

Estudio de estructura empresarial en organizaciones de productores de café orgánico, en la región frailesca, de Chiapas, México.

Ruth López Aguilar

PITC, Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas

ORCID: 0000-0002-1735-349X

ruth.lopez@unicach.mx

María del Carmen Chávez Rodríguez

PITC, Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas

ORCID: 0000-0003-1022-2339

maria.chavez@unicach.mx

Elizabeth Céspedes Ochoa

PITC, Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas

ORCID: 0000-0002-2636-1458

elizabeth.cespedes@unicach.mx

RESUMEN

El presente trabajo se avoca al estudio de empresas rurales asociativas, dedicadas a la producción y comercialización de café orgánico, que agremian a productores minifundistas, en el municipio de Ángel Albino Corzo, Chiapas, estas organizaciones se gestan desde la necesidad de los productores rurales, de promover su desarrollo organizacional, en temas comerciales que a la vez incidan en el bienestar social y económico de su comunidad, uniendo esfuerzos en las actividades productivas y de comercialización, desde el conocimiento empírico que por tradición tienen, por lo que se realiza una investigación de tipo exploratorio, con un diseño cualitativo de investigación acción que analiza mediante entrevistas, encuestas y observación directa en su entorno cotidiano, sus actividades, recursos y procesos, con el objetivo de identificar su estructura empresarial, a fin de evidenciar los factores y elementos con que cuenta, así como aquellos que necesitan ser incorporados, para eficientar su desarrollo empresarial, encontrándose datos relevantes en temas de planificación estratégica, estructura organizacional, comunicación, operatividad de mercado, financiamiento y asistencia técnica, para su desarrollo y el de la región.

Palabras clave: Estructura empresarial, organizaciones, productores, café orgánico.

Study of business structure in organic coffee producer organizations in the Frailesca region of Chiapas, Mexico.

ABSTRACT

The present work focuses on the study of rural associative companies, which unite smallholder producers, dedicated to the production and commercialization of organic coffee, in the municipality of Ángel Albino Corzo, Chiapas, these organizations are created from the need of rural producers, to promote their organizational development, in commercial issues that at the same time affect the social and economic well-being of their community, joining efforts in productive and marketing activities, based on the empirical knowledge they traditionally have, for which an investigation is carried out of an exploratory type, with a qualitative design of action research that analyzes through interviews, surveys and direct observation in their daily environment, their activities, resources and processes, with the aim of identifying their business structure, in order to demonstrate the factors and elements with that counts, as well as those that need to be incorporated, to streamline their business development, finding relevant data on issues of strategic planning, organizational structure, communication, market operation, financing and technical assistance, for their development and that of the region.

Keywords: Business structure, organizations, producers, organic coffee.

INTRODUCCIÓN

Las Empresas Comunitarias Campesinas (E.C.C.), también llamadas empresas rurales asociativas, son agrupaciones de base, formales o informales, voluntarias, democráticas, cuyo fin primario es promover los objetivos económicos o sociales de sus miembros. El fundamento de estas empresas se remonta a la reforma agraria de México en 1910, que dejó un legado organizativo complejo, cuyas estructuras de participación aún permanecen. .

Según Francisco García (2009:91) “El minifundio en tanto forma de tenencia de la tierra, es el producto histórico de cambios institucionales generados por políticas gubernamentales encaminadas al control político más que al desarrollo rural”.

Para el año 1992 se contaba con una nueva Ley Agraria, que abrió la oportunidad a los campesinos, de optar por la figura asociativa que fuera afín a sus objetivos, incluso se abrió la oportunidad de optar por las sociedades mercantiles. Las estrategias buscaron siempre mejorar los niveles de bienestar de la población rural con base en su participación organizada y plena utilización de los recursos naturales y financieros, con criterios sociales de eficiencia, permanencia y equidad, fortaleciendo su integración con el resto de la nación.

Esto provocó que los campesinos productores de café, buscaran formas de trabajo colaborativo que permitiera potencializar su producción, al formar organizaciones que los agremiaran, ya sin la dependencia del gobierno. En este proceso, lograron organizarse, y los campesinos decidieron subirse al tren de la competitividad por la vía de comercializar su café en el mercado internacional.

Se advierten cambios importantes en el desarrollo de la producción agrícola en México como señalan algunos autores.

La agricultura mexicana tiene un alto potencial productivo, que es resultado de su ubicación geográfica y de su diversidad de climas y ecosistemas, entre otros muchos factores. Estas ventajas están haciendo posible un proceso de apertura comercial exitoso, que se refleja en las cifras de crecimiento anual de la producción y en el rápido aumento de las exportaciones observado en los últimos años. (Sotomayor, 2006, p.1)

Con todos los esfuerzos realizados, aún existen grandes rezagos que cubrir entre el panorama esperado y lo que la realidad contextual evidencia, en términos de formalidad de estructuras empresariales que promuevan la gestión del proceso administrativo, en torno a su productividad y comercialización, ya que como refieren algunos autores, la formulación de estrategias empieza con un análisis de las fuerzas que conforman la competencia que existe en la industria en la que opera una compañía, sin embargo, es prioritario también el análisis interno, que se refiere a la identificación de las fortalezas y debilidades de la compañía, ya que ambos proporcionan a los administradores la información necesaria para elegir el modelo de negocios y las estrategias que permitirán a su compañía lograr una ventaja competitiva sostenida.; por lo que este estudio se avoca a revisar las condiciones de trabajo colaborativo que se dan en las asociaciones rurales campesinas dedicadas a la producción de café en la Frailesca, región económica del estado de Chiapas, en México, analizando sus factores internos en relación al contexto en el que se desempeñan, buscando integrar información que pueda aportar datos para la caracterización de su estructura empresarial, contribuyendo a su óptimo funcionamiento.

