



BUAP

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL

**CARACTERIZACIÓN DEL PERFIL DE UNA COOPERATIVA
EXPORTADORA DE CAFÉ OAXAQUEÑO.**

TESIS

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN COMERCIO INTERNACIONAL**

PRESENTA

ANA CARMEN HERNÁNDEZ RAMÍREZ.

DIRECTOR DE TESIS

DR. PABLO DANIEL PALACIOS DUARTE.

PUEBLA, PUE.

DICIEMBRE, 2023.

Índice

Capítulo 1. Planteamiento del Problema	4
1.1 Problema de investigación	4
1.2 Preguntas de investigación	5
1.3 Objetivos de la investigación.....	5
General.....	5
Particulares.....	5
1.4 hipótesis	6
1.5 Justificación de la investigación	6
1.5 Método de la Investigación.....	7
1.6 Alcances y Limitaciones.....	8
Capítulo 2. Marco Contextual	9
2.1. Empresa Cooperativa de Café	9
2.2. Problemática y desafíos para la cooperativa.	10
2.3. Situación Competitiva Actual de la Cooperativa.....	11
2.4. Situación financiera de la cooperativa	15
2.5. Concentrado de gastos.....	19
2.6. Flujo de efectivo	20
2.7. Ventas de la Empresa Cooperativa	21
2.8. Proceso Productivo para la Cooperativa	29
2.8.1. Semillero.....	30
2.8.2. Vivero	32
2.8.3. Nutrición.....	33
2.8.4. Limpia de parcelas.....	34

2.8.5.	Corte y Cosecha.....	34
2.8.6.	Despulpado	34
2.8.7.	Fermentación	34
2.8.8.	Beneficio húmedo	34
2.8.9.	Beneficio seco- maquila.	34
2.9.	Situación Legal y Administrativa de <i>Pergamino de la Sierra de Oaxaca</i>	37
Capítulo 3. La importancia de la cooperativa del café para la región en el Estado de Oaxaca.		40
3.1.	Datos Generales del Estado de Oaxaca	40
3.1.1	Importancia de la cooperativa para la región	41
3.1.2	Acciones Estratégicas de la cooperativa	44
3.2.	Definición de Sociedad Cooperativa.	48
3.2.1.	Relevancia de la sociedad cooperativa.	50
3.2.2.	Marco Regulatorio de la sociedad Cooperativa.	51
3.3.	Meso-entorno Competitivo como palanca crecimiento de la cooperativa.	57
3.4.	Estrategias de promoción del café en Oaxaca	62
3.5.	Estrategias de Comercialización del café	62
3.5.1.	Modelo Integrado de e-commerce	62
3.5.2.	Modelo de e-commerce B2B de Noor & Arif.	64
3.5.3.	Modelo de E-commerce de Senarathna & Wickramasuriya	66
3.5.4.	Modelos de e-commerce por Teoría conductual.....	68
3.5.5.	Modelo de e-commerce de Ajmal & Yasin.....	70
3.5.6.	Estrategia comercial de la cooperativa en Oaxaca: las redes sociales como opción posible, un nuevo modelo GIVEAWAY.	72
Capítulo 4. Metodología.....		76
5.1.	Descripción del proyecto.....	76
4.1.1.	Objeto de estudio.....	76

4.1.2.	Sujetos de investigación	77
4.1.3.	Tipo de investigación.....	77
4.1.4.	Recursos de investigación e instrumentos.....	79
4.2.	Proceso de recolección de datos.....	80
4.2.1	Entrevista con el Representante Legal de la Cooperativa Pergamino	80
4.2.2	Entrevista al director de la cooperativa.	81
4.3.	Investigación de campo.....	85
	Propuesta	109
	CONCLUSIONES.	112
	Referencias.....	115
	Anexos.....	123
	Anexo 1. Cuestionario a productores y proveedores de Café.....	123
	Anexo 2. Cuestionario a miembros de la Cooperativa de Café.....	127

Capítulo 1. Planteamiento del Problema.

1.1 Problema de investigación

Esta investigación nace de solucionar un problema de agencia para la búsqueda de alternativas, como la selección estrategia que reduzca resistencia, y la diferencia entre la valoración entre el agente responsable de proponer una estrategia y el principal que busca lo óptimo para su organización sea mínima la discrepancia. Donde los intereses deseados y los alcanzado entre los actores participantes como expertos, el grupo de productores miembros, administradores, trabajadores que están involucrados en la vida empresarial de una cooperativa de café en el estado de Oaxaca. La problemática tiene su origen en recopilar e identificar sus aprendizajes significativos en su desarrollo de empresarial. Esto mediante la aplicación instrumentos de recopilación de experiencias de los miembros de la cooperativa como la consulta a expertos en la formulación de instrumentos (método de Delphi). Esto para facilitar la búsqueda de elementos que obstaculizaron o favorecieron en el desarrollo de la actividad colaborativa por lo que esta investigación agrupa varias técnicas de recopilación de datos como entrevistas y cuestionarios semi estructurados y abiertos a los actores miembros de cooperativa. Y con ello, identificar los elementos de éxito en el crecimiento empresarial de la cooperativa y de los obstáculos que viven los productores de café y la posibilidad de evaluar los datos de forma descriptiva.

En resumen, el problema nace en el desconocimiento de las características particulares de los agricultores que producen el café y quienes constituyen a la administración de la Cooperativa. Esto supone que el objetivo de la cooperativa "Pergamino de la Sierra de Oaxaca", que le dio origen fue naturalmente el de integrar y sumar la producción individualizada en una colectiva para cubrir los requerimientos de sus clientes nacionales y foráneos. Por lo tanto, la necesidad

actual es ir un paso más allá, entonces, estamos enfrente a un problema de elección sobre quehacer para continuar fortaleciendo a la organización productora de café.

1.2 Preguntas de investigación

¿Cuáles son los elementos que determinan las características de la empresa cooperativa de exportación "Pergamino de la Sierra de Oaxaca"?

¿Cuáles son los factores que inciden dentro la cooperativa de café en su proceso de internacionalización simple o exportación?

¿Cuáles son los procesos que lleva a cabo la cooperativa de café para la internacionalización?

¿Cuál es el contexto situacional que vive la empresa cooperativa?

1.3 Objetivos de la investigación

General

Explorar el funcionamiento de una cooperativa, joven, dedicada a la actividad cafetalera e identificar los principales factores que caracterizan el perfil exportador de la cooperativa y del crecimiento de ésta, proponiendo herramientas para enfrentarlas de una manera más certera a la internacionalización.

Particulares

1. Reconocer el valor de la actividad cafetalera a nivel nacional e internacional como parte del crecimiento económico y social para las comunidades productoras de Oaxaca.

2. Proponer la estrategia de internacionalización para la comercialización de café según aplique a la cooperativa, con el fin de mejorar sus condiciones.

1.4 Hipótesis

La hipótesis de trabajo se deduce tácitamente a partir de la pregunta de investigación. Esto se entiende que la caracterización de un perfil exportador, su incidencia puede ser positiva o negativa y la relación causal sería una mejor o peor colaboración en la empresa cooperativa para la internacionalización

H1. Una mejor y positiva asociación reduce las limitantes en el desarrollo de estrategias de internacionalización simple para la Cooperativa Pergamino de la Sierra de Oaxaca

Y la hipótesis alternativa se plantea como H0: Una negativa asociación conduce al fracaso de cualquier estrategia de internacionalizar a la cooperativa Pergamino de la Sierra de Oaxaca.

1.5 Justificación de la investigación

El café es un cultivo representativo, sencillo y crucial en nuestro país, ya que es un sector importante en la economía nacional debido a que se ha desarrollado con el paso de los años. La planta de café fue introducida en México a finales del siglo XIX por el gobierno de Porfirio Díaz, puesto que se pretendía tener cultivos de este grano en las grandes haciendas aprovechando la mano de obra con la que contaban los asalariados. *(Centro de estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria [CEDRSSA], 2019)*

En la actualidad la producción de café es una gran fuente generadora de empleos de forma directa e indirecta, y de la misma manera atrae divisas a nuestro país; ya en el ámbito ecológico es una planta que no daña a la biodiversidad, al contrario es muy agradecida; puesto que en los cultivos se pueden introducir ciertos plantíos como la vainilla, para que las plantas cafetaleras tengan la sombra y nutrientes adecuados para obtener un grano de calidad, mientras que la vainilla también adquiere ciertos nutrientes que poseen los cafetales, teniendo como resultados; productos de grandes propiedades para el consumidor.

Mientras en el ámbito internacional se ha vuelto una de las mercancías agrícolas sensibles de comercializar, denominado como “commodities”¹ por la lengua inglesa, más cotizados y comercializados a nivel mundial, debido que ha incrementado considerablemente el consumo de café en la toda la población. (Figuroa, E.,2016) de esta manera México tiene una gran oportunidad de apostarle un poco más a esta actividad para ser más competitivo, ya que cuenta con las condiciones biológicas en aproximadamente 15 estados de la República para tener una producción de alta calidad, sin embargo; para que esto se haga realidad, se necesita de otros factores como: económicos, políticos, tecnológicos, sociales; pues a pesar de ser un sector con gran aportación económica al país, existen diversas problemáticas fundamentales en la rama, que ha disminuido las oportunidades para el desarrollo y crecimiento del sector, por ejemplo: el fracaso de los programas y organizaciones que se han creado años atrás y que ahora no existen, la vida marginal que tienen la mayoría de productores de café y la falta de interés por parte del gobierno para buscar mejores estrategias para la promoción de este producto al exterior (Centro de estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria [CEDRSSA], 2019) por medio las cooperativas puesto que realizan una función económica y social fundamental para el desarrollo de las comunidades que se dedican a la actividad cafetalera, de igual manera los retos que conlleva establecerse de forma legal en el país.

1.5 Método de la Investigación.

La metodología empleada en el desarrollo de este trabajo es método de Delphi, doble, que permite la consulta sistemática y ordenada a un panel de expertos. En primer momento, para la búsqueda de lograr el objetivo de investigación y, a partir de él, se aplicó entrevistas a actores involucrados en el funcionamiento de la

¹ **commodity.** y el plural es *commodities*. Término que proviene de la lengua inglesa que se usa en español, en un lenguaje coloquial de la economía, buscando referirse a productos susceptibles de comercializar que muchas veces ya son sometidos a procesos de compra y venta bursátil, en referencia a las materias primas o a los productos básicos, o bienes de consumo, según sea el caso. Véase: <https://www.rae.es/dpd/commodity>

cooperativa dedicada a la actividad cafetalera. En segundo momento, a cooperativistas expertos y exitosos en la región norte de Oaxaca. Este método supone técnicas cualitativas como entrevistas a profundidad, semi estructuradas o no, con el propósito de obtener abundante conocimiento. Definiendo al tipo de investigación como exploratorio.

1.6 Alcances y Limitaciones

Este trabajo es un estudio cualitativo, principalmente, y cuantitativo, que consistió en de dos etapas: La primera fueron dos entrevistas, al representante legal de la cooperativa PERGAMINO DE LA SIERRA DE OAXACA y otra a un productor y exportador. La segunda etapa consistió en la elaboración de dos cuestionarios para miembros productores y administrativos de la cooperativa pergamino. De las cuales fueron a 30 productores, y el otro cuestionario se aplicó a 4 integrantes del área administrativa y técnica de la empresa.

Cabe recalcar que una limitante importante de la recuperación de la información se presentó en el diseño de encuesta a los productores, con un lenguaje sencillo, sin tecnicismos debido a que muchos de ellos no saben leer ni escribe y algunos otros no hablan español, es por este motivo que el cuestionario se realizó con preguntas cerradas de opción múltiples. Por lo que la información es de primera mano, lo que fue de mucha utilidad para el proyecto de investigación recolectada durante el segundo semestre del año 2022.

Capítulo 2. Marco Contextual

2.1. Empresa Cooperativa de Café

La cooperativa PERGAMINO DE LA SIERRA DE OAXACA S.A DE R.L DE C.V., es una agrupación de pequeños productores agrícolas, especialmente dedicados al sector cafetalero, originarios de las comunidades indígenas de la Sierra Norte del Estado de Oaxaca. En 30 septiembre de 2019 se logró constituirse legalmente con el principal compromiso de mejorar y facilitar la cadena de valor productiva desde el cultivo del grano hasta la comercialización del producto final. Esto como resultado que en su mayoría los productores de comunidades son vulnerables a compradores ventajosos, comúnmente llamados “coyotes” mismos que se aprovechan de la falta de conocimiento comercial y situación económica de los productores obteniendo precios desfavorables para ellos y no así para estos intermediarios en el mercado del café. Siendo una razón de la cooperación la mejoría de la rentabilidad, como, encontrar otras vías que mejoren sus emprendimientos que individualmente no ha sido factible lograr, y eliminar el riesgo de vender por debajo de los costos de producción por motivos de obtener su sustento familiar, y beneficiándose de esfuerzo colectivo de los miembros de la cooperativa.

La cooperativa desde su constitución contó con 75 productores de café, y hoy en día, hay poco más de 85 miembros que están en proceso de protocolización legal y formalización. Evidentemente, el problema se centra en el logro de un mayor acopio que permita un oferta productiva dentro de parámetros competitivos que brinden mejores condiciones de liquidez y rentabilidad por el precio pagado, y de esta manera lograr el fortalecimiento de las actividades productivas del café para alcanzar una ventaja competitiva soportada por la gran experiencia que posee cada uno de los integrantes, ya que es el cultivo que ha trascendido de generación en generación y es la principal fuente de ingresos económicos para los habitantes y comunidad en general. Por ello, son productores enfocados en el trabajo de parcelas de café cultivado bajo sombra con cultivos naturales, y en añadidura se

destacan por no utilizar químicos en el proceso de producción optando por técnicas artesanales, “cuidando la esencia del grano”.

2.2. Problemática y desafíos para la cooperativa.

La importancia de la cooperativa no radica únicamente en la comercialización, sino que también en el fortalecimiento de capacidades a los productores, ya que a través de talleres se busca entender y mejorar el cultivo en todas sus etapas, así mismo, la prevención y el control de las enfermedades típicas de los cafetales, haciendo uso de abonos o compostas y fungicidas naturales. La enfermedad que más afecta los cultivos de café es la “Roya” que en el año 2013 afectó de manera significativa a más del 60% de las parcelas del norte de Oaxaca, causando pérdidas considerables en cuanto a plantíos, producción y por ende la rentabilidad de la actividad (BBC, 2013). Por lo anterior, esta actividad económica se considera de suma importancia en el ámbito social y ambiental, y no únicamente por ser el principal medio de ingresos para los pobladores de la Sierra Norte. Otro reto en el cultivo de cafetales de sombra es otorgar diferentes beneficios al medio ambiente como la protección de los suelos, la estabilidad climática, la captura de carbono, la generación de hidrógeno, además del mantenimiento de las fuentes de agua, como de los árboles, hierbas y plantas de los que se obtienen diferentes usos y beneficios (Mata, E. 2010).

En palabras de Eugenia Mata (2010) la degradación ambiental y de los suelos puede convertirse en la principal amenaza para las formas de vida de estas comunidades oaxaqueñas, por ser una de las regiones que alberga diversas especies de flora y fauna, y algunas estando en peligro de extinción, donde lograr una producción de café en consonancia con la dotación, protección y conservación de la flora y fauna local destacan el valor de productores respetuosos. Adicionalmente, las organizaciones cooperativas se enfrentan a difíciles situaciones por diversos factores como lo señala Mata (2010):

- Una enorme baja de ingresos comunitarios a la razón de la caída de los precios del café en el mercado mundial.
- Una pérdida en la producción del café como consecuencia de enfermedades en cultivos por motivo de la Roya, reduciendo de 800 a 400 kg por hectárea (Mata, E. 2010).
- El abandono de tierra y el surgimiento de prácticas pobres en el manejo sustentable en los cafetales, y como consecuencia, pérdida de habilidades técnicas.
- Existe una reducida participación de los cafecultores en esquemas organizativos para la producción y comercialización del grano.
- También, la pobre permanencia de los actores dentro de los programas de capacitación y asistencia técnica.
- Un problema económico y social mexicano es la migración continua y en aumento en periodos de crisis.
- La producción regional se ve amenazada por intermediarios salvajes como los coyotes, que afectan a proveedores, pequeños agricultores de Oaxaca que entregan a los grandes industriales, sin una recompensa por su trabajo.
- Falta de interés de población joven en las actividades cafetaleras.

2.3. Situación Competitiva Actual de la Cooperativa.

Estos problemas que enfrentan los caficultores surgen como una consecuencia al canibalismo comercial y sus formas para afrontarlas. Primeramente, la organización de productores, así como la disminución de los costos de los insumos, proceso y comercialización fueron los incentivos para el establecimiento de la cooperativa en la región de agricultores en las comunidades de la Sierra Norte de Oaxaca, a fin de lograr ventas consolidadas a clientes y recibir a cambio un precio justo por sus productos. La cooperativa Pergamino de la Sierra Norte de Oaxaca está ubicada en los Bosques Mesófilos o también conocidos como “Bosques Nublados”, que representan el 1% a nivel nacional, siendo localidades con ecosistemas más ricos y restringidos del mundo. Esto cobra significado cuando en el estado de Oaxaca se

resguarda al más grande y mejor conservado de los bosques de todo México, entonces la conservación y protección de la zona, está en ofrecer actividades económicas que difieren de la tala y la deforestación. E aquí, un valor añadido para la organización que apoya al esfuerzo de protección del bosque y suma positivamente a las actividades del cultivo de café como una actividad favorable al medio ambiente.

En cuanto a su historia como organización cooperativa, que empezó con su plan de trabajo de reuniones en las comunidades aledañas a los bosques, teniendo como finalidad nombrar comités locales para que sea más fácil coordinar las labores productivas, administrativa de acopio de café y comercialización, cabe mencionar que un punto de mayor trabajo fue y es mejorar la comunicación, ya que ha sido un factor que ayuda a tener mejores beneficios para los caficultores.

Y gracias a la organización por comités que se logró, encabezado por sus directivos, las aportaciones con recursos provenientes de todos sus socios productores y el establecimiento de la confianza como medio para alcanzar la formación de la cooperativa.

En resumen, la situación competitiva nace y depende de la fortaleza de las comunidades y sus comités que son parte de la cooperativa, poseedores de espacios y riquezas únicas de la región de la Sierra Norte del estado de Oaxaca. De igual manera, caficultores en su capacidad adquirida a través de los años y producto de la experiencia, han comprendido la importancia de cuidar el ecosistema donde se ubican, como desarrollar su cultivo gracias a los recursos disponibles y mantenerlos para las futuras generaciones. Por ello, han optado estar abiertos a nuevas innovaciones y oportunidades en diferentes cultivos también practicados en la región por mencionar algunos de ellos; el de la vainilla, el mamey, el tepejilote y plantas medicinales, entre muchas más.

El norte de Oaxaca se caracteriza por realizar actividades productivas que favorecen en gran medida el cultivo específicamente del café. Esta actividad económica se ha desarrollado de generación en generación y se ha vuelto de

importancia cultural entre las comunidades a razón de ser la fuente principal de empleo e ingreso familiar que han permitido sobrevivir a familias y municipios enteros en la zona. Actualmente, el surgimiento de nuevos procesos de producción y comercialización, y la aparición de acompañamiento técnico profesional, el oficio del cafetalero recobra mayores expectativas a corto, mediano y largo plazo para el desarrollo y crecimiento en esta región. La cooperativa Pergamino de la Sierra de Oaxaca busca fortalecer a través de un plan estratégico la sustentabilidad de las comunidades al ampliar su oferta productiva principalmente de todos los alimentos necesarios para poder gozar de una alimentación de calidad al obtener alimentos básicos en la dieta de las familias rurales cooperativistas. Por ello, el plan estratégico desarrollará para su futuro el fortalecimiento de cultivos de alimentos básicos como lo son maíz, el frijol, la caña, frutales, huevo, aves de traspatio y ganado menor, estableciendo condiciones especiales que mantengan el equilibrio con la naturaleza, de que esta será la manera correcta de mejorar la calidad de vida integral de pobladores y comunidades, ofreciendo a las futuras generaciones la oportunidad de continuar esta labor por el bien común de todos.

Resumiendo, los logros, las metas y objetivos, tenemos:

Tabla 1.1 Objetivos y Metas de la Cooperativa Resumiendo, los logros, las metas y objetivos, tenemos:

Meta / Objetivo	Estado
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un Plan estratégico de trabajo en proceso con metas y objetivos que buscan la sustentabilidad y sostenibilidad a 5 años, respetando la cultura y el medio ambiente como condición primordial, mismo que considera el crecimiento productivo en otros sectores como la vainilla, frutales y plantas medicinales, además de la actividad artesanal. 	Pendiente

<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar el número de miembros productores de 75 a un estimado de 130 productores, principalmente en comunidades la Sierra Norte del Estado de Oaxaca. 	Pendiente
<ul style="list-style-type: none"> - Constituirse legalmente como una persona moral de responsabilidad limitada en 2019 para la comercialización 	Cumplido
<ul style="list-style-type: none"> - Incrementó de 23 socios productores. 98 en total actualmente. 	Cumplido
<ul style="list-style-type: none"> - Producción orgánica de café pergamino en un volumen anual de 30.05 toneladas para el ciclo cafetalero 2022-2023. 	Cumplido
<ul style="list-style-type: none"> - Acumuló experiencia técnica en el cultivo de café bajo supervisión interna y externa periódicamente que comprueba el uso de productos y abonos orgánicos en las etapas y procesos del café, basadas en las normas generales de Agricultura Orgánica de la Federación Internacional De Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM). 	Cumplido
<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración un reglamento interno por medio de talleres participativos con los caficultores de todas las comunidades con las que se trabaja, y que se alinean las actividades productivas desarrolladas. 	Cumplido
<ul style="list-style-type: none"> - Logró confianza con sus miembros y la oportunidad de adhesión de más productores de café en corto y mediano plazo, consolidando el crecimiento e impacto productivo, económico y social en la región de la Sierra Norte de Oaxaca. 	Cumplido

Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista.

2.4. Situación financiera de la cooperativa.

La primordial problemática financiera es la de cubrir las necesidades de pago a los caficultores, por concepto de acopio del café, a fin de fortalecer el bienestar de los productores de las comunidades y de igual manera ampliar los limitados recursos financieros que cuenta la cooperativa. Por ello, desde el 2020, PERGAMINO DE LA SIERRA DE OAXACA obtuvo una línea de crédito con RED OAXACA, S.A DE C.V. S.F.C, misma que forma parte de SOFINCO perteneciente a la Asociación Nacional de Uniones de Crédito del sector Social "AMUCSS". Este crédito se solicitó para un periodo de 12 meses que son para la temporada que abarca la cosecha y acopio, se utilizó para darles liquidez a los socios productores de la cooperativa por la producción de café entregada, para los insumos y gastos que tienen que realizar en el cultivo de sus parcelas. Esta línea de crédito es contratada a 12 meses, pero normalmente se paga de manera anticipada.

Este financiamiento fue pagando intereses mensuales del 2.5% sobre saldos insolutos, acordando por las características propias de la actividad, el pago del capital al final del periodo por el que se solicita el crédito al 100%. Esta relación con RED OAXACA ha permitido la creación de alianzas, el crédito se pretende utilizar año con año mientras la cooperativa no se encuentre capitalizada de manera que pueda cubrir con recursos propios la totalidad de las obligaciones contraídas con los socios productores.

A la fecha de la presente investigación la organización no cuenta con otros financiamientos de otras fuentes. Sin embargo, durante estos últimos años este emprendimiento colectivo ha sido apoyado por los clientes internacionales, quienes en sus visitas a las áreas de cultivo y en los procesos de comercialización han sido testigos de las necesidades financieras que se requieren para lograr el acopio de la cosecha prevista y, desafortunadamente, aún no se puede cubrir el 100% de costos de acopio. Esto ha significado que los clientes depositen, resultado de confianza mutua, anticipos importantes (que en algunos casos representan el 50% del valor

de compra) para obtener en tiempo y forma los volúmenes de café en grano pactados pagando a nuestros cooperativistas y costos de acopio.

Siendo uno de los factores importantes por los que la empresa se ha podido financiar durante los años pasados en cuestión económica para mantener la salud financiera en capital de trabajo, esencialmente, es por eso que los directivos han buscado recursos necesarios para fortalecerse en este ámbito y que al final beneficia en gran medida a las comunidades indígenas de la Sierra Norte del Estado de Oaxaca con las que se ha estado trabajando y en la que han depositado la confianza de mejorar su forma de vida.

Tabla 1.2 Estimación de ingresos.

CICLO CAFETALERO 2022 - 2023 (Cifras en pesos)													
CONCEPTO	ene	feb	mzo	ab	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic	TOTAL
BUNA - 8 T A \$ 130 K	-	75,000	125,000	100,000	92,500	92,500	92,500	92,500	92,500	92,500	92,500	92,500	1,040,000
RIEGER-HOFMANN GMBH 15t a 7.53 USD T.C \$ 19.15 Kilo \$ 144.20	-	1,081,500	-	-	-	-	-	-	1,081,500	-	-	-	2,163,000
CENTRO AGROECOLOGICO SAN FRANCISCO DE ASIS - 10 T A \$ 130 K	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7.05 T / OTRAS VENTAS NACIONALES, ESTATALES - LOCALES \$ 130 kg	-	104,000	130,000	195,000	195,000	162,500	130,000	-	-	-	-	-	916,500
Venta café desmanches o terceras 7.51 t x \$ 75	-	-	220,200	-	273,600	-	69,600	-	-	-	-	-	563,400
INGRESOS	\$ -	\$ 1,260,500	\$ 475,200	\$ 295,000	\$ 561,100	\$ 255,000	\$ 292,100	\$ 92,500	\$ 1,174,000	\$ 92,500	\$ 92,500	\$ 92,500	\$ 4,682,900

Fuente: Pergamino de la Sierra de Oaxaca.

Tabla 1.3 Acopios y gastos inherentes al proceso de maquila.

ACOPIO Y GASTOS INHERENTES AL PROCESO DE MAQUILA													
Acopio de café en kgs.		1,850	6,500	10,000	12,250	10,550	5,800	-	-	-	-	-	46,950
Precio x kilo	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	
Importe pagado por acopio		129,500	455,000	700,000	857,500	738,500	406,000	-	-	-	-	-	3,286,500
Costo de maniobras por acopio	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	
Costo flete	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	
Importe del costo maniobras y del flete	2.08	3,848	13,520	20,800	25,480	21,944	12,064	-	-	-	-	-	97,656
Costo por maquila - beneficio final (kgs. resultantes)	80.23%	1,484	5,215	8,023	9,828	8,464	4,653	-	-	-	-	-	
Importe del costo de la maquila	2.55	3,785	13,298	20,459	25,062	21,584	11,866	-	-	-	-	-	96,053
Costo por costalera	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	
Importe del costo de costalera		925	3,250	5,000	6,125	5,275	2,900	-	-	-	-	-	23,475
Maniobras de carga y descarga - maq	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	
Importe del costo de maniobras - maq		148	520	800	980	844	464	-	-	-	-	-	3,756

Fuente: Pergamino de la Sierra de Oaxaca.

Table 1.4 Estimación de costos.

GASTOS DE PRODUCCION	MENSUAL	ene	feb	mzo	ab	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	TOTALES
Importe del costo maniobras y del flete	-	3,848	13,520	20,800	25,480	21,944	12,064	-	-	-	-	-	-	97,656
Costo por maquila - beneficio final (kgs. resultantes)	-	3,785	13,298	20,459	25,062	21,584	11,866	-	-	-	-	-	-	96,053
Costo por costalera	-	925	3,250	5,000	6,125	5,275	2,900	-	-	-	-	-	-	23,475
Costo de bolsas Grain pro y costalera para exportacio	-	-	-	26,250.00	-	11,250.00	-	-	-	-	-	-	-	37,500
Flete de café de exportacion + gastos aduanales	-	-	-	-	-	25,000.00	38,500.00	-	20,000.00	-	-	-	-	83,500
Maniobras de carga y descarga por maquila	-	148	520	800	980	844	464	-	-	-	-	-	-	3,756
Gastos de inspecciones internas en comunidades	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12,000	12,000	12,000	-	36,000
Asistencia técnica	-	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
T O T A L		18,706	40,588	83,309	67,647	95,897	75,794	10,000	30,000	22,000	22,000	22,000	10,000	497,940

GASTOS DE ADMINISTRACION	MENSUAL	ene	feb	mzo	ab	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	TOTALES
Gasto de papelería	1,450	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	12,600
Servicio de telefonía	700	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	10,800
Apoyos a personal (2) del consejo	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	240,000
Combustibles y mantenimiento eq de transporte	13,600	13,600	13,600	13,600	13,600	13,600	13,600	13,600	13,600	13,600	13,600	13,600	13,600	163,200
Fianzas / Aportacion fondos de garantía	-	32,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	32,000
T O T A L		67,550	35,550	35,550	35,550	35,550	35,550	35,550	35,550	35,550	35,550	35,550	35,550	458,600

GASTOS DE VENTAS	MENSUAL	ene	feb	mzo	ab	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	TOTALES
Cataciones de muestras	-	1,500	1,500	1,500	1,000	1,000	1,000	-	-	-	-	-	-	7,500
Gastos de envío de pre-muestras	-	-	1,500	1,500	1,500	-	1,500	-	-	-	-	-	-	6,000
Membresía AMECAFE - Comercializador y exportado	-	-	18,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	18,000
T O T A L		1,500	21,000	3,000	2,500	1,000	2,500	-	-	-	-	-	-	31,500

GASTOS FINANCIEROS	MENSUAL	ene	feb	mzo	ab	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	TOTALES
Gastos por gestión de líneas de crédito	0.000%	5,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,000
Intereses mensuales RED OAXACA - 1.5%		-	13,200	13,200	13,200	13,200	13,200	13,200	13,200	13,200	-	-	-	105,600
Pago intereses de crédito Proyecto TPS		-	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	-	-	72,000
Comisiones bancarias por manejo de cuenta	754	811	811	811	811	811	811	811	811	811	811	811	811	9,730
T O T A L		5,811	22,011	22,011	22,011	22,011	22,011	22,011	22,011	22,011	8,811	811	811	192,330

PAGO DE CREDITOS - FINANCIAMIENTOS	MENSUAL	ene	feb	mzo	ab	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	TOTALES
Pago de financiamiento RED OAXACA		-	-	-	-	-	-	-	-	880,000	-	-	-	880,000
Pago de línea de crédito Proyecto TPS		-	-	-	-	-	-	-	-	-	500,000	-	-	500,000
TOTAL		-	-	-	-	-	-	-	-	880,000	500,000	-	-	1,380,000

Fuente: Pergamino de la Sierra de Oaxaca.

