



REPORTE DE CASO

Análisis comparativo de dos organizaciones de pequeños productores de café de Oaxaca, México.

Comparative analysis of two organizations of small coffee producers in Oaxaca, Mexico.

Victor Coutiño-Puchuli^{a*}; Vinicio H. Santoyo-Cortés^a; Juan José Flores-Verduzco^a; Manrrubio Muñoz-Rodríguez^a

^a Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM) - Universidad Autónoma Chapingo

Historia del artículo. *Recibido: 3 de febrero de 2017; aceptado: 11 de julio de 2017*

*Correo electrónico de autor para correspondencia: vcoutino@ciestaam.edu.mx

Para citar este artículo (estilo APA):

Coutiño, V., Santoyo, V., Flores, J. y Muñoz, M. (2017). Análisis comparativo de dos organizaciones de pequeños productores de café de Oaxaca, México. *Transitare*, 3 (2), 41-57

Resumen

Se analizó el modelo de desarrollo de dos organizaciones de pequeños productores de café de Oaxaca, Yeni Navan y UNECAFE, a partir del análisis del funcionamiento de cada organización, integración de su red de valor y las características del modelo de negocio. Ambas organizaciones han mejorado a sus socios, pero tienen posiciones competitivas muy distintas. En Yeni Navan se encontró una membresía estancada y un modelo tradicional centrado en la parte comercial y poco en la productiva, apoyándose en la relación con otras organizaciones del mismo nivel. UNECAFE, surgido en un contexto comercial más moderno, ve crecer su membresía por alianzas clave con grupos comerciales, logrando acceso a financiamiento, tecnología productiva y flujos comerciales eficaces.

Palabras clave: red de valor, modelo de negocio y organización de productores.

Abstract

The development model of two organizations of small coffee producers at the state of Oaxaca: Yeni Navan and UNECAFE, were analyzed. Generated from the analysis of the performance of each organization, integrating its value network and characteristics of the business model. Both organizations have improved their partners but they have very different competitive positions. Yeni Navan maintains a stagnant membership and a traditional model centered on the business side and little in the productive, which is based on the relationship with other organizations at the same level. While UNECAFE, emerged in a commercial context, it has increased its membership by key partnerships with large commercial groups, which has allowed its access to financing, production technology and commercial flows to have a more effective model.

Key words: value network, business model and producer's organization.

1. Introducción

El café es uno de los productos agrícolas más importante en el mundo, en términos de producción y valor comercial. Se cultiva en más de ochenta países de América Latina, África y Asia. Donde juega un papel importante en el aspecto económico, social y productivo para los actores que participan en la cadena agroalimentaria (Brando, 2014).

En el ámbito económico, es un importante generador de empleo, dado que involucra a millones de personas en los eslabones de la cadena agroalimentaria (Panhuysen y Pierrot, 2014). En lo productivo; en México, más del ochenta por ciento de los productores de café son de pequeña escala contando con una superficie menor a 5 hectáreas, en un contexto de una economía campesina familiar (AMECAFE, 2013).

En la cadena agroalimentaria, además de los productores de café, intervienen diversos actores como los procesadores, comercializadoras y tostadores. Sin embargo, los pequeños productores reciben una pequeña fracción del precio final pagado por los consumidores, mientras que las grandes industrias torrefactoras y comercializadoras tienen una mayor participación en dicho precio (Gómez *et al.* 2005).

Las organizaciones de productores con una estrategia para que los productores socios puedan establecer una mejor relación con el mercado, desarrollando modelos de negocio que contribuyan a mejorar el rendimiento del café, generando productos diferenciados y conjuntando volúmenes que le den acceso a mercados dinámicos. Así, en México y particularmente en el estado de Oaxaca, se han desarrollado diversas organizaciones que comercializan café en nichos de mercado como la producción orgánica, comercio justo, cafés ecológicos, café de sombra, principalmente (Doppler y González, 2008).

En este contexto, este trabajo analiza y compara dos organizaciones de pequeños productores de café del estado de Oaxaca, tercer productor de café a nivel nacional y pionero en la producción para mercados diferenciados como el orgánico y el comercio justo. Su propósito es analizar comparativamente las redes de valor en que se integran, los modelos de negocio que han desarrollado y el valor que aportan a sus socios; para precisar sus perspectivas.

A continuación, en la sección de *materiales y métodos*, se explica el tipo de estudio que se realizó y las herramientas analíticas utilizadas para el desarrollo de la investigación. Posteriormente en *resultados y discusión*, se abordan la estructura y funcionamiento de las organizaciones; las redes de valor en que participan y los modelos de negocio que desarrollan; para terminar con el valor que aportan a sus socios. Se presenta las *conclusiones* como parte los hallazgos y las contribuciones generadas por la investigación.

2. Materiales y métodos

Mediante estudios de caso se estudiaron a las organizaciones Yeni Navan y UNECAFE, organizaciones consolidadas, con varios años de actividad, membresía importante y volúmenes

comercializados relevantes, para ello, se realizaron 62 encuestas a productores, de los cuales 23 forman parte de Yeni Navan, 18 de UNECAFE y 20 son no organizados. También fueron entrevistados los directivos de las organizaciones, así como otros expertos en la temática en la empresa AMSA, Certimex y el Centro Regional Universitario del Sur de la UACH.