METODOLOGÍA

El estudio se realiza en la región frailesca del estado de Chiapas, compuesta de seis municipios: Villaflores, Villacorzo, Parral, La concordia, Ángel Albino Corzo y Montecristo de Guerrero; de los cuales se consideran como muestra algunas organizaciones del municipio de Ángel Albino Corzo, en donde se encuentran gran parte de las organizaciones productoras de café; con el objetivo de identificar la realidad del contexto de los campesinos agremiados en estas figuras asociativas, a fin de determinar los elementos de estructura empresarial que se utilizan, así como aquellos que son desconocidos y tengan potencial de ser empleados, se trabaja con un enfoque cualitativo, mediante un diseño de Investigación-acción, que aporta información para la toma de decisiones y la

construcción del conocimiento por medio de observación y revisión de la práctica. Se utilizarán instrumentos para la recolección de información, el control de calidad de datos obtenidos en trabajo de campo, como la entrevista semiestructurada, encuestas dirigidas a los líderes de las organizaciones y productores.

RESULTADOS Y DISCUSION

Diversos estudios relativos a la producción agrícola en nuestro país indican la necesidad del estudio de las formas asociativas de los productores campesinos, debido en gran medida, a que se evidencia un alto potencial de productividad que genera a su vez eslabonamientos en cadenas productivas y de valor, en términos comerciales.

Sin embargo se advierte que los conocimientos que se poseen para el trabajo colaborativo, en organizaciones formales, llamémosle empresariales, derivan de la práctica tradicional o heredada de generación en generación, por lo que en muchos casos se desconocen factores o elementos que permitirán ser más eficientes en términos organizativos, ante esto se propone una Herramienta de diagnóstico organizativo o empresarial para determinar la línea base de una Organización de productores de café orgánico.

De manera general, se plantean factores y criterios como elementos de una primera herramienta para iniciar el diagnóstico organizativo o empresarial, retomando grandes rubros como: Marco legal, Planeación estratégica, Estructura organizacional, Comunicación Interna, Operatividad de mercado y Competitividad.

La investigación se dirige a Directivos, personal administrativo y una representatividad de los socios (productores campesinos)

Factores	Criterio	Indicador
Constitución Legal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuenta con Acta Constitutiva ▪ Se encuentra dado de alta ante Secretaría de Hacienda ▪ Sabe el tipo de figura jurídica que forman 	Formalidad
Planeación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conoce la Misión de la empresa ▪ Conoce la Visión de la empresa ▪ Los objetivos se presentan para el corto, mediano y largo plazo ▪ Cuenta con formas para evaluar los resultados 	Objetivos, metas y estrategias

Estructura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocen los puestos que existen en la organización ▪ Las personas que están al frente de cada puesto son idóneas ▪ Las actividades designadas a cada puesto son las que se necesitan ▪ Se requieren más personas en cada puesto 	Capital humano, puestos y funciones.
Comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se realizan reuniones de asamblea programadas en calendario ▪ Existen formas y medios para que los directivos informen de las actividades y sus resultados ▪ Los productores tienen acceso a la información documental 	Información, programa de reuniones
Operatividad de mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saben de la cobertura geográfica de su producto ▪ Cuenta con herramientas para medir la satisfacción de los clientes ▪ Conoce la tecnología utilizada ▪ Sabe si existe la capacidad de cubrir la demanda potencial ▪ Los canales de distribución son eficientes 	Articulación comercial
Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocen a las organizaciones que compiten en el mercado con el mismo producto ▪ Consideran que su producto tiene ventaja comparativa ▪ Saben si su producto es reconocido por alguna ventaja competitiva 	Fuerzas del mercado

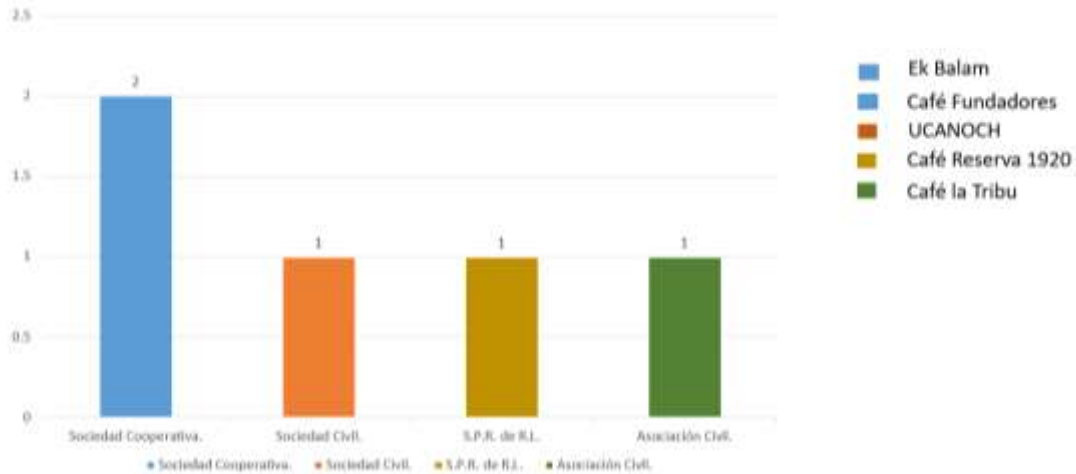
Se realizaron entrevistas a representantes de cinco organizaciones de productores de café orgánico, Ek Balam, Café Fundadores, UCANOCH, Café Reserva 1920 y Café La Tribu; obteniéndose los siguientes resultados:

I. Factor Constitución Legal

- Cuenta con Acta Constitutiva: Todas se encuentran constituidas legalmente,
- Se encuentra dado de alta ante Secretaría de Hacienda: Todas cuentan con el registro.
- Sabe el tipo de figura jurídica que tienen como organización

Figura 1.