2.5. Concentrado de gastos.

		2023												
CONCEPTOS	MENSUAL	ene	feb	mzo	ab	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	TOTAL
IMPORTE POR ACOPIO		129,500	455,000	700,000	857,500	738,500	406,000	-	-	-	-	-	-	3,286,500
GASTOS DE PRODUCCION		18,706	40,588	83,309	67,647	95,897	75,794	10,000	30,000	22,000	22,000	22,000	10,000	497,940
GASTOS DE ADMINISTRACION		67,550	35,550	35,550	35,550	35,550	35,550	35,550	35,550	35,550	35,550	35,550	35,550	458,600
GASTOS DE VENTAS		1,500	21,000	3,000	2,500	1,000	2,500	-	-	-	-	-	-	31,500
GASTOS FINANCIEROS		5,811	22,011	22,011	22,011	22,011	22,011	22,011	22,011	22,011	8,811	811	811	192,330
PAGO DE CREDITOS - FINANCIAMIENTOS	MENSUAL	-	-	-	-	-	-	-	-	880,000	500,000	-	-	1,380,000
T O T A L	-	\$ 223,067	\$ 574,149	\$ 843,869	\$ 985,208	\$ 892,958	\$ 541,855	\$ 67,561	\$ 87,561	\$ 959,561	\$ 566,361	\$ 58,361	\$ 46,361	\$ 5,846,870

Fuente: Pergamino de la Sierra de Oaxaca.

Para que la cooperativa PERGAMINO DE LA SIERRA DE OAXACA tenga un buen funcionamiento laboral, tiene que tener en cuenta los gastos que se genera para llevar a cabo la comercialización del café, como se puede observar en la gráfica anterior son los gastos que se prevé para este ciclo cafetalero 2023, basándose de los resultados de los anteriores ejercicios, es de suma importancia reconocer los gastos fijos para obtener el mejor precio en los mercados siendo beneficiado tanto la empresa como el cliente, pues como se ha mencionado anteriormente, la empresa busca dar a conocer el valor del café que se cultiva en la Sierra Norte de Oaxaca por calidad y precio justo.

Podemos identificar que el gasto de acopio es el más fuerte de todos, debido a que en él se conforma de los pagos de la materia prima a los productores, los gastos de transporte de las comunidades a sus centros de acopio de la cooperativa; seguido siguen los gastos administrativos, teniendo en cuenta que son los salarios de los colaboradores administrativos y técnicos, mobiliario y equipo, entre otros.

Los demás gastos son en menor medida, sin embargo, son fundamentales para llevar a cabo la distribución y promoción. Por las cantidades que se muestran en la gráfica, es una cantidad baja, lo que se puede deducir que son actividades que necesitan un poco más de recursos para tener mejores resultados en ventas.

2.6. Flujo de efectivo.

FLUJO DE EFECTIVO													
CICLO CAFETALERO 2022 - 2023 (Cifras en pesos)													
Conceptos.	ene	feb	mzo	ab	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic	TOTAL
ENTRADAS +													
RECURSOS DISPONIBLES													
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INGRESOS POR VENTAS DE CAFÉ VERDE	-	75,000	125,000	100,000	92,500	92,500	92,500	92,500	92,500	92,500	92,500	92,500	1,040,000
BUNA	-	75,000	125,000	100,000	92,500	92,500	92,500	92,500	92,500	92,500	92,500	92,500	1,040,000
RIEGER-HOFMANN GMBH	-	1,081,500	-	-	-	-	-	-	1,081,500	-	-	-	2,163,000
CASFA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MERCADO NACIONAL	-	104,000	130,000	195,000	195,000	162,500	130,000	-	-	-	-	-	916,500
VENTA DE CAFÉ DESMANCHES O TERCERAS	-	-	220,200	-	273,600	-	69,600	-	-	-	-	-	563,400
Ingresos por financiamiento RED OAXACA	880,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	880,000
Ingresos por financiamiento Proyecto TPS	-	500,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	500,000
Ingresos por línea de crédito Proyecto TPS	-	500,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	500,000
TOTAL ENTRADAS	\$ 880,000	\$ 2,260,500	\$ 475,200	\$ 295,000	\$ 561,100	\$ 255,000	\$ 292,100	\$ 92,500	\$ 1,174,000	\$ 92,500	\$ 92,500	\$ 92,500	\$ 6,562,900
SALIDAS -													
Importe por acopio	129,500	455,000	700,000	857,500	738,500	406,000	-	-	-	-	-	-	3,286,500
Costos de producción	18,706	40,588	83,309	67,647	95,897	75,794	10,000	30,000	22,000	22,000	22,000	10,000	497,940
Costos de administración	67,550	35,550	35,550	35,550	35,550	35,550	35,550	35,550	35,550	35,550	35,550	35,550	458,600
Costos de ventas	1,500	21,000	3,000	2,500	1,000	2,500	-	-	-	-	-	-	31,500
Gastos financieros - comisiones + intereses	5,811	22,011	22,011	22,011	22,011	22,011	22,011	22,011	22,011	8,811	811	811	192,330
Pago de financiamiento RED OAXACA	-	-	-	-	-	-	-	-	880,000	-	-	-	880,000
Pago de financiamiento crédito TPS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	500,000	-	-	500,000
Pago de ajuste por precio de café	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL SALIDAS	\$ 223,067	\$ 574,149	\$ 843,869	\$ 985,208	\$ 892,958	\$ 541,855	\$ 67,561	\$ 87,561	\$ 959,561	\$ 566,361	\$ 58,361	\$ 46,361	\$ 5,846,870
FLUJO N.E.	\$ 656,933	\$ 2,343,284	\$ 1,974,615	\$ 1,284,407	\$ 952,549	\$ 665,695	\$ 890,234	\$ 895,173	\$ 1,109,612	\$ 635,751	\$ 669,890	\$ 716,030	\$ 716,030

Fuente: Pergamino de la Sierra de Oaxaca.

Con la información que se han obtenido de las tablas anteriores, se puede observar el significativo crecimiento que ha obtenido la empresa desde su constitución legal hasta el 2022, sin embargo, es de suma importancia no descuidar el área financiera puesto que es el sustento principal de una empresa para poder ejercer sus operaciones, a pesar de que han sido años muy cambiantes por motivos de la pandemia de COVID 19 que ha provocado desestabilidad en diferentes sectores económicos y de alguna manera a las pequeñas y medianas empresas han sido las más afectadas, actualmente la competencia es más feroz en el ámbito internacional y de igual manera cuando empiezan a radicar en el país, para ello es indispensable realizar constantemente informes financieros para que a la hora de toma de decisiones sean las más aptas al tipo de situaciones que se pueda presentar, de igual manera estar informado del mundo financiero en México y el mundo para aprovechar las oportunidades que se encuentren.

2.7. Ventas de la Empresa Cooperativa.

En lo referente a los principales clientes nacionales de la cooperativa están; Productores Ecológicos La Aurora, S.C. de R.L. de C.V., ubicados en Tapachula, Chiapas, quienes se les comercializó en el periodo 2019-2020 30.9 toneladas de café pergamino, quienes después de esto han manifestado su intención de la compra de café en pergamino en volúmenes de aproximadamente 15 a 30 toneladas, teniendo en cuenta cubrir este mercado, sin embargo, el cliente más fuerte que tiene la cooperativa es BUNA que es una empresa de gran prestigio dedicada a tueste de café con una amplia cartera de clientes distinguidos ubicados principalmente en la Ciudad de México, siendo la calidad del café un factor de indispensable, se le entregado 14 toneladas de café verde, del cual 13 toneladas estaban acordadas en contrato, logrando una venta por arriba de lo acordado lo que trajo como beneficio a los integrantes de la cooperativa pues en ese entonces se estaba viviendo con gran incertidumbre la contingencia por el COVID-19. Pero con estos datos se estima que año tras año la cifra a vender con este proveedor incrementa en gran medida.

Durante los meses de diciembre de 2019, el director general BUNA, les encomendó de manera especial tomar el compromiso de comercializar con ellos un lote de café por 23.7 toneladas, que ellos a su vez entregarían a TEI KEI, que es un Colectivo de Consumidores de Café Especial en Alemania, a lo que el compromiso se cumplió con éxito.

Después de este evento, se han tenido negociaciones con el Biólogo Akle Cantú, representante de TEI KEI en México, con el que se tiene propuesta de firma de convenio para fin de año por un lote de 24-23 toneladas, con precio \$100/kg de café verde teniendo en cuenta que es un precio a negociación y con la opción de ser los exportadores directos de ese café.

Rieger Hoffman GMBH, es una empresa alemana que tiene como misión la conservación de la flora silvestre, almacenamiento de semilla certificada y con un proyecto especial denominado “Café de amistad”, en el que compra café de variedades criollas de comunidades rurales, indígenas y campesinas.

Aun cuando existen muchas empresas que compran café en pergamino u oro, inclusive en cereza, el mercado que se visualiza la cooperativa, es un mercado selecto que requiera de mayores compromisos, responsabilidades y calidad del producto, lo que conlleva a un mejor precio de manera en que el productor se beneficie en gran medida, siendo este segmento el mercado extranjero, puesto que los clientes que se tienen actualmente compran volúmenes considerables a comparación de los nacionales lo que le ha dado más rentabilidad a la cooperativa, sin embargo, se busca incrementar la cartera de clientes de ambas categorías.

Del libro de la producción y el consumo del café de los autores Figueroa Hernández, Pérez Soto y Godínez Montoya en 2015. Se conoce que en México el café es un producto de importancia en el mercado local, nacional e internacional, a nivel nacional el café es el 7° cultivo agrícola con mayor superficie cultivada en México y ocupa el 12° lugar como generador de valor. La producción mexicana de café cuenta con condiciones ideales para el cultivo, dadas sus características orográficas como zonas montañosas del sureste del país a altitudes mayores a 900 metros sobre el nivel del mar, con temperaturas de rangos entre los 17.5 a 25.3°C. La

actividad es valiosa, no sólo por el valor de su producción, sino por ser un trascendental generador de divisas, como también, por las bondades que ofrece al ser un cultivo que el 99% de los predios cafetaleros se establecen bajo sombra (Figueroa et al., 2015). Aproximadamente el 94.5% de la producción de café se obtiene dentro de la especie arábica y, únicamente, el 5.5% corresponde a variedad robusta. En los años 2015 y 2016 se obtuvo café cereza en 15 entidades; y de éstas se concentró el 93.7% de la oferta nacional, solamente en cinco estados: Chiapas (43.3%), Veracruz (22.9%), Puebla (14.5%), Oaxaca (7.95%) y Guerrero (5.0%). (Sánchez, K., 2018)

Por su parte el panorama agroalimentario de 2016, a cargo de fideicomiso instituidos en relación con la agricultura, FIRA, señaló que hasta el año 2016 se destinaron 732,036 hectáreas al cultivo del café en México. Y, del total de superficie se cosecharon 664,963 hectáreas que constituyen el 89.7%, nuevamente se concentró en las mismas cinco entidades: Chiapas; 36.0%, Veracruz; 19.7%, Oaxaca; 17.8%, Puebla y Guerrero, con 9.3% y el 6.8%, respectivamente.

En la actualidad el mercado representa una complicada situación a la hora de comercializar el grano, cada año es difícil y diferente situación en el nivel de precios de este producto primario o *Commodity*. Los mercados son inciertos y los precios en la bolsa de valores de Nueva York fluctúan de manera imposible de ser pronosticable, lo que complica la comercialización de café verde.

Por lo tanto, el precio del café verde en el mercado nacional está en constante cambio. Sin embargo, PERGAMINO DE LA SIERRA DE OAXACA no se rige por los precios de la bolsa de Nueva York, por razones de que el precio es muy bajo y esto hace que no haya beneficios para los miembros de la cooperativa. Por ello, se basan en el mercado al que han incursionado, es decir, los precios que se han logrado pactar en el ciclo anterior en 2020. La cooperativa establece los mínimos para estos próximos ciclos cafetaleros como resultado de la mejoría en el poder de negociación

con sus clientes y según explica el administrador son también producto del plan de inversión en el que están trabajando.

El café verde que manejan ha logrado abrir las puertas de la comercialización en el mercado principalmente en el extranjero y en una menor medida en el mercado nacional. Las condiciones actuales que la directiva y responsables de la comercialización han visto, es que pueden mantener e incrementar las ventas extranjeras, pero de igual forma, existen muchas posibilidades de aumentar en el mercado nacional a través de clientes que requieran además de buen café, de “especialidades”, por ello, se toma en cuenta desde la producción en las parcelas de los productores, determinando trabajos y calendarios de actividades que se deben realizar dentro del ciclo cafetalero, para poder alcanzar la calidad requerida del café a recolectar para los clientes especiales.

Los clientes que les favorecen con sus compras son principalmente otras cooperativas y empresas que se dedican a darle un valor agregado al café orgánico, por medio de una selección de granos y un tostado especial a través de equipos sofisticados y personal altamente calificado, tanto como el mercado internacional como el nacional. Es por ello, que la mayoría de nuestros compradores están comprometidos en apoyar directamente a los caficultores que se organizan para alcanzar mejores precios a través de ventas consolidadas o ventas en común, de igual manera que sus cultivos sean en la modalidad de bajo sombra con la finalidad de cuidar el medio ambiente y se trabaje de forma permanente por una sustentabilidad, por lo antes mencionado, se han fijado como partes de sus metas de comercialización con productores y cooperativas certificadas ubicados en las comunidades rurales que promueven la conservación de las semillas nativas y equilibrio ecológico, sin dejar a un lado que con su compra también contribuyen al cambio social de cada una de ellas, teniendo como objetivo mejorar estilo de vida e infraestructura para mejorar los procesos de producción. Siendo la cooperativa PERGAMINO DE LA SIERRA NORTE DE OAXACA una institución que abarca la mayoría de esos propósitos que buscan hoy en día las empresas para la obtención de grano de café de calidad, sustentable y con fines sociales con la contribución de la disminución de la migración de obra joven y abandono del campo. Cuando todas

estas condiciones se cumplen, son candidatos a ser parte del mercado permanente de grandes empresas.

El mercado al que comúnmente ofrecen el producto es a: cafeterías, restaurantes y consumidores finales en grano tostado y molido.

Mientras que la capacidad instalada que se tiene respecto al grano de café se estima en función de la cosecha de todos los productores de que integran la cooperativa, esta se puede predecir con visitas a las parcelas de cada uno de los caficultores, donde de común acuerdo determinan los volúmenes que se esperan por cada parcela. Estos volúmenes pueden variar cada año debido diversos factores, en los que pueden ser: la temporada de lluvias, la renovación de parcelas, los trabajos a realizar en los cultivos, que es el principal factor de cambio.

Estimamos una capacidad instalada de 60 toneladas anuales en promedio de café pergamino.

Del total estimado anualmente, se estima lo siguiente:

Volumen anual en pergamino:		60 t
Estimación de café verde:	80%	48 t
Estimación en café de primeras:	80% (de café verde)	38.4 t
Estimación en café de calidades inferiores:	20 % (de café verde)	9.6 t

Fuente: Elaboración propia a base de una entrevista.

Para la determinación de los costos anuales, se consideran los siguientes conceptos.

ingresos	gastos incurridos	resultado
ventas totales	precio de acopio	utilidades del ejercicio
	gastos de fletes	

ingresos	gastos incurridos	resultado
	gastos de maquilas	
	envasado y costaleras	
	gastos de comercialización	
	gastos de administración	

Fuente: Elaboración propia a base de una entrevista.

El precio del café verde en el mercado está en constante cambio, por ello, se basan en el mercado al que han incursionado, es decir, los precios que se han obtenido en el ciclo anterior y que consideran los mínimos para este próximo ciclo cafetalero y para el plan de inversión en el que estén trabajando. Por esta razón no hay un porcentaje de utilidad definido, los precios de acopio y comercialización son definidos en gran parte de acuerdo con el mercado, la oferta y demanda.

A continuación, se muestra la política de comercialización que tiene la cooperativa hacia sus clientes.

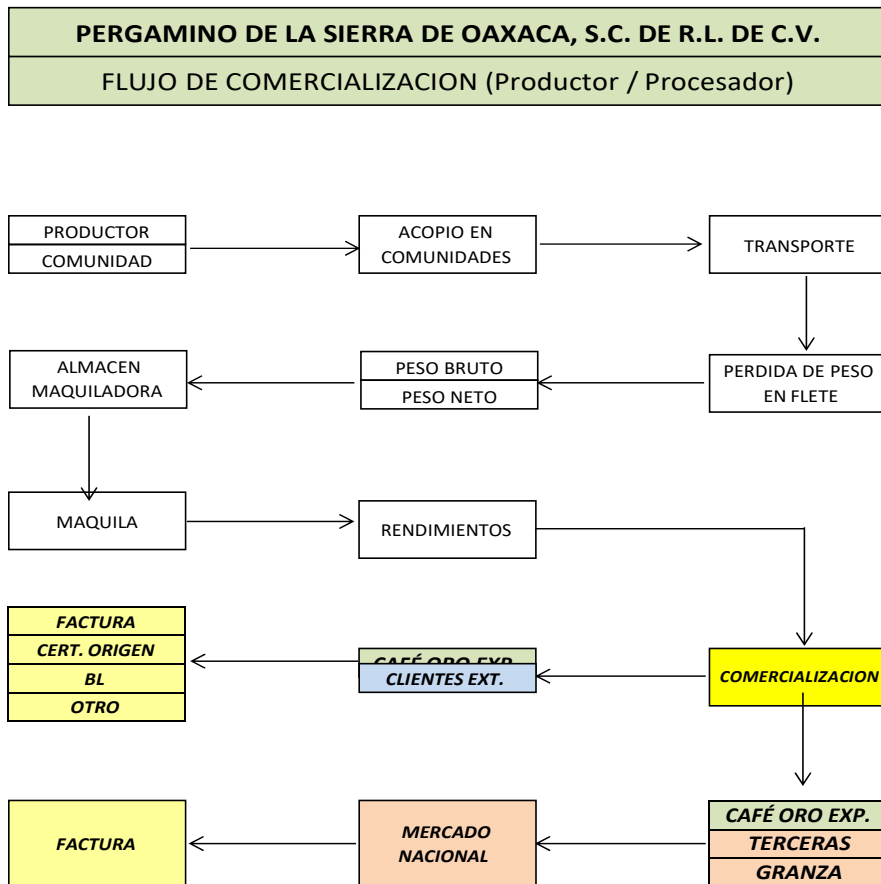
MERCADO EXTRANJERO.	
A la firma de contrato o convenio	50% del total del contrato.
A la recepción del producto en bodega del cliente	50% restante del contrato.
Incoterm:	FOB Veracruz

MERCADO NACIONAL.	
A la firma de carta intención de compra	50% del total del lote o volumen de compra
A la recepción del productor en domicilio del cliente.	50% restante del contrato.

Crédito:	Solo a clientes con historial crediticio en la Cooperativa.
L.a.b (libre a bordo).	Almacén de maquiladora – Oaxaca.
PRECIOS POR KILO.	
Mercado extranjero – 82/83 puntos	\$ 90.00 (Noventa pesos 00/100 M.N.)
Mercado Nacional - 84 puntos mínimo	\$ 80.00 (Ochenta pesos 00/100 M.N.)
Café de especialidad – Mercado Nacional Superando los 84 puntos	\$ 110.00 (Ciento Diez pesos 00/100 M.N.)

Fuente: Pergamino de la Sierra de Oaxaca.

Mientras que el esquema de comercialización se presenta de la siguiente manera:



Fuente: Pergamino de la Sierra de Oaxaca.

En cuanto a la promoción del producto ha sido mínima debido a la falta de recursos, a pesar de eso se ha promocionado en algunas expo ferias locales donde no se generan gastos haciendo posible la participación y a través de los clientes existentes, por ello la cartera de clientes no es tan amplia como quisieran, sin embargo, se tiene contemplado la inversión de una página web para la promoción y así convertirse en una publicidad más constante al igual que la participación de eventos nacionales donde puedan facilitar la venta del producto,

Esta empresa ofrece como su único producto de producción el café arábica- México Altura, con variedades nativas cultivadas bajo sombra, estos cultivos están en alturas que van de los 900 a los 1,650 msnm. Se puede determinar que es un producto intermedio, puesto que después de obtener el producto primario, que en este caso es el café pergamino, a través de un segundo proceso se tiene como resultado el café verde u oro, que es para los clientes que buscan pasarlo por un procedimiento de tostado y así venderlo principalmente en esa presentación con sus marcas distintivas.

Las calidades que manejan son las siguientes:

- Café oro de primera calidad: es un café de especialidades, especialmente es para el mercado extranjero y mercado nacional que buscan calidad en cuestión de puntaje a través de cata y defectos en los granos.
- Café oro de segunda y tercera calidad. Este producto se ocupa para tostado y molido, sin importar el tamaño y defectos obtenidos en los granos; lo venden en gran medida a clientes nacionales y locales.

En cuanto a la presentación del café es normalmente en bolsa sellable conocida como GrainPro o Ecotact y sacos de yute inferiores a 69 kg, impresos con el logotipo de la cooperativa PERGAMINO DE LA SIERRA NORTE DE OAXACA, bajo las especificaciones de peso como, por ejemplo: peso neto y de lote. Entre las bondades que ofrece el yute están las peculiaridades de aislado y antiestáticas. Así

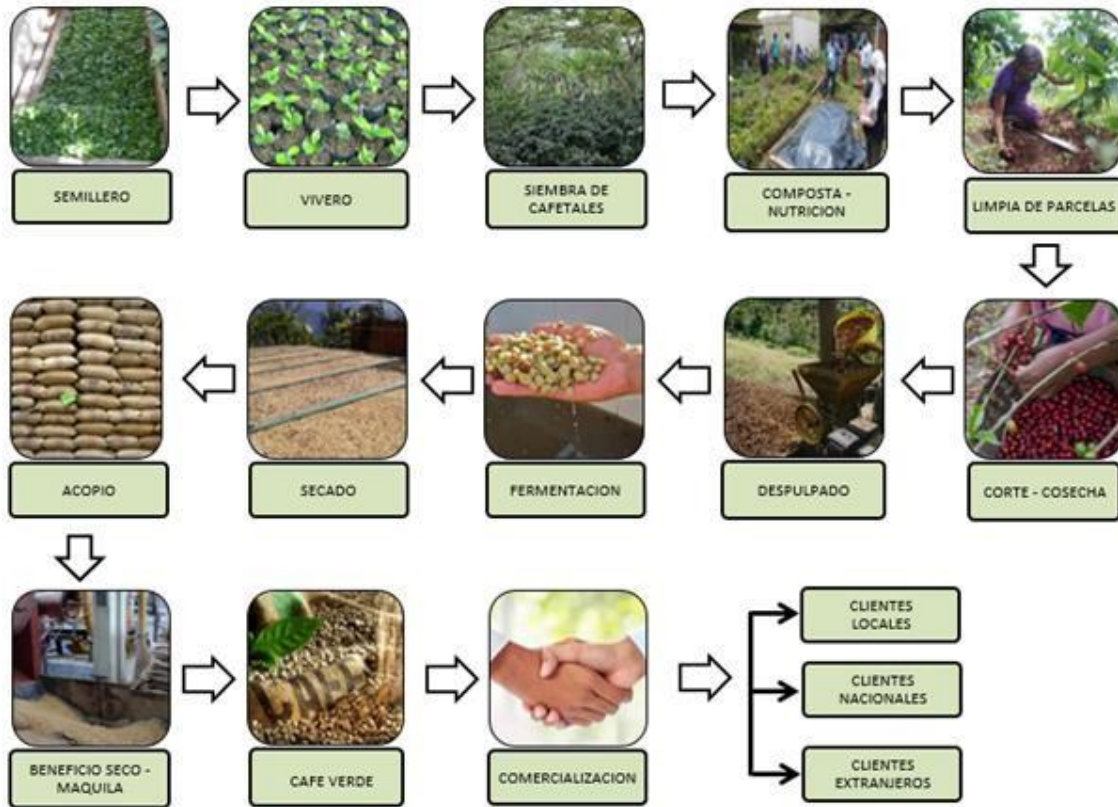
como su baja conductividad térmica y moderada retención de la humedad, es por ello, que el yute plantea un mayor uso como contenedores para productos agrícolas. Y cada vez más su utilización en empaques rígidos y plástico fortalecido, que como privativo, es un material ecológico y sustentable.

En los lotes que son para el mercado internacional se embarcan a través de contenedores que se contratan con la naviera a elección del cliente y van desde contenedores de 20 pies cúbicos hasta de 40 pies, para embarcar desde 17.5 hasta 27.6 toneladas de café.

Para el mercado nacional, las cantidades del producto podrán variar y puede ser acordados por kilos o tonelada, la presentación comúnmente será en sacos de yute nuevo de 69 kg y en bolsas GrainPro si así lo requiere el cliente.

2.8. Proceso Productivo para la Cooperativa.

La cooperativa PERGAMINO DE LA SIERRA DE OAXACA, trata de acompañar por medio de su equipo técnico a los productores en cada uno de los procesos del café, con la finalidad de que de manera gradual se pueda fortalecer los conocimientos, habilidades y estrategias que permitan lograr año tras año incrementos considerables en la producción y calidad de los granos de café producidos, para que permanezcan en la primera opción de compra de nuestros clientes actuales y de la misma forma tener oportunidades de explorar nuevos mercados. Para ello, es importante llevar a cabo cada uno de los procesos de producción con gran compromiso, pero sobre todo con responsabilidad de obtener un grano de la mejor calidad y competitivo en el mercado.



2.8.1. Semillero.

En esta etapa, los agricultores hacen una selección de los mejores granos de café cereza en sus cultivos, el cual debe reunir las características de calidad que se requiere para conservar y mejorar en las siguientes plantaciones. Es importante que para el semillero se tenga ciertas recomendaciones como:

- Construcciones de bancos germinadores. Estos se darán por medio de la combinación de tierra fértil combinada con arena si hay las posibilidades, para que favorezca al buen crecimiento de las raíces y facilitar el arranque de las plántulas para trasplante a la bolsa.
- Desinfección de la tierra o sustrato. Este procedimiento se hace con la finalidad de evitar afectaciones fungosas, se puede hacer con diferentes métodos:

- Desinfección por solarización: Consiste en tapar el sustrato con plástico a pleno sol durante 8 horas para que alcance una temperatura de 70°C, para que el calor intenso al calentar la tierra produzca la muerte de los organismos patógenos que pueda haber. Ya después de este tiempo, al día siguiente se quita el plástico y se espera que baje la temperatura y se pueda utilizar para la siembra sin ningún problema.
- Aplicación de agua hirviendo: Para este procedimiento se recomienda una aplicación de agua hirviendo de 15 a 20 litros por m² de semillero, esperar 2 días para voltear la tierra para que los gases producidos por la descomposición puedan evaporarse y de esta manera poder sembrar.
- Aplicación de caldo bordelés. Se trata de aplicar 16 litros de agua una cantidad determinada de cal y sulfato de cobre por m², esto dependerá de las indicaciones de expertos en el área y así esperar 2 a 3 días para la siembra de la semilla.

Es de suma importancia que, al momento de sembrar, la tierra o sustrato debe estar húmedo, pero no mojado, sin importar el método que se use para la desinfección. Existen otras recomendaciones que se deben tener en cuenta para tener un buen semillero como lo son:

- Para el establecimiento del semillero se debe cerciorar el abasto de agua para riego y también tener el fácil acceso.
- Los bancos germinadores deben tener de ancho 1 metro por 0.20 metros de altura y 1 a 2 metros de largo suficiente para sembrar medio o 1 kilogramo y así respectivamente.
- Alrededor del semillero se deberá proteger para evitar el acceso de animales y puedan lastimar el plantío.
- Se debe construir una ramada o techado elaborada con malla de sombra, zacate, palma, entre otros; a una altura de 1.5 metros y lograr un 50% de sombra.

- Realizar los bancos y de igual manera nivelarlos, por medio de trazos con una estaca los surcos con una separación de 5- 7 centímetros y una profundidad entre 1.5 a 2 centímetros.
- Hacer el trabajo de la siembra por surco a chorro seguido, para evitar que las semillas queden montadas unas sobre las otras y cubrirlas perfectamente con el mismo sustrato.
- Cubrir los bancos germinadores con materiales como zacate picado, sacos de yutes lavados y desinfectados para que el agua del riego no descubra la semilla por el contacto directo que pueda tener.