Las encuestas a productores (anexo 1) se realizaron mediante un cuestionario estructurado en seis apartados: características de productor, características de producción, aspectos relacionados con la organización, certificación y aspectos económicos. La guía de entrevista aplicada a las organizaciones (anexo 2), consideró cinco apartados: características de la organización, aspectos productivos, sus factores internos y externos, modelos de negocio y problemáticas.

El objetivo de dichos cuestionarios fue identificar los aspectos más destacados de las organizaciones y pequeños productores en el ambiente productivo, económico y social, por lo que la información presentada fue de carácter mixto. En el enfoque cuantitativo se obtuvieron datos respecto al sistema productivo de los productores como superficie sembrada, rendimiento, adopción de innovaciones y precios. En el enfoque cualitativo se desarrolla la estructura interna de las organizaciones y las interacciones con los socios y su entorno.

Los resultados se presentan en cuatro apartados. En el primero hace referencia al funcionamiento de las organizaciones para comprender cómo operan y qué servicios ofrecen de acuerdo a Muñoz, Santoyo y Flores (2010). El segundo apartado, mediante la red de valor de Nalebuff y Brandenburger (2005), se caracterizó a las organizaciones para comprender el entorno donde se desenvuelven y el valor agregado que ofrecen los diversos tipos de alianzas. En el tercer apartado, se desarrolla el modelo de negocio propuesto Osterwalder y Pigneur (2009) donde describe los nueve segmentos de cómo una organización crea, entrega y genera valor para sus socios y/o clientes. En la presente investigación se desarrollada exclusivamente aquellos segmentos que realmente son indispensables para dar respuesta a los objetivos planteados. En el último apartado se realiza una comparación de los productores organizados y no organizados con la finalidad de conocer el valor agregado de las organizaciones de pequeños productores.

3. Resultados y discusión

3.1. Estructura y funcionamiento de las organizaciones

Yeni Navan

Inició sus actividades en 1985 con 250 productores socios, bajo la denominación de Michizá, gracias al apoyo del Centro Diocesano Pastoral Indígena de Oaxaca (CEDICIPO) perteneciente a la iglesia católica. El objetivo de su creación fue mejorar la producción de café de los socios y reducir el involucramiento de los intermediarios. En 1989, exportó los primeros lotes de café con el apoyo del beneficio seco de café orgánico y el uso de la figura jurídica de la Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (UCIRI). En 1992, Michizá retoma la figura jurídica de Yeni Navan S.P.R. de R.L. organización que ya se había conformado tres años antes

por un grupo de campesinos de la Sierra Norte. Posteriormente, contó con la certificación orgánica y de comercio justo de Naturland (1992), IMO-Control (1994) y Certimex (1999). Para el 2015 cuenta con 916 socios provenientes de las regiones Mixteca, Sierra Norte-Mixes, Cañada, Papaloapan, Costa y Sierra Norte-Zapotecos.

La máxima autoridad de Yeni Navan es la Asamblea de Delegados, integrada por 38 delegados (representantes de cada comunidad de los socios) y directivos de la organización. La Asamblea de Delegados se realiza cada tres meses y una general (anual). En las asambleas trimestrales se presentan, sobre todo, los informes de las áreas que conforman la organización; y en las reuniones anuales: el plan de operación del próximo ciclo productivo, definiendo la manera de cómo se ejercerá el presupuesto, los precios de compra-venta del café, entre otros recursos de la organización.

La organización brinda una mezcla de 10 servicios, destacando: la comercialización, capacitación, asistencia técnica, abasto de semillas e insumos, beneficio seco y las certificaciones. En la parte de asistencia técnica y capacitación, cuenta con 2 técnicos habilitados por FIRA que, al ser insuficiente para dar servicio a todos los socios, capacitan a un promotor orgánico por cada comunidad mediante talleres demostrativos. Para el beneficio seco se mantiene relación con otra organización destacada del estado, como es el caso de la Coordinadora Estatal de Pequeños Productores de Oaxaca (CEPCO) que integra a 34 distintas organizaciones de pequeños productores de las distintas regiones cafetaleras del estado. Para brindar servicios de beneficio húmedo y seco a sus clientes, CEPCO creó la Comercializadora Agropecuaria del Estado de Oaxaca S.A. de C.V. (CAEO).

Yeni Navan diferencia el pago del café por regiones con base en los costos que se generan en maniobras, rendimiento de pergamino a oro y la calidad en taza; ello propicia la competencia para la mejora del sistema de producción de los socios y elevar la calidad.

Es una organización que practica la democracia y solidaridad mediante la participación de los socios en diversas actividades, entre ellas, la inspección interna, capacitando a tres socios por comunidad denominados “Guetza”, cuya función es verificar que las parcelas cumplan con todos los criterios de producción orgánica. Este tipo de participación de los socios fortalece la vinculación que tienen con la organización y al mismo tiempo reduce los costos operativos.

UNECAFE

Esta organización tiene como antecedente al programa *Adopta Un Cafetal*, impulsado en 1999 en colaboración con Fundación Comunitaria de Oaxaca y Agroindustrias Unidas de México (AMSA), con el propósito de mejorar el sistema productivo de los cafetales del Estado.