Figura jurídica que tiene la organización



Fuente: Elaboración propia con datos de entrevista

Las cinco organizaciones caficultoras entrevistadas tienen diferentes figuras jurídicas, solo dos de las organizaciones coincidieron, estas son Ek Balam y Café Fundadores en el régimen de sociedad cooperativa.

II. Factor Planeación Estratégica

- Conoce la Misión de la empresa
- Conoce la Visión de la empresa
- Los objetivos se presentan para el corto, mediano y largo plazo
- Cuenta con formas para evaluar los resultados

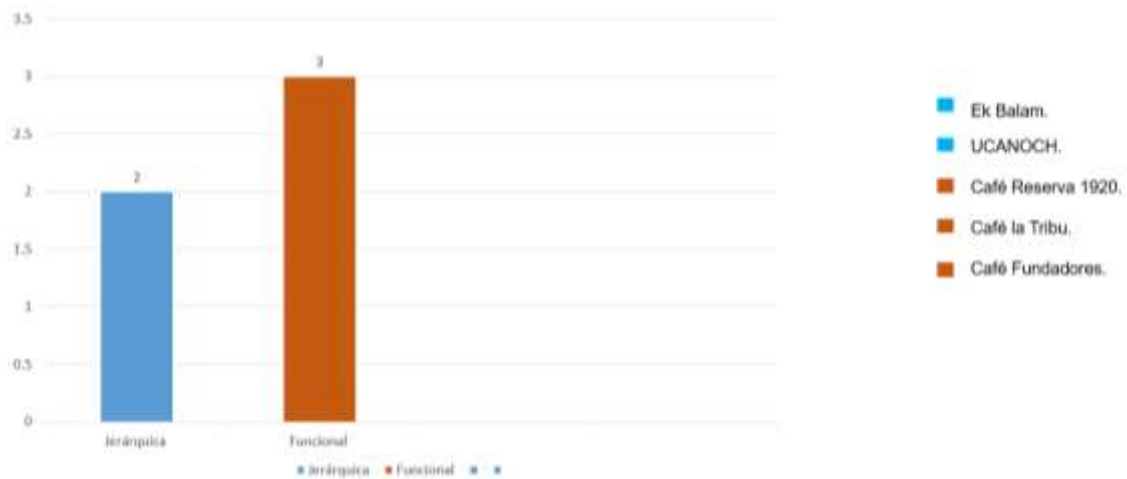
Al respecto de estos elementos de planeación estratégica que son fundamentales para el desarrollo y evaluación de las actividades, todas las organizaciones declaran conocerlos de manera informal, sin que conste en documentos que guíen su actividad y desarrollo, a la vez que encaucen procesos y procedimientos que deban, en su caso, ser modificados, ya que no cuentan con procedimientos de

evaluación que permitan medir los resultados en contraste con objetivos, toda vez que estos no se encuentran declarados formalmente.

III. Factor Estructura organizacional

- Conocen los puestos que existen en la organización
- Las personas que están al frente de cada puesto son idóneas
- Las actividades designadas a cada puesto son las que se necesitan
- Se requieren más personas en cada puesto

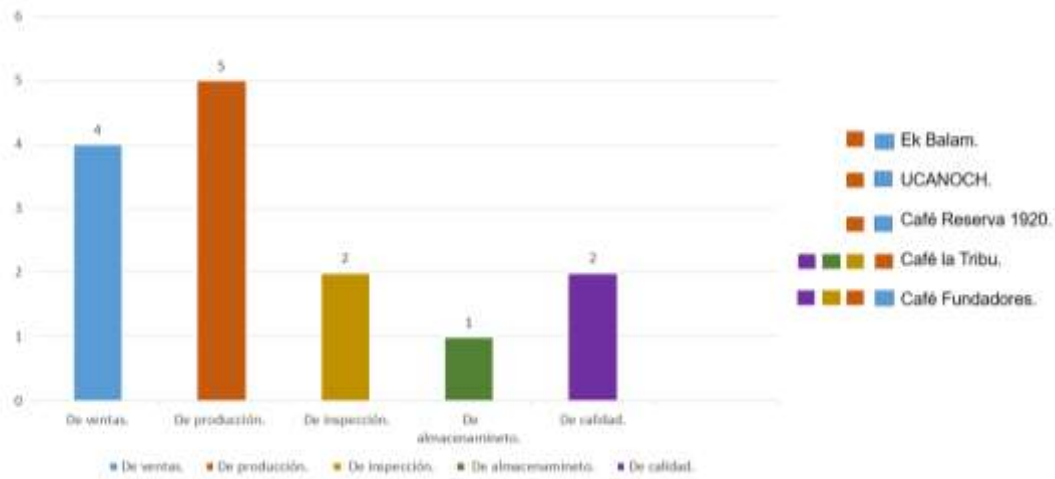
Figura 2.
 Como identifica su estructura empresarial



Fuente: Elaboración propia con datos de entrevista

Las empresas identifican tipos de organización, como su estructura empresarial y comercial, de las organizaciones entrevistadas se detectaron dos tipos que identifican, jerárquica usada por Ek Balam y UCANOCH, mientras Café La Tribu y sus organizaciones asociadas consideran que implementan una estructura funcional.