2.8.2. Vivero.

Es un área que se destina para el manejo de las plantas de café para el trasplante y siembra en cada una de las parcelas, para la instalación de esta superficie se debe considerar el fácil acceso, la cercanía al lugar de la siembra definitiva, es decir, a las parcelas donde estarán las plantas, también que sea lo más plano posible y con disponibilidad de agua y regulación de luz solar. Para tener un buen vivero se debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- Diseño de vivero. Se deben formar una especie de bancos con las plantas de café, todas tienen que estar debidamente alineadas y que no excedan de 1 metro de ancho, a pesar de las filas de plantas que se acomoden de acuerdo con la edad de desarrollo, debiendo conservar una separación entre filas de 50 centímetros como máximo. La separación entre los bancos de plantas de café debe ser de la misma manera con un mínimo de 50 centímetros, para que de esta manera se pueda facilitar las labores de manejo.
- Establecimiento del vivero. Por las características de la zona y el entorno, se recomienda hacerlo en los meses de marzo-abril. Las plántulas de café deben estar sembradas en bolsas de polietileno (la que se recomienda es la de 6" x 8") color negro, esta debe incluir sustrato desinfectado y rico en materia orgánica, en la que también se puede utilizar para la preparación

pulpa de café, composta, ceniza, estiércol de ganado, lombricomposta, bocashi, por mencionar algunas. Se pueden sembrar en parcela a partir de los 6 meses si las plantas presentan un buen desarrollo.

- Manejo del vivero. Para el fortalecimiento de cada una de las plantas en su desarrollo y hacerlas más resistentes a las enfermedades típicas del sector, es importante tener el control de plantas no deseadas, riegos con aplicaciones periódicas de foliares con estiércoles de ganado y aguas mieles del café mezclarlas con minerales o biofertilizantes y de esta manera aplicar caldos minerales como el sulfocálcico, caldo de ceniza y bordelés, de acuerdo con el calendario e incidencia de enfermedades que cada productor tiene que observar y registrar en sus controles.
- Control de sombra. Conforme las plantas vayan desarrolladas, se les irá regulando la sombra dentro del vivero a partir de los 2 meses, permitiendo poco a poco la entrada de los rayos solares hasta eliminar por completo la sombra.

Café de sombra. Establecimiento y manejo del cafetal.

Esta etapa consiste en la combinación de siembra de cultivo de cafetales con árboles más altos que les brinde sombra, inclusive, con la siembra de frutales y cultivos alternativos temporales, como pueden ser la vainilla o los naranjales.

2.8.3. Nutrición.

La composta le permite la nutrición adecuada a las plántulas, que enriquecen tanto el árbol como el fruto, teniendo buenos granos.

2.8.4. Limpia de parcelas.

Este procedimiento se basa en el corte de hierbas y malezas que abundan en los cultivos que no permiten que las plantas de café obtengan los mayores nutrientes para el desarrollo y producción del producto.

2.8.5. Corte y Cosecha.

Aquí los productores con sus familias se dedican al corte de los granos de forma manual, en donde escogen los granos cerezos por medio de su color de maduración que tiene que ser un rojo vivo para determinar.

2.8.6. Despulpado.

Eliminación de la pulpa del café a través de una despulpadora manual debidamente calibrada.

2.8.7. Fermentación.

Reposo del café despulpado entre sus jugos y mieles en recipientes acondicionados durante un proceso de 12-18 horas.

2.8.8. Beneficio húmedo.

Eliminación de residuos del café despulpado y fermentado a través de lavado en tinas acondicionadas. Ya limpio el grano se seca al sol en petates y aire hasta alcanzar el punto de humedad óptimo. Este se obtiene del café pergamino.

2.8.9. Beneficio seco- maquila.

Proceso en el que, por medio de máquinas especializadas y cribas, al café se le quita la cáscara para dejarlo en grano verde, este resultado es comúnmente

conocido como CAFÉ VERDE U ORO, después le siguen procesos de selección y clasificación de calidades. Y de esta manera poder comercializar el mercado nacional y extranjero dependiendo la calidad que cada cliente solicite.

Es importante hacer mención que, para efectos de las actividades de la producción de café por los miembros productores de la COOPERATIVA PERGAMINO DE LA SIERRA DE OAXACA, están bajo la producción de Café Bajo Sombra, lo cual implica la existencia de normatividades que promueven la producción de alimentos en estricto apego a la protección ambiental, social y la promoción de que sean cultivos sustentables para la generación de alimentos, por lo que mantener políticas de no erosión de suelos en pro de la fertilidad es el factor clave del éxito.

Conjuntamente, se respeta la no intervención en su genética de las plantas y los animales, buscando un ambiente más orgánico y natural que propicie la calidad en todos los aspectos de la agricultura y el medio ambiente. Esta política empresarial nace de la utilización de insumos que proteja las parcelas y las comunidades, y la abstención de utilizar fertilizantes, pesticidas y medicamentos derivados pongan en riesgo las parcelas (suelo) y medio ambiente por una miopía impulsada en lograr incrementos en los rendimientos de la producción agrícola a cambio de una mayor resistencia a las enfermedades y en decremento de la producción futura.

Teniendo como uno de los principales compromisos, la conservación del equilibrio ecológico de los territorios de las comunidades al realizar labores culturales agroecológicas, ya que se realizan las actividades de todos los productores bajo la supervisión de inspectores internos y externos que avalan el cumplimiento de las normas generales de Agricultura Orgánica (Eyhorn, Heeb y Weidmann, s.f.). Los productores y habitantes de las comunidades cuidan el medio ambiente por considerarlo nuestro hogar, el de nuestros hijos y de las futuras generaciones.

Con el apoyo en el manual de capacitación en agricultura orgánica para trópicos a cargo de la Federación Internacional de Movimientos en Agricultura Orgánica, IFAOM, (siglas propias de la lengua inglesa). Propone que para lograr estos

propósitos van más allá de renunciar al uso de insumos químicos, buscando lograr agro-sistemas que optimicen los recursos para alcanzar la sostenibilidad desde los puntos de vista social, ecológico y económico.

En este proceso, se deben alcanzar aspectos generales (Eyhorn, Heeb y Weidmann, s.f.), como:

- ✓ Mantener y mejorar el entorno natural y el ecosistema.
- ✓ Evitar la sobreexplotación y la contaminación de los recursos naturales.
- ✓ Minimizar el consumo de energía y de los recursos naturales no renovables.
- ✓ Autosuficiencia en la producción de alimentos sanos, nutritivos y de alta calidad.
- ✓ Crear entornos adecuados en un ambiente de trabajo seguro y saludable.
- ✓ El reconocimiento indígena, lengua, cultura y sistemas agrícolas tradicionales.

En la práctica se buscan alcanzar:

- ✓ Mantener y aumentar la fertilidad de los suelos a largo plazo.
- ✓ Mejorar los ciclos biológicos en las parcelas mediante la aplicación de abonos orgánicos.
- ✓ Generar una gran oferta de nitrógeno a través de plantas fijadoras de nitrógeno.
- ✓ Implementar sistemas de “prevención” biológica de los cultivos en vez de la “curación”.
- ✓ Implementación de cultivos alternativos que además favorezcan el hábitat de especies animales propias del lugar.
- ✓ La prohibición total del uso de fertilizantes químicos sintéticos, pesticidas, hormonales y otros reguladores del crecimiento.

- ✓ Prohibición de uso de transgénicos y todos los productos de la ingeniería genética.
- ✓ Prohibición de procesos y métodos donde se utilicen ingredientes sintéticos en el procesamiento de alimentos.

Básicamente, obtener una gestión exitosa de los recursos para satisfacer las necesidades humanas y al mismo tiempo mantener y fortalecer la calidad del medio ambiente y conservación de los recursos naturales (Eyhorn, Heeb y Weidmann, s.f.).

2.9. Situación Legal y Administrativa de *Pergamino de la Sierra de Oaxaca*.

Continuando con nuestro estudio sobre la empresa *PERGAMINO DE LA SIERRA DE OAXACA, S.C. DE R.L. DE C.V.*

Es una persona moral constituida como una Cooperativa de Responsabilidad Limitada y de Capital Variable, integrada por pequeños productores de café originarios de comunidades de la Sierra Norte de Oaxaca, principalmente.

Que tiene como objeto de acuerdo con lo establecido en la Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC), en su artículo 27.

“Son sociedades cooperativas de productores, aquellas cuyos miembros se asocian para trabajar en común en la producción de bienes y/o servicios, aportando su trabajo personal, físico o intelectual. Independientemente del tipo de producción a la que estén dedicadas, estas sociedades podrán almacenar, conservar, transportar y comercializar sus productos, actuando en los términos de esta Ley” (art. 27. LGSC).

Misma que fue constituida con fecha 30 de septiembre del 2019 por 75 productores miembros y con domicilio fiscal en Calle Sin Nombre S/N, en la comunidad de San Juan Yagila, Ixtlán de Juárez. Oax.

Dichos productores de café tienen como características principales:

- Todos deben de ser de nacionalidad mexicana.
- El cultivo de café es el principal en su actividad.
- Productores de cafés de pequeñas extensiones, desde media hectárea hasta dos hectáreas integradas en una o varias parcelas.
- La modalidad del cultivo es agroecológica y bajo sombra.

El funcionamiento y administración esta limitado desde los artículos 34 al 48 de la LGSC. Particularmente el artículo 34 de la LGSC², define la estructura orgánica de la cooperativa. Donde la administración de esta sociedad cooperativa está a cargo de: Una asamblea general, como está establecido en el artículo 12 de la ley general de sociedades cooperativa³; por un consejo de administración; y también un consejo de vigilancia.

Los integrantes del consejo de administración y de vigilancia son nombrados por una Asamblea General y tienen una vigencia de hasta cinco años es sus cargos. Son nombrados en votación nominal y podrán ser reelectos en el mismo cargo.

El consejo de administración está, generalmente, conformado por un presidente, secretario y un vocal (art. 43 de LGSC). Los poderes otorgados al presidente del consejo nacen del articulo 41 de la LGSC, y como se estableció en el acta de Asamblea son: para pleitos y cobranzas; para administrar bienes; para actos en materia laboral; para ejercer actos de dominio; facultades para otorgar y suscribir títulos de crédito; poder especial cambiario y otorgar toda clase de poderes generales y especiales y revocarlos.

Los miembros del Consejo de Administración, al periodo de la investigación, son:

² Se transcribe el Art. 34 de la LGSC. “..., en general, estará a cargo de los órganos siguientes: I.- La Asamblea General; II.- El Consejo de Administración; III. El Consejo de Vigilancia; IV. Las comisiones y comités que esta Ley establece y las demás que designe la Asamblea General, V. Tratándose de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, además de los citados órganos, en las fracciones I a IV anteriores, deberán contar, cuando menos con: a) Comité de Crédito o su equivalente; b) Comité de Riesgos; c) Un director o gerente general, y d) Un auditor Interno”

³ Art. 12 de la ley general de sociedades cooperativas dice: “La constitución de las sociedades cooperativas deberá realizarse en asamblea general que celebren los interesados, y en la que se levantará un acta...” Dario Oficial de la Federación, DOF 19-01-2018.

Presidente: - José Víctor Hernández Pérez.

Secretario. - Luis Ángel Alavéz Méndez.

Vocal. - Juan Carlos Alavéz López.

Los miembros del Consejo de Vigilancia actual son:

Presidente. - Esteban Pérez Ramos.

Secretario. - Alfredo Jerónimo Santiago.

Vocal. - Elena Méndez Ramos.

Finalmente, el capital de las sociedades cooperativas se integra por las aportaciones de los socios y con los rendimientos que la cooperativa haya establecido en una asamblea general para que se destinen para incrementar el capital social (art. 49 LGSC). Además, cabe señalar que podrán emitir certificados de capital de riesgo, no únicamente, por las aportaciones al capital social. Dejando esto como una opción de fuente de financiamiento para la cooperativa, según lo establecido en el artículo 63 de LGSC.

Capítulo 3. La importancia de la cooperativa del café para la región en el Estado de Oaxaca.

3.1. Datos Generales del Estado de Oaxaca.

Oaxaca, es una de las 32 entidades federativas que conforman la República Mexicana. Este estado está ubicado al suroeste del país, colindando al norte con los estados de Puebla y Veracruz, mientras al este con Chiapas y al oeste con Guerrero, ya al sur tiene al Océano Pacífico.

Oaxaca cuenta con 570 municipios, siendo una de las entidades con más divisiones administrativas en México. De igual forma están seccionados por 7 regiones de las que son: Cañada, Costa, Istmo, Mixteca, Papaloapan, Valles Centrales, Sierra Sur y Sierra Norte; esta última será nuestro objeto de estudio para este proyecto de investigación.

La Sierra Norte está ubicada al norte del estado; está conformada por dos zonas: los distritos políticos de Ixtlán, Villa Alta y Mixe, teniendo 68 municipios a cargo, en donde podemos encontrar en 14 de ellos; bosques templados y la Chinantla, zona donde predominan las selvas húmedas y bosques Mesófilos.

Esta región abarca 8,944.77 km² de la superficie oaxaqueña, sin embargo, es el área que representa la menor concentración de población teniendo registrados 177,079 habitantes datos obtenidos por el INEGI en el 2020, siendo el 57.2% mujeres siendo equivalente a 92,440 personas, por otro lado, el 47.8% es sexo masculino, es decir 84,639 pobladores. En cuanto a los municipios con mayor número de habitantes tiene son: San Juan Cotzocón con 22,444 personas, San Juan Mazatlán 19,032, Santa María Tlahuitoltepec cuenta con 9,653 habitantes, Ixtlán 8,385 pobladores, por otro lado; San Juan Evangelista Analco (407), San Andrés Yaá (393 personas), San Juan Chicomezúchil (296) y Santa María Yalina

cuenta con 250 habitantes, son los municipios con menos concentración poblacional. En datos generales como región, se tiene como edad promedio de la población los 32 años en 2020, dato interesante a los años anteriores, puesto que en 2000 era 21 años y en 2010 paso a 27 años, lo que evidencia una tendencia de *envejecimiento o perdida de la población más joven por migración*.

Es de suma importancia mencionar los datos obtenidos por INEGI en cuestión de porcentajes de analfabetismo de la población de 15 años y más en la región serrana, siendo la localidad Cerro Pelón con más habitantes y analfabetas; mientras Cerro del Amole sólo 128. En cuanto mayor grado de escolaridad de la población de 15 años y más lo tiene el municipio de Guelatao De Juárez con 11.5%, como segundo lugar es Capulálpam de Méndez con 10.3%, seguido de Natividad con 8.7%, por otro lado, los de menores porcentajes encontramos a San Santiago Zacatepec, San Andrés Yaá y San Melchor Betaza con 5.2% y en último lugar encontramos a San Miguel Quetzaltepec con 5.1%. Con estos datos nos podemos dar cuenta la falta de educación que hay en esta zona geográfica debido a la escasa infraestructura (señal telefónica, internet, instalaciones escolares y mobiliario) que hay en las comunidades, al igual de la falta y el desvío de los diferentes recursos económicos, de salud y en especie que no llegan.

3.1.1 Importancia de la cooperativa para la región.

Las personas que integran esta cooperativa son hombres y mujeres de diferentes edades, grados de estudios y comunidades diferentes, definiendo a nuestros integrantes como pequeños productores, indígenas, de escasos recursos y con alta marginación en cada una de sus comunidades.

En los gráficos que están a continuación se muestran las 3 comunidades con las cual la cooperativa está trabajando dentro de la región norte del estado de Oaxaca, los puntos verdes resaltados. Sin embargo, cabe mencionar que 8 de las 9 comunidades localizadas en la Sierra Norte del estado, la única comunidad que es Santa María Lovani, ha manifestado su negativa a participar en la cooperativa, gracias a factores tangibles como lo es ganarse la confianza. Mediante acciones de

la cooperativa de llevar a cabo acuerdos serios (claros y realizables), capacitaciones colectivas e incluyentes, aplicar técnicas y metodologías que buscan el desarrollo y equilibrio con la naturaleza, siendo uno de los principales enfoques que tiene la cooperativa, como lo afirma su director y miembros de la administración, por ello tienen presente estos objetivos para desarrollar de manera paulatina durante el correr los años como una visión compartida.

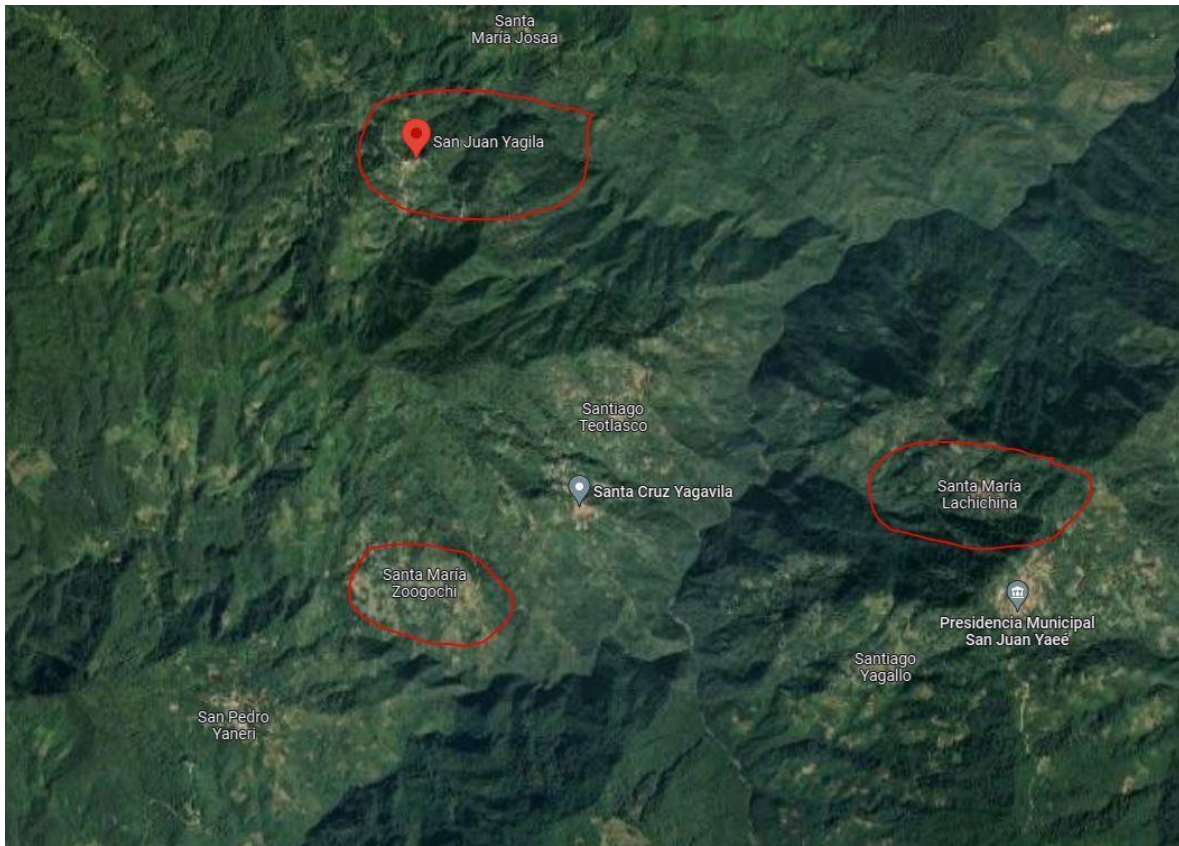
Las principales ocupaciones que tienen los agricultores de café es que están enfocadas a actividades de autoconsumo, propias de la producción del café como primera meta, esto se debe, porque estas tareas son cultura característica de la región. Donde sus habitantes masculinos adoptan un rol en el hogar y crianza de los hijos activo y las mujeres están a cargo de este, que es el núcleo típico de familia indígena en la región. Por lo que es de suma importancia recalcar que la mujer juega un papel importante en la actividad cafetalera tanto en la cosecha del grano de café formando parte de la mano de obra como en hogar, debido a la escasez en la temporada de cosecha, por ello se dedican principalmente al “corte”, mientras que los varones se encargan del acarreo de los sacos de yute con café por lo que esta actividad productiva lejos de su valor económico constituye un activo en la cohesión social y dinamizador de la familia nuclear mexicana.

Gráfico 3.1.



Fuente: Mapa obtenido de Google Maps, información de Pergamino de la Sierra Norte de Oaxaca.

Gráfico 3.2.



Fuente: Mapa obtenido de Google Maps, información de Pergamino de la Sierra Norte de Oaxaca.

Si analizamos lo anterior, partiendo de que no se cuenta con un ingreso por jornal cuando se es parte de la familia, el costo de un jornal a un trabajador de la comunidad se encuentra en una media de \$130.00 por jornada de 8 horas con los alimentos incluidos, lo que destaca el doble trabajo de la mujer mexicana. Por lo que en la temporada de corte de café cereza, las mujeres participan como jornaleras, también, en parcelas de otros productores y los salarios que perciben son iguales que para los varones por la misma jornada laboral, este hallazgo de valor muestra la equidad de género que viene fortaleciendo la cooperativa *PERGAMINO DE LA SIERRA NORTE DE OAXACA*, ya que como se comentó con anterioridad, se busca no solo alcanzar la rentabilidad en el cultivo del café, sino un equilibrio que incluye a la mujer como parte importante y esencial dentro del desarrollo comunitario, además de su empoderamiento en el sector laboral y productivo.

Es indispensable resaltar que las mujeres, esposas, realizan en su mayoría las actividades del hogar y los cuidados de la crianza de los hijos, las jóvenes ayudan a sus madres en las tareas domésticas y en la crianza de aves y ganado menor. Son responsables de la preparación de los alimentos para los miembros de la familia y actividades en la casa como el deshoje de la mazorca de la cosecha, limpia de frijol, etc., actividades que no tienen una remuneración económica. Gran parte de estas responsabilidades se debe a la cultura que se viene arrastrando de manera tradicional a través de las generaciones, mismas que se ha vuelto una especie de ley en las comunidades de esta región.

La mano de obra de la mujer recobra gran importancia en la época de cosecha del café cereza, ya que, como parte de la contribución familiar, todas las que están en edad y condiciones físicas de trabajar en las parcelas de cultivo apoyan estas labores, sin remuneración cuando son cultivos propios o de la familia, y con remuneración cuando se trata de parcelas ajenas.

Los ingresos por otros conceptos que a diario buscan las mujeres de estas comunidades, se refieren a través de la crianza de aves de traspatio, cultivos pequeños de hortalizas, crianza de ovinos y caprinos, marranos y venta de productos derivados de los mismos.

3.1.2 Acciones Estratégicas de la cooperativa

PERGAMINO DE LA SIERRA NORTE DE OAXACA, tiene como principales finalidades las siguientes, sin embargo, para un mejor enfoque los divide dependiendo el área de trabajo que se busca mejorar y desarrollar para llegar a ser una cooperativa sustentable y con impacto social en esta zona.

Productivos:

- ✓ Adopción de mejores técnicas y metodologías para las labores culturales del cultivo de café bajo sombra como beneficio de las capacitaciones programadas.

- ✓ Preparación de compostas y abonos orgánicos a partir de recursos de la propia región.
- ✓ Abonado orgánico correcto y oportuno de acuerdo a las etapas fenológicas de los cafetales.
- ✓ Incremento en la producción de las parcelas de café con motivo del abonado y labores culturales en los cultivos.
- ✓ Disminución de daños en los cafetales a consecuencia de plagas y enfermedades que serán controladas a través de aplicación de fungicidas orgánicos.
- ✓ Mejoramiento de suelos al incorporar abonos orgánicos a los cafetales y por la incorporación de malezas producto de las labores de limpia y chapeo.
- ✓ Adopción y mejoramiento de técnicas en uso de equipos manuales para el despulpado, desvane, secado y selección de grano, que incrementen la calidad del café.
- ✓ Equilibrio del medio ambiente a través de la producción bajo sombra, permitiéndole a la flora y fauna su reproducción natural, la polinización de plantas y árboles, mismos que representan su hogar, el nuestro y el de las futuras generaciones.
- ✓ Creación de un equipo de técnicos experimentados que asesoren a todos los socios productores de las diferentes comunidades y que brinden capacitación formativa a técnicos comunitarios que ya existen, a fin de lograr el objetivo de fortalecimiento técnico productivo arraigado en cada comunidad.
- ✓ Superar los 83 puntos de catación del café de manera general como consecuencia de las labores culturales que se realizan en las parcelas.
- ✓ Fortalecimiento y expansión en el mercado de los cafés selectos tanto nacionales como internacionales que son más exigentes en el puntaje del café, pero también en el precio de estos.
- ✓ Adopción y registro estricto de labores culturales productivas a través de bitácoras por cada productor a fin de garantizar el proceso de trazabilidad de los productos a comercializar.

Económicos:

- ✓ Establecer y fortalecer las reservas de la cooperativa PERGAMINO DE LA SIERRA DE OAXACA, a fin de iniciar la capitalización de la misma, que nos permitan a futuro contar con fondos para la reinversión y apoyo en beneficio de los productores integrantes.
- ✓ La conservación y generación de ingresos de hombres y mujeres de la cooperativa a través del cultivo del café orgánico bajo sombra, permitiéndoles alcanzar una rentabilidad que antes no se lograba.
- ✓ Mejorar la calidad de vida de productores y familias, al contar con recursos por su actividad productiva que les permitan satisfacer las demás necesidades básicas familiares.
- ✓ Mayor circulante que generará derrama económica para beneficio de la comunidad en general.
- ✓ Alcanzar como cooperativa mejores precios del café orgánico en mercados selectos tanto nacionales como internacionales.
- ✓ Ahorro familiar para enfrentar emergencias o aprovechamiento de oportunidades de inversión.
- ✓ Acceso a financiamiento temporal y a tasas menores al 10% para contar con recursos para el acopio de las cosechas de los socios.
- ✓ La capitalización gradual de la cooperativa que le permita a mediano y largo plazo, contar con recursos suficientes para el acopio oportuno del 100% de la producción de sus socios productores.
- ✓ Alianzas con otras instituciones financieras para la compra de coberturas de precios que garanticen un precio de nuestro producto a comercializar con clientes nacionales e internacionales.

Sociales:

- ✓ La generación de oportunidades en hombres y mujeres que podrán trabajar de manera organizada en un proyecto que deben sentirlo como suyo, en su propia comunidad y en beneficio de diferentes sectores sociales.
- ✓ Mayor número de mujeres con altos niveles de autoestima, por ser generadoras de ingresos económicos en beneficio de sus familias.
- ✓ El orgullo de contar en la comunidad con una cooperativa que logra a través de sus valores sociales, humanos y económicos involucrar a su gente a defenderla y promoverla.
- ✓ La motivación a través del ejemplo de que “emprender” es una oportunidad de mejorar nuestro entorno y el de los demás.
- ✓ Contribuir con la disminución de los índices de desempleo, pobreza y marginación a través de los empleos y derrama económica.
- ✓ La conservación de bosques a través del uso racional de sus recursos, con una concientización de que representa nuestro hogar diario y de las futuras generaciones.
- ✓ La incorporación de productores a un equipo de trabajo como técnicos comunitarios, lo cual les brinda las posibilidades de una capacitación permanente para ejercer una actividad que contribuya en la mejora de sus condiciones sociales.

Hasta este momento cada una de las comunidades se ha visto beneficiada porque la derrama económica que se genera por la actividad productiva del café, se queda en las propias comunidades a través de pago de jornales justos a habitantes que desean trabajar, adquisición de insumos y herramientas de trabajo menores, compra de artículos básicos de consumo familiar, pago de servicios y satisfactores que no se han podido cubrir por falta de recursos y el ahorro, mismo que será promovido en todas las comunidades a fin de crear y fortalecer su cultura, lo cual representará una alternativa que brinde la oportunidad de acceso al crédito enfocado a la agricultura. Estos beneficios serán fortalecidos y promovidos generando mejorar la calidad de vida integral de los productores, sus familias y comunidad en general de manera permanente.

Habrá una reactivación económica en la comunidad por la reinversión de los recursos que esta actividad genere. Los beneficios se aprecian de manera inmediata y no serán solo económicos, sino también productivos, ya que los activos e insumos solicitados nos permitirán mejorar nuestros procesos tanto en tiempos como en calidad y costos.

3.2. Definición de Sociedad Cooperativa.

Retomando la sociedad cooperativa se define como:

“Una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.” (SAT, 2022).

Este tipo de sociedades van dirigidos a las personas emprendedoras, pueden ser personas físicas, de igual manera microempresas y grupos que tienen como fin organizarse, constituirse o registrarse de manera formal.

Cabe mencionar que la vigencia para esta sociedad es de vigencia indefinida, mientras que, para la integración con mínimo de 5 socios, que son algunos beneficios que da la ley que rigen a estas empresas.

Para esta institución, existen 3 tipos de sociedades cooperativas, que son:

- De consumo: est n integradas por miembros que se asocian con el propósito de obtener en común artículos, bienes o servicios para ellos, hogares o las actividades de producción en las que se desarrollan.
- De producción: Son aquellas en la que cada integrante se asocia en trabajar conjuntamente en la producción de bienes o servicios, aportando su trabajo personal, físico o intelectual, independientemente del tipo de producción que se realice.

- De ahorro y préstamo: estas sociedades constituidas y organizadas conforme a la Ley general de Sociedades Cooperativas que, independientemente del nombre comercial, razón o denominación social que adopten, tengan por objeto realizar operaciones de ahorro y préstamo con sus socios, y quienes forman parte del sistema financiero mexicano con el carácter de integrantes del sector.

De la misma manera existen las cooperativas de plataforma que son las estrategias o proyectos que han generado las personas sector social de la economía mexicana mayormente de forma digital por medio aplicaciones, al igual aquellas que se valen de internet. Un ejemplo de este tipo de cooperativas son las plataformas para pedir transporte o alimento desde tu teléfono celular.