AMSA comercializan más de 170 mil costales de 69 kilogramos cada uno y es líder en el procesamiento y comercialización de café convencional en México. A partir del 2009, empezó a operar un modelo de asistencia técnica denominado Servicio de Manejo Sostenible (SMS), orientándose a la compra de cafés orgánicos certificados, comercio justo y amigables con el medio ambiente; relacionándose con productores organizados, productores libres, finqueros e instituciones gubernamentales.

Los tres primeros años, la organización, en conjunto con un grupo de técnicos contratados por AMSA, dieron asesoría técnica a 900 pequeños productores de café de las regiones Costa y Mixteca para transitar al sistema de producción orgánica iniciando en el 2005, el proceso de certificación para las normas de los Estados Unidos, la Unión Europea y Japón. Paralelamente impulsaron la certificación bajo el estándar voluntarios de sostenibilidad Rainforest Alliance.

El modelo no dio los resultados económicos esperados, por lo que fue reestructurado en el 2009. El nuevo proyecto se orientó a lograr la certificación en Comercio Justo e incursionar en nuevos mercados.

Para este nuevo proyecto, buscaron opciones de mercado con empresas como AMSA y otras organizaciones de productores como Yeni Navan, CEPACO, entre otras, para la comercialización; siendo el modelo de AMSA quien brindó las mejores oportunidades. Es así como en 2011 se constituye la Unidad Ecológica para el Sector Café Oaxaqueño (UNECAFE), organización conformada por 1,200 socios con una cobertura de 4,500 hectáreas. Para el 2015, con este modelo se incrementó la membresía a 2,523 socios y la superficie a 6,605 hectáreas, trabajando en las regiones: Cañada, Istmo, Sierra Sur, Mixteca, Sierra Norte, Papaloapan y Costa.

La máxima autoridad de la organización es la Asamblea de Delegados, constituida por 59 delegados y un Consejo Directo. Cuenta con cuatro áreas: contable/fiscal, administrativa, desarrollo sustentable y proyectos estratégicos. El Consejo Directivo es apoyado profesionalmente por un Asesor Interno, quien se encarga de dar seguimiento a cada una de las áreas de la organización, coordinar la ejecución de los diversos proyectos productivos, asesorar y dar solución a problemas que se susciten en la organización.

UNECAFE brinda una mezcla de 11 servicios a sus socios, destacando los servicios de gestión, capacitación, asistencia técnica, abasto de semillas e insumos, comercialización, certificación, maquila y captación de carbono. En la parte de capacitación y asistencia técnica, cuenta con 5 técnicos, de los cuales 3 son apoyados por el programa de Servicio de Asistencia Técnica (SATI) de FIRA, y los otros 2 son cubiertos por la organización. Estos no son suficientes para atender a todos los socios, por lo que capacitan a promotores orgánicos como ayuda para orientar y supervisar las prácticas agrícolas de los demás socios.

La organización tiene dos contratos con AMSA, un contrato para la parte comercial, donde le proporciona servicio de bodegas, beneficio seco, maquila y comercialización; y otro contrato para la parte financiera, mediante créditos para la etapa de acopio hasta la comercialización y para cubrir parte del pago del personal operativo de la organización.

3.2. Redes de valor

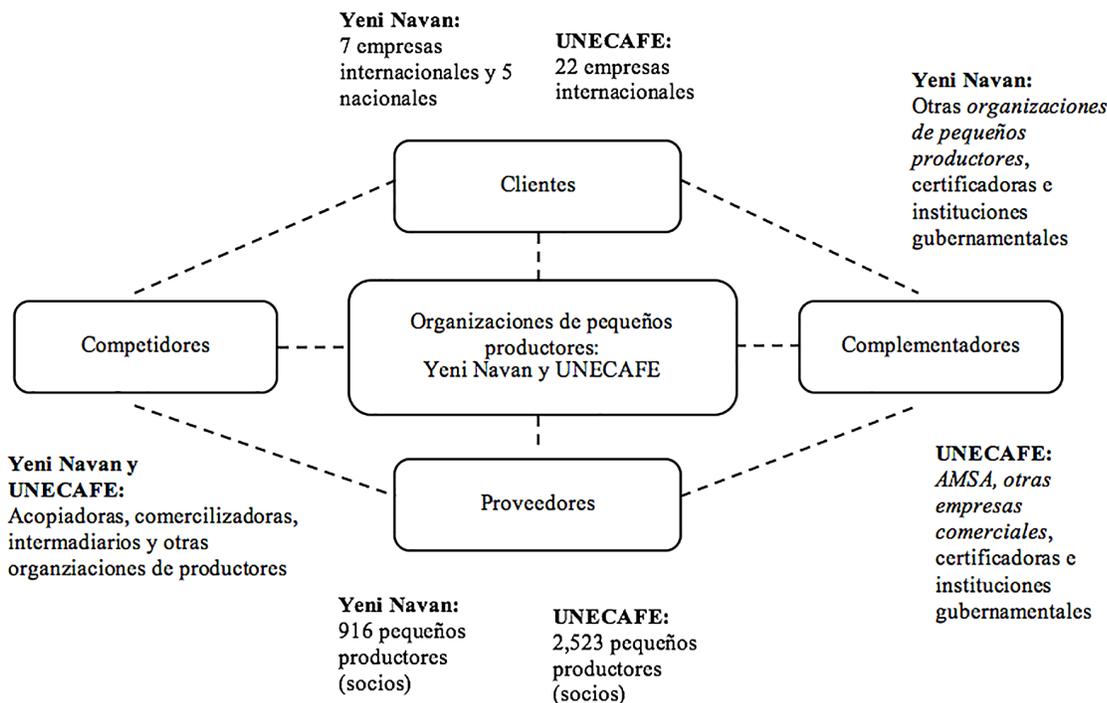
La red de valor permite conocer el entorno de las organizaciones, definir y entender la interacción entre los actores clave, las relaciones y los flujos de información.

