

## **La posición competitiva de las organizaciones cafetaleras en Huatusco, Veracruz\***

### **The competitive position of the coffee organizations in Huatusco, Veracruz**

**Obdulia Rodríguez-Hernández<sup>1</sup>, Vinicio Horacio Santoyo-Cortés<sup>1</sup>, Manrubbio Muñoz-Rodríguez<sup>1</sup> y Benigno Rodríguez-Padrón<sup>2§</sup>**

<sup>1</sup>Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM)- Universidad Autónoma Chapingo (UACH). Carretera México- Texcoco, km 38.5. Chapingo, Estado de México. C. P. 56230. (orodriguez@ciestaam.edu.mx; hsantoyo@ciestaam.edu.mx; manrubbio@ciestaam.edu.mx). <sup>2</sup>Centro Regional Universitario Oriente-UACH. Carretera Huatusco-Xalapa km. 6.5, Huatusco, Veracruz. C. P. 94100. <sup>§</sup>Autor de correspondencia: beroopadron\_67@hotmail.com.

#### **Resumen**

La presente investigación analiza la posición competitiva de organizaciones cafetaleras en la región de Huatusco, Veracruz; a través del estudio de su funcionamiento interno y su red de valor. La recolección de información consistió en la aplicación de entrevistas estructuradas y semiestructuradas a dirigentes, gerentes, técnicos y administrativos de las organizaciones y a actores de su red de valor. El trabajo de campo se realizó de 2012 a 2013. De acuerdo con el funcionamiento interno se distinguieron tres tipos de organizaciones: gestora, de desarrollo comunitario y profesionales. La organización gestora basa sus objetivos en negociar recursos y servicios para sus socios ante actores externos, presenta un grado bajo de desarrollo y una posición competitiva muy débil. La organización de desarrollo comunitario se enfoca en desarrollar a las familias y comunidades de sus asociados a través de la implementación de proyectos productivos y asistenciales, tiene un grado de desarrollo medio y una posición competitiva media. Las organizaciones profesionales se centran en proporcionar servicios a sus socios en torno a la producción, transformación y comercialización del café. Dentro de este tipo, se tienen organizaciones con grado de desarrollo medio y alto, y posición competitiva débil

#### **Abstract**

This research analyzes the competitive position of coffee organizations in the region of Huatusco, Veracruz; through the study of its internal operation and its network of value. The data collection consisted of the application of semi-structured and structured interviews leaders, managers, technicians and administrative organizations and actors of their value network. Fieldwork was conducted from 2012 to 2013. According to the internal workings three types of organizations were identified: management, community and professional development. The management organization bases its goals in negotiating resources and services for its members to external actors, it has a low level of development and a very weak competitive position. The community development organization focuses on developing families and communities of their partners through the implementation of production and welfare projects, it has an average degree of development and an average competitive position. Professional organizations focus on providing services to its partners around the production, processing and marketing of coffee. Within these, there are organizations with medium and high level of development and half weak competitive position. It is concluded that

\* Recibido: febrero de 2016  
Aceptado: abril de 2016

y media. Se concluye que las organizaciones deben basar su estrategia de posicionamiento en la diferenciación, desarrollo de capacidades y alianzas con su red de valor.

**Palabras clave:** cooperativas, café, red de valor.

## Introducción

El cultivo de café en México destaca por su importancia económica, social y ambiental. El valor de la producción en el ciclo 2011-2012 ascendió a cinco mil millones de pesos lo que equivalió al 1.1% del PIB agropecuario nacional (SIAP, 2011). La producción de café genera más de 700 mil empleos directos e indirectos, de los que dependen alrededor de tres millones de mexicanos en toda la cadena productiva (SPC, 2006). Más de 90% de la superficie cultivada con café se encuentra bajo sombra diversificada, que se constituye en el refugio de flora y fauna en peligro de extinción (AMECAFE, 2011). Los principales estados cafetaleros son: Chiapas, Veracruz, Oaxaca y Puebla, en orden de importancia. La superficie de cultivo en el país se distribuye en 58 regiones y 404 municipios (SIAP, 2011). En el estado de Veracruz, existen 10 regiones cafetaleras, y dentro de estas regiones, la de Huatusco se ubicó como la más importante en cuanto a producción con una superficie sembrada de 28 000 hectáreas en el ciclo 2011-2012; además de contar con 12 800 productores dedicados al aromático (AVERCAFE, 2009).

Los pequeños productores encuentran restricciones para acceder e insertarse favorablemente en los mercados dinámicos (Ramírez *et al.*, 2006). Estas dificultades están relacionadas particularmente con: i) acceso limitado a los factores de producción, ii) debilidades de su capital humano y social, iii) los costos y riesgos de transacciones elevados y iv) su débil poder de negociación ligado a una fuerte asimetría de información (Berdegué, 2000). El papel de las organizaciones de productores cada vez más se centra en enfrentar las dificultades que presentan los pequeños productores y para facilitar, mediante la acción colectiva, el acceso a mercados globalizados y con un funcionamiento más complejo (Rondot y Collion, 2001; BM, 2003; Bernard y Spielman, 2009; Ampaire *et al.*, 2013). Así, en numerosos países, el fortalecimiento de las organizaciones de productores es un reto para lograr el desarrollo de los agricultores y la reducción de la pobreza (BM, 2003).

organizations should base its strategy of positioning differentiation, capacity building and partnerships with its network of value.

**Keywords:** cooperatives, coffee, value network.

## Introduction

Coffee cultivation in Mexico stands out for its economic, social and environmental importance. The value of production in the 2011-2012 cycle amounted to five billion pesos, which amounted to 1.1% of the national agricultural PIB (SIAP, 2011). Coffee production generates over 700 000 direct and indirect jobs, they depend on around three million Mexicans in the entire production chain (SPC, 2006). More than 90% of the area cultivated with coffee is under diversified shade, which becomes the refuge of flora and fauna endangered (AMECAFE, 2011). The major coffee states are Chiapas, Veracruz, Oaxaca and Puebla, in order of importance. The acreage in the country is divided into 58 regions and 404 municipalities (SIAP, 2011). In the state of Veracruz, there are 10 coffee growing regions, and within these regions, Huatusco ranked as the most important in terms of production with a cultivated area of 28 000 hectares in the 2011-2012 cycle; in addition to 12 800 producers dedicated to the aromatic (AVERCAFE, 2009).

Small producers are restrictions on access and inserted favorably in dynamic markets (Ramírez *et al.*, 2006). These difficulties are particularly related to: i) limited to the factors of production, ii) weaknesses of their human and social capital, iii) the costs and risks of high transactions and iv) their weak bargaining power linked to a strong asymmetry information (Berdegué, 2000). The role of producer organizations increasingly focusing on addressing the challenges posed by small producers and to facilitate, through collective action, access to global markets and a more complex operation (Rondot and Collion, 2001, BM, 2003; Bernard and Spielman, 2009; Ampaire *et al.*, 2013). Thus, in many countries, strengthening producer organizations is a challenge for development of farmers and reducing poverty (World Bank, 2003).

The economic organization can be defined as an association of small-scale producers with any legal entity or not, which are oriented to business development and seek to generate economic surpluses and concrete benefits for its members

La organización económica puede ser definida como una asociación de productores de pequeña escala con alguna figura jurídica o no, que están orientadas al desarrollo de negocios y buscan generar excedentes económicos y beneficios concretos para sus socios y las comunidades donde están presentes (Camacho *et al.*, 2007; Gottret *et al.*, 2011). Así también, las organizaciones de productores, pueden realizar otras funciones de apoyo a los productores como lo son: la mejora de las prácticas de producción agrícola, facilitar el acceso de los productores a insumos y servicios, mejorar tecnologías de producción, concretar el financiamiento y representar los intereses de los productores en el marco de la negociación de políticas agrícolas. Todo ello contribuye a aumentar los ingresos económicos de los productores y a obtener una serie de servicios que les ayuden a desarrollarse e incrementar sus capacidades (Rondot y Collion, 2001; BM, 2003; Ramírez *et al.*, 2006).