La regulación jurídica de las sociedades cooperativas se presenta por primera vez en México en el año 1889, en el que se promulgó el tercer Código de Comercio que ha regido en nuestra patria, y que contiene veintidós artículos a reglamentar. Las disposiciones del Código de Comercio fueron derogadas por la Ley General de Sociedades Cooperativas, del 21 de enero de 1927, la cual fue derogada a su vez por la ley de 12 de mayo de 1933, complementada por un reglamento de 12 de mayo del mismo año. Es decir, han ido en constante cambio puesto que tampoco este sistema jurídico alcanzó larga vida, pues en el año de 1938 fue sustituido por el que forman la Ley General de Sociedades Cooperativas, de 11 de enero de 1938, y el reglamento de dicha Ley, de 16 de junio de 1938, complementados por varias disposiciones, de las cuales las principales son: el Decreto que exime a las sociedades cooperativas de diversos impuestos, fechado el 17 de diciembre de 1938; el reglamento de registro Cooperativo nacional, de 2 de agosto del mismo año; y el reglamento del Registro de Cooperativa Escolares, de 16 de marzo de 1962. En el conjunto de las disposiciones legales que acaban de mencionarse se encuentran las principales normas, que actualmente están vigentes en México, en materia de cooperativas, ya que la Ley general de Sociedades Mercantiles se regirá por su legislación especial. (Mantilla, Roberto. 1989)

Algunos investigadores tienen altas expectativas respecto al avance de las cooperativas como alternativa o medio para mejorar la situación económica de la

sociedad en su conjunto. Incluso, algunos intelectuales consideran que el sistema cooperativo podría ser la solución fundamental para los desafíos sociales y corregir los desequilibrios estructurales en el mercado.

Por el contrario, los pensadores de extrema izquierda lo repudian, pues opinan que el cooperativismo es incapaz de resolver dicho problema y lo consideran nocivo para los trabajadores, pues sostienen que destruye en ellos la conciencia de clase y fomenta hábitos y costumbres burguesas.

En ciertos países, las cooperativas han experimentado una amplia expansión, llegando al punto en el que los recursos bajo su gestión superan en cantidad a los de las empresas de naturaleza completamente capitalista.

En contraste, en México, a pesar de los esfuerzos realizados por el gobierno para promover las cooperativas, estas no han conseguido desempeñar un papel significativo en la actividad económica del país. Son escasas las cooperativas de gran envergadura y éxito que puedan compararse con otros tipos de empresas. En lo que respecta a las cooperativas de consumo, su ámbito de actuación suele limitarse mayoritariamente a los empleados de una entidad gubernamental o una fábrica, y estas entidades en sí mismas no operan bajo la forma cooperativa.

La sociedad cooperativa, con sus caracteres actuales, no puede considerarse de una antigüedad superior al siglo XIX, en el que, principalmente en Inglaterra, se crearon multitud de sociedades cooperativas en las cuales la idea de mutualidad revistió los caracteres jurídicos, netos y precisos, con que se presentan en la actualidad.

3.2.1. Relevancia de la sociedad cooperativa.

Efectivamente, la estructura organizacional de cooperación no es la panacea al problema sobre la estructura de producción de un sector o actividad económica. Ni tampoco son las cooperativas la solución, como instrumento para mejorar las condiciones económicas como por ejemplo la pobreza o el acceso a financiamiento. Incluso esta estrategia empresarial que nace en la voluntad de asociarse para

reducir sus desventajas que de forma individual son imposibles de superar. Sin lugar a duda, el sistema cooperativo es en sí un reto de largo plazo que por sí mismo no resuelve el problema productivo, social o económico.

Por el contrario, los pensadores de extrema izquierda lo repudian, pues opinan que el cooperativismo es incapaz de resolver dicho problema y lo consideran nocivo para los trabajadores, pues sostienen que destruye en ellos la conciencia de clase y fomenta hábitos y costumbres burguesas.

En ciertos países, las cooperativas han alcanzado una favorable respuesta y una gran sinergia empresarial, que su efecto es visible por los rendimientos logrados por que superan a las firmas puramente de origen capitalista. México, aun es una tarea pendiente, y son raras las organizaciones donde la agrupación empresarial prospera la voluntad colectiva sobre la individual. (Mantilla, Roberto. 1989).

3.2.2. Marco Regulatorio de la sociedad Cooperativa.

En la actualidad, las sociedades cooperativas están regidas por la Ley General de Sociedades Cooperativas, donde se obtiene toda la información relacionada, entre los más importantes son:

- De la constitución y registro:

En este apartado nos da a conocer los derechos que tiene cada socio, los requisitos y datos que se necesitan para la constitución de forma legal para la sociedad cooperativa, de igual forma las obligaciones y responsabilidades que adopta la cooperativa y casos extraordinarios como la negación del registro, la modificación de las bases constitutivas que se acuerden y las dependencias encargadas de vigilar e intervenir el buen funcionamiento de estas sociedades.

- De las distintas clases y categorías de sociedades cooperativas.

No hace mención sobre los diferentes tipos de cooperativas ya antes nombradas, recalcando la definición, los derechos, obligaciones y requisitos que necesita cada una de ellas, de igual forma el proceso del funcionamiento que se da en éstas.

- Del funcionamiento y la administración.

La formación de una sociedad cooperativa en los siguientes órganos:

- La Asamblea General.

Es de suma importancia mencionar que la Asamblea General es la autoridad indispensable en este tipo de sociedades, puesto que sus acuerdos obligan a todas las personas que la integran a seguirlos con las bases acordadas, de igual manera este órgano resolverá todos los negocios y problemas de suma importancia para la sociedad cooperativa, y se encarga de establecer las reglas generales que deben regir el funcionamiento social. Entre las funciones más comunes e importantes son:

- I. Aceptación, exclusión y separación voluntaria de socios.
- II. Modificación de las bases constitutivas.
- III. Aprobación de sistemas y planes de producción, trabajo, distribución, ventas y financiamiento.
- IV. Aumento o disminución del patrimonio y capital social.
- V. Nombramiento y remoción, con motivo justificado, de los miembros del Consejo de Administración y de vigilancia; de las comisiones especiales y de los especialistas contratados.
- VI. Examen del sistema contable interno.
- VII. Informes de los consejos y de las mayorías calificadas para los acuerdos que se tomen sobre otros asuntos.
- VIII. responsabilidad de los miembros de los consejos y de las comisiones, para el efecto de pedir la aplicación de las sanciones en que incurran, o efectuar la denuncia o querrela correspondiente.
- IX. Aplicación de sanciones disciplinarias a socios.

- X. Reparto de rendimientos, excedentes y percepción de anticipos entre socios y,
- XI. Aprobación de las medidas de tipo ecológico que se propongan.

De esta manera en la Ley General de Sociedades Cooperativas podemos encontrar más información sobre el principal organismo de la sociedad, en cuanto a derechos, obligaciones e infracciones.

- El Consejo de Administración.

En cuanto al Consejo de Administración tiene que estar integrado mínimo por un presidente, un secretario y un vocal, las cuales deben contar con los siguientes requisitos:

- I. Acreditar la experiencia y los conocimientos mínimos que, en la materia financiera y administrativa, establezca la propia Cooperativa en sus bases constitutivas;
- II. No desempeñar simultáneamente otro cargo como dirigente, funcionario o empleado en la Cooperativa de que se trate, así como en otras Cooperativas distintas a los Organismos de Integración;
- III. No estar inhabilitado para ejercer el comercio;
- IV. No estar sentenciado por delitos internacionales patrimoniales;
- V. No tener litigio pendiente con la Cooperativa;
- VI. No haber celebrado con la Cooperativa, directa o indirectamente, contratos de obras, servicios, suministros o cualquier otro de naturaleza análoga, o particular en empresas con las que la Cooperativa celebre cualquiera de los actos antes señalados.
- VII. No desempeñar un cargo público de elección popular o de dirigencia partidista;

- VIII. No estar inhabilitado para ejercer cualquier cargo, comisión o empleo en el servicio público federal, de las entidades federativas o municipal, o en el sistema financiero mexicano.
- IX. Los demás que esta Ley, la asamblea o las bases constitutivas de la Cooperativa determinen.

Un punto importante es que los acuerdos que tome el Consejo de Administración de la sociedad cooperativa se deberán tomar por mayoría de los miembros de este órgano.

- El Consejo de Vigilancia.

Este grupo deberá estar integrado por un número impar de miembros no mayor de cinco integrantes con igual número de suplentes, que de igual manera desempeñarán los cargos de presidente, secretario y vocales. Mientras en la sociedad cooperativa de Ahorro y Préstamo, la función principal de este consejo es supervisar el funcionamiento interno de la cooperativa, así mismo el cumplimiento de sus estatutos y demás normatividad aplicable.

- Las comisiones y comités que esta Ley establece y las demás que designe la Asamblea General.
- Tratándose de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, además de los citados órganos, en las fracciones I a IV anteriores, deberán contar, cuando menos con:
 - Comité de Crédito o su equivalente.
 - Comité de Riesgos.
 - Un director o gerente general y,
 - Un auditor Interno.
 - Régimen Económico.

Este apartado hace mención, sobre el capital de las sociedades cooperativas que obtendrá de las aportaciones de los socios, que podrá ser en efectivo, bienes derechos o trabajo; estarán representadas por certificados que serán nominativos,

indivisibles y de igual valor, las cuales deberán actualizarse anualmente. Forma de valoración y los certificados que cada socio debe aportar, puesto que para ingresar a una cooperativa es obligatorio la exhibición del 10% cuando menos, del valor de los certificados de aportación.

Las sociedades cooperativas podrán constituir los siguientes fondos sociales:

- I. De Reserva. Este es constituido con el 10% al 20% de los rendimientos que obtengan las sociedades cooperativas en cada ejercicio social. También podrá delimitar las bases constitutivas dependiendo la sociedad, pero no debe ser menor del 25% del capital social en sociedades cooperativas de productores y del 10% en las de consumidores, en cuanto cooperativas de Ahorro y Préstamo, el fondo de reserva deberá constituirse por el mínimo del 10% de los excedentes que se obtenga de cada ejercicio social. Este fondo será manejado por el Consejo de Administración con aprobación del consejo de vigilancia, y así disponer de él.
- II. Fondo de Previsión Social. No puede ser limitado, deberá destinarse a reservas, pues su función en la cooperativa es cubrir los riesgos, enfermedades profesionales, la formación de fondos de pensiones y haberes de retiro de socios, primas de antigüedad y para fines diversos que podrían ser: gastos médicos y de funeral, subsidios por incapacidad, becas educacionales para los socios o sus hijos, entre muchos casos más, sin embargo, el consejo de administración en cada inicio de ejercicio deberá identificar las prioridades y en que se utilizará el fondo de Previsión Social.
- III. Fondo de Educación Cooperativa.
 - De los socios.

En este capítulo nos habla sobre la importancia y la labor que tiene cada uno de los socios en las diferentes actividades que cada sociedad cooperativa tiene, recalcando los derechos, obligaciones, sanciones que tiene cada uno de ellos como por ejemplo:

- I. La obligación de consumir o de utilizar los servicios que las sociedades cooperativas de consumidores brindan a sus socios.
 - II. En las sociedades cooperativas de productores, la prestación del trabajo personal de los socios podrá ser físico, intelectual o de ambos géneros.
 - III. Las sanciones a los socios de las sociedades cooperativas cuando no concurren a las asambleas generales, juntas o reuniones que establece la presente Ley, éstas deberán considerar las responsabilidades y actividades propias de la mujer,
 - IV. Las sanciones contra la falta de honestidad de socios y dirigentes en su conducta o en el manejo de fondos que se les hayan encomendado.
 - V. Los estímulos a los socios que cumplan cabalmente con sus obligaciones y,
 - VI. La oportunidad de ingreso a las mujeres, en particular a las que tengan bajo su responsabilidad a una familia.
- De la disolución y liquidación.

Las sociedades cooperativas se disolverán por cualquiera de las siguientes causas:

- 1) Por la voluntad de las dos terceras partes de los socios.
- 2) Por la disminución de socios a menos de cinco.
- 3) Porque llegue a consumarse su objeto;
- 4) Porque el estado económico de la sociedad cooperativa no permita continuar las operaciones, y
- 5) Por la resolución ejecutoriada dictada por los órganos jurisdiccionales que señala el artículo 9 de la Ley, donde menciona un proyecto para la liquidación de la sociedad cooperativa.

3.3. Meso-entorno Competitivo como palanca crecimiento de la cooperativa.

Este tipo de análisis a nivel del meso entorno, que consiste al nivel de la industria o sector específico en la que se desarrolla la empresa, que incluye todos los actores relacionados con los proveedores y consumidores. El típico esquema es el propuesto para analizar es el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, más conocido para este nivel (Torres Arriaga, 2019; Pérez y Polis, 2011). La cooperativa PERGAMINO DE LA SIERRA DE OAXACA tiene un estrecho lazo con la empresa GALGUERA GÓMEZ DE S.A DE C.V, ubicada en Carretera México- Oaxaca Km 7.5 San Pablo Etlá, Oaxaca, puesto que ellos se dedican a la maquiladora de café y a su vez tienen su marca de café pluma. Entrevistamos al señor Jesús Galguera Gómez dueño de la empresa en donde nos platica que el establecimiento empezó sus operaciones en 1932 a cargo de su abuelo, desde ese entonces han trabajado con la comercialización y exportación de café. Ellos manejan los cafés procedentes de la región de la Sierra Sur, también conocido como “CAFÉ PLUMA” de igual manera ocupan cafés del área de la Mixteca, Cañada y Sierra Juárez.

Para la operación de la empresa laboran 10 personas en planta fijo, mientras en temporada alta puede haber 4 trabajadores extras; el propósito principal ha sido buscar cafés por calidad y preparación por es en los últimos 7 u 8 años se sigue trabajando bajo el mismo concepto, pero ahora con planes operativos más exigentes teniendo en cuenta que los mercados se han vuelto más especializados y estrictos en cuanto a los perfiles, las preparaciones, los puntajes y todos los factores que tienen que implicar para la obtención de un buen café y así poder lograr un buen precio, a través de estos objetivos Don Jesús tienen un volumen anual de ventas de café promedio de 12 a 16 contenedores por año, teniendo en cuenta que cada contenedor tiene 275 a 280 sacos de café en grano. Teniendo como cliente final a Estados Unidos, aunque actualmente se ha abierto mercado obteniendo nuevos destinos como lo son Europa, principalmente: Bélgica, Holanda e Inglaterra, sin embargo, en estos momentos están tratando de expandir su mercado con China y Corea, en cuanto al mercado nacional, la empresa cuenta con medianos a grandes tostadores en todo el país, teniendo un promedio de venta 150 200 sacos de grano oro y con algunos clientes hasta 500 sacos, ya en el estado de Oaxaca se

encuentran pequeños clientes en los que es más pedido el café tostado para este mercado.

Don Jesús Galguera nos cuenta que la estrategia que él ha implementado para tener éxito en el sector cafetalero es tener un grupo de productores al igual de clientes en el extranjero con los cuales puedas ofertar para que la forma de operar y vender sea completamente razonable, de igual forma el cumplimiento de compromisos acordados con los clientes porque tanto la trazabilidad como el cumplimiento de los contratos que se hagan dan la imagen de una empresa seria puesto que al momento de que se le está ofreciendo un producto al cliente, tener en cuenta que las metas sean alcanzables y que se van a cumplir, siendo uno de los factores claves además de la confianza respaldada por el tiempo de tratar con clientes extranjeros actuales que no le ha originado problemas en la hora de la exportar su producto, en cuestión de los nuevos clientes se han obtenido a base de las redes sociales que se han contactado generando un poco de expectativa y curiosidad lo que ha llevado que nuevas empresas se interesen en GALGUERA GÓMEZ DE S.A DE C.V y las nuevas maneras de cómo procesar el café de beneficio húmedo y eso le ha dado la oportunidad de conocer gente nueva en un mercado más allá de los que ya se habían introducido, es por ello que Don Jesús considera que las redes sociales son una herramienta indispensable para la expansión hacia diferentes países del mundo sin dejar a un lado la innovación de los procesos de operación para mejorar la calidad del café en cada una de las presentaciones que la empresa ofrece.

Hoy en día en Oaxaca existen muchas cooperativas y empresas dedicadas al sector cafetalero de la región debido a las cualidades particulares del medio y del mismo grano de café que hace que sea una materia prima muy cotizada a nivel nacional y extranjero: sin embargo, son pocas empresas que dan a conocer su información en por medio de la tecnología, como lo es: página web, redes sociales, Google maps, entre otras herramientas, por lo que no se cuenta con exactitud la cantidad de cooperativas que operan en el estado.

En la actualidad existen muchas sociedades cooperativas y empresas de diferente razón social en el estado de Oaxaca; sin embargo, a lo largo de los años la cifra va cambiando, y más con la pandemia de COVID-19 muchas comunidades de región de la Sierra cerraron sus entradas como medida de prevención ante la enfermedad, haciendo que la actividad de comercialización y distribución se volviera más complicada para las empresas dedicadas al sector cafetalero.

Es de suma importancia mencionar que en Oaxaca se cultiva el café en diferentes regiones como: Costa, Cañada, Sierra Norte, Sierra Sur, Istmo y Mixteca, siendo un estado en que mayor parte de su zona geográfica lo aprovecha cultivando este grano, es por este motivo que las empresas no se concentran en una sola área, sino a través de todo el estado.

La principal institución que encontramos es UCEPCO (Unión de crédito estatal de productores de café de Oaxaca, S.A DE C.V) que es la encargada de todos los proyectos de forma económica como productivos y sociales que se crean en el estado, esta entidad nace y se desarrolla en el año 1989, tienen como principales objetivos cubrir las necesidades de financiamiento de sus organizaciones afiliadas, que no tienen acceso a un crédito en ninguna otra institución.

Está constituida con asociados que mayormente viven en condiciones de altos índices de pobreza, dándoles la posibilidad que puedan construir un proyecto social y económico propio. Mientras que los socios mayoritarios se conforman de 45 organizaciones de productores de café del estado siendo de diferentes regiones, teniendo como cifra de 146 comunidades afiliadas a esta entidad financiera. En cuanto a su consejo administrativo se conforma por:

- Presidente.
- Secretario.
- Tesorero.
- Consejero independiente.
- Consejero independiente.
- Director general de la UCEPCO

- Subdirector.

Esta institución maneja diferentes tipos de créditos para sus socios y dependiendo el financiamiento que la persona elija, serán las medidas, obligaciones y derechos que tienen ambas partes, tratando de que el más beneficiado sea el productor cafetalero y así seguir con los lineamientos de que mediante servicios integrales y educación financiera se apoye en el desarrollo de las personas emprendedoras, negocios familiares, unidades económicas y organizaciones de productores que pertenecen al segmento de las micro y pequeñas empresas del estado para poder crecer y ser competitivos. *(UNIÓN DE CRÉDITO ESTATAL DE PRODUCTORES DE CAFÉ DE OAXACA, S.A DE C.V. [UCEPCO], s.f)*

También podemos mencionar a la cooperativa MICHIZÁ que a través de su página web nos cuenta que la composición de su nombre es debido a los tres grupos indígenas con los que trabajan que son los mixtecos, chinantecos y zapotecos, que actualmente cuenta con 1030 productores de café orgánico que trabajan entre una y seis hectáreas de tierra, en algunas regiones y con un total de 43 comunidades. La finalidad de esta cooperativa es empoderar a los agricultores locales, apoyando sus formas tradicionales de autogobierno y la organización obtuvo el estatus legal bajo el nombre de Yeni Navan que en zapoteco significa “Nuevo Amanecer”. *(Michizá. s.f)*

Ya en la región del Istmo podemos encontrar a UCIRI, que es una organización cafetalera más antigua del estado de Oaxaca pues se fundó en el año de 1982 con 17 comunidades que buscaban mejorar las condiciones de producción, venta de café y el bienestar del campesino. Actualmente agrupa a 2,600 miembros de 56 comunidades zapotecas, mixtecos del centro y norte del Istmo, chontales del sur, Chatinos de la costa y Mixes de la parte media y alta. Esta empresa se ubica en la comunidad de Lachiviza que es municipio de Santa María Guienagati. Es encargada de cultivar café arábico con métodos orgánicos, apegado a las normas de producción ecológica avalada por CERTIMEX. *(La Unión de Comunidades de la Región del Istmo [UCIRI], s.f)*

Mientras en la capital del estado podemos encontrar a la COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE CAFÉ LAS MONTAÑAS DE PLUMA S.C DE RL ubicado en San Francisco Tutla, Santa Lucía del Camino, Oaxaca. Es una empresa que se dedica a la elaboración de café tostado y molido teniendo sus propias marcas como lo son Guishcaffie, Tio Nato y Cafetitlán.

La UNTAO (Unión Nacional de Trabajadores Agrícolas Oaxaqueños) ubicada en Parque Industrial y Maquilador Oaxaca, es una empresa con responsabilidad social dedicada al acopio y comercialización de café verde de especialidad, que busca aliarse en la cadena productiva y comercial de los cafés de especialidad y asegurar la justa distribución de los beneficios en cada eslabón que está involucrado, a través del acceso de pequeños productores con el mercado internacional manteniendo relaciones comerciales directas, estables y permanentes. (*Unión Nacional de Trabajadores agrícolas Oaxaqueños [UNTAO], 2023*).

Los servicios que ofrecen son:

- Beneficio seco.

Servicio de trilla y selección; este proceso consiste en remover la cáscara del café pergamino y/o cerezo, eliminación de materia extraña, selección por tamaño, peso y color a través de maquinaria en perfecto estado y calibrada para obtener el mejor rendimiento del grano.

- Café verde.
- Tostado/ molido/ empaquetado.

Servicio especializado en el proceso de café como tueste, molienda y empaquetado.

- Catación.

Es la manera para realizar una evaluación sensorial del café. Es posible determinar la calidad de un café evaluando los aromas y sabores.

3.4. Estrategias de promoción del café en Oaxaca

La mayor parte de las empresas dedicadas al sector cafetalero optan por promoción por medio de las redes sociales, más por Facebook e Instagram, ya que últimamente se han vuelto herramientas importantes para darse a conocer no sólo en el estado sino a nivel nacional e internacional, debido a que son plataformas que comparten fotos y videos, por lo que deben tener una buena calidad pero sobre todo buscar que el producto se vea atractivo para que futuros clientes deseen el producto, de igual manera dando a conocer el proceso que llevan para obtener los granos de café. En Facebook al igual que con fotos, es más fácil el contacto con las demás personas por medio de Messenger, al igual mostrar la información de la empresa y posteriormente la elaboración de un catálogo para dar a conocer los precios.

3.5. Estrategias de Comercialización del café

Una de las estrategias que manejan las empresas cafetaleras son el e-commerce en diferentes plataformas debido a que la mayoría de estos establecimientos ya cuentan con envíos a toda la República Mexicana, otra estrategia son diferentes puntos de ventas.

En este apartado se describen los modelos de adopción que determinan la resistencia o la facilidad para incorporar esta tecnología en las organizaciones, destacando elementos, factores, percepciones o conductas recientes que influyen:

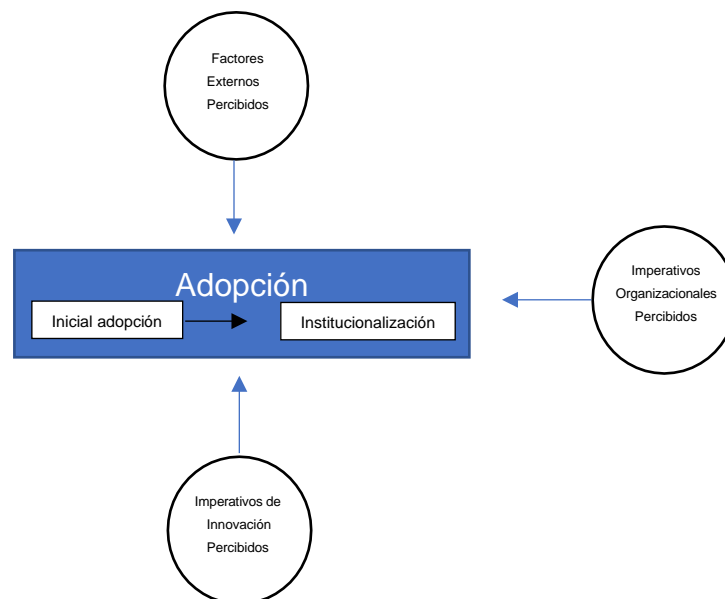
3.5.1. Modelo Integrado de e-commerce

Kabanda y Brown (2010, marzo) presentan un modelo integrado de adopción de e-commerce para organizaciones, que describen tres perspectivas imperativas dominantes para integración de Tecnologías de la Información, TI, en Pymes: imperativa organizacional, imperativa de innovación y la imperativa ambiental o externa.

- 1) Imperativos Organizacionales Percibidos: los factores organizacionales se enfocan sobre las características de la empresa y el propietario. Las investigaciones de las características de la empresa aportan factores como la especialización, diferenciación funcional, formalización, centralización, disposición, propensión a tomar riesgo y capacidad de innovación; por su parte, las características del propietario buscan explicar la adopción de innovación basado en los atributos innovadores del propietario de la Pyme, su compromiso para la innovación y experiencia en TI. (Iskandar, Kurokawa y LeBlanc, 2001).
- 2) Imperativos Externos Percibidos: los imperativos ambientales describen cómo las influencias externas afectan la incorporación de e-commerce. Estas incluyen la presión del socio comercial, la demanda del cliente y cliente potencial por e-commerce, dependencia de otras empresas que ya usan e-commerce; y otros agentes de cambio tales como vendedores externos tratando de vender tecnología e-commerce a la empresa, o gobierno e industria tratando de iniciar el crecimiento por la utilización de e-commerce (Bayo-Moriones, y Lera-López, 2007; Grandon y Pearson, 2004; Sadowski, Maitland, y Van Dongen, 2002). La investigación de Romero y Mauricio (2012) de los factores externos lleva a la indicación de que tan preparado están hacia enfrentar a: (I) las fuerzas del mercado; (II) el gobierno; (III) industrias de apoyo y (iv) la presión competitiva, por las organizaciones hacia la instrumentación o adopción de e-commerce.
- 3) Imperativos de Innovación Percibidos: la innovación es representada como una idea, material, o producto percibido como nuevo por la unidad pertinente de adopción (Agarwal y Prasad, 1997). Por lo que la atención específica tiende a describir los aspectos de innovación tecnológica que son adoptados por la organización, en este caso una empresa como percibe el uso de redes digitales. Estas características son usualmente analizadas usando modelos tecnológicos, tales como difusión de innovaciones y modelo de aceptación de tecnología (TAM) que tienden a explicar por qué los usuarios aceptan o rechazan las TI o nuevas

innovaciones. En el caso de la Pyme, Romero y Mauricio (2012) destaca que son las percepciones que tiene el empresario de estas características las que son consideradas para impactar en la utilización de la tecnología, o en su caso e-commerce. Las características de la innovación incluyen **la ventaja relativa, compatibilidad, costos percibidos y la imagen** representada por uso de nuevas tecnologías e-commerce para la cooperativa.

Gráfico 3.3. Modelo de adopción de e-commerce.



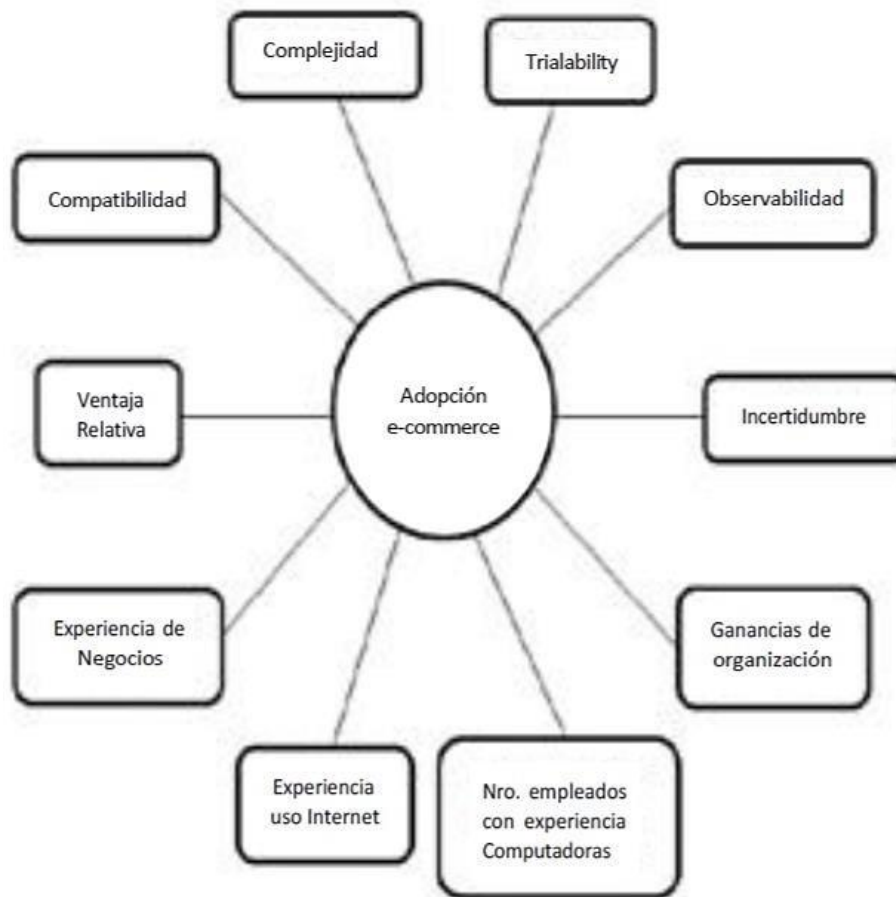
Fuente: Romero y Mauricio (2012; pág. 75).

3.5.2. Modelo de e-commerce B2B de Noor & Arif.

Noor y Arif (2011) retoman su modelo a partir de la Teoría de difusión de la innovación de Rogers como marco teórico para estudiar la conducta de adopción de e-commerce por las organizaciones en Bangladesh y el alcance de su investigación sobre la oportunidad para examinar los efectos articulados de las fuerzas organizacionales. Los autores creen que las características de la innovación percibida y algunas fuerzas organizacionales, consisten en los años de la empresa, experiencia de la empresa en el uso de internet, recursos de TI de la empresa y las rentas, que podrían tener efecto significativo en la adopción de e-commerce. Por lo

que la experiencia en campos digitales y virtuales puede favorecer la incorporación tecnológica. En cuanto a las características de Innovación, proponen la adopción de e-commerce por las Pymes como una variable exógena (o dependiente). Entendiendo como factores propios de la ventaja a razón de su uso, a elementos como la compatibilidad, complejidad, trialability (término de la lengua inglesa, “trial” o prueba, que se entiende como grado aprobación), y observabilidad (es el grado en que los resultados percibidos de una innovación son logrados) de innovación percibida por la persona quien desea utilizar la tecnología (adoptador) como variables nativas (o variables independientes que influyen en la satisfacción por la instrumentación de la tecnología).