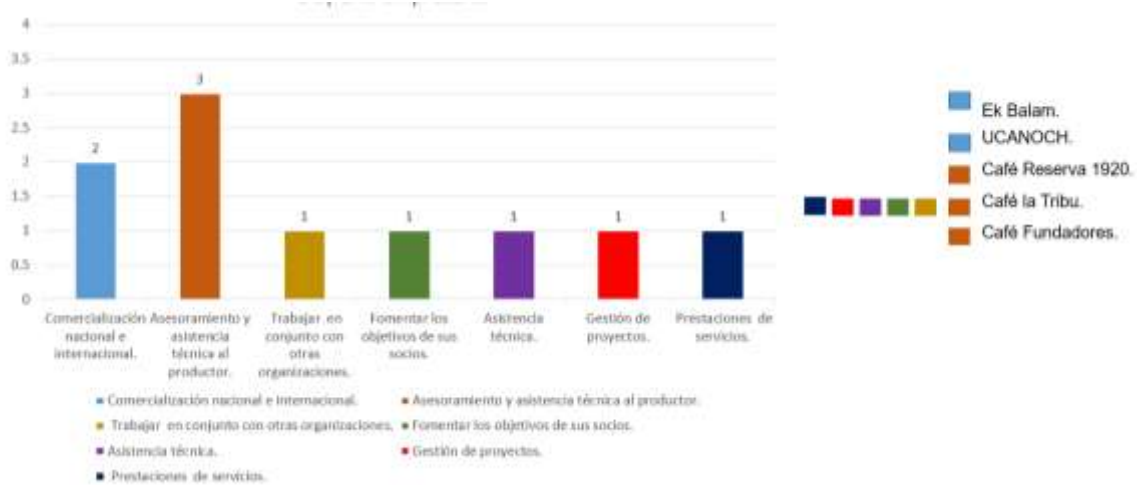
Figura 3.
 Proceso organizativo



Fuente: Elaboración propia con datos de entrevista

El proceso organizativo lo dividen en áreas funcionales, en las cuales se asigna al personal, estas organizaciones tienden a tener las siguientes áreas: de ventas, producción, inspección, almacenamiento y calidad, debido al giro empresarial al que se dedican.

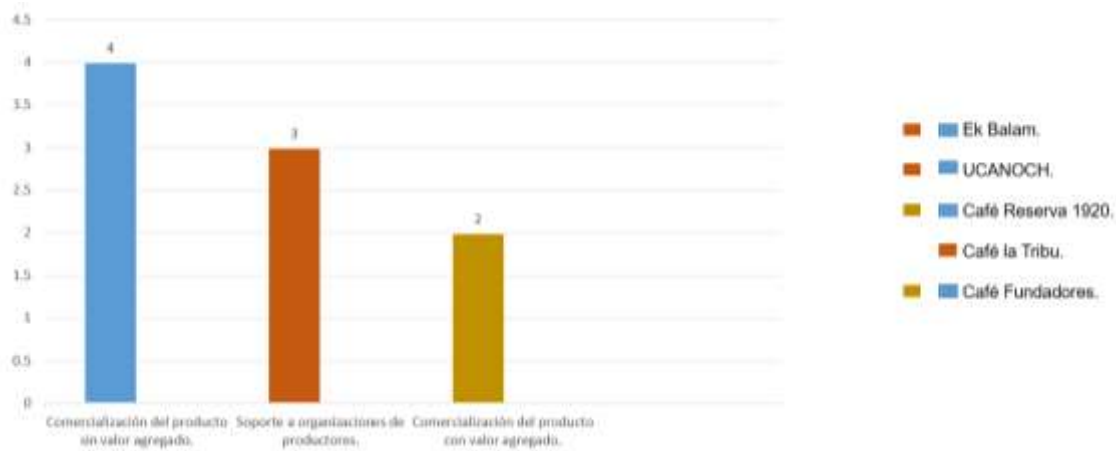
Figura 4.
Giro empresarial



Fuente: Elaboración propia con datos de entrevista

La mayoría de estas organizaciones se dedican a un solo giro empresarial, los cuales pueden ser la comercialización, asistencia técnica, asesoramiento, prestaciones de servicios, gestión de proyectos, entre otros. Café la Tribu cuenta con más giros empresariales debido a que es una asociación civil y tiene bajo su asesoramiento a otras tres organizaciones.