La organización de los productores de café en México estuvo promovida por el Instituto Mexicano del Café (INMECAFE) de 1958 a 1989. A partir de 1989 se inició un periodo de desregulación del mercado del café que culminó con la disolución del instituto en 1993. Después de esta fecha, algunas de las instalaciones que eran operadas por el instituto fueron transferidos a grupos de productores organizados y al sector privado (Paré, 1990; Hoffmann, 1992).

Durante mucho tiempo el fin de estas organizaciones de productores fue gremial, orientadas a la búsqueda de subsidios y a un reconocimiento como medio de representatividad e interlocución política. Los objetivos de carácter económico eran inexistentes y no vislumbraban el desarrollar mercados, el mejorar los procesos productivos o el reducir los costos de transformación y venta del aromático (Eakin *et al.*, 2006). En el contexto de la crisis de precios en el sector cafetalero en 2001, surgieron nuevas organizaciones con un carácter más económico que buscaron contrarrestar la situación negativa de los productores; para ello instrumentaron diferentes estrategias: búsqueda de mercados diferenciados, mejora de la calidad, integración vertical, generación de valor agregado, fomento a la cultura de consumo nacional y la introducción de cultivos alternativos (Pérez-Grovas y Celis, 2002).

El posicionamiento competitivo de la organización cobra relevancia considerando que el principal motivo que lleva al productor a ingresar y a mantenerse como socio en una organización es el aspecto económico. Una organización será capaz de proporcionar beneficios a sus socios sólo si tiene actividad empresarial y es capaz de sobrevivir y

and the communities where are present (Camacho *et al.*, 2007; Gottret *et al.*, 2011). Also, producer organizations may perform other support functions producers such as: improving agricultural production practices, facilitate producer access to inputs and services, improve production technologies, realize the financing and represent the interests of producers within the framework of the negotiation of agricultural policies. All this contributes to increase the income of farmers and to obtain a series of services that will help them grow and increase their capacities (Rondot and Collion, 2001; BM, 2003; Ramírez *et al.*, 2006).

The organization of coffee producers in Mexico was it promoted by the Mexican Coffee Institute (INMECAFE) from 1958 to 1989. From 1989 a period of deregulation of the coffee market that culminated in the dissolution of the institute in 1993. Began after this date, some of the facilities that were operated by the institute were transferred to organized groups of producers and the private sector (Paré, 1990; Hoffmann, 1992).

For a long time the end of these producers was union organizations, aimed at seeking grants and recognition as a means of representation and political dialogue. The objectives of an economic nature were nonexistent and not glimpsed the developing markets, improve production processes or reduce the costs of processing and sale of aromatic (Eakin *et al.*, 2006). In the context of the price crisis in the coffee sector in 2001, new organizations with a more economic nature which sought to counteract the negative situation arose producers; for it will instrumented different strategies: search for differentiated markets, improving quality, vertical integration, value added, promotion of culture of national consumption and the introduction of alternative crops (Pérez-Grovas and Celis, 2002).

The competitive position of the organization becomes relevant considering that the main reason leading to the producer to enter and stay as a partner in an organization is the economic aspect. An organization will be able to provide benefits to its members only if you have business and is able to survive and stay in a highly competitive environment (Alic, 1987; Bermeo and Bermeo, 2005; Cabrera *et al.*, 2011). For an organization to achieve sustainability, prosper and be effective in time there are three basic pillars: 1) the existence of an ideology, culture or central philosophy; 2) clear value proposition, mission or set of fundamental reasons; and 3) the ability to deliver value to its partners (Muñoz *et al.*, 2010).

mantenerse en un entorno altamente competitivo (Alic, 1987; Bermeo y Bermeo, 2005; Cabrera *et al.*, 2011). Para que una organización logre la sostenibilidad, prospere y sea efectiva en el tiempo existen tres pilares básicos: 1) la existencia de una ideología, cultura o filosofía central; 2) clara propuesta de valor, misión o conjunto de razones fundamentales; y 3) la capacidad de entregar valor a sus socios (Muñoz *et al.*, 2010).

## Materiales y métodos

El estudio se realizó en la región de Huatusco, Veracruz abarcando los municipios de Huatusco, Ixhuatlán del Café, Totutla, Tlaltetela, Zentla, Tenampa, Comapa, Tlacotepec de Mejía, Sochiapa y Tomatlán. La recopilación de la información se llevó a cabo en 2012. Con información del consejo regional del café en Huatusco se realizó un listado de las organizaciones de productores presentes en la región. Se realizaron entrevistas a líderes regionales en el sector cafetalero para detectar qué organizaciones se encontraban activas; es decir, aquellas que estaban proporcionando algún servicio a los socios. De la lista así conformada, se seleccionaron las que tenían una orientación económica para proceder a su estudio a profundidad.

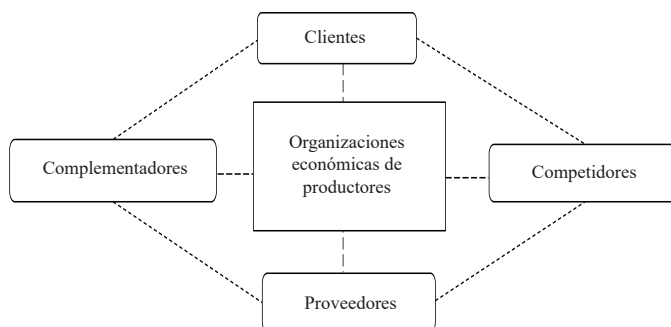
A las organizaciones con orientación económica se les aplicó una cédula de autodiagnóstico adaptada de la propuesta por SAGARPA (2009), donde se analizó la gestión de la organización en los ejes organizativo, administrativo, financiero, comercial y operativo. Cada uno de estos ejes se integró por una serie de variables que se calificaron en una escala del 0 al 2, donde 0 significa que no existe la documentación indicada o no se realiza la actividad, 1 que la documentación existente es incompleta o la actividad se realiza parcialmente, y 2, que la documentación es completa o la actividad se realiza completamente. Para la obtención de la información de este apartado, además de entrevistar a dirigentes, gerentes, personal técnico, personal administrativo y socios, se revisaron actas de asambleas, informes y libros de registros de las organizaciones. La red de valor está integrada por cuatro grupos de agentes: clientes, proveedores, competidores y complementarios.

Los proveedores se definieron como los productores que suministran café cereza a las organizaciones. Se aplicaron 40 encuestas a los socios de tres de las organizaciones más importantes, considerando el número de socios

## Materials and methods

The study was conducted in the region of Huatusco, Veracruz covering the municipalities of Huatusco, Ixhuatlán del Café, Totutla, Tlaltetela, Zentla, Tenampa, Comapa, Tlacotepec de Mejía, Sochiapa and Tomatlan. The collection of information was carried out in 2012. With information from regional council of coffee in Huatusco a list of producer organizations in the region was performed. The interviews with regional leaders were made in the coffee sector to identify which organizations were active; i.e. those that were providing a service to members. From the list thus formed, which had an economic orientation to proceed with in-depth study were selected.