Grafico 3.4. Modelo de e-commerce B2B.



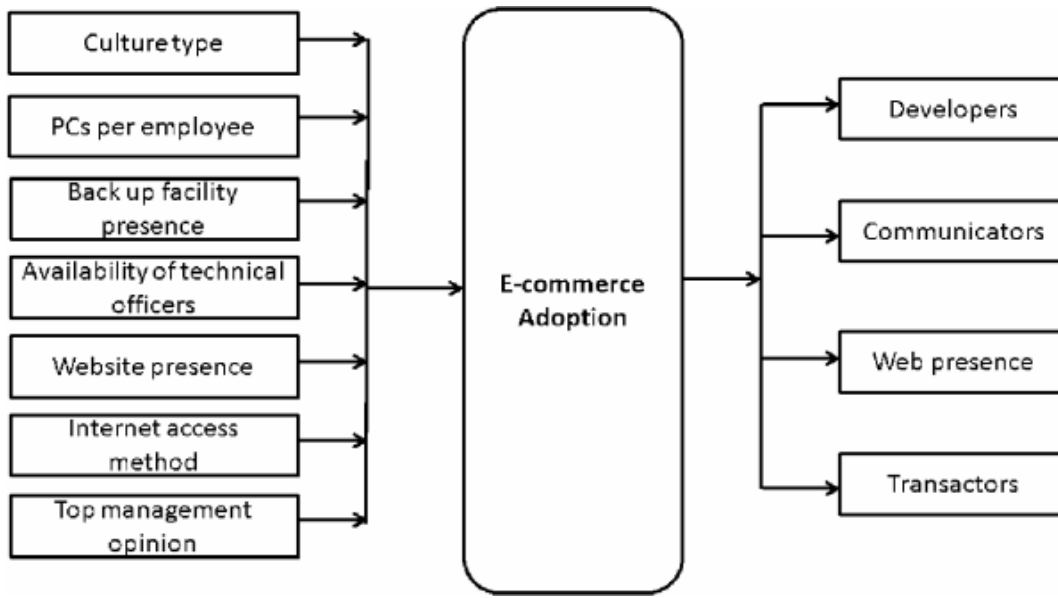
Fuente: Tomado de Noor y Arif (2011)

Romero y Mauricio (2012) señalan que la complejidad e incertidumbre percibidas influyen negativamente con la tasa de adopción, es decir, que las percepciones de mayor complejidad e incertidumbre llevarían a una baja tasa de aceptación del e-commerce. Entendamos, que en organizaciones más complejas como las cooperativas que en suma adicionan diversos perfiles, características, tamaños y necesidades empresariales se enfrentaría a una tasa de adopción baja y negativa. Sin embargo, dadas las funciones de la administración de la cooperativa y el grado de confianza en el director facilitarían el efecto negativo de incorporar una tecnología.

3.5.3. Modelo de E-commerce de Senarathna & Wickramasuriya

Este modelo pone atención en el contexto organizacional ya que representa los factores internos de una firma que influyen la asimilación de la innovación o proceso de adopción. Las variables que podrían influenciar la instrumentación del e-commerce son posiblemente una consecuencia de la cultura organizacional, recursos tecnológicos y las actitudes de la alta gerencia. Donde en muchas organizaciones se observa en sus niveles de adopción de e-commerce y etiquetadas como: Desarrolladores/ Buscadores, Comunicadores, Presencia Web y Comercializador (Comerciante, negociador) y mismas que poseen un orden jerárquico según su grado de adopción favorable. El modelo de adopción de e-commerce para la pequeña y mediana empresa puede por tanto recurrir a analizar las variables tales como tipo de cultura, percepciones de los empleados, la resistencia o facilidad por la tecnología, la presencia en la web, los actores o autoridades del ambiente del e-commerce, como también el acceso a la red y la opinión de quienes son los propietarios o directores de la empresa, por lo que la firma podrá ser conceptualizada como lo establece el gráfico 3.5.

Gráfico 3.5 Modelo de Adopción de e-commerce por Senarathna, y Wickramasuriya



Fuente: Senarathna, y Wickramasuriya, (2011, pág. 205)

Senarathna & Wickramasuriya (2011) muestran que la existencia de los cuatro tipos de cultura dominantes, donde el tipo de cultura Adhocracia es significativa y positivamente correlacionado con el proceso de adopción de e-commerce. El tipo de cultura Jerarquía fue significativa, pero con un efecto contrario o negativamente correlacionado con la adopción de e-commerce. Finalmente, los últimos tipos de cultura Clan y Market no fueron significativos con la adopción de e-commerce⁴. Por su parte, para la autora considera que la opinión de la alta gerencia es un factor significativo y positivamente correlacionado con la adopción de e-commerce. Lo anterior, ratifica que utilizar una estrategia de comercialización es una decisión de

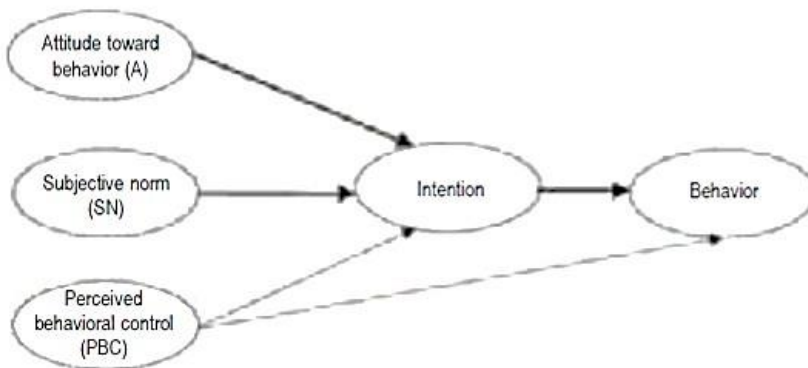
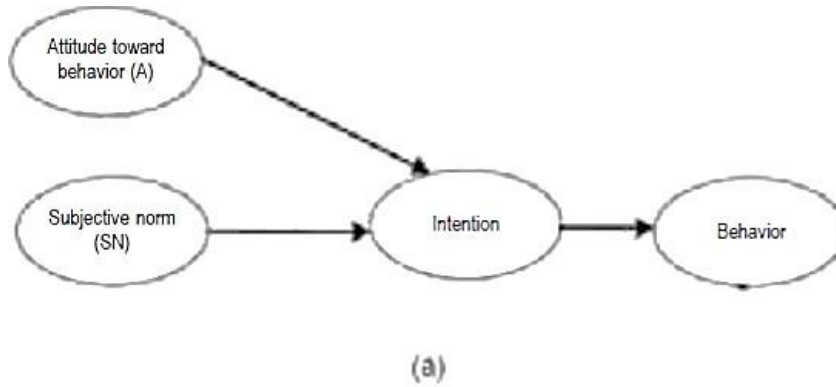
⁴ La cultura adhocracia se define como cualquier forma de organización que rompa con las normales líneas burocráticas para captar oportunidades, resolver problemas y obtener resultados. La cultura jerárquica entendida que para la solución de problema, pasa por la creación de un frente común con todas aquellas instituciones jerárquicas que, de una u otra forma, inciden en la toma de decisión. La cultura de clan es un tipo de cultura corporativa o estructura de empresa en la que todos los empleados tienen el mismo poder y el personal tiene una mentalidad familiar. Las empresas con una cultura de clan a menudo tomarán decisiones por unanimidad y tendrán una mentalidad altamente colaborativa. Una cultura de mercado es un tipo de cultura corporativa que enfatiza la competitividad no solo entre la organización y sus competidores en el mercado, sino también entre los empleados. El modelo de mercado es el más agresivo y capitalista de los cuatro modelos comunes de cultura corporativa.

la alta dirección y de carácter estratégico. Principalmente, la incorporación tecnológica está relacionada con culturas imperativas o factores organizacionales con la cultura Adhocracia. Sin embargo, el proceso de instrumentar e-commerce posee un efecto desfavorecedor con la democracia y estructuras participativas dentro de las empresas y organizaciones, y contrario con la cultura Jerarquía.

3.5.4. Modelos de e-commerce por Teoría conductual.

Por lo que se deduce a razón de la teoría de conducta planeada (TPB) establece que la conducta (B) es una función positiva directa de la intención de la conducta (BI) y del control de la conducta percibida (PBC). EL PBC (perceived behavioral control) influencia la conducta indirectamente a través de las intenciones, así como directamente cuando la persona no tiene control completo sobre esta conducta y cuando las percepciones de control de la persona son precisas. Por lo que el Modelo la teoría de conducta planeada (TPB) que se basa en la teoría de acción razonada (TRA), adicionando un nuevo factor o constructo, que es el control de conducta percibido PBC, que refleja las percepciones de una persona respecto a que el impedimento personal y situacional para la realización de la conducta pueden existir. Entendiendo, que la actitud hacia la cultura como el manejo de redes y herramientas digitales y las normas subjetivas estarían determinadas por la creencia sobre el comercio digital que por ende definen la cultura (organizacional). Romero y Mauricio (2012) lo ejemplifican: la cultura americana es muy individualista, puede definir la disposición de gerentes/propietarios de Pymes hacia la adopción de un modelo de negocios electrónico como el e-commerce, mientras que culturas colectivistas como la chilena pueden percibir al e-commerce como una manera impersonal de conducir negocios, como lo han desarrollado con la producción de vino chileno. El debate aquí posiblemente se centra si la percepción del consumidor sobre la utilización de un modelo de e-commerce afectara el valor que ha logrado la empresa durante su trayectoria, y la consolidación de la ventaja competitiva. Esto, es explicado gráficamente a continuación.

Gráfico 3.5.4 (a) Modelo TRA, (b) Modelo TPB.



Fuente: Tomado de Grandón, Nasco, y Mykytyn Jr, (2011).

En el estudio por Grandón, Nasco y Mykytyn (2011) muestran los resultados del modelo revisado para el TPB (teoría de conducta planeada) indicando que la actitud, norma subjetiva, y control conductual percibido explican el 81 % de la varianza en intención. El trabajo por los investigadores demostró en el caso del modelo revisado para TRA (teoría de acción razonada) que explica la misma cantidad de varianza en intención que el modelo de TPB, pero con menos parámetros. Es decir, que la resistencia puede ser mitigada por la respuesta planeada y esperada y por tal motivo habrá acción razonada hacia la adopción de la tecnología.

Por lo que Grandón, Nasco y Mykytyn consideran importante la conducta pues implica que se puede emplear para estudiar la intención de adopción de e-commerce. El factor conductual propone que la ventaja de tener que analizar menos parámetros para la determinación de la intención de adoptar, en decir identifica la

posibilidad de rechazo. Además, estudios previos realizados en otros países mostraron que el control conductual percibido (Perceived behavioral control, PBC) era un fuerte predictor de la intención, es decir, el control conductual percibido, es la variable que hace referencia a la percepción que los participantes tienen en relación con su capacidad para llevar a cabo determinado comportamiento; los académicos demuestran que la capacidad para crear y gestionar una nueva tecnología para la comercialización de una empresa, e-commerce, está en función la capacidad de poder utilizar la misma (Grandón, Nasco y Mykytyn, 2011). Por lo que el rechazo es producto del desconocimiento tecnológico y no el desplazamiento laboral que esta podría ocasionar, que en este supuesto sería individuos propios del área de comercialización y ventas.

3.5.5. Modelo de e-commerce de Ajmal & Yasin

Ajmal y Yasin (2012) proponen un modelo para adopción de e-commerce en Pymes, resultado de una revisión de la literatura de los últimos 20 años periodo comprendido entre 1991 y 2011. Encontraron que los factores que afectan el éxito de e-commerce en Pymes se dividen en internos y externos a la organización. De cuales existen elementos independientes del proceso de adopción tecnológica que son divididos como aquellos que provienen de lo; Organizacional, Administrativo, tecnológico y, individual, como también, el grado de implementación, de confianza y de protección ambiental. Y estos elementos podrían ser tratados como variables dependientes, mismas que contribuyen al proceso de implementación de la tecnología comercial como se puede apreciar en la tabla 3.1. Es decir, en el factor organizacional como variable dependiente está en función de los recursos de la empresa y tamaño empresarial como variables dependientes que influyen en la adopción de e-commerce. Pero esto también puede ser leído como el tamaño empresarial depende de elementos organizacionales que determinan la instrumentación de la nueva tecnología. Por lo tanto, entendemos que la instrumentación de e-commerce o cualquier tecnología supone un análisis multifactorial.

Tabla 3.1. Factores de éxito para las Pymes Factores de éxito para las Pymes

Organizational	Management	Technological	Individual	Implementation	Environmental	Trust
(O1) Enterprise resources	(M1)Resources commitment (international web use)	(T1) Technical infrastructure	(I1) IT Skill & Expertise	(IM1) Product & services	(E1) Government Support	(T1) Security
(O2) Firm size	(M2) good Project Management team	(T2) Business infrastructure	(I2) Education & awareness	(IM2) Delivery & payment	(E2) Industry	(T2) Privacy
		(T3) Communication	()	(IM3) Usefulness	(E3) National	(T3) Loyalty
				(IM4) Ease of use	(E4) Competitive pressure	
				IM5 Customer-Service / Client interface		

Fuente: Tomado de Ajmal y Yasin (2012, pág. 92).

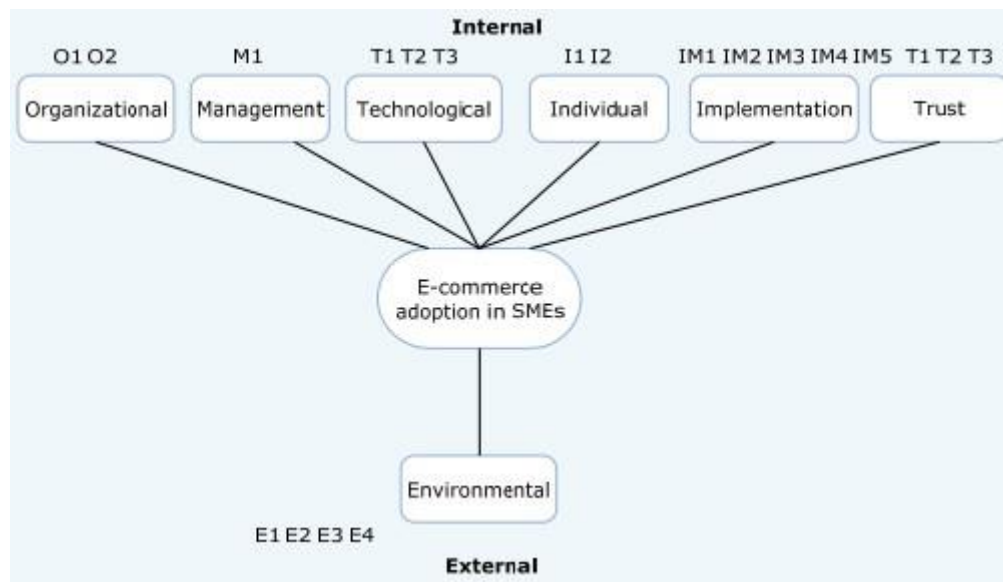
Según Ajmal & Yasin (2012) destaca los factores como los tecnológicos, que involucran varias subramas tecnologías de Internet, tecnologías de redes y sistemas de apoyo como sistemas para toma de decisiones y aplicaciones distribuidas, etc. que amplíen o mejoren las aplicaciones de e-commerce. Donde el uso internacional de la web debe incluir características y un lenguaje que respete reglas, regulaciones y cultura que no ofenda al usuario web y el reto es la multiculturalidad existente en el globo terráqueo.

Estos autores destacan que los factores internos individuales están conformados por los clientes, empleados y gerentes, ya que ellos son los principales afectados por la adopción de e-commerce. Además, en sí mismos la educación y entendimiento junto con habilidades y experiencia en TI son necesarios para cualquier organización, pues si los empleados ya están preparados, la organización estará más dispuesta para la adopción de e-commerce.

Entretanto, los factores externos de implementación se debe considerar un buen funcionamiento del sitio web, los clientes deben poder registrarse y ordenar sus productos y servicios, también pagar con cualquier medio de pago desde el sitio web. Los factores ambientales son la presión competitiva, pues mientras más empresas usan internet para dar servicios a los clientes, esto impactará en la competitividad y acelerará la utilización de e-commerce por las pymes. Finalmente, el eje del modelo está en factores de confianza que consideran la percepción del

cliente respecto a los asuntos de privacidad y seguridad. Lo que se traduce en la confianza del cliente en el uso del sitio, sus productos y servicios. La lealtad digital o e-lealtad es una necesidad económica y competitiva para poder conseguir nuevos clientes resulta un factor no barato porque se construye con la trayectoria de la empresa en el tiempo.

Gráfico 3.5.5. Modelo de adopción de e-commerce de Ajmal y Yasin



Fuente: Ajmal y Yasin (2012, pág. 92).

3.5.6. Estrategia comercial de la cooperativa en Oaxaca: las redes sociales como posible opción, un nuevo modelo GIVEAWAY.

Para empezar la estrategia conocida como *giveaway* viene del inglés y traducida **al español significa regalar**. Pero para tener una idea más clara, esta consiste en una estrategia de comercialización donde se organizan sorteos o concursos a través redes sociales, con el propósito de ampliar sus clientes o generar salida de productos de forma diferente a la venta.

Algunos han optado por los sorteos para adquirir más reconocimiento en el mercado local, es decir, por medio de *giveaways* que comúnmente se realiza con diferentes marcas para tener un mayor alcance, otra de las formas de integración son los

showrooms que son lugares donde se puede adquirir un espacio para dar a conocer los productos que venden o los espacios que ciertos comercios otorgan a las marcas para puntos de entregas y así estar más cerca de los clientes.

Carrigan, M. (1997) destaca que el surgimiento de esta técnica como resultado de un incremento de la filantropía corporativa, con el propósito de incrementar su grado de lealtad por una marca. Hoy en día, el regalo como el factor atractivo, no necesariamente consiste en obsequiar un artículo, el portal de proveedores de servicios de cobro conocido como *CLIP*, destaca en su blog una submodalidad que consiste en sorteos digitales, pero si vas iniciando un negocio o su escala empresarial es pequeña la pregunta es ¿conviene regalar tus productos? Podría ser un arma de dos filos, pues muchas veces el obsequiar productos o servicios puede no valorarse por los clientes o causar desvaloración de la marca, un efecto contrario al buscado. Los consumidores, valoran las cosas que tienen un precio y que requieren cierto nivel de sacrificio para adquirirlo - Cuanto más cuesta adquirir algo, más se respeta y aprecia.

Por lo que una estrategia de giveaway podría perjudicar a los productores de café, entonces lo viable sería sorteos digitales que en sí no es un regalo, sino una rifa que ofrece un atractivo producto o regalo, y el costo del producto se distribuye en el boletaje a vender. La empresa CLIP (21/07/2022) recomienda en el desarrollo de giveaway, que establece tus metas realistas, teniendo en cuenta por ejemplo que si eres una pequeña empresa; por ejemplo, planear el sorteo digital que brinde poder atraer 50 mil participaciones y al menos 10 mil "me gusta" en una plataforma digital como Facebook. Esto posiblemente es sobrepasar los límites de las expectativas realistas si toma en cuenta la comunidad en la que participa la empresa y el valor de marca (ser una marca reconocida). Claro, que puede ocurrir que el diseño de una propuesta de valor y la mezcla marketing digital son los adecuados, pero esto es poco probable en este entorno. Esto como resultado que *giveaway* en sí es producto del aprendizaje al aprovechar la experiencia del primer regalo, y que aumenta su eficacia y efectividad de la estrategia a la acumulación de conocimiento por una segunda, tercera, y cada vez. Las aproximaciones evolucionistas (Nelson y

Winter, 1982) ven en este tipo de innovación comercial como un proceso dependiente de la trayectoria en la que el conocimiento y la tecnología son desarrollados a través de las interacciones entre los diversos agentes y otros diferentes factores.

Debemos señalar que la estructura de estas interacciones influye sobre la trayectoria futura del cambio económico para la cooperativa. Es decir, en la demanda del mercado y las oportunidades de comercialización, *giveaway* influye sobre qué tipos de productos que se regalen o se sorteen y qué tipos de tecnologías o plataformas tienen éxito, por lo tanto, depende del manejo de las redes sociales.

Para Viera Toscano (2022) en su trabajo de fin de grado “Diseño de estrategias de marketing digital mediante el Giveaway para incrementar las ventas de los Makeup Artists en la ciudad de Ambato” destaca el procedimiento de implementación de esta técnica de comercialización y promoción.

- I. Desarrollar un giveaway/regalo de algún servicio o producto ofertado por una empresa, con el objetivo de tener mayor interacción con los clientes, mantenerlos fieles a la marca y hacerlos sentir parte de la comunidad en la que participa.
- II. Crear los planes de publicidad en medios digitales. Los pasos consisten en: a) Seleccionar los medios digitales adecuados, b) Asignar un presupuesto, c) Planificar fechas de publicación. d) Difundir publicidad informativa para los nuevos productos (bienes y servicios) brindados, finalmente, e) analizar los resultados obtenidos.
- III. Implementar nuevos servicios dirigidos a la atención al cliente para fidelizarlos: brinda un servicio diferenciado y generar un mayor grado de aceptación de la marca.

3.5.7. Errores de la estrategia en redes sociales.

Para manejo de redes sociales siempre debes establecer un público objetivo para la implementación de comercialización en medios digitales, especialmente, giveaway. Ya que podrías terminar con mil participantes que no estén interesados

en tus productos o servicios y lo único que quieren es ganarse el regalo, para ello, debes establecer un plan claro de acción, en dónde vas a aparecer y quiénes podrán registrarse.

Otro error es que la promoción dura poco tiempo visible, dado que muchas veces por intentar hacer la estrategia de “rápido” que se acaba el tiempo disponible y no produce el efecto deseado, el tiempo de duración es corto, pero no muy breve. Lo mejor es que tu promoción dure de 2 a 4 semanas (Clip, 21/07/2022). Es un tiempo suficiente para que el plan funcione, siendo cuidadoso que no sea percibida por el cliente como larga o que produzca quejas.

En fin, esta estrategia nace como una prueba de control conductual percibida sobre como los clientes pudieran aceptar o rechazar a la cooperativa. Así también, la organización puede evaluar el grado de confianza que los miembros de la organización tienen con su administración ya que el reto en estructuras organizacionales como la de cooperativa existen muchas micro autoridades o en la búsqueda de un consenso en una democracia organizacional representa un desafío para la adopción de cualquier tecnología o introducción de innovación para la organización y el producto. Por lo que esta estrategia inicial encaminada a un modelo formal de e-commerce que brinde transacciones on-line (en línea) y off-line (operaciones físicas o comúnmente llamadas reales o fuera de lo virtual).

Capítulo 4. Metodología.

5.1. Descripción del proyecto

Este consistió en conocer a través de la recolección de información el sector cafetalero en sus diversas facetas, lo que hay detrás de este majestuoso grano que es un producto muy noble, pero sobre todo que procesos conocer que actividades realizan de innovación o que produzcan una, para tener un café de calidad tanto de parte de los productores miembros como de la cooperativa que al final tienen como objetivo en común que el trabajo coadyuve a la mejoría en los niveles de los precios de venta tanto nacionales como internacionales, de igual forma para el desarrollo de una cooperativa en su actual mercado y superar los obstáculos con los que se enfrenta la organización.

En periodo de análisis y recolección de información y datos se realizó durante los meses de septiembre de 2022 a marzo de 2023. En el que se desarrolló tres procesos de recolección de datos, que consistieron en una entrevista a la administración de la cooperativa, entrevista al personal, y a los miembros productores de café que contribuye a la competitividad de la industria en el estado de Oaxaca.

4.1.1. Objeto de estudio

Este trabajo viene a sumar al proyecto del cuerpo académico CA-249 que tiene como objeto de estudio conocer las actividades de innovación en diferentes disciplinas que produzcan mejora en la competitividad, desarrollo e innovación. Esta investigación aporta a la amplia investigación del cuerpo académico 249 y en particular, se caracteriza los procesos de desarrollo de estrategias comerciales y gestión administrativa como parte de la trayectoria de competitiva de una empresa cooperativa oaxaqueña.

4.1.2. Sujetos de investigación.

Los participantes de esta investigación fueron 30 productores de 3 comunidades de la Sierra Norte de Oaxaca, de igual forma, 4 administrativos de la cooperativa PERGAMINO DE LA SIERRA DE OAXACA, que radican actualmente en la Ciudad de Oaxaca y Zimatlán de Álvarez.

Se realizaron entrevistas a: Personas de un rango de edad de 23 a 80 años, siendo la mayoría hablantes de alguna lengua indígena como es el zapoteco, mixteco, chatino y algunos también hablan español, de diferentes comunidades como: Santa María Zoogochi, Santa María Lachichina, San Juan Yaguila, Santa María Josaa y Talea; en las que se tiene difícil acceso debido a la falta de carreteras para llegar a dichas localidades.

4.1.3. Tipo de investigación.

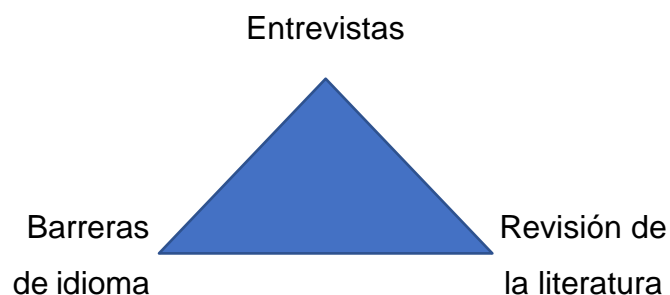
Este trabajo de nivel descriptivo tiene un fuerte contenido de tipo cualitativo, pues tiene como objetivo proporcionar datos acerca de la esencia, las características distintivas y los incentivos detrás del comportamiento humano. Esto es, típicamente, utilizado principalmente cuando se busca obtener información de naturaleza cualitativa, especialmente cuando los eventos no pueden ser observados de manera directa (Seguí, 2011., pág. 6).

Por lo que la utilización de métodos cualitativos para la obtención de información no estructurada, flexible y de tipo psicológico y/o sociológico. Determinado por el objetivo de esta investigación le da el carácter de ser del *tipo exploratoria*. Uno de los enfoques, como el método Delphi o Delfos, se centra en analizar muestras pequeñas para generar un amplio entendimiento. Es importante destacar que los resultados obtenidos no pueden ser cuantificados ni aplicados a toda una población. Sin embargo, su valor radica en su capacidad para narrar eventos en detalle y explicar las razones detrás de ellos mediante datos concretos. (Seguí, 2011).

Particularmente, este trabajo se siguió una metodología doble de investigación, cualitativa y cuantitativa, que consistió en realizar una entrevista a profundidad con

un productor de café exitoso y exportador seleccionado. Como recabar datos cualitativos y cuantitativos dentro de dos instrumentos semiestructurados que buscaron estudiar a un grupo de productores, cultivadores relacionados con la cooperativa en su meso-entorno. Y, tenía como propósito el buscar acercarse a su realidad social e interpretarla a partir del significado que los actores le asignan a su participación dentro de la cooperativa productora y comercializadora de Café. Con la meta de determinar el grado de asociación, fuera positiva y creciente, que pueda reducir las limitantes en el desarrollo de estrategias de internacionalización y comercialización simple para la Cooperativa Pergamino de la Sierra de Oaxaca

Durante el proceso de análisis de datos se requirió de un constante contacto entre los actores e interpretación de los datos recabados, sin dejar de lado las limitantes de idioma ya que los entrevistados en su mayoría tienen lenguas indígenas; generándose una triangulación entre los mismos para comprender y entender en muchos de los casos las preguntas de investigación. Esta triangulación que se originó permite observar el fenómeno desde diversos puntos de vista, lo cual amplía y da una visión más a profundidad del fenómeno reduciendo los sesgos y dando mayor fiabilidad sobre la problemática que vive la cooperativa.



El interés sobre la actividad productora de café como sus prácticas cooperativas y la búsqueda de entender más sobre la gestión de la cooperativa a partir de la información ofrecida por los actores productores y los administradores. Se recurrió a Jensen y Meckling (1976) definen un problema de agencia a la relación contractual en que sus propietarios, el principal, en este caso el conjunto de productores de café

contratan a otras personas, agentes, que en este apartado son los administradores de la cooperativa para que realicen ciertas actividades en su nombre que no pueden o no quieren realizarlas por sí mismos, lo que implica delegación de cierto grado de poder, legitimidad en el agente, como también incurrir en costos de agencia.

Entretanto, se exploró la interpretación de las entrevistas utilizando la teoría económica y administrativa como una perspectiva sociológica. Lo anterior, se hizo para comprender la complejidad de la estructura social de la cooperativa y para adquirir un mayor conocimiento y comprensión de los procedimientos de colaboración empresarial llevados a cabo ya que el idioma nativo no era el español.

4.1.4. Recursos de investigación e instrumentos

Este trabajo se apoya en un trabajo de gabinete y otro de campo consistente fundamentalmente en entrevistas. Este trabajo permitió caracterizar la gestión y administración en esta cooperativa y como es la forma organizacional de los productores de café.

Por su parte trabajo de campo fue quizás de los insumos principales y que mayor dificultad presentó, pero brindó información y nuevo conocimiento acerca de la realidad que vive la cooperativa, sujeto de estudio. Especialmente, las entrevistas con administrativos y con productores permitieron conocer las apreciaciones de los actores sobre la actividad productiva desarrollada.