Figura 5.
 Fin organizativo



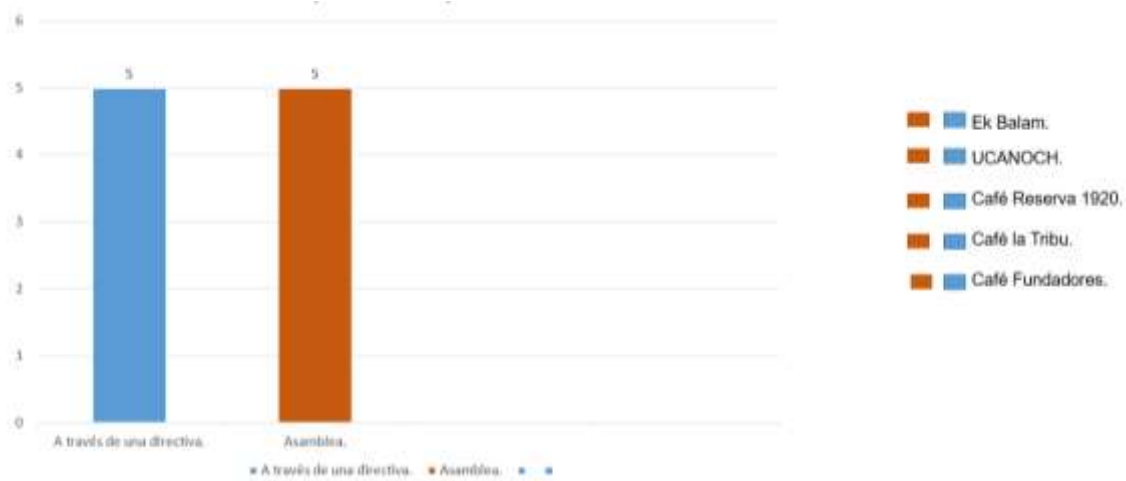
Fuente: Elaboración propia con datos de entrevista

Las organizaciones coinciden en un fin organizativo que es la comercialización del producto sin valor agregado, Café la Tribu, Ek Balam y UCANOCH dan soporte a organizaciones de productores. Café Reserva 1920 y Café Fundadores comercializan su producto con valor agregado mínimo para su exportación.

IV. Factor Comunicación interna

- Se realizan reuniones de asamblea programadas en calendario
- Existen formas y medios para que los directivos informen de las actividades y sus resultados
- Los productores tienen acceso a la información documental

Figura 6.
 Formas de comunicación de la información de su estructura organizacional



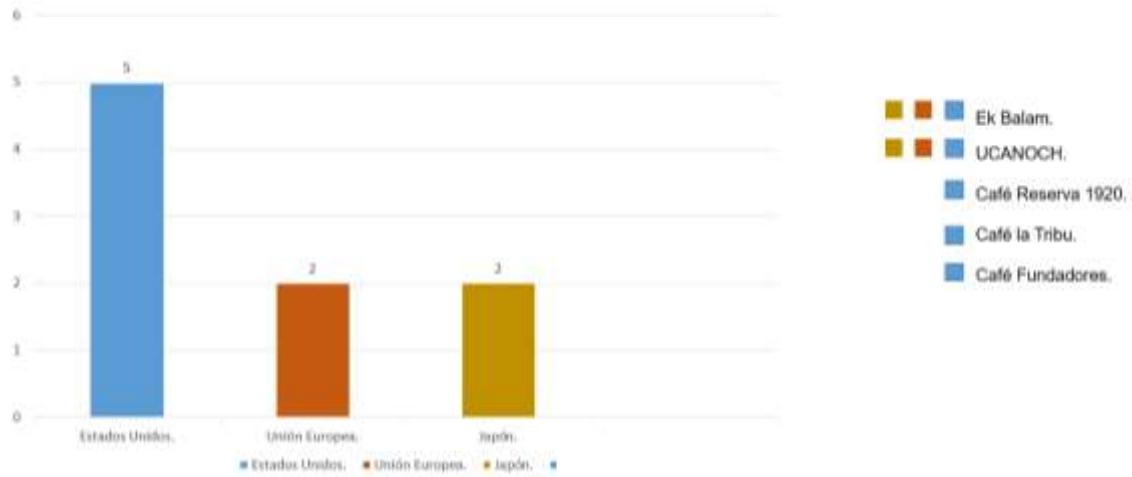
Fuente: Elaboración propia con datos de entrevista

Las organizaciones hacen llegar la información a sus socios de la misma manera, a través de una directiva y asambleas realizadas anualmente, donde reúnen a los productores para informarles de las actividades de la organización.

V. Factor Operatividad de mercado

- Saben de la cobertura geográfica de su producto
- Cuenta con herramientas para medir la satisfacción de los clientes
- Conoce la tecnología utilizada
- Sabe si existe la capacidad de cubrir la demanda potencial
- Los canales de distribución son eficientes

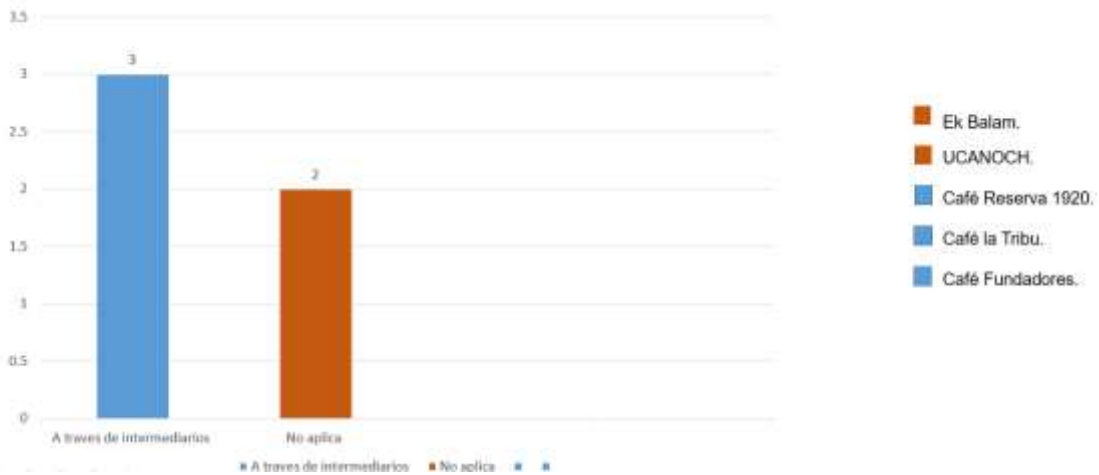
Figura 7.
Cobertura geográfica del producto



Fuente: Elaboración propia con datos de entrevista

Ek Balam y UCANOCH comercializan a Estados Unidos de América, Japón y la Unión Europea. Café La Tribu y sus organizaciones asociadas lo hacen a través de un intermediario a un único destino internacional E.U.A.