An economically oriented organizations were given a certificate of self-adapted from the one proposed by SAGARPA (2009), where the management of the organization in the organizational, administrative, financial, commercial and operational axes were analyzed. Each of these axes joined by a number of variables that were scored on a scale from 0 to 2, where 0 means that there is no documentation indicated or not the activity is performed, 1 existing documentation is incomplete or activity takes part, and 2 that the documentation is complete or activity is fully realized. To obtain the information in this section, in addition to interviewing leaders, managers, technical staff, administrative staff and partners, minutes of meetings, reports and logbooks of the organizations were reviewed. The value network is composed of four groups of stakeholders: customers, suppliers, competitors and complementary.



**Figura 1. Red de valor de las organizaciones de productores** (elaboración con base en Nalebuff y Branderburger, 2005).

**Figure 1. Network value of producer organizations** (own calculations based on Nalebuff and Brandenburger, 2005).

que integran y por el tiempo que llevan operando. Los productores entrevistados se eligieron por muestreo dirigido, seleccionando aquellos que fueron referidos por los dirigentes de la organización como actores importantes en el proceso de surgimiento y desarrollo de la organización. Mediante el uso de modelo de negocios se comparó a las organizaciones de productores con las empresas competidoras desde la perspectiva de competencia por la proveeduría (Cassadesus-Masanell y Ricart, 2007). Para ello se analizó la estrategia de abasto de las organizaciones y empresas competidoras. Se definieron cinco categorías: cobertura de precios (CPre), condiciones de pago (CP), logística de acopio (LA), políticas de calidad de materia prima (Ca) y servicios ofrecidos (S).

Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a las autoridades de instituciones gubernamentales encargadas del fomento y apoyo al cultivo de café y localizadas en la región de estudios, así como a investigadores especialistas, dado que ellos representan a los actores complementadores. Estos actores se eligieron mediante referencias proporcionadas por los dirigentes de las organizaciones. En la determinación de la posición competitiva se retomaron los puntajes obtenidos en la gestión interna (organizativa, administrativa, financiera, comercial y operativa) y los aspectos tomados del análisis de la red de valor (estrategia de abasto, fortaleza de la red comercial y gestión de complementadores).

Con el puntaje obtenido para cada uno de los indicadores se elaboró una matriz donde se calificó a cada una de las organizaciones. El puntaje máximo que podía obtener la organización que cumpliera con todos los criterios eran 1 000 puntos. Con base en ello, se definieron cuatro rangos donde se ubicaron a las organizaciones de acuerdo al puntaje obtenido: 1) 0-250: posición competitiva muy débil; 2) 251-500: posición competitiva débil; 3) 501-750: posición competitiva media; y 4) 751-1 000: posición competitiva fuerte.

## Resultados y discusión

En la región de Huatusco se identificaron 14 organizaciones de productores que agrupan a 43% de los caficultores de la región; sin embargo, sólo seis se encuentran activas, y de éstas, cuatro realizan actividades económicas y productivas. De acuerdo a sus características internas se clasificaron a las organizaciones en tres tipos. El primer tipo se denominó organizaciones gestoras. Dentro de este tipo se ubicaron

The providers were defined as cherry coffee producers supplying organizations. The 40 surveys were applied to members of three of the most important organizations, considering the number of partners that integrate and for the time been operating. The producers interviewed were selected by purposive sampling, selecting those who were referred by the leaders of the organization as important actors in the process of emergence and development of the organization. By using business model compared to producer organizations competing with companies from the perspective of competition for supplier (Cassadesus-Masanell and Ricart, 2007). For this strategy supply organizations and competitors analyzed. Five categories were defined: price hedging (CPre), payment (CP), logistics collection (LA), quality policies raw material (Ca) and services (S).

Semi-structured interviews with the authorities of government institutions responsible for promoting and supporting the cultivation of coffee and located in the region of studies, researchers and specialists were applied, since they represent the completer actors. These actors were chosen by references provided by the leaders of organizations. In determining the competitive position scores on internal management (organizational, administrative, financial, commercial and operational) and taken aspects of network analysis value (strategy supply, the strength of the sales network and management retook of complementizes).

With the score obtained for each of the indicators a matrix was described to each of the organizations was developed. The maximum score that could get the organization meets all the criteria were 1 000 points. Based on this, four ranges were defined where they were located organizations according to the score obtained: 1) 0-250: very weak competitive position; 2) 251-500: weak competitive position; 3) 501-750: average competitive position; and 4) from 751 to 1 000: strong competitive position.

## Results and discussion

In the region of Huatusco 14 producer organizations that bring together 43% of the farmers in the region they were identified; however, only six are active, and of these, four out economic and productive activities. According to its internal characteristics they were classified organizations



nueve organizaciones. Se les denomina “gestoras” debido a que no tienen actividad empresarial y su objetivo es negociar recursos y servicios para sus socios. La mayoría fueron creadas a partir de 2008 con el objetivo de acceder a recursos públicos y fueron inducidas por actores externos. La coordinación interna se funda en reglas informales poco coercitivas, por lo que la participación de los socios en las actividades de la organización no está garantizada. Este tipo de organizaciones tienen fragilidad económica y por lo general dependen del exterior. De estas organizaciones sólo una se encontraba activa.

El segundo tipo se catalogó como organización de desarrollo comunitario. Dentro de este tipo se encontró sólo una organización. Los objetivos de esta organización se enfocan a desarrollar a las familias de sus asociados y a sus comunidades, mezclando actividades económicas en torno al cultivo de café, gestión de proyectos productivos y de asistencia al desarrollo comunitario. Para su funcionamiento realiza fuertes alianzas con actores externos para conseguir capacitación y crédito.

El tercer tipo se denominó organizaciones económicas. Dentro de este tipo de organizaciones se ubican cuatro organizaciones, estas organizaciones se abocan a proporcionar servicios en torno a la producción, transformación y comercialización del café. Se han ido profesionalizando progresivamente y han adquirido especialización dentro de la cadena del café. Las reglas de funcionamiento interno son formales. Los criterios de adhesión de los socios se basan en el compromiso de entregar su producción a la organización; sin embargo, las reglas que rigen esta relación no permiten evitar los comportamientos oportunistas de los socios que con frecuencia no dudan en vender a otras empresas si las condiciones les son más favorables. El otorgamiento a los socios de los servicios necesarios para la producción (financiamiento, insumos, capacitación, asistencia técnica, etc.) o la coordinación de esos servicios suministrados por actores externos ha sido un elemento importante para la sostenibilidad de estas organizaciones.

Dentro de las organizaciones económicas se encontraron organizaciones con grado de desarrollo medio y alto (Cuadro 1). Las organizaciones con nivel de desarrollo medio cumplen con los asuntos jurídicos. Tienen en funciones a los consejos de vigilancia y administración. Las reuniones son formales a través de asambleas en las cuales se emiten informes. Tienen un organigrama definido y declaración de su misión, visión y valores. Los socios aportan al patrimonio

into three types. The first type is called management organizations. Within these nine organizations they were located. They are called "managers" because they do not have business and aims to negotiate resources and services for its members. Most were created from 2008 to access to public resources and were induced by external actors. Internal coordination is based on little coercive informal rules, so the involvement of partners in the activities of the organization is not guaranteed. Such organizations are financially fragile and usually depend on the outside. Of these organizations only one was active.

The second type was classified as community development organization. Within this type it was found only one organization. The objectives of this organization are focused on developing families of its members and their communities, combining economic activities around the cultivation of coffee, management productive projects and community development assistance. To function makes strong alliances with external actors to get training and credit.

The third type is called economic organizations. Within these organizations four organizations these organizations are tripping over themselves to provide services around the production, processing and marketing of coffee are located. They have gradually professionalized and have acquired expertise in the coffee chain. Internal operating rules are formal. The membership criteria of the partners are based on a commitment to deliver its production to the organization; however, the rules governing this relationship does not allow to avoid opportunistic behavior of partners often do not hesitate to sell to other companies if the conditions are more favorable to them. The granting to members of the services needed for production (funding, supplies, training, technical assistance, etc.) or the coordination of those services provided by external actors has been an important element sustainability of these organizations.