En la red de valor de las organizaciones, los socios son los proveedores al suministrar la principal materia prima que es el café. Sin embargo, éstos enfrentan problemas de productivos por los bajos rendimientos en las fincas, vulnerabilidad a plagas y enfermedades; en la parte comerciales por presencia de los intermediarios y la incursión de las grandes empresas

a producir y comercializar bajo certificaciones de café sustentable, incrementando la competencia en el mercado; además, geográficamente se encuentran dispersos y en muchos casos en zonas marginadas, teniendo dificultad al acceso a vías de comunicación. Al tener los servicios y el asesoramiento de las organizaciones, los socios están en mejores condiciones para hacer frente estos problemas.

Los proveedores de Yeni Navan cultivan las variedades de café Typica, Oro Azteca, Mundo Novo, Bourbon y Costa Rica 95; en una superficie promedio de 2,016ha; apoyados por la organización certifican el café como comercio justo, orgánico Estados Unidos y orgánico Unión Europea, y comercializando aproximadamente el 70% del café bajo el criterio de calidad en taza, diferenciando su producto y ofreciendo un sobreprecio al productor.

Figura 1. Red de valor de las organizaciones



Fuente: Elaboración propia con datos de las organizaciones obtenidas en el trabajo de campo.

Mientras los proveedores de UNECAFE cultivan las variedades Marsellesa, Guacamaya, Starmaya, Costa Rica 95, Salchimor, Caturra y Garnica; en una superficie promedio de 6,605ha. En acuerdo de los socios con la organización, se acopia solo el café de primera calidad física del grano, comercializando bajo las siete certificaciones (Fairtrade, USDA Organic, UE, UTZ, Rainforest, JAS, C.A.F.E. Practices) que posee la organización a través de los servicios de AMSA, estas certificaciones son una estrategia para llegar a un mercado más diversificado,

cumpliendo con las exigencias de los clientes y dar un sobreprecio a los socios. En beneficio de los pequeños productores, la organización a través de AMSA negocia con los clientes para que todas las ventas incluyan la prima de comercio justo más otro sello o combinación de éstos.

Yeni Navan tiene como clientes a empresas de Estados Unidos., Austria y Alemania; exporta el 84%, y a nivel nacional comercializa solo el 16%. De este último, aproximadamente el 97% se comercializa en café oro y sólo el 3% como café tostado y molido. En cuanto a UNECAFE a través de AMSA se comercializa el 100% de la producción en el mercado internacional. Sin embargo, los consumidores finales cada vez dan más importancia a la trazabilidad del producto de origen orgánico, exigiendo la implantación de mejores prácticas agrícolas sin intervención de productos que puedan dañar la salud, siendo sustentable y de mejor calidad.

En cuanto a los competidores, al operar las organizaciones en regiones similares presentan la misma situación, destacan principalmente otras organizaciones de productores y las acopiadoras, comercializadoras regionales e intermediarios. A pesar de que la presencia de las organizaciones hace que los intermediarios iguallen el precio, los pequeños productores comprometen su café a precios menores a cambio de pagos inmediatos, esto por la falta de financiamiento.

Los complementadores marcan diferencias importantes en el modelo de desarrollo de las organizaciones ya que, dependiendo de las alianzas, es el tipo y calidad de recursos que obtienen. Yeni Navan se caracteriza por presentar alianzas con organizaciones de su mismo nivel, lo que le ha permitido compartir experiencia en la parte de producción orgánica, mejorar su dinámica organizacional y comercial, y obtener diversos servicios. La organización obtiene créditos de la institución financiera FINDECA (Financiando el Desarrollo del Campo) constituida en 2007 para brindar créditos oportunos y con bajas tasas de interés en beneficio de los pequeños productores de café, y el beneficio húmedo mediante CAEO; ambas fundadas con el capital social de las aportaciones de los pequeños productores de la organización CEPACO.

UNECAFE ha formado alianzas clave con empresas comerciales entre las que destaca la agroindustria AMSA, además de otras organizaciones no gubernamentales como ProNaturaleza Sur, Rainforest y Fundación Banamex, lo que le permite acceder a nuevas tecnologías de innovación y proyectos productivos en beneficio de los socios. Entre los proyectos más destacados se encuentra el CO₂, cuya finalidad es que los socios reciban un “plus” en el precio por la captura de carbono.