Figura 8.
 Canales de distribución internacional de mercado

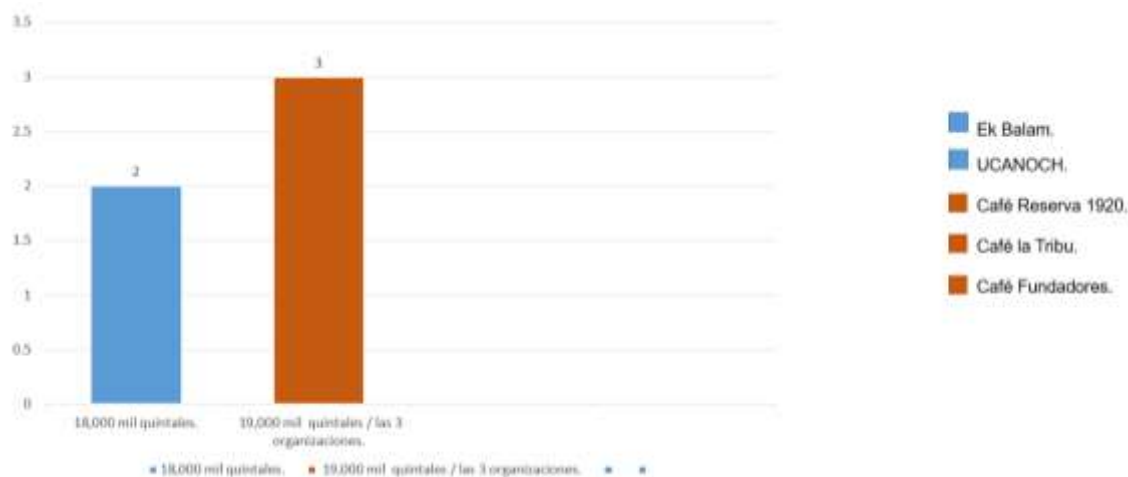


Fuente: Elaboración propia con datos de entrevista

Las organizaciones Café Reserva 1920 y Café Fundadores comercializan su producto a nivel internacional, a través de asistencia técnica y asesoramiento comercial de la Tribu A.C. mediante un intermediario.

Figura 9.

Capacidad de cubrir la demanda potencial



Fuente: Elaboración propia con datos de entrevista

Solamente hacen referencia al rendimiento que tienen como organización y consideran que no tienen la capacidad porque desconocen datos de demanda potencial de su producto en los mercados de destino, Ek Balam y UCANOCH entre los 18, 000 mil quintales anuales. Café la Tribu y sus organizaciones asociadas alcanzan 19,000 mil quintales anualmente.

VI. Factor Competitividad

Conocen a las organizaciones que compiten en el mercado con el mismo producto. Consideran que a nivel regional compiten entre sí, sin embargo admiten, que también forman alianzas estratégicas de colaboración cuando así lo requieren para alcanzar volúmenes requeridos.

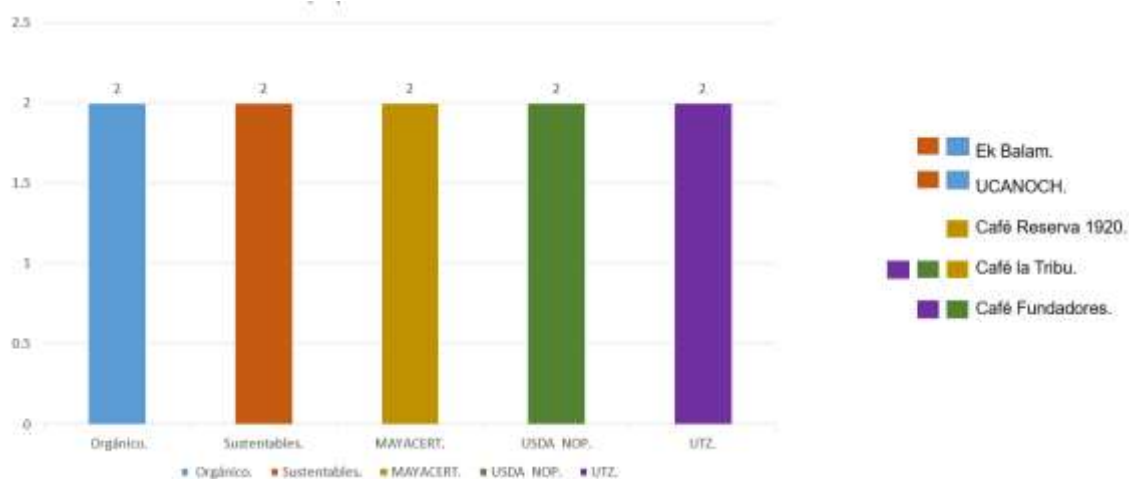
Consideran que su producto tiene ventaja comparativa

Las cinco organizaciones asumen que los productos generados son de calidad por la región en que se encuentran, la que se considera de altura y clima propicio para la producción.