Economic organizations within organizations were found with medium and high degree of development (Table 1). Organizations with average development level comply with legal matters. Functions are in supervisory boards and management. The meetings are formal through assemblies in which reports are issued. And they have a defined mission statement, vision and values chart. The partners contribute to the assets of the company through discounts or fees. It has technical, managerial and administrative team in consolidation or hire outside consultants to help the organization accomplish these functions. Participate

de la sociedad mediante descuentos o cuotas. Se tiene equipo técnico, gerencial y administrativo en consolidación o se contratan a consultores externos para ayudar a la organización a cumplir estas funciones. Participan en el mercado con productos diferenciados y los servicios otorgados a los socios se centran en la transformación, comercialización, financiamiento y asistencia técnica.

in the market with differentiated products and services that partners focus on the processing, marketing, financing and technical assistance.

The high degree of organization development differs from organizations with average degree of development for their good performance in the administrative and

### Cuadro 1. Desempeño organizativo y grado de desarrollo de las organizaciones económicas.

**Table 1. Organizational Performance and degree of development of economic organizations.**

Org.	Eje organizativo	Eje administrativo	Eje financiero	Eje comercial	Eje operativo	Promedio	Grado de desarrollo
O1	76.3	87.1	82.1	66.6	73	77	Alto
O2	50.3	33.9	50.0	66.6	7.7	41.7	Medio
O3	80.5	54.8	64.2	66.6	46.2	62.5	Medio
O4	79.1	62.9	75	45.8	53.8	63.3	Medio

Fuente: elaboración con información proporcionada por las organizaciones.

La organización con alto grado de desarrollo se diferencia de las organizaciones con grado de desarrollo medio por su buen desempeño en la gestión administrativa y financiera. Las reglas de funcionamiento son formales, mismas que se incluyen en un reglamento interno. Tienen una administración profesional consolidada. Fundamenta su estrategia en el seguimiento de un plan de negocios. Poseen manuales de procedimientos en aplicación. Aplican controles internos sobre satisfacción de clientes y socios. Las relaciones comerciales con los clientes son más consistentes. Su posición económica es sólida y estable. Posee cierto liderazgo en la zona y ha tenido un incremento en su capital patrimonial. Las organizaciones económicas tienen un área de influencia en 17.5% de la superficie cultivada en la región de Huatusco. Los principales proveedores para las organizaciones son sus socios, mediante los cuales acopian 75 el a 100% de la producción que procesan. En el ciclo 2011- 2012 acopiaron 10.9% de lo producido en la región para ese ciclo (Cuadro 2).

financial management. The operating rules are formal, which are included in internal regulations. They have an established professional management. Bases its strategy on track a business plan. They have application procedures manuals. Apply internal controls over customer and partner satisfaction. Trade relations with customers are more consistent. Its economic position is solid and stable. It has some leadership in the area and has had an increase in its equity capital. Economic organizations have an area of influence in 17.5% of the cultivated area in the region of Huatusco region. The main suppliers for organizations are partners, through which hoard 75 to 100% of the production process. In the 2011- 2012 cycle they will hoard 10.9% of the production in the region for that cycle (Table 2).

In any type of company providers are individuals or companies totally detached from the activity of companies that provide products or services. However, producer organizations, suppliers relationship with the company

### Cuadro 2. La proveeduría de las organizaciones de productores.

**Table 2. Supplier of producer organizations.**

Organización	Superficie total cultivada (ha)	Superficie promedio por socio (ha)	Certificaciones en campo	Volumen de acopio (toneladas de café cereza)
O1	4 000	3.5	Orgánico y comercio justo	6 682
O2	28	2.8	Convencional	170
O3	80	4.5	Orgánico	199
O4	3 558	3	Orgánico	1 602

Fuente: elaboración con datos de las entrevistas.

En cualquier tipo de empresa los proveedores son personas físicas o morales totalmente desligadas de la actividad de las empresas a las que proveen de productos o servicios. No obstante, en las organizaciones de productores, la relación de los proveedores con la empresa es de propiedad; esto es, la organización ha sido creada por esos proveedores para la transformación y comercialización de sus productos (Mozas, 2000). Esto genera tensiones entre la organización y los socios que tienen que ver con el choque de intereses entre lo individual y lo colectivo (Camacho *et al.*, 2007). Por una parte, los intereses de los socios tienen que ver con la necesidad de incrementar sus ingresos y por otra parte, la empresa como tal busca garantizar su sostenibilidad para lo que requiere cubrir sus costos y generar excedentes para su capitalización y reinversión.

Los socios no son proclives a hacer aportaciones económicas para realizar inversiones, tampoco son propensos a destinar fondos para ampliar capital o reservarlos para la autofinanciación. Además, el socio-proveedor busca obtener el mejor precio por su producto por lo que no duda en destinar su producción a otras empresas si las condiciones le son más favorables. Esto genera problemas de proveeduría e incumplimiento de contratos. Para evitar este tipo de conflictos la organización debe ser capaz de dar forma a un sistema de reglas y normas que rijan la relación entre los socios y entre la organización con el exterior (Berdegué, 2000). Este sistema de normas y reglas implica: 1) límites bien definidos; 2) congruencia entre reglas de provisión "costos" y de apropiación "beneficios"; 3) participación de los socios en la modificación de las reglas; y 4) sanciones graduales por violación de las reglas.

Establecer límites claros y efectivos al interior de la organización y con el mundo externo, significa regular quiénes son los que tienen derecho a percibir los beneficios de la acción colectiva y a enfrentar sus costos (Berdegué, 2000). En los casos estudiados, las organizaciones establecen en sus estatutos quiénes se consideran como socios; sin embargo, no todas (O2, O3, O4) tienen un reglamento donde se establezcan las obligaciones de los mismos para percibir los beneficios. En la mayoría de los casos sólo algunos socios asumen los costos, pero los beneficios pueden llegar por igual a los socios. Además, en el caso de la compra de café convencional, se pagan exactamente los mismos precios y con las mismas condiciones a los socios y a los no socios; sin embargo, los socios son los que tienen la obligación de asistir a reuniones y a hacer aportes de capital. Esta situación se constituye en un desincentivo a aportar a la organización.

is owned; that is, the organization created by these suppliers for the processing and marketing of its products (Mozas, 2000). This creates tensions between the organization and the partners that have to do with the clash of interests between the individual and the collective (Camacho *et al.*, 2007). On the one hand, the interests of the partners have to do with the need to increase their income and on the other hand, the company as such seeks to ensure its sustainability for requiring cover its costs and generate a surplus for capitalization and reinvestment.

Partners are not likely to make financial contributions to make investments, they are not likely to allocate funds to increase capital or reserve them for self-financing. In addition, the socio-provider looking to get the best price for their product so no doubt allocate its production to other companies if the conditions are more favorable. This creates problems for suppliers and breach of contract. To avoid such conflicts the organization must be able to shape a system of rules and standards governing the relationship between partners and between the organization with the outside (Berdegué, 2000). This system of norms and rules involves: 1) well-defined limits; 2) provision congruence between rules "costs" and appropriation ("benefits"; 3) participation of partners in changing the rules; and 4) graduated sanctions for violation of the rules.

