea un modelo para evaluar y para modificar el propio marco de evaluación de desempeño, se identifica un modelo basado en la relación entre recursos, productos, resultados impacto.	Consistencia: recursos que se emplean (insumos), productos que se producen (productos) y resultados que se alcanzan, vinculados a la misión	Insumos requeridos, sostenibilidad financiera: retorno de la inversión, total de ingresos, retorno de ventas, costo de capital, costos de la producción, mantenimiento	Miembros e incremento de tiempo de respuesta, número de servicios interrumpidos, % miembros de asamblea que participan	Mayor conectividad al internet	Número de quejas	Justicia: empleos para personas en desventaja, nuevas conexiones en áreas no accesibles;			
Spencer y Brueckner (2016). Australia indigeno social enterprise : measuring performance	Medir la eficacia social de la organización (Nuwul, Australia) y su habilidad para contribuir a generar ingreso y empleo y movilizar la creación de capital social	Se aplicó el marco de análisis de Lee y Nowel 2015, para medir el desempeño de una empresa australiana, selección de participantes muestreo de conveniencia, considerando pequeñas muestras. 24 entrevistas cualitativas, con 15 participantes Nuwul, y 8 tomadores de	Las actividades de emprendimiento por la comunidad indígena, que ocurren fuera de la corriente principal económica, ofrece caminos culturalmente apropiados y seguros para promover la participación económica de los pobladores de la comunidad	Respeto y relaciones estrechas entre personal del staff	Adquisición de recursos (financieros y no), Gasto de recursos	Motivación del staff, Satisfacción	Tipos de productos: ventas, servicios – ambientales y educativos-, asociaciones	Nuevas habilidades y conocimiento, Mejoría en ingresos y aspectos económicos en general: empleo local	Nuevos contratos e incremento constante en ventas	Sensación de bienestar y felicidad, Inclusión social, Disminución de la privación de libertad	Número de contratos interinstitucionales, Préstamos de material e infraestructura entre organizaciones	Micro, Mes o

		decisión. Observación participante. Análisis temático para codificar la información.				
Lobato- Calleros, et al., (2016). Develop ment and testing of an assessment model for social enterprise s	Medir la satisfacción del usuario/cliente de una organización empresarial (Capeltic, México), cuyo pilar se basa en la responsabili dad social y el cuidado del ambiente	Se aplicó el Índice nacional de satisfacción al cliente (IMSU), se diseñó para la empresa y se hizo una prueba piloto. Resultados se analizaron estadísticame nte. Se realizaron entrevistas en profundidad en dos grupos: directivos y clientes.	El nuevo modelo desarrollado para medir la satisfacción del cliente, manifiesta que los jóvenes se interesan en un consumo responsable social y ambientalment e, y sirve de base para análisis comparativos entre filiales de la empresa.	Correspond encia de los productos y servicios con la misión	Satisfacción general del cliente: responsabil idad social, Valor percibido, Calidad percibida	Micr o y Mes o

Anexo 9. Bibliografía

A continuación se enlista información complementaria a las referencias bibliográficas enlistadas en las páginas 199-219.

Importancia del pequeño productor y la agricultura sostenible para la conservación del ecosistema. Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños(as) Productores(as) y Trabajadores(as) de Comercio Justo (CLAC). En: <http://clac-comerciojusto.org/wp-content/uploads/2015/04/2010-Importancia-del-pequeño-productor.pdf>

Kliksberg, B. y Sen, A. 2008. Primero la gente: una mirada desde la ética del desarrollo a los principales problemas del mundo globalizado

Kliksberg, 2013. Ética para empresarios. Ed. Ética y economías. Buenos Aires, Argentina.

Ramírez, M. E. 2018. Experimentación campesina y difusión de innovaciones: experiencias de caficultores en la Sierra Madre de Chiapas. Tesis de Maestría en Ciencias. El Colegio de la Frontera Sur. México.

Venegas, A. 2020. Resiliencia de sistemas socioecológicos del café: lecciones aprendidas ante la emergencia de la roya (*Hemileia vastatrix*). Tesis de Doctorado en Ciencias. El Colegio de la Frontera Sur. México.

Valdés, H., L.A. 2017. Tecnología apropiada y adecuada utilizada por los pequeños productores de café: Caso cafecultor del Ejido San Antonio Chicharras, Municipio de Tapachula, Chiapas. XXII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. CU-CDMX.