3.3. Modelos de negocio

El modelo de negocio determina cómo las organizaciones crean, entregan y generan valor. Por su naturaleza, las organizaciones de pequeños productores buscan brindar beneficios a sus socios y satisfacer la demanda y necesidades de los clientes. Por ello, cada organización presenta dos propuestas de valor: una para los clientes y otra para los socios. De los nueve segmentos propuestos por Osterwalder y Pigneur (2009), solo se analizaron aquellos que realmente son relevantes para comparar los elementos de los modelos de negocio de las organizaciones.

Yeni Navan

Propuesta de valor. Para los socios es otorgar servicios de comercialización, asistencia técnica y capacitación para el cultivo de café certificado. Para los clientes es vender café de pequeños productores indígenas certificados por su calidad para beneficio de la tierra, salud y gusto de los consumidores.

Relación con clientes. Entre los socios existe un arraigo hacia la organización, dado que el mayor porcentaje ha permanecido desde su constitución, a pesar de los problemas y altibajos que han enfrentado. Entre los clientes, existe una relación de confianza que ha permitido ofrecer a la organización un adelanto del pago de café hasta de un 40 o 60 por ciento del precio final, sin generar interés y sin la necesidad de contrato.

Recursos clave. El capital de trabajo de la organización le permite realizar un adelanto del pago a los socios en la temporada de cosecha, asegurando a la vez la proveeduría de café. Otro recurso clave son las Guetza, conformadas por socios capacitados para realizar inspección interna de las certificaciones, reduciendo el costo destinado para esta labor hasta en un 90%.

Actividades clave. La asistencia técnica y capacitación contribuye a aumentar el rendimiento, mejorar la calidad y obtener las certificaciones. El adelanto de pago de cosecha asegura la proveeduría del café. La organización asegura a sus socios la compra de todo el café que se acopie. La diferenciación de pagos de acuerdo al rendimiento y calidad del café que se acopie, así como los gastos por región que se generen se descuentan vía precio del café.

UNECAFE

Propuesta de valor. Para los socios es otorgar servicios de asistencia técnica y capacitación para el cultivo de café, y con las certificaciones tener un mercado más amplio para comercializar el producto. Para los clientes es vender café de pequeños productores indígenas certificado por diversos sellos para el beneficio de la tierra, salud y preferencia de los consumidores.

Canales. La organización consigue y vende de manera directa al 40% de sus clientes y el otro 60% de las ventas se realizan por medio de AMSA; aunque el servicio de comercialización lo realiza en su totalidad esta última empresa.

Recursos clave. Asesoría y dirección profesional para la toma de decisiones y la operación de UNECAFE. Al no contar con recursos propios, la organización opera con financiamiento proveniente principalmente de AMSA y FIRA.

Actividades clave. Asistencia técnica y capacitación a los socios que contribuye a aumentar el rendimiento, calidad y obtener las certificaciones. Empleo temporal para la cosecha del café, recurso que proviene del premio social del ciclo anterior. Proyecto CO2 que beneficia a los productores con viviendas y reforestación que impacta de manera positiva para la comunidad y el medio ambiente. Las siete certificaciones le brindan a la organización un esquema muy flexible para tener acceso a diversos mercados.

Los modelos de negocio descritos muestran los principales aspectos internos que las organizaciones utilizan como fortaleza para generar valor a los socios y a los clientes. Aprovechando las oportunidades que se generan en su red de valor. Es de notar que si bien el objetivo de ambas organizaciones es promover los intereses y calidad de los servicios que reciben los

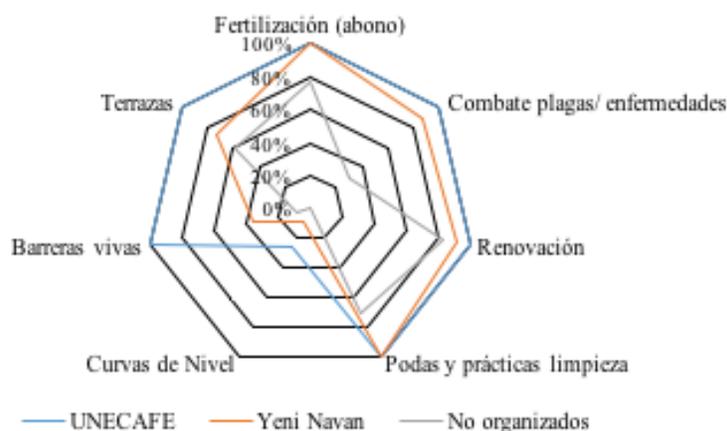
socios y, al mismo tiempo, satisfacer la demanda y exigencias de sus clientes, el modelo de Yeni Navan está basado en sus relaciones con organizaciones locales y clientes tradicionales; mientras que UNECAFE, mediante un manejo profesional de la organización ha privilegiado el vínculo con AMSA, quien le da acceso a financiamiento, apoyos y mercados más flexibles y dinámicos. Logrando así la valoración de estándares de calidad sociales, sensoriales y ambientales.