A razón de la problemática sobre qué paso hacer o estrategia tomar por la administración de la cooperativa; el consejo de administración se enfrenta a un problema de elección: elegir una perspectiva, elegir alternativas de acción. Entonces, este estudio de caso empresarial nace encontrar los conceptos centrales de agencia que donde el agente es consejo de administración y el principal es el grupo de productores miembros de la cooperativa, y, por ende, saber y conocer las experiencias y problemáticas de estos actores a reducir los problemas de agencia, es decir, lo que espera los miembros de la administración de la cooperativa.

Las definiciones generales expuestas en el párrafo anterior llevaron a diseñar el Cuestionario de Entrevista a proveedores o productores de café quienes son los miembros de la cooperativa, y se adjuntan en los anexos 1 y 2.

Se acoge en este trabajo a la primicia sobre la acción de la entrevista ofrecida por Moser y Kalton, citados en Bell (1999: p.151), quienes explican que la: una conversación entre el entrevistador y el entrevistado tiene como propósito el de obtener una información particular. También Bell advierte sobre la necesidad de distinguir entre las entrevistas, completamente, estructuradas que potencialmente pueden facilitar el trabajo metódico y en otras las totalmente informales.

En este estudio, a pesar de disponer de una guía para llevar a cabo la entrevista, se optó por tomar la decisión metodológica de mantener una charla informal.

4.2. Proceso de recolección de datos

4.2.1 Entrevista con el Representante Legal de la Cooperativa Pergamino.

EL Banco Interamericano de Desarrollo (2011), establece unas pautas para la elaboración de estudios de caso. Que el presente trabajo de investigación que consiste en un estudio de caso de tipo mixto, principalmente, cualitativo respetando la secrecía de la información, o confiabilidad de la empresa. Este proceso consistió en: una primera etapa realizar un par de entrevistas, a: I) representante legal de la cooperativa Pergamino de la Sierra de Oaxaca y, II) otra a un cooperativista y exportador en el sector cafetalero del estado de Oaxaca. Para identificar los elementos claves del perfil exportador.

En una segunda etapa consistió en la elaboración de dos cuestionarios tanto para los productores miembros de la cooperativa y el personal administrativo de la cooperativa Pergamino de la Sierra de Oaxaca.

La tercera etapa consistió en el análisis de los datos recabados. Finalmente, la elaboración de una propuesta

4.2.2 Entrevista al director de la cooperativa.

En resumen, se realizó una entrevista el día 16 de noviembre de 2022, con José Víctor Hernández Pérez, representante legal de la cooperativa PERGAMINO DE LA SIERRA DE OAXACA, con la finalidad de identificar las principales problemáticas que la empresa se ha enfrentado a la hora de la comercialización y distribución del grano de café en ventas nacionales e internacionales. Cabe mencionar que la información recabada y plasmada fue para fines académicos.

Actualmente la empresa cuenta con 2 clientes importantes ubicados en la Ciudad de México, mientras los principales retos que se han enfrentado para la comercialización y distribución a otras empresas, es el reconocimiento de futuros clientes potenciales que les interesen el café oaxaqueño, para empezar a tener más competitividad han optado por tomar medidas de calidad de los granos de café, esto con base a la experiencia que van teniendo a través de los años. Sin embargo, la cooperativa no cuenta con el financiamiento adecuado para tener un equipo de transporte de su propiedad y así tener la facilidad de distribución, de igual forma, se tiene poco personal técnico y de acopio para llevar de forma más eficiente las actividades internas de la empresa, a pesar de que el representante legal está consciente que una de las limitantes más importantes es el capital, el considera que conforme pasen los años PERGAMINO DE LA SIERRA DE OAXACA se irá fortaleciendo aparte de que sus clientes han apoyado en gran medida en el aprendizaje del proceso y la confianza depositada en ellos.

El proceso de venta nacional para ellos empieza desde el ofrecimiento a clientes y futuros clientes, en el que se le envían muestras a cada uno de ellos, en los que analizan el café y deciden en hacer la compra. En caso de realizar la compra se realiza una negociación en la que se acuerda precio, volumen y fecha a adquirir, en cuanto a la distribución en la mayor parte de las ventas se ha optado por la alternativa de que el comprador contrate la empresa fletera o transporte de su mayor confianza. Como también solicitar la recolección en el domicilio o en la empresa donde se maquila los granos de café, es decir, la cooperativa elige la modalidad de

termino de venta internacional denominado entregado en la fábrica o en inglés, Ex Work.

La cooperativa ha hecho exportaciones desde hace más de 4 años, los primeros 2 años fueron de forma indirecta, puesto que había un intermediario en la Ciudad de México que tenía convenios con clientes extranjeros, de esta manera la cooperativa no se daba a conocer de manera directa en estas ventas, con el paso del tiempo PERGAMINO DE LA SIERRA DE OAXACA se dio a la tarea de encontrar sus propios clientes en el extranjero por lo que ha tenido una respuesta favorable, lo que lo ha llevado a exportar cantidades considerables de café verde; actualmente cuentan con un cliente fuerte en Alemania en la que se envía un lote entre 15 a 18 toneladas al año.

“No hemos tenido problemas para efectos de comercialización, hemos cumplido en tiempos, las condiciones de calidad que se pactan con el cliente, no hemos tenido problemas con la fletera, ni con los procesos que tienen que llevar los agentes aduanales para efectos de que el café salga como se tiene contemplado”

...son esos puntos de gran relevancia que han ayudado a la empresa a conservar el cliente extranjero, a pesar de que no se tiene una fecha exacta para la entrega del lote, si se acuerda un mes, ya cuando se tiene las toneladas de café del pedido, se le avisa al cliente y de esta manera se empieza a coordinar todo el proceso de logística para llevar de la manera óptima la exportación. Sin embargo, al inicio de esta actividad, los integrantes de la cooperativa, tuvieron uno de los retos más grandes que era la falta de conocimiento sobre el mercado alemán, en cuestión de las actualizaciones de las regulaciones no arancelarias por ejemplo; certificados sanitarios y fitosanitarios en café, su cliente no les pedía este documento, ya que no era un requisito obligatorio, pero en esta ocasión fue la excepción, así que lo tuvieron que expedir para que el comprador no tuviera problemas a la hora de la importación y así han tenido diversas situaciones en diferentes áreas, por ello, optaron por la elaboración de un diagrama de flujo de todo el proceso de exportación para mejorar la eficacia del desarrollo de esta actividad comercial.

El diagrama flujo empieza con el contacto con el cliente, comúnmente el comprador los contacta o les solicita la confirmación de una cierta cantidad de café que ellos necesitan y al mismo tiempo también da a conocer el mes de entrega que requieren ese lote, los administrativos de la cooperativa definen las posibilidades en cuestión de productividad y logística para entregar en tiempo y forma el pedido, dando a conocer estos puntos, los compradores evalúan y ahí comienza la negociación de precio con el INCOTERM FOB 2020, cuando las dos partes están de acuerdo proceden a firmar el convenio en este caso se puede como el contrato de compra-venta internacional manifestando la cantidad total de café que se va a entregar, el precio por kilogramo, descripción del grano y la fecha estimada de entrega. Ya en este lapso de tiempo la cooperativa se encarga de comenzar con el acopio del grano de café para alcanzar la cantidad acordada, después se maquila y ya alcanzando la calidad que el cliente pidió, se queda en resguardo en sacos de yute para que de esta manera, los administrativos contacten nuevamente al comprador para obtener los datos de la empresa y la agencia aduanal con la que ellos han trabajado para que se hagan cargo del café que será embarcado en el Puerto de Veracruz y comenzar los trámites aduanales, en los que comúnmente le piden la factura, el certificado de origen, entre otros datos, mencionando las fechas acordadas por la cooperativa y el cliente, para que el agente se haga cargo de la contratación del transporte marítimo, teniendo fecha de salida del puerto, proceden a planificar el embarque de Oaxaca Veracruz con anticipación para que a la fecha que llega el buque ya el café se haya documentado, verificado e inspeccionado correctamente para ser colocado en el contenedor correspondiente, el agente aduanal de la cooperativa se encarga de los trámites y hace llegar al vendedor los documentos hasta que la mercancía esté arriba del buque. Y así es como ellos terminan su participación el proceso, puesto que por las responsabilidades del INCOTERM FOB ya empieza la responsabilidad del cliente alemán, sin embargo, en este lapso los actores están en constante comunicación por cualquier percance que tuviera el lote de café.

Ellos están en busca de nuevos clientes extranjeros, siendo para ellos como valor agregado que la cooperativa tiene como característica la integración de pequeños

productores que tiene como máximo 2 hectáreas, en las que están conformadas por varias parcelas que pueden ir de 1 a 5 parcelas, en cuestión del cliente extranjero que tienen actualmente es una empresa que está muy comprometida con el medio ambiente y con la conservación de las semillas nativas y con la parte cultural, ellos han apoyado el café cultivado en comunidades rurales e indígenas, es uno de los elementos que les interesa mucho promover, dando soporte a este café y a las organizaciones que lo comercializan, también siendo una empresa familiar que impulsa el café de especies arábicas.

Para Víctor Hernández los factores importantes para que otras empresas extranjeras se inclinen por la compra de café de la cooperativa es que aunque es una organización de pequeños productores, ellos lo trabajan de manera artesanal, de igual manera es un café de cultivo agroecológico, se puede decir como orgánico, con la diferencia que no se tiene un certificado, pero si cumple todas las cualidades. Otra de las cosas que dan más confianza a los clientes es que ellos forman una comitiva, que viajan a las comunidades una vez al año, en este viaje se entrevistan con los productores, visitan las parcelas y eso hace que ellos tengan un panorama más claro sobre el manejo del café en la región, son estas visitas las que determinan a la empresa si desea seguir trabajando con la cooperativa, siendo para ellos un lazo comercial que pocas empresas tienen y que les ayuda de manera positiva.

A pesar de la poca experiencia que tienen en el área de exportación no han tenido inconvenientes graves, debido al grado de seriedad de las dos partes a la hora de la firma de contrato, es lo que ha llevado a que la cooperativa la comercialización nacional como internacional no se les haga los procesos difíciles, sólo que la diferencia de la nacional es que el volumen de ventas es menor y las entregas se hacen periódicamente, en cambio en el extranjero se hace 1 sola entrega, lo que hace que sea un poco más fácil. Sin embargo, problemas en algún proceso no lo ha habido.

La cooperativa PERGAMINO DE LA SIERRA DE OAXACA espera que este año, el cliente de Alemania le confirme que la relación comercial va a seguir, y así tener

posibilidad de aumento de volumen de 15 a 18 toneladas en el año o en el mejor de los casos la compra de 2 lotes de 15 toneladas en el año.

Para terminar la entrevista el representante legal de la cooperativa agregó el siguiente comentario:

“Que la comercialización es una situación que no está en manos de nadie que influyen muchos factores que pueden ser determinantes para celebrar un contrato o una venta, dentro de ellos está el mercado, está los precios que se manejan en la bolsa de valores, también en la parte agrícola, también están las diferencias que está en la producción de año con año, las plagas y enfermedades que atacan los cultivos, de igual manera los volúmenes de producción, no es fácil comercializar todo, no hay una lista de clientes que estén esperando que el café esté listo, hay que buscarlos, cada año debemos buscar mercados nuevos, con el compromiso de vender toda la producción de los productores”.

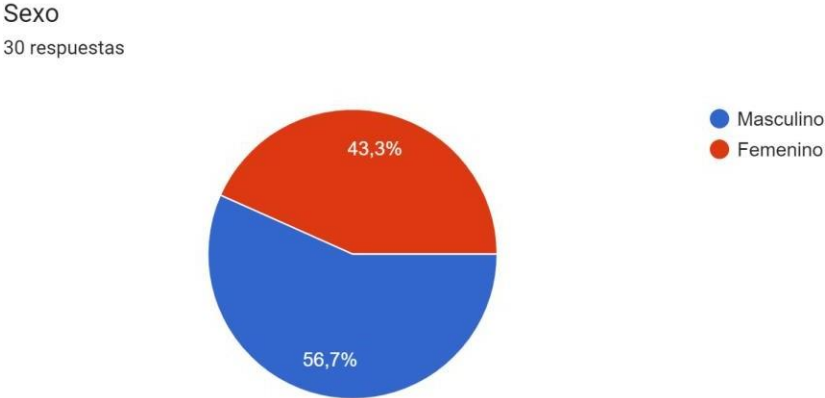
Por su parte, la segunda entrevista del trabajo de investigación, que permitió perfilar las características de una cooperativa exitosa en la exportación. Se observó que cuentan con un objetivo aceptado por los miembros de la organización de lograr una continuidad en sus ventas al extranjero como mantener un dinamismo exportador, es decir, crecer en su volumen o tamaño de venta. Por último, la cooperativa está siempre en búsqueda de una diversidad de mercados, véase el epígrafe 3.3, según lo señalo en la entrevista Jesús Galguera Gómez dueño de la otra empresa exitosa en las exportaciones de café.

4.3. Investigación de campo

Para tener un extenso panorama sobre la situación que tiene cada uno de los productores que trabajan en la COOPERATIVA PERGAMINO DE LA SIERRA DE OAXACA se realizó un cuestionario corto y simple debido a que la mayoría de los productores hablan alguna lengua indígena como es el zapoteco, mixteco, chatino y pocos son los que entienden algunas palabras o gran parte del español. El

cuestionario fue aplicado a 30 personas de diferentes comunidades de las cuales la cooperativa trabaja. A continuación, presentamos los resultados obtenidos en la investigación de campo.

Gráfico 4.1 Sexo de la población miembros de la cooperativa.



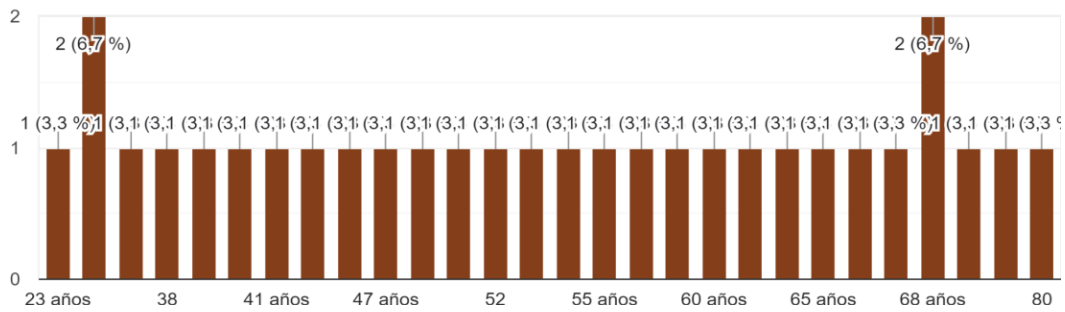
Fuente. Elaboración propia del autor.

El género de los productores cafetaleros es uno de los factores importantes socialmente. Como podemos apreciar en la gráfica la mayoría de las personas que trabajan en actividades del café son del sexo masculino, en este caso el 56.7% de las personas encuestadas, sin embargo, no hay diferencia notoria con género femenino, ya que tiene el 43.3%, esto nos da a entender que en este sector lo trabajan tanto hombres como mujeres de las diferentes comunidades.

Gráfico 4.2. Edad de los encuestados.

Edad.

30 respuestas



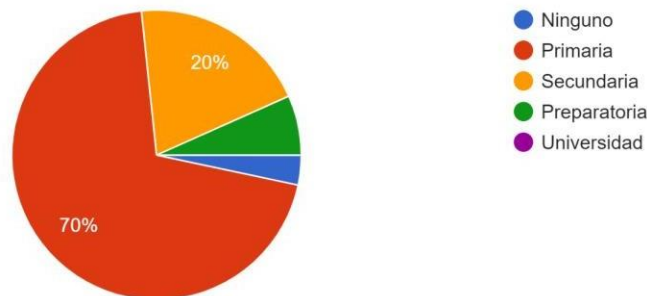
Fuente. Elaboración propia del autor.

Como podemos observar en la siguiente gráfica 4.2 los rangos de edad oscilan dentro de un amplio rango. Los integrantes de la cooperativa son trabajadores desde los 30 años hasta los 80 años. Pero de forma significativa son visiblemente personal de edad adulta y de la tercera edad. Por lo que posiblemente exhibe un localidad donde existe población migrante.

Gráfico 4.3 Nivel escolar.

Grado de estudios

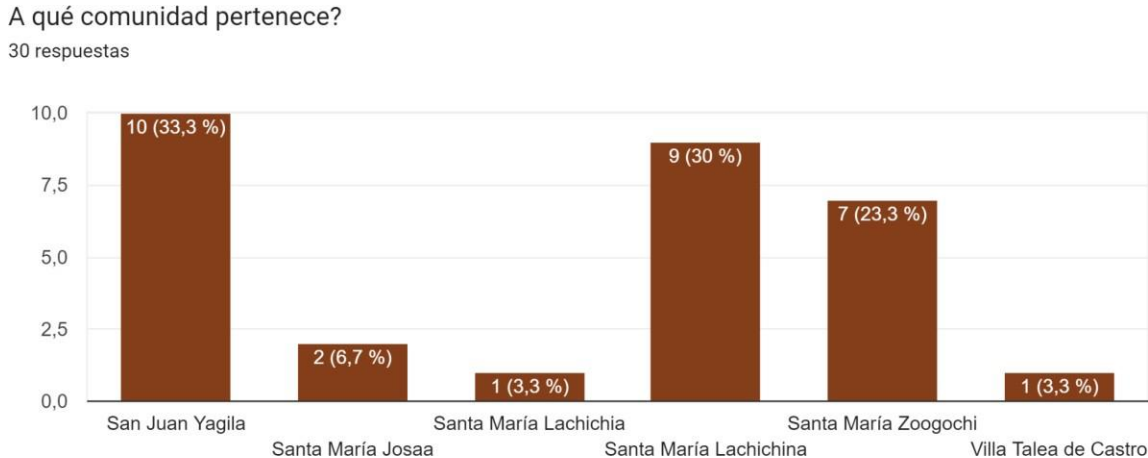
30 respuestas



Fuente. Elaboración propia del autor.

Esta región, es una de las que menos tiene acceso a la educación, ya que las escuelas no están al alcance de los pobladores y tienen deficiencias muy notorias en cuestión de infraestructura y tecnología, de igual manera, el financiamiento por parte de las familias es muy poco, lo que es una limitante para seguir preparándose profesionalmente, como podemos observar, gráfico 4.3, el 70% de los encuestados tienen educación primaria, ya el 20% cuenta la secundaria, mientras que el 6.7% solo cuenta con la preparatoria, y ya la licenciatura ninguna de las personas a las que se le aplicaron el cuestionario la llegó a cursar, sin embargo, sólo el 3.3% no tuvo ningún tipo de educación.

Gráfico 4.4 Comunidad a la que pertenecen los productores



Fuente. Elaboración propia del autor.

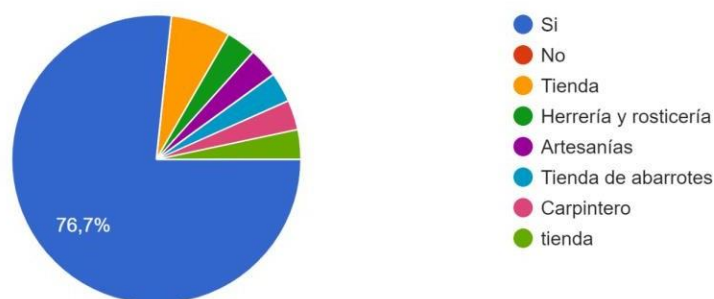
La empresa ha mencionado que trabaja con diferentes comunidades de la Sierra Norte, sin embargo, al aplicar el cuestionario, con un 33.3% nos damos cuenta que San Juan Yagila es la comunidad que más productores están inscritos, ya en segunda posición con un 30% se encuentra Santa María Lachichina, después Santa

María Zoogochi con el 23.3% de los afiliados, mientras que en Santa María Josaa cuenta con el 6.7% de las personas que se dedican al sector cafetalero, en último lugar se encuentran las comunidades de Santa María Lachichina y Villa Talea de Castro con los que solo encontramos 1 persona en cada comunidad del total de personas que se les aplicó el cuestionario.

En cuanto a la pregunta de qué productos comercializan los productores, todos respondieron que café, por lo que podemos determinar que el café es el principal producto que venden y el más importante para el sustento económico de las familias oaxaqueñas, de igual manera en algunas localidades también se comercializa panela y pimienta; sin embargo, estas mercancías mencionadas anteriormente son en menor cantidad, debido a que el objetivo principal es solventar las necesidades propias, ya cuando existe un excedente lo llegan a ofrecer a los compradores de café.

Gráficos 4.5. Actividades agrícolas y comerciales como fuente de ingresos.

¿ Los productos que siembra es su única fuente de ingresos?
30 respuestas

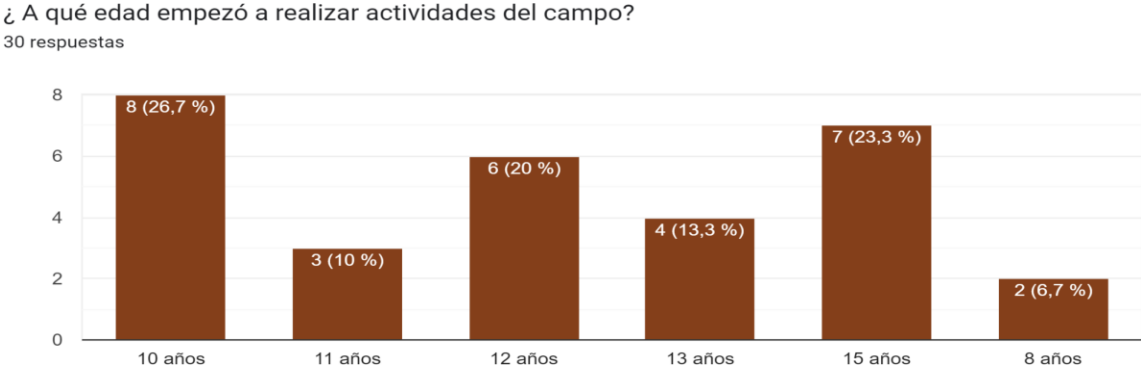


Fuente. Elaboración propia del autor.

Anteriormente se puede analizar que el café es el principal elemento de fuente de ingresos de cada familia, y de igual manera lo son las actividades agrícolas, debido que los factores ambientales les favorece para la elaboración de estas actividades

teniendo como resultado el 76% de las respuestas obtenidas, aunque algunos pobladores han complementado las tareas agrícolas por pequeños negocios de primera necesidad como lo son tiendas de abarrotes teniendo un 76.7% de los encuestados, ya en minoría también hay herrería, rosticería, artesanías y carpintería.

Gráfico 4.6 Experiencia del productor de café.



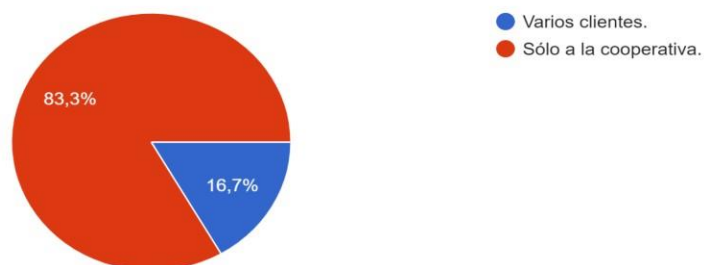
Fuente. Elaboración propia del autor.

La mayoría de los productores que trabaja en la cooperativa iniciaron sus actividades cafetaleras antes de ser mayores de edad, del total de las personas 8 de ellas empezaron desde los 10 años, mientras que el 23.3% empezó a los 15, que es la edad más grande, por ejemplo, de 12 años, sólo 6 personas indicaron que iniciaron trabajos agrícolas, en cuanto a los 13 años sólo el 13.3%, mientras que las edades con menores personas son los 11 años con 3 y 8 años con 2 personas.

Gráfico 4.7. Lealtad de los productores de café con la cooperativa.

¿Su producto se lo vende a diferentes clientes o solo a la COOPERATIVA PERGAMINO DE LA SIERRA?

30 respuestas



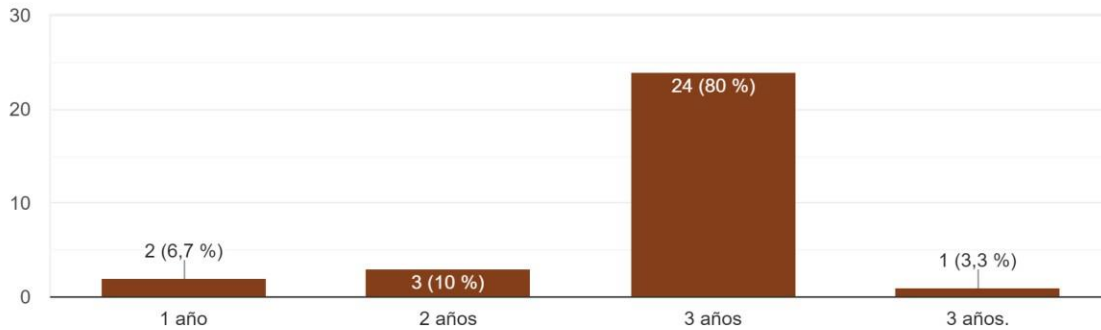
Fuente. Elaboración propia del autor.

En esta gráfica podemos analizar que el 83.3% de los encuestados sólo le provee su producto a la cooperativa, debido a que esta empresa le ha generado confianza en el tiempo de compra y entrega del pago de sus materias primas, de igual manera sean comprometido en alcanzar los compromisos pactados con cada uno de los productores por lo que sea ha vuelto una lealtad comercial de cooperativa a productores y de productores a cooperativa, lo que hace que los productores tengan tratos más serios y justos en la venta del café; mientras que el 16.7% tiene otros clientes a parte de la cooperativa. Esta afirmación, comprueba parcialmente la hipótesis ya que existe un lazo de confianza entre el agente y el principal, es decir productores y administración de la cooperativa tiene costos de transacción resultante de una trayectoria y la experiencia de cooperación.

Gráfico 4.8. Antigüedad de los socios proveedores de la cooperativa.

¿Desde hace cuánto tiempo trabaja con ellos?

30 respuestas



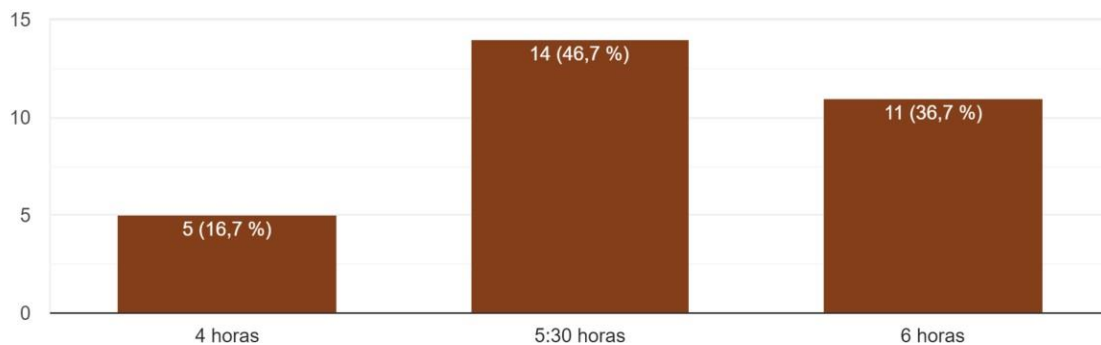
Fuente. Elaboración propia del autor.

En relación de la pregunta anterior, ratifica la hipótesis 1, podemos percibir que más del 80% han trabajado con la cooperativa desde sus inicios, mientras que sólo el 10% tienen de antigüedad menor a tres años (2 años) y sólo el 6.7% tiene un año de trabajo en conjunto con la empresa.

Gráfico 4.9. Problema logístico de abastecimiento.

¿Cuánto tiempo se hace de su comunidad a la ciudad de Oaxaca?

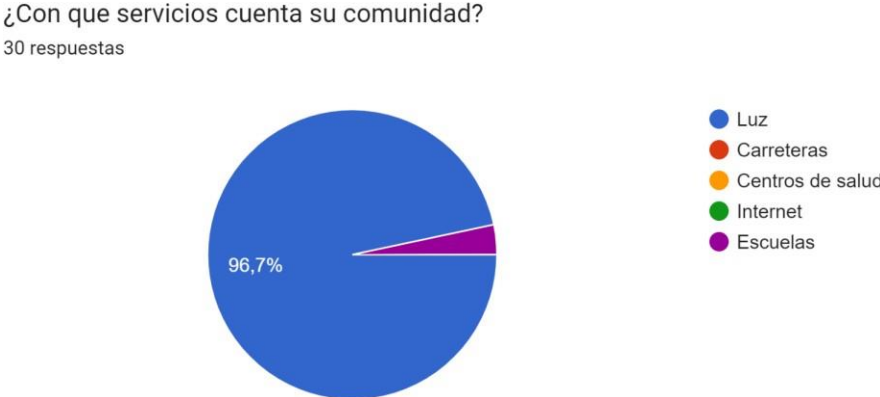
30 respuestas



Fuente. Elaboración propia del autor.

Mientras que la distancia que hay entre la ciudad de Oaxaca y sus comunidades, nos pudimos percatar que van arriba de las 4 horas, sin embargo, la mayoría de los productores que es un 46.7% un tiempo de 5:30 horas hacia la ciudad, mientras el 36,7% se hace de su origen a su destino 6 horas, y ya el 16.7% se hacen un promedio de 4 horas, esto se debe a que las comunidades a pesar de que están cerca de una a la otra, los caminos y veredas son más largas, lo que hace que el tiempo sea mayor a la hora de desplazarse, también, se tiene que tomar en cuenta que es un tiempo, ya que hay veces que por los desastres naturales como derrumbes, ríos desembocados, deterioro de los caminos, se alargan de manera considerable los tiempos.