Establish clear and effective within the organization and with the outside world limits, it means regulating who are those who are entitled to the benefits of collective action and to face their costs (Berdegué, 2000). In the cases studied, the organizations established in their statutes who are considered as partners; however, not all (O2, O3, O4) have a regulation where the obligations thereof to receive those benefits. In most cases only some partners bear the costs, but the benefits can become partners alike. In addition, in the case of the purchase of conventional coffee, they are paid exactly the same price and under the same conditions to members and nonmembers; however, the partners are those who are required to attend meetings and to make capital contributions. This situation constitutes a disincentive to bring to the organization.

The congruence between rules of supply and ownership implies a balance between the contribution to the organization and the benefits to collective action (Berdegué, 2000). Again, all organizations formally declare this intention, but they work so that the benefits are not commensurate with the magnitude of the effort and level of commitment required of members. The consequence is again that the partners



La congruencia entre reglas de provisión y apropiación implica establecer un balance entre el aporte a la organización y los beneficios a obtener de la acción colectiva (Berdegué, 2000). Nuevamente, todas las organizaciones declaran formalmente esta intención, pero funcionan de tal forma que los beneficios generados no están acorde con la magnitud del esfuerzo o nivel de compromiso que se exige de los socios. La consecuencia nuevamente es que los socios gradualmente dejan de aportar a la organización o lo hacen en menor medida. Este es un tema difícil de resolver, debido entre otras causas a que con mucha frecuencia las expectativas de beneficios por las cuales los socios decidieron originalmente involucrarse en la acción colectiva, termina siendo reemplazadas por otros criterios de beneficio. Por ejemplo, 64% de los socios entrevistados manifestó que el principal motivo que los impulsó a ser parte de la organización era acceder a mejores precios por la venta de su producto; sin embargo, los socios argumentaron que ese objetivo no se había logrado, que los precios no habían mejorado o que no eran distintos a los que percibían los productores no organizados.

Camacho *et al.* (2007) consideran que las organizaciones no deben centrar su estrategia sólo en el otorgamiento de un mejor precio a sus socios, sino que deben generar una serie de beneficios indirectos, ya que si la empresa no logra generar beneficios visibles a corto plazo, los socios se alejarán de la organización, y ésta, se debilitará. Brindar a los socios beneficios tangibles (precio atractivo y otros servicios) e intangibles (orgullo, autoestima) permite desarrollar un sentido de pertenencia hacia la organización que se refleja en actitudes concretas que contribuyen a la sostenibilidad de la empresa.

A los socios de las organizaciones se les preguntó sobre los beneficios que habían obtenido participando en la organización, las respuestas fueron muy variadas. La mayor proporción de socios encuestados (37%) considera que no ha recibido ningún beneficio; estos socios son los que aspiran a mejores precios participando en la organización; sin embargo, también son los que no están certificados y venden café convencional a la organización. Los programas de salud son considerados como un beneficio importante; sin embargo, sólo una de las organizaciones (O1) presta este tipo de servicios. También consideran importante la obtención de nuevos conocimientos sobre todo en cuestiones de producción en campo y calidad a través de capacitación y asistencia técnica; la mejora en la vivienda y disminución de costos.

gradually cease to contribute to the organization or do so to a lesser extent. This is a difficult issue to resolve, due among other reasons to frequently profit expectations by which the partners originally decided to engage in collective action, ends up being replaced by other criteria benefit. For example, 64% of respondents' partners said the main reason that prompted them to join the organization was access better prices by selling their product; however, the partners argued that this goal had not been achieved, that prices had not improved or were not different from those perceived unorganized producers.

Camacho *et al.* (2007) believe that organizations should not focus its strategy only in granting a better price to their members, but should generate a number of indirect benefits, because if the company fails to generate visible benefits short term, the partners stay away from the organization, and this, it will weaken. Partners provide tangible benefits (attractive price and other services) and intangible (pride, self-esteem) to develop a sense of belonging to the organization that is reflected in concrete attitudes that contribute to the sustainability of the company.

To the members of the organizations were asked about the benefits they had gained by participating in the organization, responses were varied. The largest proportion of respondents partners (37%) believes that it has not received any benefit; these partners are those who aspire to better prices by participating in the organization; however, are also those who are not certified and conventional coffee sold to the organization. Health programs are regarded as an important benefit; however, only one of the organizations (O1) provides such services. We also consider it important to obtain new knowledge especially in matters of field production and quality through training and technical assistance; improved housing and lower costs.

Moreover, it is necessary that systems of rules and regulations have the social legitimacy; that is, they are the same partners who define and modify the order to be operable, punishable and low transaction costs (Berdegué, 2000). Thus, decisions are taken and the partners necessarily feel bound by the agreement. All organizations surveyed are characterized by a system of decision-making involving most partners regularly and permanently. Basically, the mechanisms are of two types: annual meetings of all partners or in smaller groups, frequent but informal meetings. The rule system must also have gradual and effective sanctions for non-compliance of the commitments (Berdegué, 2000). In the cases studied, only the O1 and O3 formally have these rules and their practical

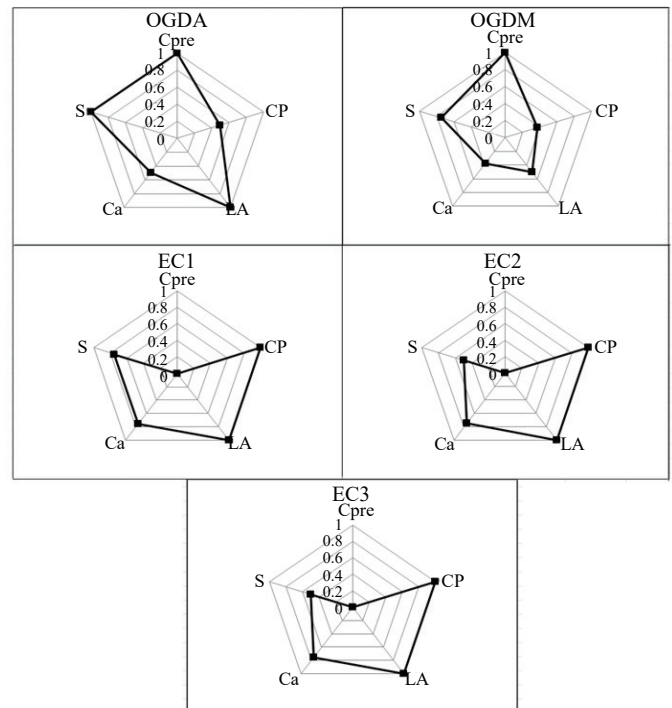
Por otra parte, es necesario que los sistemas de reglas y normas cuenten con legitimidad social; es decir, que sean los mismos socios los que las definan y modifiquen para que puedan ser operables, sancionables y de bajo costos de transacción (Berdegué, 2000). De esta manera, las decisiones son adoptadas y los socios se sienten necesariamente obligados a cumplir lo acordado. Todas las organizaciones estudiadas se caracterizan por un sistema de toma de decisiones que involucra a la mayoría de los socios de manera regular y permanente. Básicamente, los mecanismos son de dos tipos: asambleas anuales de todos los socios ó en los grupos más pequeños, reuniones frecuentes pero informales. El sistema de reglas también debe contar con sanciones graduales y eficaces ante el incumplimiento de los compromisos adquiridos (Berdegué, 2000). En los casos estudiados, sólo la O1 y O3 cuentan formalmente con estas reglas y se observa su aplicación práctica. En las demás organizaciones existe un sistema de auto-monitoreo. Este está basado en el hecho de que el socio sabe que si comete una falta existe una alta probabilidad de que será detectada y que el resultado garantizado será una sanción.