3.4. El valor de las organizaciones de pequeños productores

La forma de trabajar de las organizaciones requiere de un mayor compromiso por parte de los socios, lo que no es aceptado por otros productores que deciden trabajar de manera independiente. En este apartado se analizan las diferencias entre los productores organizados y libres en cuanto a adopción de innovaciones, rendimientos y precios percibidos, con la finalidad de resaltar el valor que generan las organizaciones a sus socios.

Las encuestas permitieron conocer el grado de adopción de innovaciones por parte de los productores en la aplicación de abono, combate de plagas y enfermedades, renovación de cafetales, podas y prácticas de limpieza, curvas de nivel, barreras vivas y realización de terrazas. Se destaca que una mayor adopción de innovaciones está asociada a la presencia de técnicos en campo, que orienta a los productores a realizar de manera correcta y oportuna las labores culturales, lo que ocurre cuando están organizados.

Figura 2. Adopción de innovación de los productores organizados y no organizados



Fuente: Elaboración propia con datos de productores de café, socios de las organizaciones, 2016.

Los productores no organizados, aunque no están dispuestos a adquirir los mismos compro-

misos, buscan apoyos de programas productivos con instituciones gubernamentales que les brinden apoyo económico, insumos o capacitación para mejorar su producción. Estos cafeticultores producen de manera más o menos orgánica, dado que las técnicas utilizadas se basan en el uso de mano de obra y el uso mínimo o nulo de productos químicos. Sin embargo, no cuentan con rendimientos similares a los productores orgánicos ni certificaciones que les permita obtener sobrepuestos por el café que comercializan.

En el caso de Yeni Navan, los técnicos realizan de 2 a 3 visitas al año a las parcelas de los socios y logran una adopción de innovaciones del 68%, mientras que en UNECAFE se presentan 4 a 5 visitas con una adopción de 89%. Los productores no organizados tienen un grado de innovación de 49%, esto porque no cuentan con alguna capacitación o asistencia técnica, aprendiendo las labores culturales por experiencia propia o por observación a otros productores.

Como se observa en el Cuadro 1, los productores organizados tienen rendimientos mayores a los productores no organizados que llegan a duplicarse en uno de los casos. Esto se debe principalmente a que las organizaciones ofrecen a sus socios una mezcla de servicio, entre los que destaca la capacitación, asistencia técnica y financiamiento que les permite invertir en el cafetal y obtener mejores rendimientos.

Cuadro 1. Comparación del rendimiento (qq/ha) de café de los productores organizados y no organizados

Estatad	Yeni Navan	UNECAFE	No organizados
3	3.44	4.35	2.06

Fuente: Elaboración propia con datos del SIAP y productores de café de Oaxaca, 2016.

Mientras que los productores no organizados, además de los problemas que enfrentan en general todos los pequeños productores, presentan otras dificultades como la falta de financiamiento, lo que repercute en algunos casos en la no realización de las prácticas culturales, trayendo como consecuencia la baja adopción de innovación y repercutiendo en los rendimientos.

El precio percibido es otra de las diferenciaciones importantes. Los socios de las organizaciones perciben un precio final conformado por un precio base más un premio social. Para ambas organizaciones, el precio base se define al final del ciclo comercial, con base en el volumen vendido y los distintos precios a que se vendió cada lote por región descontando los gastos de operación y comercialización. El premio social se compone de las primas que se obtiene por las certificaciones. En Yeni Navan por las certificaciones de orgánico, comercio justo y calidad en taza y, en el caso de UNECAFE por las 7 certificaciones. No todas las primas están incluidas en el premio social, esto depende de la negociación que se haga con los clientes.

Yeni Navan realiza el pago a los socios en 3 etapas: anticipo a la cosecha, pago de acopio

y reajuste de acopio. Por el rendimiento de café pergamino a café exportable, existe un diferencial de pago de acuerdo a las regiones, determinado al momento de maquilar el café. En UNECAFE el pago se realiza en 2 exhibiciones: al momento de acopio (precio base) y reajuste al acopio (premio social). En ambas organizaciones el reajuste al acopio o premio social se paga aproximadamente 60 días después de la venta del café.

Los productores no organizados, al no contar con certificaciones, perciben un solo precio y en una sola exhibición. Además, aunque de facto no utilicen agroquímicos, su manejo “orgánico” no es reconocido en el mercado por no contar con certificaciones o canales de comercialización para este tipo de café, por ello no reciben un sobreprecio y recurren a intermediarios que en general pagan los menores precios.

Cuadro 2. Comparación de precios promedio recibidos por los productores organizados y no organizados (kg/pergamino), ciclo 2014-2015

Organización	Precio base	Premio social	Precio final
Yeni Navan	\$46.85	\$2.90	\$49.75
UNECAFE	\$41.00	\$6.00*	\$47.00
No organizados	\$38.25	N/A	\$38.25

*Es un aproximado dado que no está establecido como tal.

Fuente: Elaboración propia con datos de las organizaciones, 2016.

En los precios percibidos en el ciclo 2014-2015, los socios de las organizaciones recibieron precios más altos por el café certificado que los productores no organizados por su café convencional (Cuadro 2). La ventaja competitiva que poseen los pequeños productores en la producción orgánica y comercio justo, es obtener mejores ingresos que los productores no organizados.