Saben si su producto es reconocido por alguna ventaja competitiva

Figura 10.

Certificaciones obtenidas, como ventaja competitiva

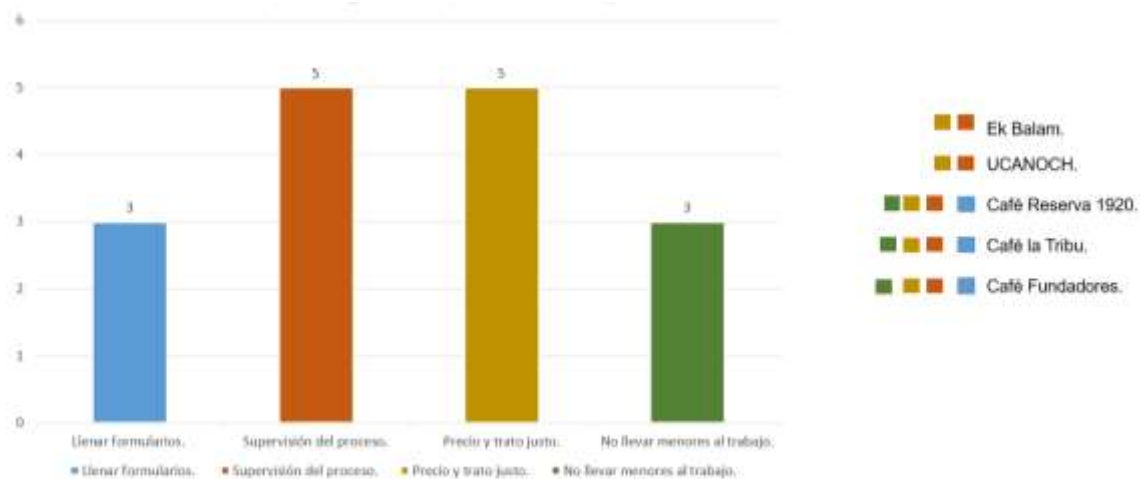


Fuente: Elaboración propia con datos de entrevista

Las organizaciones cuentan con algún tipo de certificación, según sean los requerimientos que deben cumplir para la comercialización de productos o las funciones, la organización que cuenta con más número de certificaciones es Café la Tribu.

Figura 11.

Políticas que establecen en términos de comercio justo, como ventaja competitiva

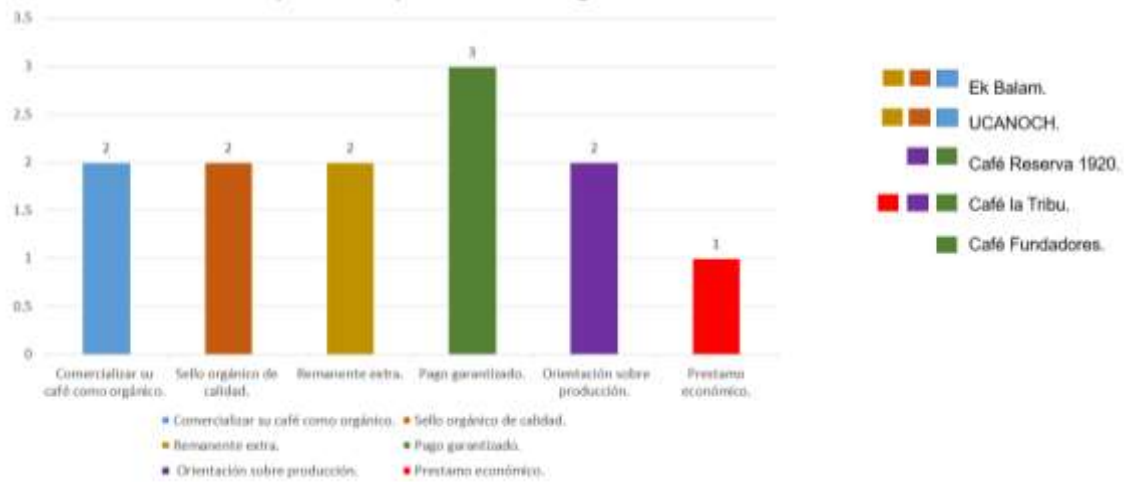


Fuente: Elaboración propia con datos de entrevista

Las organizaciones manejan políticas parecidas para aplicar el comercio justo, los productores pertenecientes deben cumplir con la supervisión del proceso, mantener un precio justo al productor

y trato digno a los empleados que laboran en los cafetales. Café La Tribu y sus organizaciones asociadas implementan en sus políticas prohibir el trabajo infantil y verificar que los productores llenen formularios relativos al cumplimiento de los requerimientos de calidad.