La primera competencia a la que se enfrentan las organizaciones de productores, son los comerciantes que tradicionalmente han comprado las cosechas de los socios en las zonas de producción (Rudas, 1991). En este sentido, de los socios entrevistados, 34% vendió toda su cosecha a la organización de la que es miembro, ello en el ciclo 2011-2012; el resto vendió parte o la totalidad de su cosecha a otras empresas. En la Figura 2 se presenta el modelo de proveeduría de las organizaciones de productores y las empresas competidoras. Las empresas competidoras presentan ventaja en cuanto a logística de acopio, condiciones de pago y políticas de calidad de materia prima. En cuanto a logística de acopio, las empresas competidoras cuentan con centros de acopio distribuidos en toda la región y con el equipo de transporte necesario para recibir la producción a nivel de finca. En contraparte, sólo dos organizaciones O1 y O4 establecen centros de compra en las principales comunidades donde se localizan o radican sus socios. Las organizaciones O2 y O3 reciben la producción en el beneficio.

Las empresas competidoras tienen la capacidad y liquidez financiera para ofrecer un mejor precio y pagar de contado (remate). Las organizaciones por lo general utilizan la modalidad de remate con los proveedores libres y la modalidad de anticipo o consignación con los proveedores socios. Cuando es a consignación, el productor decide cuándo vender su café y se paga una vez que el cliente ha liquidado.

application is observed. In other organizations there is a system of self-monitoring. This is based on the fact that the partner knows that if he commits a foul, there is a high probability that it will be detected and that the result will be guaranteed a penalty.

The first competition that producer organizations are facing, are traders who have traditionally purchased crops partners in the production areas (Rudas, 1991). In this regard, the partners interviewed, 34% sold all their harvest to the organization of which he is a member, that in the 2011-2012 cycle; the rest sold all or part of their harvest to other companies. In Figure 2 supplier model of producer organizations and presented competitors. The competitors have advantage in logistics of collection, payment policies and quality of raw material. As for logistics collection, competing companies have collection centers distributed throughout the region and transport equipment needed for production at the farm level. In contrast, only two organizations O1 and O4 established shopping centers in major communities where they are located or residing partners. O2 and O3 organizations receive the benefit production.



Nota: organizaciones con grado de desarrollo medio (OGDM= O2, O3 y O4; organización con grado de desarrollo alto (OGDA= O1): empresa competidora 1 (EC1); empresa competidora 2 (EC2); empresa competidora 3 (EC3). Cobertura de precios (CPre); condiciones de pago (CP); logística de acopio (LA); políticas de calidad de materia prima (Ca) y servicios ofrecidos (S). Fuente: elaboración propia.

**Figura 2. Modelos de proveeduría de las organizaciones de productores y las empresas competidoras.**  
**Figure 2. Models supplier of producer organizations and competitors.**

En el caso de anticipo, al productor se le da un adelanto y en caso de vender el café a mayor precio el productor recibe un aumento que se le entrega con el finiquito.

La logística de acopio y las condiciones de pago son aspectos muy importantes para los proveedores y son los principales motivos por los que los socios de las organizaciones en ocasiones deciden vender la totalidad o parte de sus cosechas a estas empresas. Las organizaciones de productores han estado poniendo mayor énfasis en otorgar otro tipo de beneficios a los productores, como la cobertura de precios, financiamiento, capacitación, asistencia técnica, insumos, programas de salud, educación, etc.

Las empresas competidoras no tratan directamente con los productores, el acopio de la producción proviene entre un 70 a 80% de intermediarios. Esto les permite reducir sus costos de transacción al no tener que acopiar la producción dispersa. Recientemente estas empresas han estado estableciendo otro tipo de relaciones con los productores, más allá de la compra-venta, como lo son el proporcionar asistencia técnica, material vegetativo y financiamiento. También están emprendiendo proyectos para apoyar a los productores en la certificación de sus parcelas, principalmente certificación orgánica, 4C y Uzt kapeh; para ello se han apoyado de la ayuda de Nestlé y Starbucks, que fungen como sus clientes. Cabe destacar que los productores con los que trabajan son aquellos que poseen más de cinco hectáreas. Una de las empresas competidoras (EC3) ha emprendido proyectos con organizaciones de productores para la certificación en comercio justo. La estrategia de acercarse más al productor y buscar la certificación de las parcelas por parte de las empresas competidoras, pone en riesgo a las organizaciones pues hasta hace poco éstas eran las ventajas competitivas con que contaban las organizaciones de productores.

Las organizaciones económicas se articulan a diferentes mercados (Cuadro 3). En el ciclo 2011- 2012, 61% de lo producido por estas organizaciones se comercializó en mercados certificados dentro de los que destacan el orgánico y comercio justo. Aunque la mayoría de las organizaciones se articulan a mercados diferenciados, no han logrado insertarse de forma eficaz y estable. Sólo la organización O1 tiene relaciones sólidas y consistentes con sus clientes con los cuales ha comercializado su producción por más de 10 años; ello le ha permitido establecer compromisos con sus clientes que van más allá de la compra-venta como lo son el financiamiento, capacitación, asistencia técnica, material vegetativo, etc. Las organizaciones O1 y O2 tienen

The competitors have the ability and financial liquidity to offer a better price and pay cash (auction). Organizations typically use the auction mode with free suppliers and mode of payment or consignment with partner suppliers. When consignment, the producer decides when to sell your coffee and paid once the customer has paid. In the case of advance payment, the producer is given an advance and should sell coffee at a higher price the producer receives an increase that is given with the settlement.

The logistics of collection and payment terms are very important for suppliers and are the main reasons why members of organizations sometimes decide to sell all or part of their crops to these companies. Producer organizations have been putting greater emphasis on providing other benefits to producers, including price hedging, financing, training, technical assistance, supplies, health programs, education, etc.

Competing firms do not deal directly with producers, the collection of production comes from 70 to 80% of intermediaries. This allows them to reduce their transaction costs by not having to collect the scattered production. Recently these companies have been establishing other relationships with producers, beyond buying and selling, such as providing technical assistance and financing vegetative material. They are also undertaking projects to support producers in certifying their plots, mainly organic certification, 4C and uzt Kapeh; for that we have supported aid Nestle and Starbucks, who serve as their clients. Notably producers they work with are those with more than five hectares. One of the competitors (EC3) has undertaken projects with producer organizations for fair trade certification. The strategy to get closer to producers and seek certification of the plots by competing firms, threatens to organizations because until recently these were the competitive advantages that had producer organizations.

Economic organizations are linked to different markets (Table 3). In the 2011- 2012 cycle, 61% of what is produced by these organizations marketed in certified markets within which include organic and fair trade. While most organizations are linked to different markets, they have failed inserted efficiently and stably. Only O1 organization has strong and consistent relationships with customers with which it has marketed production for over 10 years; This has allowed it to establish commitments to its customers that go beyond buying and selling such as financing, training,

la infraestructura y capacidad para producir café verde de calidad y cuentan con el equipo para producir café tostado y molido, con empaque y marca propia; sin embargo, aún no ha podido establecer relaciones comerciales con sus clientes a largo plazo. Lo anterior, las ha orillado a vender la mayor parte de su producción en forma de café verde a los intermediarios habituales.

Los complementadores que agregan valor al producto en términos de calidad y diferenciación han tenido un impacto positivo en el posicionamiento de las organizaciones debido a que las certificaciones han permitido una mayor valorización del café. Sin embargo, no todas las organizaciones han tenido acceso a dichas certificaciones, debido a que implican mejorar la estructura organizativa, productiva y gerencial de la empresa y costos adicionales que no siempre se ven reflejados en mayores ingresos para los socios. De todas las organizaciones, la O2 tiene poca capacidad para gestionar y articular adecuadamente los agentes complementarios, por lo que en términos generales estos no le aportan valor agregado estratégico.

technical assistance, vegetative material, etc. O1 and O2 organizations have the infrastructure and capacity to produce green coffee quality and have the equipment to produce roasted and ground coffee, packaging and own brand; however, could not yet establish business relationships with their customers' long term. The above, has pushed to sell most of their production in the form of green coffee to the usual intermediaries.