A pesar de estas ventajas de la organización, algunos productores prefieren mantenerse independientes con los argumentos de que prefieren recibir su pago en una exhibición, que producen muy poco como para que valga la pena el esfuerzo de certificarse, que ya han sufrido malos manejos en las organizaciones, pero sobre todo por no querer comprometerse en cuestiones de cooperación con otros productores, por la falta de tiempo o disciplina.

4. Conclusiones

La red de valor que presentan las organizaciones permite acceder al fomento y recursos con instituciones gubernamentales, y agregación de valor con las certificaciones. En el caso de UNECAFE, al tener alianzas con instituciones comerciales, le da acceso a financiamiento, mejoras en tecnología, innovación e insertarse a mercados más flexibles y dinámicos. Mientras que Yeni Navan, al tener relación principalmente con otras organizaciones de productores locales

y clientes tradicionales, le beneficia en adquirir experiencia y la obtención de financiamiento y servicio de maquila. Sin embargo, aún siguen presentando inconsistencia en la red. Además de las relaciones mencionadas, necesitan tener alianzas claves con universidades e institutos técnicos agrícolas para mejorar la formación y habilidades que respondan a las necesidades de las organizaciones.

Los modelos de desarrollo implantados por las organizaciones han mejorado la competitividad de los pequeños productores de café, al trabajar de manera organizada, reducen los costos de producción y canales de intermediación comercial, han mejorado el acceso a mercado diferenciados que reconocen los sistemas de producción amigable con el medio ambiente y el carácter social. El modelo de desarrollo implantado hace más competitivos a los productores organizados en comparación con los productores libres.

Las organizaciones de productores tienen que implantar un modelo de desarrollo que integre alianzas estratégicas con actores sociales y económicos que fortalezca las capacidades, las relaciones y los flujos de información para tener un sistema operativo, económico y de gestión que contribuya a fortalecer la parte tecnológica, el conocimiento del mercado y la adopción de innovaciones agrícolas.

5. Referencias

- AMECAFE, (2013). *Plan de Innovación en la Cafeticultura de México*. Proyecto Estratégico Fomento Productivo 2010, p.165.
- Brando, C., (2014). *Coffee consumption, production, challenges and opportunities 2013-2020*. EAFCA Presentation - P&A International Marketing.
- Doppler, F. & González, A.A., (2008). Estrategias de arraigo y generación de empleo en zonas rurales Cooperativas del Comercio Justo en Chiapas. En B. Espinosa, A. Esteves, & M. Pronko, eds. *Mundos del trabajo y políticas públicas en América Latina*. Quito, Ecuador: FLACSO, Sede Ecuador, pp. 171-190.
- Gómez, M.C., Rindermann, R.S. & Alvarado, M. del R.M., (2005). *Agricultura, Apicultura y Ganadería Orgánica de México 2005: Situación, Retos y Tendencias*. 1er edición. Universidad Autónoma Chapingo, Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM).
- Muñoz, M., Santoyo-Cortés, V.H.S. & Flores, J.J., (2010). *Pilares de las organizaciones rurales que perduran*. México, D.F.: Universidad Autónoma Chapingo.
- Nalebuff, B.J. & Brandenburger, A.M., (2005). *Coo-petencia*. 10a Edición. Norma, ed., Santiago de Chile.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y., (2011). *Generación de modelos de negocio*. 1ra edición., Barcelona, España: Centro Libros PAF, s. l. U. recuperado de <http://www.planetadelibros.com/generacion-de-modelos-de-negocio-libro-49022.html>.

Anexo 1. Cuestionario para los productores

I. CARACTERÍSTICAS DEL ENTREVISTADO

1. Sexo
2. Edad del productor
3. ¿Sabe leer y escribir?
4. ¿Cuál es su nivel máximo de escolaridad?
5. ¿Cuál es su ingreso familiar promedio mensual?

II. ASPECTOS SOCIALES

6. ¿Hay necesidad de trabajar fuera de la comunidad por los bajos ingresos del café?
7. Mano de obra empleada en las labores de cultivo.
8. ¿Estas personas son trabajadores con sueldo?
9. ¿Ser productor de café, le ha ayudado a solventar sus necesidades básicas (vivienda, educación, alimentación y salud)?

III. CARACTERÍSTICAS DE LA PRODUCCIÓN

10. Superficie total con la que dispone:
11. Superficie con café:
12. ¿Renta parte de la superficie que ocupa?
13. ¿Qué tiempo lleva con la actividad cafetalera?
14. ¿Qué tipo de café produce?
15. ¿Qué variedades de café tiene en la plantación?
16. ¿Cuántos quintales de café obtiene por hectárea?
17. ¿Ha realizado renovación de café en el ciclo pasado?
18. ¿Cuántas plantas ha renovado?
19. ¿Qué problemas relacionados al café se presentan en su parcela?
20. ¿Qué actividades realiza en su cafetal?

IV. ASPECTOS RELACIONADOS CON LA ORGANIZACIÓN

21. ¿Pertenece a alguna organización o grupo de productores de café?
22. ¿Qué organización o grupo de productores?
23. ¿Cómo conoció a la organización?
24. ¿Cuántos años tienen con la organización?
25. ¿Qué servicios le ofrece la organización?
26. La asesoría es en:
27. Desde su punto de vista ¿Cuál es la problemática que enfrenta la organización?
28. ¿Qué le recomienda a la organización para que la producción de café mejore?