Gráfico 4.10. Infraestructura de los productores y/o proveedores.



Fuente. Elaboración propia del autor.

Como lo hemos mencionado anteriormente, estas comunidades carecen de muchos servicios por la distancia de las localidades a zonas urbanas, pero sobre todo el abandono por parte de los gobiernos a la hora de la repartición de recursos

económicos para el mejoramiento de ellas; prueba clara es la gráfica que es mostrada anteriormente, donde un 96.7% señala que el único servicio que tienen en sus comunidades es la luz y sólo un 3.3% indica que hay escuelas, que es equivalente a 1 persona encuestada; puesto que carreteras para llegar a sus localidades no hay, en los mejores casos encontramos caminos de terracería o veredas en zonas inclinadas, en cambio los centros de salud son inexistentes, y muy retirados de las zonas mencionadas, puesto que ese servicio se ha vuelto de difícil acceso, de igual manera que el internet, debido a que no hay señal telefónica, lo que complica la comunicación de los pobladores en el exterior. Son factores que en las zonas urbanas se han vuelto indispensables y necesarias para el desarrollo de estas, por ello, las comunidades de esa región carecen de información cambiante sobre cómo se manejan los costos, los métodos de cultivo actuales, entre muchos aspectos más.

¿Qué es lo que necesita su comunidad para facilitar la comercialización de los productos que cultiva?

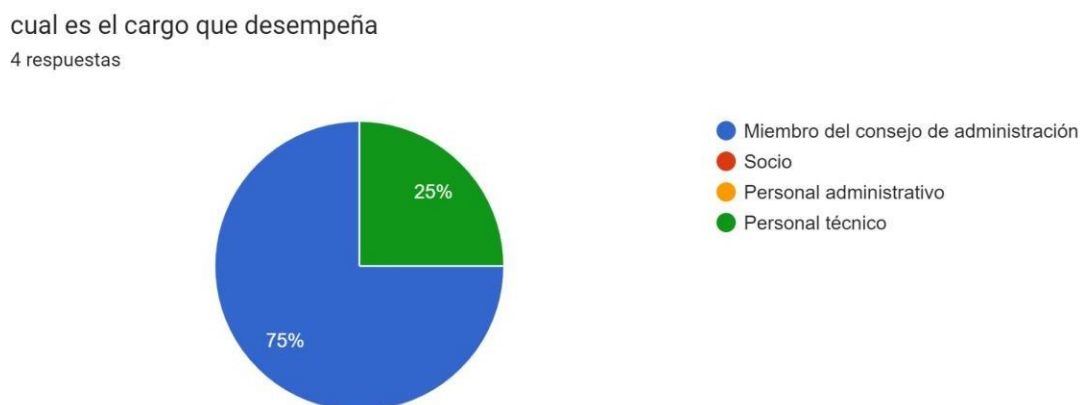
30 respuestas

En relación a la pregunta anterior, los pobladores y productores consideran que las principales cosas que necesita su comunidad para tener más facilidad de comercializar los productos que cultiva, en este caso, el café, son carreteras para el rápido acceso de los clientes y sus vehículos, pues muchos temen que en tiempos de lluvia se puedan quedar en el camino y por ello no arriban a las comunidades, otra que de igual manera es importante son redes de comunicación, entre ellas: señal de teléfono celular, puesto que es muy escasa, de igual manera el internet en el área, ya que es un medio indispensable para comunicarse con los clientes cuando ya se tiene el producto final listo para la entrega y así, ellos puedan tener ingresos para a sus familias, y el tercer punto importante son medios de transporte, que haya más vehículos hacia su comunidad e igual manera más corridas para la ciudad, pues para abastecerse de insumos de primera mano son difíciles de encontrar en

comunidades vecinas, debido a que cuentan con la misma situación socio-económica. Si estos tres puntos mejorarán, los productores tendrían las herramientas necesarias para llevar una comercialización de café más justa, pero sobre todo más continua con sus clientes, recibiendo de esta manera un ingreso económico más estable y como resultado cada uno de ellos tendría una mejor calidad de vida.

Para tener un contexto de cómo está organizada la cooperativa y de igual forma como lo percibe cada persona que integra el consejo y área técnica se optó por realizar un cuestionario con una serie de preguntas relacionadas con el área administrativa y organizacional. A continuación, los resultados de dicha actividad.

Gráfico 4.11. Composición administrativa de la Cooperativa.



Fuente. Elaboración propia del autor

De las 4 personas que se encuestaron 3 integran el consejo, mientras que 1 forma parte del personal técnico de la cooperativa.

¿Sólo comercializa café? Menciona en que presentaciones

4 respuestas

café pergamino y verde

Si, en verde y pergamino

Si, en pergamino y verde principalmente.

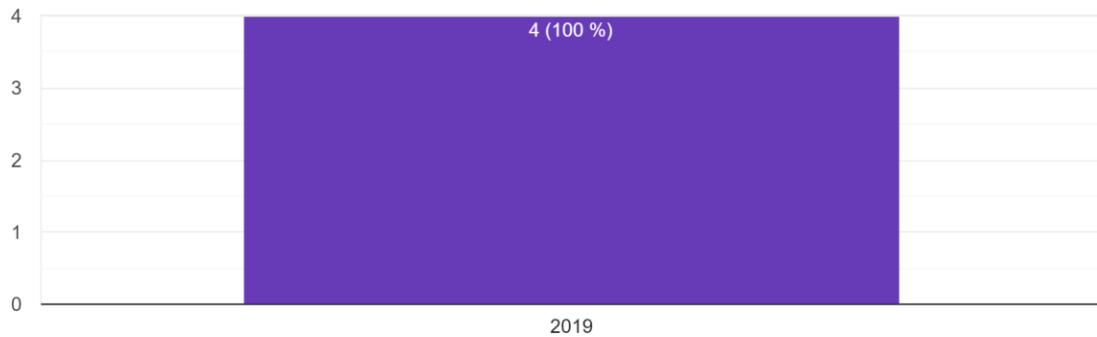
Café Pergamino y café verde

En las respuestas de la pregunta que, si sólo comercializan café y sus presentaciones, todos los encuestados señalaron que sí, ellos son encargados de la comercialización del café pergamino y verde, es decir, que es un grano que no está transformado en un producto final.

Gráfico 4.12. Año de inicio de actividades.

Año en el que inicio actividades

4 respuestas



Fuente. Elaboración propia del autor

El 100% de las personas encuestadas mencionaron que comenzaron actividades para la cooperativa en el año de 2019, que es cuando la empresa se establece de manera legal.

Descripción de la cooperativa en la que trabaja

4 respuestas

Coopertativa de pequeños productores de café de altura bajo sombra en comunidades indígenas de la Sierra Norte de Oaxaca.

acompañamiento técnico con los productores desde el cultivo del café hasta la producción.

Organización de productores pequeños de cafe orgánico de altura

Organización de los pequeños productores de café bajo sombra

Cada integrante tiene diferente descripción de la cooperativa, sin embargo, las respuestas tienen notable relación entre sí mismas, lo que quiere decir que todos buscan un fin común.

¿Cuál el número de personas que regularmente trabaja en un período mínimo de un año?

4 respuestas

100

3-4

85

90

Las personas que regularmente trabajan en la cooperativa en un periodo de un año están entre los 85 a 100 personas, contando el consejo, personal técnico y productores; cabe mencionar que encontramos una respuesta que indica que sólo 3 a 4 personas operan.

¿Cuál es el número de mujeres que regularmente trabaja un período mínimo de un año?

4 respuestas

30

1

25

50

En cuanto al sexo femenino, se tiene contemplado en el área productiva un aproximado de 25 a 50 mujeres de las comunidades que trabajan con la cooperativa, como se ha mencionado con anterioridad, ellas juegan un papel muy importante en el proceso de cultivo y secado del grano, sin embargo, uno de los factores que hace que esta actividad también esté involucradas porque algunas de ellas son madres solteras, lo que hace que el sector cafetalero les proporcione los ingresos para sus hijos. Mientras que en el área técnica la cooperativa cuenta con una ingeniería, la cual está encargada de la calidad del café que se comercializa con los clientes.

¿Cuál es el monto anual estimado de ventas de café?

4 respuestas

4.5 millones

4,500,000 - 5,000,000

entre 4 y 5 millones de pesos

entre 4 y 5 millones

En las ventas, como podemos observar en las respuestas de la imagen anterior son alrededor de \$4,500,000 a \$5,000,000 al año, lo que se podría decir que son volúmenes considerables de venta, sin embargo, para saber si el balance de resultados es positivo, tenemos que saber los gastos que hay en la empresa.

Mencione los montos anuales de la ventas en los años 2019, 2020,2021 y 2022.

4 respuestas

2019 - \$ 218,000; 2020 - \$ 5'850,000; 2021 \$1'204,000; 2022 \$ 5'548,000

2019 - 218,757; 2020 - 5,870,611; 2021 - 1,204,045; 2022 - 5,548,337

2019 - \$ 218,000; 2020 - \$ 5'870,000; 2021 \$ 1'204,000 y 2022 \$ 5,500,000

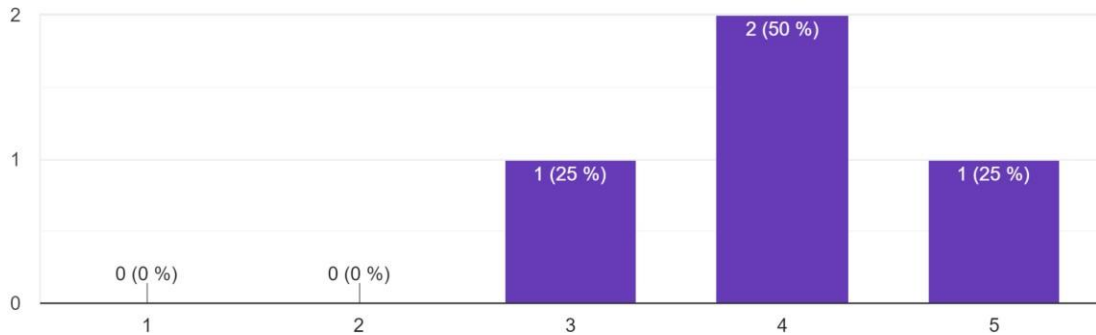
2019 - 218,750; 2020 - 5'800,000; 2021 - 1'204,00, 2022 - 5'548,00

Los montos de ventas de los años 2019,2020,2021,2022 ha sido muy heterogéneo, debido a los constantes cambios que se han presentado desde el inicio de la pandemia del COVID-19. En cuanto al año de inicio que fue el 2019 podemos observar que se tuvieron ventas de aproximadamente \$218,757, debido a que fue cuando empezaron las operaciones de la cooperativa y por ende no contaban con amplia cartera de clientes, ya en el 2020, que fue el año de más incertidumbre para toda empresa en el país y sobre todo las pequeñas y medianas, fue una temporada de un aumento significativo en las compras pues se tuvo un total de alrededor \$5,870,000, sin embargo, en el 2021, descendió este monto a \$1,204,000, lo que hizo que las operaciones para la cooperativa se realizarán óptimamente por la falta de recursos, en cuanto al 2022, se cerró el año con ventas anual con un total de \$5,500,000 volviendo a tener ingresos como el 2020, estos resultados dan a conocer que hay mercado para la colocación de café y por ende un futuro crecimiento para la cooperativa.

Gráfico 4.13 Como valora a la Cooperativa.

¿Cómo valora el crecimiento de ventas de la Cooperativa desde sus inicios?

4 respuestas



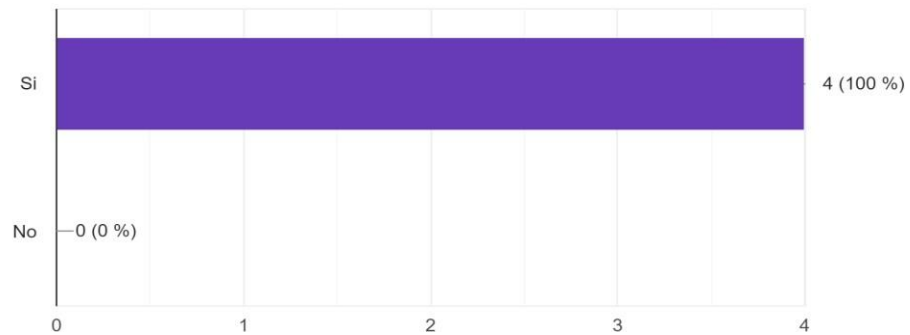
Fuente. Elaboración propia del autor

Para la valoración del crecimiento de ventas de la cooperativa, cada uno de los integrantes del consejo y el personal técnico señaló del 1 al 5, teniendo como 1 malo y 5 excelente, por lo que 2 de las personas encuestadas señalaron que ha sido satisfactorio, pero otros señalaron 3 que es regular y la otra persona 5 señalando que es excelente, siendo una pregunta a perspectiva de cada uno de ellos como ha observado el manejo de la empresa.

Gráfico 4.14. Ingresos

En sus operaciones de ventas, ¿acepta alguna otra forma de pago además de efectivo?

4 respuestas



Fuente. Elaboración propia del autor

La cooperativa actualmente cuenta con clientes nacionales como internacionales sin hacer menos a los locales, es por ello que han optado por otros métodos de pago para la comunidad tanto de sus clientes como de la misma empresa.

Gráfico 4.15. Formas de pago

¿Cuáles son las formas de pago por los productos?
4 respuestas



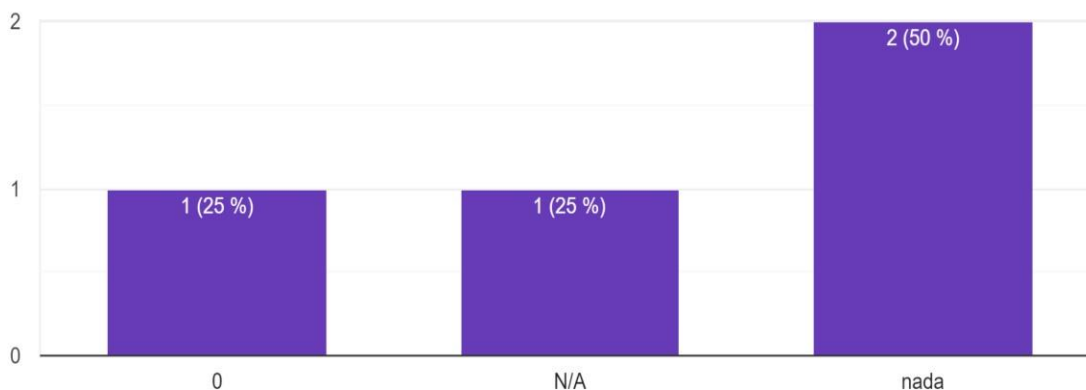
Fuente. Elaboración propia del autor

De la forma de pago que más utilizan son transferencias bancarias siendo un 50% de las operaciones de pago que se manejan, debido a las ventajas de obtener en el pago de los productos de una forma rápida, segura y sencilla para los que la utilizan, y el otro 50% es el efectivo, debido a los clientes locales que les más fácil pagar en efectivo.

Gráfico 4.16. Apoyos

¿Cuánto dinero recibió como apoyo de algún programa de apoyo del gobierno?

4 respuestas



Fuente. Elaboración propia del autor

Como podemos observar en la gráfica anterior la empresa no ha recibido dinero como apoyo para esta, debido a la falta de instituciones, pero sobre todo de programas de apoyo al sector cafetalero, debido a que los gobiernos, tanto estatales como nacionales, no le han dado importancia ni el valor de los granos de cultivados en la región para la economía nacional.

¿Cuál es el ingreso mensual aproximado empresa?

4 respuestas

- 385,000
- Me enfoco mas en la parte técnica
- \$ 450,000
- 450,000

El ingreso mensual aproximado de la empresa está entre \$385,000 a \$450,000, por lo que se pueden considerar que son de las ventas y pagos de clientes que se

realizan en este periodo, sin embargo, el área técnica no se involucra en esos temas, debido a que las actividades en las que están enfocados son ajenas a la contabilidad de la cooperativa.

¿Cuál es el gasto mensual aproximado empresa?

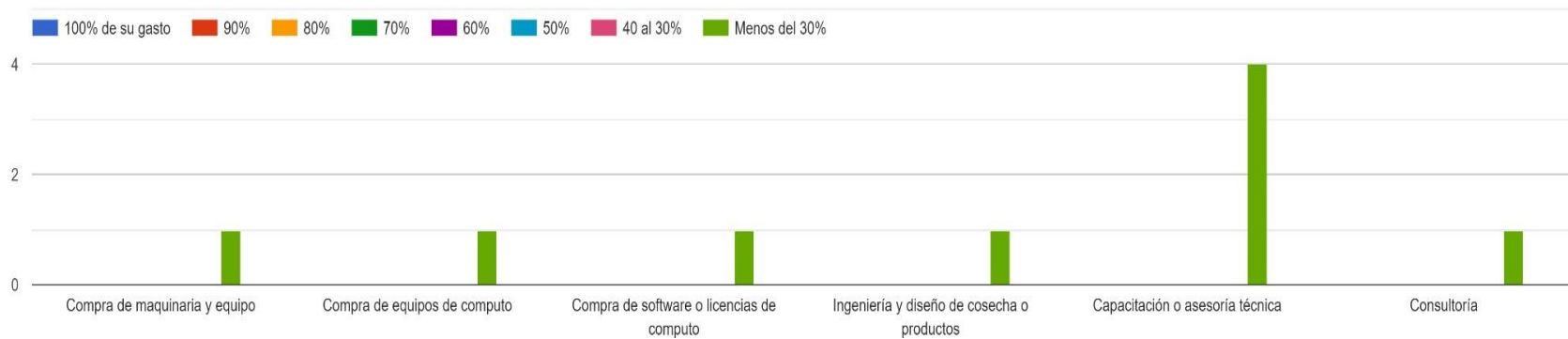
4 respuestas

340,000
Trabajo mas ala parte técnica
\$ 415,000
425,000

En cuestión de los gastos que genera la cooperativa son de \$340,000 a \$415,000 con relación a la pregunta anterior, de utilidad al mes de la empresa es de \$45,000 a \$25,000 dependiendo el volumen de compras y gastos imprevistos que se dan en el transcurso del mes.

Gráfico 4.17.

Podría indicar, ¿ si ha efectuado gastos en los siguientes rubros, vinculados al desarrollo mejoras o innovaciones, en los últimos tres años? Por favor, indicar el porcentaje aproximado.

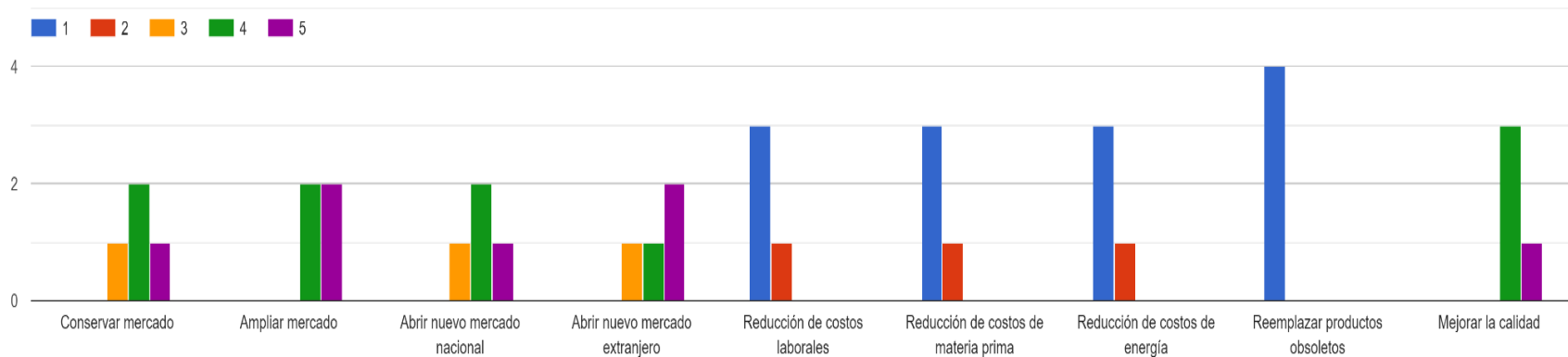


Fuente. Elaboración propia del autor

En los gastos que genera la cooperativa para mejoras o innovaciones en los procesos de producción y comercialización, ellos han optado por invertir en compra de maquinaria y equipo, como lo es una trilladora, de equipos de cómputo (impresoras, teléfonos, pantallas, entre otras cosas), compra de software, ingeniería y diseño de cosecha o productos, capacitaciones y asesorías técnicas ha sido uno de los rubros con más importancia pues el resultado es tener más calidad en el café tanto para clientes nacionales como internacionales y también han invertido en consultorías de diferentes ramas para llevar un buen funcionamiento de la empresa, en cada uno de estas áreas se han invertido menos del 30% del ingreso de la cooperativa.

Gráfico 4.18. Objetivos

¿Podría indicar en qué medida tes fueron objetivos perseguidos por su realizar actividades? Señale con una escala de 1-5 es "NADA" y cinco es "MUY IMPORTANTE"

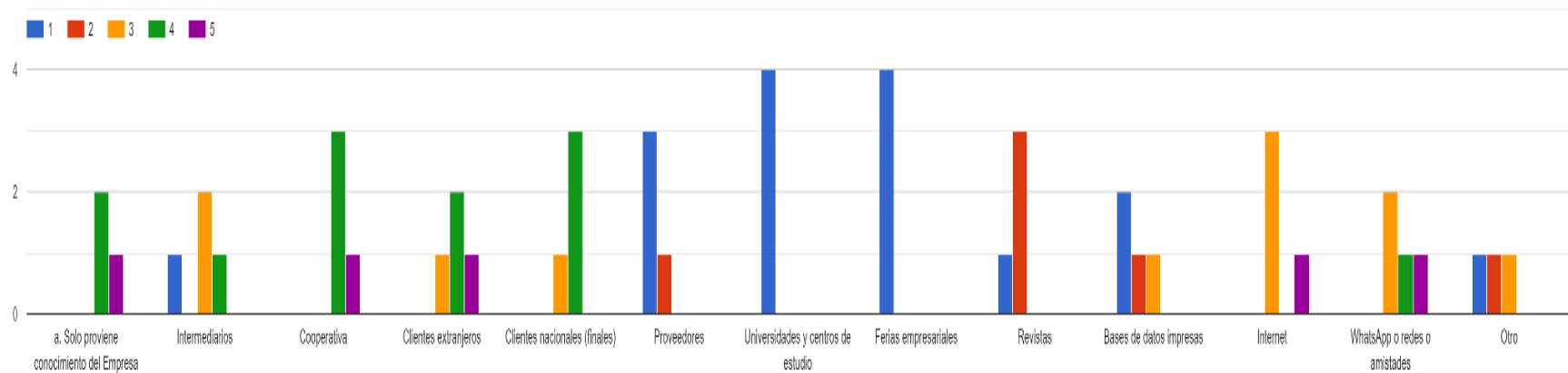


Fuente. Elaboración propia del autor

Analizando la gráfica anterior, los objetivos perseguidos en los que la mayoría de los encuestados percibieron que se trabajaron fueron en: reemplazar productos obsoletos, reducción de costos de energía, reducción de costos de materia prima, reducción de costos laborales y mejorar la calidad del producto, en cuanto a los objetivos que menos se llegaron a la meta son: ampliar el mercado, abrir nuevo mercado nacional, abrir nuevo mercado extranjero y la conservación de mercado, que son de gran importancia para llegar a tener una estabilidad económica de la empresa para ello, se deben reestructurar las metas que quieren llegar la cooperativa y de esta manera las actividades para llega.

Gráfico 4.19. Fuentes de información

Podría indicar la importancia de las siguientes fuentes de información para sus actividades (como fijar precio, o que invertir, etc)? En caso de no haber utilizado alguna de estas fuentes, indique "NADA". Señale con una escala de 1-5 donde uno es "NADA" y cinco es "MUY IMPORTANTE"



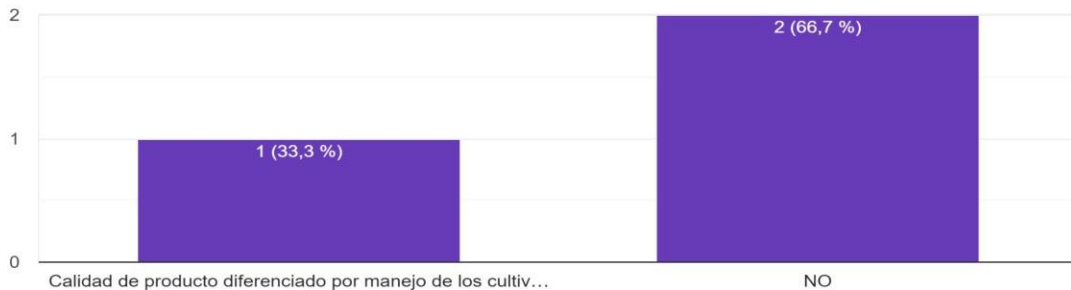
Fuente. Elaboración propia del autor

Las fuentes de información para fijar precios, inversiones, entre otros, que maneja la cooperativa han sido las ferias empresariales, universidades y centros de estudio, teniendo un 4 que en la tabla es importante, mientras que las fuentes por medio de proveedores, clientes nacionales, internet y cooperativas son fiables a la hora de tomar decisiones financieras, las menos relevantes son medios de información de intermediarios, clientes extranjeros, bases de datos impresos, WhatsApp, redes sociales o amistades y datos obtenidos de la misma empresa, es importante estar al pendiente de los cambios de los mercados para tomar las mejores decisiones y en algunos casos buenas oportunidades.

Gráfico 4.20. Diversificación

Ha logrado usted, ¿un producto diferente a sus competidores? En caso de que sea un si, podría describir el producto.

3 respuestas



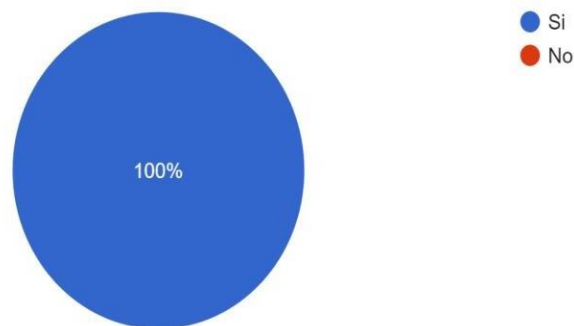
Fuente. Elaboración propia del autor

Para tener una mejor competitividad en los mercados tanto nacionales como internacionales, es importante encontrar un valor agregado que haga una diferencia significativa con los demás competidores. Sin embargo, en la cooperativa la mayoría consideran que no han encontrado ese plus en su producto, mientras que una persona ha mencionado que han trabajado en la calidad por manejo de los cultivos.

Gráfico 4.21. Desarrollo organizacional

Ha logrado usted, mejorar la organización de la empresa

4 respuestas



Fuente. Elaboración propia del autor

Con el paso de los años, la cooperativa ha encontrado estrategias para el mejoramiento de la organización de la empresa, que es un factor fundamental para el buen funcionamiento de ésta, de las personas encuestadas han percibido ese cambio en su centro de trabajo.

En conclusión, con la información recabada del cuestionario, se puede determinar que los integrantes del consejo de la cooperativa y el área técnica van de la mano con la información que se va actualizando con los años, es decir, que todos participan y son sabedores de los cambios que ocurren en la cooperativa, de esta manera todos están siguiendo los mismos objetivos haciendo cada uno las actividades que les corresponde ese es un factor esencial para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Propuesta

Con los datos que se han obtenido a lo largo de este proyecto, se ha determinado que les falta ciertas estrategias de comercialización del producto para obtener más clientes, pero sobre todo para tener un café con un valor agregado, las estrategias siguientes se van enumerando conforme en el plazo más viable para realizarlas, de igual manera en el grado de urgencia que son indispensables para la empresa.

CORTO PLAZO:

La implementación de TIC's (Tecnologías de información y comunicación), en este caso sería página web y redes sociales. En base al artículo nos hace mención que "En la conformación de cadenas productivas para comercializar el café, las TIC's generan confianza en la conformación de redes productivas y de social media.

- Las cadenas productivas, manejadas como redes sociales, se convierten en un campo de acción indispensable como apoyo a todos los procesos que componen tales cadenas.
- La social media como campo de interacción en las cadenas generadoras de valor, garantizan el acceso, tanto a formas tradicionales como avanzadas de marketing estratégico y de acción.
- Coherencia de los diseños y desarrollos logrados, con los objetivos estratégicos que apunten a un mayor aprovechamiento de valores agregados."

Y esto puede ir de la mano con cursos de diseños digitales, marketing digital en distintas plataformas de la internet o de manera presencial para el consejo de la cooperativa, y ya en un determinado tiempo y destinando un cierta inversión tener un área de marketing que se dedique a las actividades de atención a clientes, manejo de redes sociales y página web, búsqueda de nuevos prospectos de clientes, seguimientos de compras y atención post-venta para crear una lealtad por parte de los clientes y por ende incrementar ventas.

Vilaginés, J. Quien afirma que “El marketing se preocupa por las relaciones de intercambio que se producen entre la organización y sus clientes, y la calidad y el servicio a la clientela son los eslabones clave en esas relaciones. La vinculación existente entre marketing, servicio al cliente y calidad, debe ser explotada eficazmente para lograr la total satisfacción de los clientes y el mantenimiento de las relaciones a largo plazo”. (Fonseca, Julia. s.f)

Los sitios de contenido original obtienen mejores resultados. El contenido es el rey. Según comScore, los sitios con contenido original obtienen mejores resultados en la construcción de marca. Específicamente, los sitios que producen y almacenan contenido propio logran un 37% de incremento en búsquedas on-line de anunciantes, y un 43% de incremento en visitas a sitios web de anunciantes.