The complementizers that add value to the product in terms of quality and differentiation have had a positive impact on the positioning of organizations because certifications have allowed greater appreciation of coffee. However, not all organizations have access to these certifications, because they involve improving organizational, productive and management structure of the company and additional costs that are not always reflected in higher income for members. Of all the organizations, O2 has little capacity to manage and properly articulate the complementary agents, so generally you do not provide added strategic value.

**Cuadro 3. Volúmenes de producción de las organizaciones económicas y su articulación al mercado.**  
**Table 3. Volumes of production of economic organizations and market linkages.**

Organización empresa	Volumen de producción de café verde (Qq)	Mercado regional- nacional		Mercado externo		Tipo de café producido
		(%) de la producción que se destina	Principales destinos-clientes	(%) de la producción que se destina	Principales destinos-clientes	
O1	26 187	20	Cafever, González Rico	80	Green Mountain, Van Welly Tween, Jovin y Cafédirect	Café verde convencional, orgánico y de comercio justo
O2	3 308	100	AMSA, cafeterías y hoteles en Veracruz y Puebla	0	NA	Café verde convencional y tostado y molido
O3	60	0	NA	100	Redcafes, Malongo, Sustainable Harvest	Café verde orgánico
O4	5 830	93	Café Sara-bicas, Cafés Tomari, Don Pepe Coffee, Cafetalera Santa Isabel	7	Redcafes, Globus Coffee	Café verde convencional y orgánico

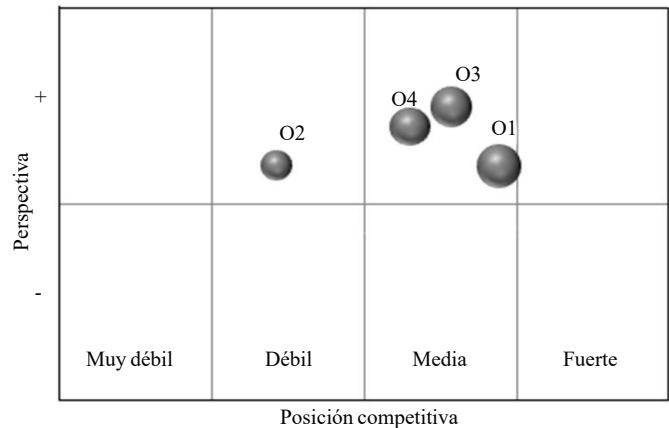
Fuente: elaboración con datos de las organizaciones, 2012. Nota: un quintal de café verde contiene 46 kg. NA= no aplica.

La organización económica sólo podrá alcanzar sus propósitos sociales si como empresa sobrevive, y para ello ha de tener capacidad para adaptarse y competir en el mercado (Camacho *et al.*, 2007). El funcionamiento interno de las organizaciones y la articulación de su red de valor determina su posición competitiva. En la Figura 3 se presenta de manera gráfica la posición competitiva de cada organización, el tamaño de las esferas indica su fortaleza competitiva. La posición con respecto al eje "Y" representa las perspectivas de crecimiento. La organización O1 es la que presenta una posición competitiva más débil derivado principalmente de sus deficiencias en la gestión organizativa, administrativa, operativa y la fragilidad de su red comercial. Tiene las posibilidades de pasar del estado de posición competitiva débil a una posición media ya que los socios se implican totalmente en los procesos y actividades. Para ello es necesario profesionalizar su administración, adquirir competencias y vincularse con los agentes complementadores.

Las organizaciones O3, O4 se encuentran en una posición competitiva media. Aunque son diferentes los factores que están determinando su posición competitiva, comparte un rasgo común, su deficiente gestión administrativa. Ellas carecen de un cuerpo técnico y administrativo consolidado. De las dos, la O4 es la que tiene más limitantes. Esta organización aunque ya emprendió el proceso de exportación con producto certificado, los volúmenes que comercializa a través de este canal son muy pequeños. Esta situación ha generado un ambiente de incertidumbre y desmotivación en los socios; algunos de ellos han dejado de entregar su producción a la organización y otros han dejado de participar en las actividades y hacer aportaciones.

La organización O3 tiene amplias perspectivas de sostenibilidad, sobre todo por la alta implicación de los socios en la conformación del capital social. Esta organización está trabajando en el desarrollo de capacidades en sus socios e hijos, con miras a conformar un cuadro técnico que provenga de la misma comunidad. La organización O1 es la más fuerte de todas. A través de sus 20 años de operación ha podido consolidar su red de clientes y sigue trabajando en otorgar a sus socios una propuesta de valor atractiva. Su principal reto ahora es lograr que los socios se apropien realmente de la organización y tener un buen sistema de gobierno que funcione con transparencia, lograr una sólida conexión interna y un asociacionismo fuerte. Entre los valores necesarios, la confianza interna, el liderazgo, la participación equitativa de los miembros y la visión de colectivo son algunos de los más importantes.

The economic organization can only achieve their social purposes if such company survives, and it must be able to adapt and compete in the market (Camacho *et al.*, 2007). The inner workings of organizations and articulating your value network determines its competitive position. Figure 3 graphically presents the competitive position of each organization, the size of the spheres indicates its competitive strength. The position relative to "Y" axis represents growth prospects. O1 organization which has a weaker competitive position mainly due to shortcomings in the organizational, administrative, operational management and the fragility of its sales network. It has the chance of passing the state of weak competitive position middle position since partners are fully involved in the processes and activities. This requires professionalize their management, acquiring skills and bond with complementizes agents.



Fuente: elaboración con base en el análisis interno y de la red de valor de las organizaciones.

**Figura 3. Posición competitiva y perspectivas de crecimiento de las organizaciones de productores.**  
**Figure 3. Competitive position and growth prospects of producer organizations.**

The O3, O4 organizations are at an average competitive position. Although different factors that are determining their competitive position, share a common trait, its administrative mismanagement. They lack a consolidated technical and administrative body. Of the two, O4 is the one most limiting. This organization although already embarked on the process of export certified product volumes sold through this channel are very small. This situation has created a climate of uncertainty and lack of motivation in partner; some of them have failed to deliver their production to the organization and others have stopped participating in activities and make contributions.



## Conclusiones

Nueve de las catorce organizaciones cafetaleras identificadas en la región de Huatusco, Veracruz se constituyeron para gestionar apoyos diversos para los cafecultores. Estas no promueven su desarrollo económico ni la construcción de capital social. Solamente una organización realiza actividades económicas en torno al café y adicionalmente promueve proyectos productivos y asistenciales entre sus asociados.

La organización de mayor grado de desarrollo tiene una administración profesional consolidada, relaciones comerciales consistentes y una posición económica más sólida y estable. Las organizaciones con grado de desarrollo medio tienen una gestión administrativa y financiera deficiente. Dentro de éstas, la organización con posición competitiva más débil no establece relaciones con otros actores de la red de valor lo que le dificulta el acceso a recursos importantes como capacitación, asistencia técnica, financiamiento e información sobre tendencias del mercado.

Aunque la mayoría de las organizaciones participan en mercados de café certificados, las relaciones que tienen con sus clientes aún no están consolidadas por sus problemas de proveeduría. La sostenibilidad de su estrategia de diferenciación de sus productos y de establecer relaciones de largo plazo con sus clientes depende por lo tanto de mejorar su proveeduría.