V. CERTIFICACIÓN

28. ¿Pertenece algún tipo de certificación?
29. En caso de ser afirmativa la pregunta anterior, ¿Qué tipo de certificación es?
30. ¿Cuántos años tiene que ingreso a la certificación?
31. ¿Ha recibido beneficios a partir de su entrada al sistema de certificación?
32. En caso de ser afirmativa la pregunta anterior, ¿Cuáles son tales beneficios?
33. ¿Cómo considera las normas de certificación orgánica/CJ?
34. ¿A quien vende el café?

VI. ASPECTOS ECONÓMICOS

35. ¿La organización le apoya para vender su café?
36. ¿Entrega todo su café a la organización?
37. ¿Qué porcentaje?
38. ¿Qué medios utiliza para transportar los sacos de café para la organización o venta?
39. ¿Cuánto gasta en promedio para transportar su café?
40. ¿Qué precio recibe por el café?
41. ¿Qué problemas tiene a la hora de vender el café?
42. ¿Ha recibido algún apoyo o financiamiento para invertir en la producción de café?
43. ¿Cómo considera la calidad de su café?

Anexo 2. Cuestionario para las organizaciones

I. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

1. ¿Cuál es número de productores socios de la organización?
2. Al año, ¿cuantos productores ingresan a la organización?
3. ¿De qué manera conocen a los productores?
4. ¿Cuáles son los requisitos o condiciones que deben de tener los productores para ser miembro de la organización?
5. ¿Quiénes son que participan en la fijación de políticas y en toma de decisiones?
6. ¿Cómo está estructurada la organización?
7. ¿Los socios tienen el mismo nivel de voto?
8. ¿Los socios contribuyeron al capital de la organización? ¿Fue equitativo?
9. ¿Al menos una parte del capital es propiedad común de la organización o cooperativa?
10. ¿Los socios reciben alguna compensación y lo gestionan de forma democrática? ¿Qué tipo de compensación (monetaria, insumos...)?
11. Si hay excedente de capital es la organización, ¿para qué es asignada? (desarrollo de la organización, para reservas)
12. ¿Tienen acuerdos o coopera con otras organizaciones, gobierno o instituciones?
13. ¿Qué servicios o beneficios obtiene de esos convenios?

14. ¿Consiguen capital de fuentes externas? ¿De quién?
15. ¿La organización proporcionan algún tipo de educación y formación a los socios, representantes, administradores y empleados que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de la organización?
16. ¿Informan al público o comunidad (especialmente a los jóvenes), a acerca de la naturaleza y beneficios de la organización?
17. ¿La organización posee alguna política aprobada por sus socios en el cual trabajen para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades? (Interés por la comunidad)
18. ¿Qué servicios ofrecen a los productores?
19. ¿Cuáles de sus servicios los distinguen respecto a otras organizaciones?

II. ASPECTOS PRODUCTIVOS

20. ¿Qué variedades de café promueven en la organización?
21. ¿Cuántos quintales por hectárea de café se obtiene por hectárea?
22. ¿Cuáles son las principales que causa el bajo rendimiento de la producción de café?
23. ¿Qué practicas o labores realizan para aumentar la productividad del café?
24. ¿Cuáles son las políticas y acciones impulsadas por la organización para impulsar el desarrollo productivo del café?
25. ¿Cuáles son los resultados del modelo de desarrollo productivo?

III. FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

26. ¿Cuáles son sus ventajas respecto a otras organizaciones?
27. ¿Qué instrumentos utilizan para planear y organizarse?
28. ¿Qué es lo que considera que deberían mejorar como organización?
29. ¿Qué factores externos favorecen el desarrollo de la organización?
30. ¿Qué obstáculos afrontan?
31. ¿Qué están haciendo otras organizaciones?

IV. MODELOS DE NEGOCIO

32. ¿A quiénes vende o se dirige el café?
33. ¿Qué servicios o actividades ofrecen a los productores?
34. ¿Qué valor que proporcionan a sus clientes (socios)?
35. ¿Cuáles son las principales necesidades de los productores?
36. ¿Qué problemas están ayudando a resolver a los productores?
37. ¿En qué ámbito tiene impacto los servicios brindados?
38. ¿Cómo puede mejorar los servicios brindamos a los productores?
39. ¿Qué medios utiliza para dar a conocer la organización?
40. ¿Cuáles es la fuente de ingreso de la organización?
41. ¿Qué porcentaje de los ingresos cubren los costos?
42. ¿Cuáles son los costos en que incurre la organización?

43. ¿Qué recursos clave requiere para la prestación de servicios?
44. ¿Qué actividades clave requiere la oferta de servicios?
45. ¿Qué actividad clave es la más costosa?
46. ¿Qué parte de la estructura de la organización tiene un mayor costo?

V. PROBLEMÁTICA

47. ¿Cuál es la problemática que enfrenta la organización para llevar a cabo sus funciones?
48. ¿Cuál cree que son las causas de dicha problemática?
49. ¿Qué soluciones pueden tener?