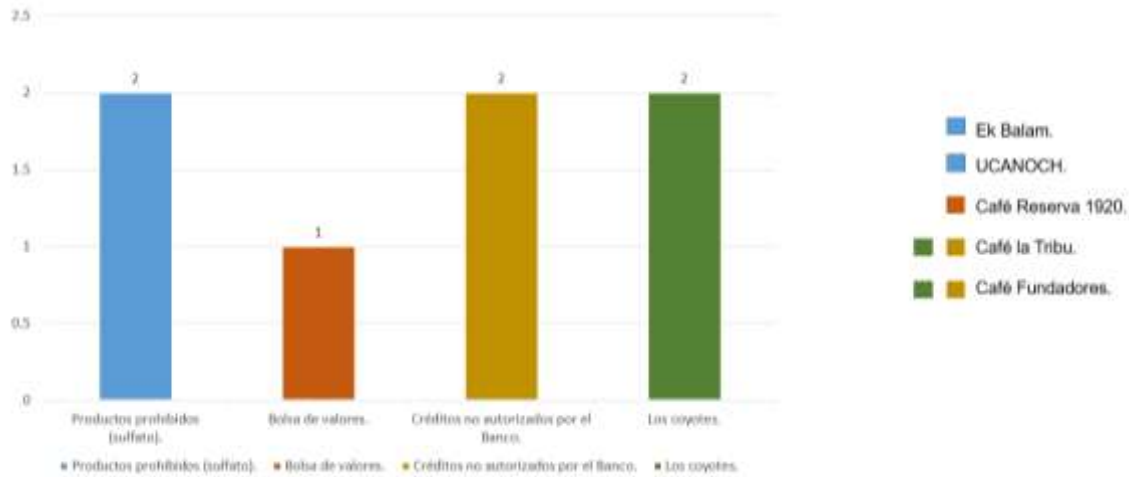
Figura 12.
Beneficios de pertenecer a una organización como ventaja competitiva



Fuente: Elaboración propia con datos de entrevista

El productor obtiene beneficios al formar parte de las organizaciones, de las cuales son el pago garantizado del producto, orientación sobre la producción, las certificaciones, seguridad de su comercialización, entre otros.

Figura 13.
Principales dificultades que enfrentan como organización



Fuente: Elaboración propia con datos de entrevista

Las dificultades que tienen que afrontar las organizaciones para lograr la comercialización y desarrollo, pueden ser: limitantes para el uso de ciertos insumos necesarios en la producción, la presencia de intermediarios informales (coyotes), la variabilidad del precio del café establecido por la bolsa de valores, la falta de autorización de créditos por no reunir los requerimientos necesarios de los criterios establecidos por las instituciones financieras.

Los datos obtenidos hasta aquí, reflejan importantes áreas de oportunidad que deben ser abordadas en siguientes intervenciones, toda vez que los elementos previstos como indicadores de eficiencia de cada factor planteado, muestran significativos espacios no cubiertos por las organizaciones, hablando de la falta de formalización de planificación estratégica, los cuales pueden y deben ser documentados, para eficiencia de la visualización de objetivos y metas a alcanzar en el mediano y largo plazo; lo que a su vez permitirá establecer estrategias comerciales y de mercado que coadyuven al logro de lo que se ha planeado, implementando con base en esta planeación las formas de organización afines a la operatividad propuesta, en términos de sus fines organizativos, logrando desagregar en áreas funcionales, con el personal idóneo, capaz y con conocimientos técnicos administrativos y gerenciales; todo esto proveerá una mejora de las ventajas competitivas, que permitan hacer más eficiente su articulación comercial, en un entorno competitivo regional, nacional e internacional.

Es así que se precisa trabajar en talleres con el personal directivo, administrativo y de producción, para identificar en cada área de la estructura empresarial, los elementos de Formalidad, Objetivos, metas y estrategias, Capital humano, puestos y funciones, Información, programa de reuniones,

Articulación comercial, Fuerzas del mercado entre otras, que deban ser abordadas en capacitaciones específicas.

CONCLUSIONES

Los factores presentados por cada una de las organizaciones indica una razonable necesidad de migrar a organizaciones productivo-comerciales de segundo grado que incorporen elementos empresariales. Se advierten deficiencias estructurales internas de planificación, como la falta de establecimiento formal de misión, visión, objetivos y metas en plazos definidos; por lo que hace a la estructura organizacional, se evidencia el desconocimiento de áreas funcionales adecuadas a la operatividad, así como capital humano poco calificado o con conocimientos empíricos, generalmente por el bajo nivel de capacidad de gestión empresarial que los productores tienen, quienes están a cargo del proceso productivo y de gestión; al respecto de la comunicación, se requiere formalizar mediante documentos que permitan la permanencia de la información, así como su evaluación continua entre los miembros de las organizaciones; en términos de operatividad y competitividad, se puede percibir como consecuencia de los factores de planeación y organización, deficientemente estructurados, que no cuentan con herramientas para medir la satisfacción de los clientes, desconocen si se utiliza la tecnología, por lo que las actividades se desarrollan como respuesta a factores emergentes del entorno, sin previsión, lo cual limita de forma importante un mayor alcance de niveles de competitividad que ya por la calidad del producto, generado como ventaja comparativa, debieran alcanzar estas organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Charles W. L. Hill, G. R. (2009). *Administración estratégica*. McGraw-Hill.

Echenique, O. S. (2006). *Análisis prospectivo de política agropecuaria*. México: Organización de la Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

Méndez, J. G. (2021). *EL MINIFUNDIO COMO ESTRATEGIA DE SUSTENTABILIDAD EN LA AGRICULTURA*. <https://chapingo-cori.mx/textual/textual/article/view/r.textual.2021.77.13/103>

ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION. (1994). *fao.org*. <https://www.fao.org/3/t3666s/t3666s00.htm#Contents>

Sánchez Juárez, G. K. (2015). *Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas CESMECA*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fbiblioteca.clacso.edu.ar%2FMexico%2Fcesmeca-unicach%2F20170419034553%2Fpdf_655.pdf&clen=5663892&chunk=true

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, SAGARPA. (2003). *LAS ORGANIZACIONES ECONÓMICAS DEL SECTOR RURAL, PRINCIPIOS Y BASES JURÍDICAS*.