La principal amenaza para las organizaciones económicas de productores se encuentra en las empresas privadas que están estableciendo relaciones con los productores más allá de la compra-venta de la producción como la asistencia técnica, capacitación, financiamiento y dotación de insumos y están emprendiendo iniciativas de certificación con dichos productores, buscando satisfacer mercados de café especiales.

Las organizaciones tienen que desarrollar a sus socios como proveedores eficientes ofreciéndoles incentivos que les permitan mejorar su productividad, su calidad y sustentabilidad. Adicionalmente necesitan desarrollar un capital social fuerte y una sólida cohesión interna para asegurar la sostenibilidad del grupo y hacer frente a eventuales crisis. Las alianzas de las organizaciones con otros actores de la red de valor son una estrategia importante en términos de sostenibilidad, de acceso a recursos y complementariedad de esfuerzos.

The O3 organization has broad prospects for sustainability, especially for the high involvement of partners in shaping the social capital. This organization is working on the development of capabilities in their partners and children, in order to form a technical picture that comes from the same community. The O1 organization is the strongest of all. Through its 20 years of operation it has been able to consolidate its network of clients and continues to work on providing its partners an attractive value proposition. Its main challenge now is to ensure that the partners are really appropriate the organization and have a good system of government that operates transparently, achieve a solid internal connection and a strong partnership. Among the necessary values, inner confidence, leadership, equitable participation of members and collective vision are some of the most important.

## Conclusions

Nine of the fourteen coffee organizations identified in the region of Huatusco, Veracruz were set up to manage various supports for coffee growers. These do not promote their economic development and building social capital. Only an organization engaged in business activities around coffee and additionally promotes productive projects and assistance among its members.

The organization has more developed a consolidated professional management, consistent trade relations and a more solid and stable economic position. Organizations with average degree of development are deficient administrative and financial management. Among these, the organization with weaker competitive position does not establish relations with other actors in the value network what hinders access to important resources such as training, technical assistance, financing and information on market trends.

While most organizations involved in certified coffee markets, the relationships they have with their customers they are not yet consolidated their problems supplier. Sustainability of its strategy of product differentiation and establish long-term customer therefore depends on improving its procurement by.

The main threat to economic producer organizations in private companies that are establishing relationships with producers beyond the buying and selling of production such

## Literatura citada

- Alic, J. A. 1987. Evaluating industrial competitiveness at the office of technology assessment. *Technol. Soc.* 9(1):1-17.
- Ampaire, E. L.; Machethe, C. L. and Birachi, E. 2013. The role of rural producer organizations in enhancing market participation of smallholder farmers in Uganda: enabling and disabling factors. *Afr. J. Agric. Res.* 8(11):963-970.
- AMECAFE. 2011. Plan integral de promoción del café de México 2010. <http://www.amecafe.org.mx/documentos/promocion/proyecto%20final.pdf>.
- AVERCAFE. 2009. Plan de innovación de la cafecultura en el estado de Veracruz. <http://amecafe.org.mx/downloads/plan%20de%20innovacion%20veracruz.pdf>.
- BM (Banco Mundial). 2003. Reaching the rural poor: a renewed strategy for rural development. Banco Mundial. Washington D. C., USA. 174 p.
- Berdegú, J. A. 2000. Cooperando para competir: factores de éxito en las empresas asociativas campesinas. Red internacional de metodología de investigación en sistemas de producción. <http://www.asesoriasparaeldesarrollo.cl/secciones/documentos/berdegue.pdf>.
- Bernard, T. and Spielman, D. J. 2009. Reaching the rural poor through rural producer organizations? A study of agricultural marketing cooperatives in Ethiopia. *Food Policy.* 34(1):60-69.
- Bermeo, M. J. R. y Bermeo, M. E. A. 2005. Las directrices del costo como fuentes de ventajas competitivas. *Estudios Gerenciales.* 21(94):81-103.
- Cabrera, M. A.; López, L. P. A. y Ramírez, M. C. 2011. La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. Fundación Universidad Central. Bogotá, Colombia. 54 p.
- Camacho, P.; Marlin, C. y Zambrano, C. 2007. Elementos orientadores para la gestión de empresas asociativas rurales (EMARs). Plataforma RURALTER. Quito, Ecuador. 93 p.
- Cassadesus-Masanell, R. and Ricart, J. E. 2007. Competing through business models. IESE Business School. Working Paper WP, núm. 713.1-28 pp.
- Eakin, H.; Tucker, C. and Castellanos, E. 2006. Responding to the coffee crisis: a pilot study of farmer's adaptations in Mexico, Guatemala and Honduras. *The Geographical J.* 172(2):156-171.
- Gottret, M. V.; Junkin, R. y Ilabaca, U. C. 2011. Autoevaluación facilitada para la gestión de empresas asociativas rurales. CATIE. Turrialba. San José, Costa Rica. 62 p.
- Hoffmann, O. 1992. Renovación de los actores sociales en el campo: un ejemplo en el sector cafetalero en Veracruz. *Estudios Sociológicos.* 10(30):523-554.
- Mozas, M. A. 2000. La fidelidad del socio como indicador de la eficiencia empresarial en la sociedad cooperativa: una aproximación empírica. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa.* 34:23-50.
- as technical assistance, training, financing and provision of inputs and efforts are under certification with these producers, seeking to satisfy specialty coffee markets.
- The organizations need to develop to their partners as efficient suppliers offering incentives that enable them to improve their productivity, quality and sustainability. Additionally they need to develop a strong capital and strong internal cohesion to ensure the sustainability of the group and deal with any crisis. Alliances of organizations with other actors in the value network is an important strategy in terms of sustainability, access to resources and complementarity of efforts.

*End of the English version*



- Muñoz, R. M.; Santoyo, C. V. H. y Flores, V. J. J. 2010. Pilares de las organizaciones rurales que perduran. CIESTAAM-UACH. Reporte de investigación número 90. Texcoco, Estado de México. México. 43 p.
- Nalebuff, B. J. y Brandenburger, A. M. 2005. Coopetencia. Grupo Editorial Norma. Primera reimpression. Bogotá, Colombia. 414 p.
- Paré, L. 1990. ¿Adelgazamiento del INMECAFE o de los pequeños productores de café? *Sociológica.* 5(13):88-96.
- Pérez-Grovas, G. V. y Celis, C. F. 2002. La crisis del café: causas, consecuencias y estrategias de respuesta. Grupo Chorlaví. 22 p.
- Ramírez, E.; Pino, R.; Escobar, G.; Quiroz, O.; Ruiz, R.; Sarmiento, L. D. y Echeverría, J. A. 2006. Vinculación a mercados dinámicos de territorios rurales pobres y marginados. Fondo Mink'a de Chorlaví. Primera edición. Quito, Ecuador. 27 p.
- Rondot, P. y Collion, M. 2001. Organizaciones de productores agrícolas: su contribución al fortalecimiento de las capacidades rurales y reducción de la pobreza. Departamento de Desarrollo Rural. Banco Mundial. Washington, D. C., USA. 80 p.
- Rudas, G. 1991. Los campesinos y sus organizaciones de comercialización, ¿quiénes son sus competidores? *Cuadernos de Agroindustria y Economía Rural.* 26:115-123.
- SAGARPA. 2009. Cédula de autodiagnóstico para organizaciones económicas. <http://www.sagarpa.gob.mx/desarrollorural/asistenciacapacitacion/documentos/soporteat/desemp/autodiagnostico2009.pdf>.
- SIAP. 2011. Cierre de la producción agrícola por cultivo. [http://www.siap.gob.mx/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=350](http://www.siap.gob.mx/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=350).
- SPC. 2006. Plan rector del sistema producto café en México. <http://www.cedrssa.gob.mx/?doc=281>.