Se prioriza esta estrategia debido a la falta de conocimientos de las TIC's siendo una instrucción casi nula, de igual manera falta de confianza generada a los clientes por medio de las TIC's, ya que el uso de ellas, es muy escasa.

MEDIANO PLAZO.

- Modificación de métodos de acopio para tener una disponibilidad de café todo el año y tenerlo en todo el año listo para entregar, ya que hay conocimiento empírico de que hay temporadas en donde está escaso el grano y es cuando más demanda hay a un precio más remunerado y el otro punto es que si el producto no se puede ofrecer en forma consistente, la demanda por parte de clientes será ocasional.

- Participación de ferias nacionales más cercanas al Estado o dentro del misma entidad, esto ayudará a que personas que aún no conocen la empresa se acerquen y puedan tener contacto con ella, esto generará una confianza comercial más rápida al igual que le da la oportunidad de conocer el producto de forma tangible. La mayor parte de estas ferias son apoyos por parte del gobierno para ampliar mercado para Pymes por lo que hace que sea más fácil el acceso siempre y cuando la empresa cumpla con los lineamientos legales y requisitos del rubro al que pertenece su producto.

LARGO PLAZO.

La identificación de usos alternativos para el café verde orgánico y de igual manera las necesidades que vayan surgiendo en el mercado que sean referentes al producto, como puede ser optar por nuevas presentaciones como café tostado o molido conforme al mercado al que vaya dirigido y los beneficios que se obtendría de parte del comprador como de la cooperativa, cabe mencionar que para ello, y se necesitaría de un experto en investigación de mercado para llevar a cabo un nuevo producto y con ello una inversión considerable, es esencial para poder mantener lo más altas oportunidades de incremento de nuevos clientes y de esta manera consolidarse para sostener un volumen de ventas de café orgánico de manera constante.

CONCLUSIONES.

El café orgánico, es una de las riquezas naturales que sólo en ciertas zonas de nuestro país se da, gracias a los factores ambientales que juegan un papel fundamental para el cultivo y cosecha de cada uno de los granos, sin embargo, ha sido un producto, que al que menos se le ha dado la importancia pero sobre todo el valor que tiene, en la mayoría de las comunidades donde se obtiene el café orgánico son de las más marginadas y olvidadas de México, debido a la falta de apoyo gubernamental para su desarrollo como lo son carreteras, transporte, medios de comunicación (señal de telefonía e internet) siendo uno de los principales motivos por el que los mismos productores no aprecian el trabajo que lleva este producto y lo dan al menor precio posible debido a que es la actividad económica fundamental para el ingreso de cada una de sus familias, es por ello que existen diferentes tipos de personajes que ocupan el papel de intermediarios como son los coyotes que buscan aprovecharse de las necesidades de los pobladores para obtener el mayor beneficio del café y otros son las cooperativas que luchan por tener los precios más justos para ambas partes y de esta manera hacer una actividad comercial más noble, el café un producto con gran demanda en el mundo, y el café de altura orgánico, como es el que se trabaja en Oaxaca es muy valorado en el extranjero en sus diferentes variedades que no sólo puede ayudar a ciertas regiones, sino también al estado y más adelante al país.

Hace años México ocupó los primeros lugares en exportación de café. Sin embargo, fue descendiendo debido al poco interés que los gobiernos ponen en este sector para mejorar la calidad y producción del grano, antes había instituciones que daban apoyos tanto a empresas como productores para seguir realizando esta actividad, pero con el paso del tiempo se ha hecho muy difícil el mantenimiento de este sector.

Para ello se debe hacer una retroalimentación de todo lo que ofrece este sector para Oaxaca, para México y para el mundo, que, con apoyo hacia los productores para una mejor calidad de vida, la actividad cafetalera volverá a renacer y dará frutos muy significativos, también programas de apoyos para esas pymes que están encargadas que más personas conozcan y le den el merecido valor que tiene cada proceso de producción y comercialización para obtener en sus casas un café de calidad. Que sea un sector que vuelva a resurgir entre las cenizas, pero con más fuerza para volverse invencible y no ser uno más de nuestros productos que un principio cultivamos y hoy en día, son de los principales que importamos.

Finalmente, el planteamiento hipotético sobre que una mejor y positiva asociación reduce las limitantes en el desarrollo de estrategias de internacionalización simple o logro de exportaciones para la Cooperativa Pergamino de la Sierra de Oaxaca. Se comprueba parcialmente, aun cuando la cooperativa ha desarrollado fuertes lazos de confianza que le han permitido reducir en mayor medida el problema de agencia, es decir, lograr agrupar producciones e incluso ventas nacionales e internacionales. La confianza en el esquema de asociación empresarial les ayuda para crecer, pero la sociedad cooperativa es un medio, quizás el reto es encontrar nuevas formas de comercialización que se adapten y no representen recursos excesivos para la sociedad. No es una tarea mágica donde esta organización por si sola lograra mejorar su potencial competitivo. Clarificando, esta organización cooperativa a su interior (administración y miembros) y con sus determinados recursos disponibles no subsana los problemas de falta de carreteras y caminos, infraestructura, educación u otras limitantes que implica que debe asumir para el logro y mejoría de exportaciones y ventas nacionales del café, y otras problemáticas que no dependen privativamente de la sociedad cooperativa y que les ocupa a otras formas de asociación o agrupaciones humanas como por ejemplo gobierno estatal, municipal o federal. Y no sólo basta la buena voluntad y capacidad de asociación empresarial.

Referencias.

- Acosta Palomeque, Galo Ramiro. (2018). Gobierno Corporativo y Poder desde la Perspectiva de la Teoría de Agencia. *Ciencias administrativas*, (11), 41-54. Recuperado en 14 de abril de 2023, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2314-37382018000200041&lng=es&tlng=es.
- Acosta, B., Acosta, M., & Espinoza, B. (2016). Understanding innovation based on company optics: interpretation mistakes on the types of innovation developed. *Revista de Administracao e Inovacao*, 13(1), 295-304
- Agarwal, R., & Prasad, J. (1997). The role of innovation characteristics and perceived voluntariness in the acceptance of information technologies. *Decision sciences*, 28(3), 557-582. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-5915.1997.tb01322.x>
- Ajmal, F., & Yasin, N. M. (2012). Model for electronic commerce adoption for small and medium sized enterprises. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(2), 90-94. <http://www.ijimt.org/papers/203-M00003.pdf>
- Al Noor, M., & Arif, B. R. (2011). Adoption of B2B e-commerce by the SMEs in Bangladesh. *Innovative Systems Design and Engineering*, 2(6), 48-59. <https://core.ac.uk/reader/234642970>
- Álvarez Contreras, E. I., Brancoli Poblete, M. B., & Cisterna Chávez, F. H. (2022). Más allá del libro: Nuevas miradas del diseño editorial y la experiencia del lector en los Libros-RA. *Cuadernos Del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación*, 25(159), 77–85.
- Aranda, Y. V., Montoya, I. A. (2006). Principales enfoques conceptuales explicativos del proceso de internacionalización de empresas. *Agronomía colombiana*, 24(1), 170-181.
- Arcila, S. M. (2010). *Plan de negocio para la comercialización de café orgánico cultivado en el municipio de Anolaima Cundinamarca*. Nombre del sitio: https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1472&context=admin_istracion_de_empresas
- Arundel, A., Bordoy, C., & Kanerva, M. (2007). Neglected innovators: How do innovative firms that do not perform R&D innovate. Results of an analysis of the Innobarometer, 9. In *nometrics thematic Paper*, merit. AUDRETSCH, D.B. (ed., 2003): SMEs in the age of globalization.

- Banco Interamericano de Desarrollo, (2011). Pautas para la elaboración de estudios de caso. Sector de Conocimiento y Aprendizaje (KNL). Lecciones Aprendidas. Washington, D.C. <https://publications.iadb.org/es/pautas-para-la-elaboracion-de-estudios-de-caso>
- Bayo-Moriones, A., & Lera-López, F. (2007). A firm-level analysis of determinants of ICT adoption in Spain. *Technovation*, 27(6-7), 352-366. <https://www.proquest.com/openview/33111725f5082d1a371cb8f32e6c988f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=396498>
- BBC. (2013, 24 enero). La roya: el despiadado enemigo del café que ataca a Centroamérica. BBC news mundo. Recuperado de: https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/01/130123_despiadado_enemigo_cafe_centroamerica
- Bell, J. (1999). *Cómo hacer tu primer trabajo de investigación. Guía para investigadores en educación y ciencias sociales*. Barcelona: Gedisa.
- Cámara de Comercio de España. (2017). Disponible en <https://www.camara.es/innovacionycompetitividad/como-innovar/tipos>. Recuperada el 30/03/2017.
- Carrigan, M. (1997). The great corporate give-away--can marketing do good for the 'do-gooders'?. *European Business Journal*, 9(4), 40. <https://www.proquest.com/openview/ee20a187e0551476686d36e430a508c4/1?pq-origsite=gscholar&cbl=31956>
- Centro de estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria. (julio 2019). *INVESTIGACIÓN INTERNA. COMERCIO INTERNACIONAL DEL CAFÉ, EL CASO DE MÉXICO*. CEDRSSA. <http://www.cedrssa.gob.mx/files/b/13/94Caf%C3%A9%20-Producci%C3%B3n%20y%20Consumo.pdf>
- Chenge, M. P. D., Georgina, S. R., & Bravo, I. A. T. (2016). Revisión teórica del concepto de competencias: el caso de la digitalización como habilidad entre profesores universitarios (Review theoretical of the concept of competences: the case of the digitalization as ability between university professors).
- CHURRUCA, E.; BARRUTIA, J.; LANDETA, J. (1995). Dirección estratégica de las PYME ante la globalización económica. *Harvard Deusto Business Review*, nº 66, pp. 30-39.
- CLIP. (21/07/2022) Qué es un giveaway y cómo impulsa tu negocio. Blog. Recuperado 10/01/2023, en sitio web: <https://blog.clip.mx/articulo/como-usar-los-giveaways-para-impulsar-tus-redes-sociales>.
- Codina, A. (2007). Fuentes de Poder en las Organizaciones. De Gerencia.com. Obtenido de

http://www.degerencia.com/articulo/fuentes_de_poder_en_las_organizaciones.

Coscione, M., Mulder, N. (Noviembre 2017). *El aporte del comercio justo al desarrollo sostenible*. Repositorio Digital CEPAL. <http://hdl.handle.net/11362/42404>

De La Barrera Medina, Mónica Susana. (2020). El diseño como objeto artesanal de consumo e identidad. Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación, Vol. 22 Issue 90, p. 91-106, 16p; Language: Spanish, Base de datos: Art & Architecture Source.

Dorfman, R., & Steinner, P. O. (1954). Optimal advertising and optimal quality. *American Economic Review*, 44(5), 826-836.

Droege, H., Hildebrand, D., & Heras Forcada, M. A. (2009). Innovation in services: present findings, and future pathways. *Journal of service management*, 20(2), 131-155.

Drucker, P. (1996). *La administración. La organización basada en la información. La economía y la sociedad*. Bogotá: Norma.

Dussel, I., Ferrante, P., & Pulfer, D. (2020). Nuevas ecuaciones entre educación, sociedad, tecnología y Estado. *Pensar la educación en tiempos de pandemia: entre la emergencia, el compromiso y la espera*, 351-364.

Edward Elgar Publishing, Cheltenham. Bacharach, S. y Lawler, E. (1980). *Power and Politics in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Bermúdez, L. T. (2013). *Investigación en la gestión empresarial*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://elibro.bibliotecabuap.eloqim.com/es/ereader/bibliotecasbuap/69246?page=1>.

Eyhorn, F., Heeb, M., & Weidmann G. (s.f.). *Manual de capacitación en agricultura orgánica para trópicos*. IFAOM. Federación internacional de Movimientos en agricultura orgánica. Disponible en: <https://www.fibl.org/fileadmin/documents/shop/1447-manual-basico.pdf>

Figuroa Hernández, E., Pérez Soto, F., & Godínez Montoya, L. (2015). *La producción y el consumo del café*. Disponible en: <http://hdl.handle.net/20.500.11799/64936>

Figuroa, E. (2016). *El mercado de café en México*. Ecorfan. https://www.ecorfan.org/handbooks/Handbook_Produccion_Comercializacion_y_Medio_Ambiente_T1V1/Particiones/4.pdf

Fonseca, Julia. (s.f) *EL MARKETING DIGITAL COMO APOYO EN LA CONSECUCCIÓN DE CLIENTES. CASO JUAN VALDEZ CAFÉ*). Nombre del

sitio:

<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/germinacion/article/view/9029/7978>

- French, J. y Raven, B. (1959). The bases of social power. Oxford: Cartwright (Ed).
- Ganga Contreras, F. A., Ramos Hidalgo, M. E., Leal Millán, A. G., & Valdivieso Fernández, P. E. (2015). Teoría de agencia (TA): supuestos teóricos aplicables a la gestión universitaria. *Innovar*, 25(57), 11-26. <http://dx.doi.10.15446/innovar.v25n57.50324>.
- Ganga, F., Piñones, M., & Valderrama, C. (2014). Innovaciones teóricas en administración: una sinóptica mirada diacrónica. *Revista Prisma Social*, 12, 688-707. <https://www.redalyc.org/pdf/3537/353744531020.pdf>
- González, M. y Guenaga, G. (2005). Mecanismos de influencia en las organizaciones y tácticas de liderazgo. *Anales de Economía Aplicada*, 1-24. Obtenido de <http://www.asepelt.org/ficheros/File/Anales/2005%20-%20Badajoz/comunicaciones/mecanismos%20de%20influencia...pdf>.
- Grandon, E. E., & Pearson, J. M. (2004). Electronic commerce adoption: an empirical study of small and medium US businesses. *Information & management*, 42(1), 197-216. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720604000205>
- Grandón, E. E., Nasco, S. A., & Mykytyn Jr, P. P. (2011). Comparing theories to explain e-commerce adoption. *Journal of Business research*, 64(3), 292-298. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296309003038>
- Gravier, M. G. (2021). Signos, letras y tipografías en América Latina: aproximaciones interdisciplinarias a la escritura y el diseño de textos. *Contraportada*, (6), 162-167.
- Henao-Villa, C. F., García-Arango, D. A., Aguirre-Mesa, E. D., González-García, A., Bracho-Aconcha, R., Solorzano-Movilla, J. G., & Arboleda-Lopez, A. P. (2017). Multidisciplinariedad, interdisciplinariedad y transdisciplinariedad en la formación para la investigación en ingeniería. *Revista Lasallista de investigación*, 14(1), 179-197.
- Instituto Nacional de Información Estadística y Geográfica. (2020) *Presentación de resultados. Sierra norte*. Nombre del sitio: https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ccpv/2020/doc/cpv2020_pres_res_oax.pdf
- Iskandar, B.Y., Kurokawa, S. & LeBlanc L.J. (2001). "Adoption of electronic data interchange: the role of buyer-supplier relationships", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 48, No. 4, pp. 505-517. https://ieeexplore.ieee.org/iel5/17/20910/00969427.pdf?casa_token=Fm8YkBrfvgoAAAA:O-

[bblllhldqtxLOP232jUspRcEhUd6ELr6_nSYsHnLB2px_dOcbliFpjc6mhVZ2Hd1HgPGqMLt0i](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

Jensen, M. y Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360. doi:10.1016/0304-405X(76)90026-X.

Kabanda, S., & Brown, I. (2010, March). Factors that affect e-commerce adoption in Tanzanian SMEs. In *International Conference on Information Management and Evaluation* (p. 153). Academic Conferences International Limited. <https://www.proquest.com/openview/33111725f5082d1a371cb8f32e6c988f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=396498>

La Unión de Comunidades de la Región del Istmo (UCIRI). (s.f) *Inicio*. Nombre del sitio web: <https://uciri.com/>

Lambardi, G. D., Mora J. J. 2014. Determinantes de la innovación en productos o procesos: el caso colombiano. *Revista de Economía Institucional*, 16 (31): 251-262.

López, Diego., González, Jaime.(2012) *TIC, REDES SOCIALES Y LA CADENA DE VALOR PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL CAFÉ*. Nombre del sitio: <https://www.redalyc.org/pdf/849/84923910021.pdf>

Malaver, R. F., & Vargas, M. (2012). Luces y sombras del vínculo entre el diseño y la innovación industrial. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 22(46), 149-164. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81827442002.pdf>

Manrique, César; Mercado, Francisco; Henestrosa, Cristóbal (2021). Reflexiones en torno al arte de la tipografía. *Bibliographica*, vol. 4, núm. 1, pp. 251-260 Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Bibliográficas. DOI: <https://doi.org/10.22201/iib.2594178xe.2021.1.97>

Mantilla, Roberto. (1989). *Derecho mercantil*. Editorial Porrúa. Disponible: <https://marcolegorg.files.wordpress.com/2018/02/121539381-derecho-mercantil-roberto-mantilla-caballero.pdf>

Mata, M. (2010). El maíz, el trabajo y la familia, una visión de género. *Jornada de Ecología, Plataforma de Solidaridad de Madrid con Chiapas, Oaxaca, y Guatemala*, 1. Disponible una transcripción en: <http://docplayer.es/18818188-El-maiz-el-trabajo-y-la-familia-una-vision-de-genero-ma-eugenia-mata.html>

Michizá. (s.f) *Quiénes somos*. Nombre del sitio: <https://michiza.org/>

- Mintzberg, H. (1993). El juego de poder y de los jugadores. En M. p. Públicas, *Lecturas de Teorías de la Organización Vol. II* (págs. 185-189). Madrid. Obtenido de <https://books.google.com.ec>. Naidoo, V. 2010. Firm survival through a crisis: the influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Market Manage*, 39 (8): 1311-1320.
- Nelson R. y Winter, S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Bellmap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- NOSOTROS. Nombre del sitio web: <https://ucepco.com.mx/>
- OCDE-Eurostat. (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, OCDE, Oficina De Estadísticas De Las Comunidades Europeas, Eurostat. (3ra. Ed). Madrid: Grupo Tragsa. OECD (2018), *Manual de Frascati 2015: Guía para la recopilación y presentación de información sobre la investigación y el desarrollo experimental*, OECD Publishing, Paris/FEYCT, Madrid, <https://doi.org/10.1787/9789264310681-es>.
- Organización Internacional del Café (2021). *Que hay de nuevo*. INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION. Recuperado el 06 de agosto de 2021 de <https://www.ico.org/>
- Pérez Padilla, Andrea, Salinas Cruz, María Alejandra, Cervantes Camargo, Michel Eduardo y Reyes Gómez, Salvador Ulises. (2017). El diseño gráfico como herramienta mercadológica para el crecimiento en ventas de las microempresas artesanales en Puebla. Tesis de licenciatura. Universidad Autónoma de Puebla. <https://hdl.handle.net/20.500.12371/14361>.
- Pérez, J. P., & Polis, G. (2011). Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter. Recuperado de academia.edu
- Romero Ariza, A. and Terán Herrera, M., (2017) *Gestión E Innovación Del Turismo en el Caribe Colombiano (Innovation and Management of Tourism in the Colombian Caribbean)*. *Revista Turismo y Sociedad*. No. 21, Julio-Diciembre de 2017, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3113289>
- Romero, P., & Mauricio, D. (2012). Revisión de modelos de adopción de E-commerce para pymes de países en desarrollo. *Revista de investigación de sistemas e informática*, 9(1), 69-90. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/sistem/article/download/5619/4876/19493>
- Sadowski, B. M., Maitland, C., & van Dongen, J. (2002). Strategic use of the Internet by small-and medium-sized companies: an exploratory study. *Information economics and Policy*, 14(1), 75-93. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167624501000543>
- Salter, A. & Tether, B. (2006, april). *Innovation in Services. Through the Looking Glass of Innovation Studies*. Background Paper for advanced institute of

management (aim), Research's Grand Challenge on service science. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=85ce1a525560869485f23f402bedd25adb77f5a>

Sánchez, Karen. (2018). *Exportación de café mexicano: Estadísticas, mercado y requerimientos*. Tesis. Universidad Autónoma de México. <https://repositorio.unam.mx/contenidos/365832>

SANTOS-TRIGO, MANUEL; CAMACHO-MACHÍN, MATÍAS. (2018). Mathematical problem solving and the use of digital technology for interactive book design. *Educatio Siglo XXI*. ago-nov2018, Vol. 36 Issue 3, p21-40. 20p. Language: Spanish. DOI: 10.6018/j/349451

SAT. (2022). Conoce qué es una Sociedad Cooperativa. Recuperado de <https://www.sat.gob.mx/consulta/08326/conoce-que-es-una-sociedad-cooperativa#:~:text=Es%20una%20forma%20de%20organizaci%C3%B3n,ec on%C3%B3micas%20de%20producci%C3%B3n%2C%20distribuci%C3%B3n%20y>

Seguí Mas, E. (2011). Factores determinantes en la predicción del fracaso empresarial en cooperativas: Un análisis Delphi. *Centro de Investigación en Gestión de Empresas Universitat Politècnica de València*. http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xvcongresoaecca/cd/169i.pdf

Senarathna, R. P. I. R., & Wickramasuriya, H. V. A. (2011). Organizational factors affecting e-commerce adoption in small and medium-sized enterprises. *Tropical Agricultural Research*, 22(2). https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/44312462/Organizational_Factors_Affecting_E-commerce20160401-13445-skfure-libre.pdf?1459561799=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DOrganizational_Factors_Affecting_E-commerce.pdf&Expires=1681017506&Signature=Aw2kLESl4msP3jN6-50Dt6DDEDiGlwdmspgEfSZCFiColOxp51VL0CAi5HER0RDevHPGy5-0u~-R~9764e~yguGXL3IUGV2pvPqM9L89bJFAxgZh4oXcfXoTZnjtXTenDBWxW9t87zzZSDTrysT1F5i1lg2WozGNeRIT~z4RrFUIXPUUpCDNe8F-wZ1n1OJKtZQTjzHC1clncCDPly1QEL~iB6yu-v5EP33R2sJ7SAYOUtDtzuZq7UK2rx3iljRYmY44CszkIP~gmBe0TXaTalldIE MDpIlhIPpFsZ9B0Il3NSv4elqBS4OomyABuE4fb9vjooqahEu7A0oJ2uSXLg&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Sepúlveda, Carlos (s.f) *LA EMPRESA Y SUS ACTIVIDADES. CONCEPTO JURÍDICO*. Editorial Serie Juridica.

Torres Arriaga, M. G. (2019). Modelo de las cinco fuerzas de Porter. Recuperado de <http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/3043>

Unión Nacional de Trabajadores agrícolas Oaxaqueños. (15 de febrero 2023).

Acerca de nosotros. <http://www.untaostrderl.com.mx/servicios>

Universidad Autónoma de México(2012). *Investigación: Café orgánico en México.* Infocafes. <http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2017/05/cafe-organico-terminado.pdf>

Viera Toscano, P. E. (2022). *Diseño de estrategias de marketing digital mediante el Giveaway para incrementar las ventas de los Makeup Artists en la ciudad de Ambato* (Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera de Mercadotecnia). <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/34586>

Anexos

Anexo 1. Cuestionario a productores y proveedores de Café

Encuesta a productores o proveedores de Café para cooperativa.

La Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, particularmente la facultad de administración, se adhieren a lo establecido en las leyes y ordenamientos nacionales que resguardan que los organismos, y cada uno de sus respectivos funcionarios, no podrán divulgar los hechos que se refieren a las personas o entidades determinadas, de que se haya tomado conocimiento en el desempeño de sus actividades. El estricto mantenimiento de estas reservas constituye el SECRETO ESTADÍSTICO su infracción por cualquier persona sujeta a esta obligación, será constitutiva de delito.

*Obligatorio

1. Correo *

Nombre del productor.

2. Sexo *

Marca solo un óvalo.

Masculino

Femenino

3. Edad. *

4. Grado de estudios

Marca solo un óvalo.

- Ninguno
- Primaria
- Secundaria
- Preparatoria
- Universidad

5. A qué comunidad pertenece? *

6. Principales productos comercializa *

7. ¿A qué edad empezó a realizar actividades del campo? *

8. ¿Su producto se lo vende a la COOPERATIVA PERGAMINO DE LA SIERRA? *

Marca solo un óvalo.

- Varios clientes.
- Sólo a la cooperativa.

9. ¿Desde hace cuánto tiempo trabaja con ellos? *

10. ¿Cuánto tiempo se hace de su comunidad a la ciudad de Oaxaca?

11. ¿ Los productos que siembra es su única fuente de ingresos?

Marca solo un óvalo.

Si

No

Otro: _____

12. ¿Con que servicios cuenta su comunidad?

Selecciona todos los que correspondan.

Luz

Carreteras

Centros de salud

Internet

Escuelas

13. ¿Qué es lo que necesita su comunidad?

Este instrumento fue elaborado a partir de la aplicación Google, sin ser responsable del contenido

Google Formularios

Anexo 2. Cuestionario a miembros de la Cooperativa de Café.

Encuesta a miembros de la cooperativa empresarial.

La Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, particularmente la facultad de administración, se adhieren a lo establecido en las leyes y ordenamientos nacionales que resguardan que los organismos, y cada uno de sus respectivos funcionarios, no podrán divulgar los hechos que se reiteren a las personas o entidades determinadas, de que se haya tomado conocimiento en el desempeño de sus actividades. El estricto mantenimiento de estas reservas constituye el SECRETO ESTADÍSTICO su infracción por cualquier persona sujeta a esta obligación, será constitutiva de delito.

1. cual es el cargo que desempeña

Marca solo un óvalo.

- Miembro del consejo de administración
- Socio
- Personal administrativo
- Personal técnico

2. ¿Sólo comercializa café? Menciona en que presentaciones

3. Año en el que inicio actividades

4. Descripción de la cooperativa en la que trabaja

5. ¿Cuál el número de personas que regularmente trabaja en un período mínimo de un año?

6. ¿Cuál es el número de personas remuneradas que regularmente trabaja en un período mínimo de un año?

7. ¿Cuál es el número de mujeres que regularmente trabaja un período mínimo de un año?

8. ¿Cuál es el monto anual estimado de ventas de café?

9. Mencione los montos anuales de la ventas en los años 2019, 2020,2021 y 2022.

10. ¿Cómo valora el crecimiento de ventas de la Cooperativa desde sus inicios?

Marca solo un óvalo.

Mala

1

2

3

4

5

Excelente

11. En sus operaciones de ventas, ¿acepta alguna otra forma de pago además de efectivo?

Selecciona todos los que correspondan.

- Si
- No

12. ¿Cuáles son las formas de pago por los productos?

Marca solo un óvalo.

- Efectivo
- Transferencias de fondos de depósitos
- Tarjetas de débito o crédito
- Cheque
- Vale
- En especie

13. ¿Recibió dinero como apoyo para la cooperativa?

Selecciona todos los que correspondan.

- Sí
- No

14. ¿Cuánto dinero recibió como apoyo de algún programa de apoyo del gobierno?

15. ¿Su negocio cuenta con un registro legal?

Marca solo un óvalo.

- Registro fiscal como persona física
- Registro fiscal como persona moral o sociedad
- Registro como una cooperativa
- No cuenta con registro alguno

16. ¿Cuál es el ingreso mensual aproximado empresa?

17. ¿Cuál es el gasto mensual aproximado empresa?

18. ¿Dónde realiza las actividades de su empresa o negocio?

Marca solo un óvalo.

- En el domicilio, sin una instalación especial.
- En el domicilio, con una instalación especial
- Espacio ajeno al domicilio
- En alguna comunidad con las que se trabajan
- Otro lugar no mencionado anteriormente

19. Podría indicar ¿Si ha efectuado gastos en los siguientes rubros, vinculados al desarrollo mejoras o innovaciones, en los últimos tres años? Por favor, indicar el porcentaje aproximado.

Marca solo un óvalo por fila.

	100% de su gasto	90%	80%	70%	60%	50%	40 al 30%	Menos del 30%
Compra de maquinaria y equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compra de equipos de computo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compra de software o licencias de computo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ingeniería y diseño de cosecha o productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacitación o asesoría técnica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consultoría	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. ¿Podría indicar en qué medida tes fueron objetivos perseguidos por su realizar actividades?

Señale con una escala de 1-5 es "NADA" y cinco es "MUY IMPORTANTE"

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Conservar mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ampliar mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abrir nuevo mercado nacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abrir nuevo mercado extranjero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reducción de costos laborales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reducción de costos de materia prima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reducción de costos de energía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reemplazar productos obsoletos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejorar la calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Podría indicar la importancia de las siguientes fuentes de información para sus actividades (como fijar precio, o que invertir, etc)?

En caso de no haber utilizado alguna de estas fuentes, indique "NADA".

Señale con una escala de 1-5 donde uno es "NADA" y cinco es "MUY IMPORTANTE"

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
a. Solo proviene conocimiento del Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intermediarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cooperativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cientes extranjeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cientes nacionales (finales)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proveedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Universidades y centros de estudio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ferias empresariales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bases de datos impresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
WhatsApp o redes o amistades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otra

22. Ha logrado usted, ¿un producto diferente a sus competidores? En caso de que sea un sí, podría describir el producto.

23. ¿Ha logrado un nuevo o mejor método de producción?

Marca solo un óvalo.

Sí
 No

24. ¿Ha logrado vender a nuevos mercados nacionales?

Marca solo un óvalo.

Sí
 No

25. ¿Ha logrado usted, vender a nuevos mercados extranjeros?

Marca solo un óvalo.

Sí
 No

26. Ha logrado usted, mejorar su proceso de proveeduría o producción (encontrar mejores proveedores, mejorar la forma de cosechar, etc.)

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

27. Ha logrado usted, mejorar la organización de la empresa

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

28. Ha logrado usted, mejorar su forma de vender con la cooperativa

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

Elaborado y desarrollado en:

Google Formularios