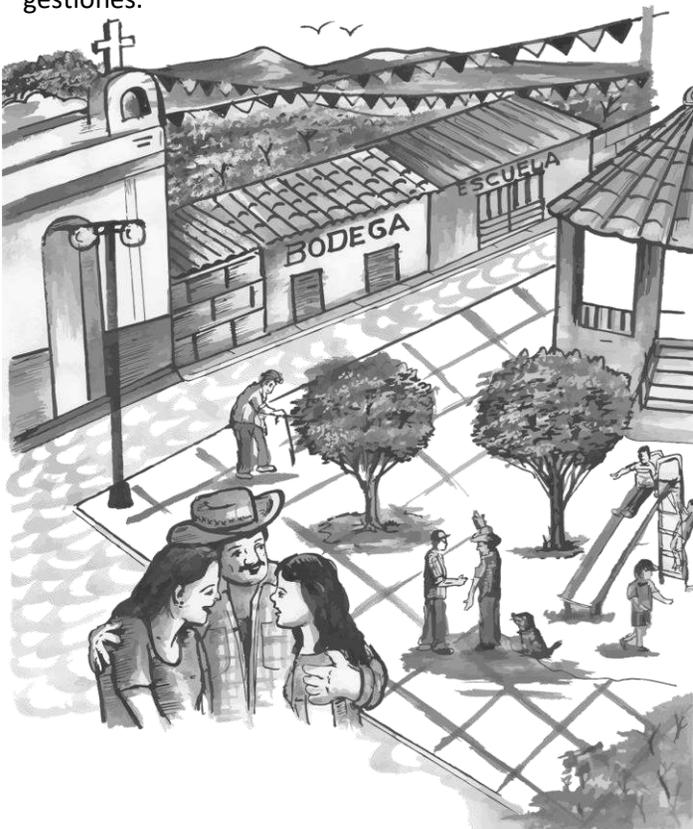


## CONCLUSIONES

La organización en los productores de café es muy necesaria si queremos hacer que nuestro producto valga más y podamos tener fuerza para hacer otras gestiones.



El primer paso es organizarnos pero el objetivo final es convertirnos en una empresa que ayude a los socios y a sus familias de otras maneras a las que el gobierno nos tiene acostumbrados.

Hacerlo es un camino muy largo pero hay que empezar nosotros, nadie más puede hacerlo si realmente queremos que las cosas cambien a nuestro favor y nos ayude a mejorar nuestra forma de vida.

**Coordinación:** Cesar M. Velázquez Hdez.  
**Dibujos:** Ariosto Ovando Sánchez  
**Colaboraciones:** Isidro Dehara G.,  
Gabriela Micelli M., Martha B. Coutiño C.

[www.conider.org](http://www.conider.org)  
[conider@gmail.com](mailto:conider@gmail.com)  
**Fb: ConiderSC - Twitter: Conider**  
**Tel oficina: (961)2123909**

Se permite cualquier reproducción por cualquier medio, citando la fuente respectiva.

Agradecemos el apoyo de la Fundación W. K. Kellogg, por su lucha hacia las mejores causas de las comunidades de pequeños productores e indígenas en México.

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, enero 2018



Consultorías Integrales para el  
Desarrollo Rural Sustentable S.C.

## LA FORMACIÓN DE EMPRESAS SOCIALES EN CAFETICULTURA



SERIE: **Café sustentable**

NUMERO: 11

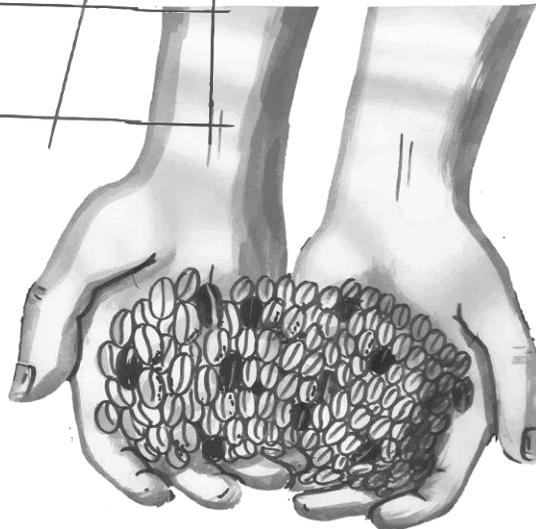
## INTRODUCCIÓN

Los pequeños productores de café tenemos que organizarnos, no existe otra forma si queremos que nuestro café valga más y si queremos también, mejorar nuestra calidad de vida aprovechando la generación de ingresos que nos permite la producción de nuestro café.



Pero organizarnos es solamente el primer paso, no es el único. Para que podamos caminar, tenemos que aprender a entendernos, a luchar juntos, a conocernos y a hacer cosas todos y todas juntos, en beneficio de nuestras comunidades y por supuesto, de nuestra organización.

Por eso, en este Folleto, vamos a hablar de la importancia de organizarnos y cómo caminar hasta una empresa social, ya que ese será el fin que buscamos para que podamos vender mejor y vivir mejor.



7. Cuando empezamos a comercializar, nuestra organización se convierte en una empresa, pero debemos asegurarnos de que sea nuestra y no de los asesores o gerentes que son nuestros trabajadores.
8. La organización tiene dos caminos: uno es convertirse directamente en empresa o el otro es crear empresas que dependan de la organización.
9. Cuando se convierte en empresas o se crean empresas por parte de la organización es necesario dejar claro cómo se repartirán las ganancias y cómo se invertirán los premios en aspectos sociales.
10. También es necesario que los procesos democráticos se hayan mejorado, es decir, un líder que permanezca todo el tiempo como representante, no ayuda a que crezcan los socios.
11. La transparencia en el manejo de los recursos debe ser todo el tiempo, por lo que debe ponerse en los reglamentos de la organización y de la empresa como obligatorios para poder crecer todos y todas.



## RECOMENDACIONES Y COMENTARIOS

Finalizamos este folleto con 11 comentarios, consejos e ideas que esperamos ayuden a mejorar nuestra actividad como organización.

1. Lo primero es organizarnos para empezar a caminar juntos.
2. Hay que desarrollar experiencia en caminar juntos, necesitamos caminar y aquellos que no estén convencidos saldrán y dejarán el espacio para los que si quieren luchar.
3. Recordar todo el tiempo, que la organización es una lucha que tenemos que dar siempre, es a largo plazo.
4. La organización no somos nosotros en lo individual, somos todos en colectivo, incluyendo a nuestras familias y vecinos.
5. Es muy importante que busquemos que la organización empiece a formar un fondo para acopio de café, sin un fondo, dependemos totalmente de lo que nos quiera pagar el intermediario.
6. Para dar el paso a una empresa social, debemos formar a nuestra gente, especialmente a los hijos de los socios para que nos ayuden.



## LA IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN EN CAFÉ

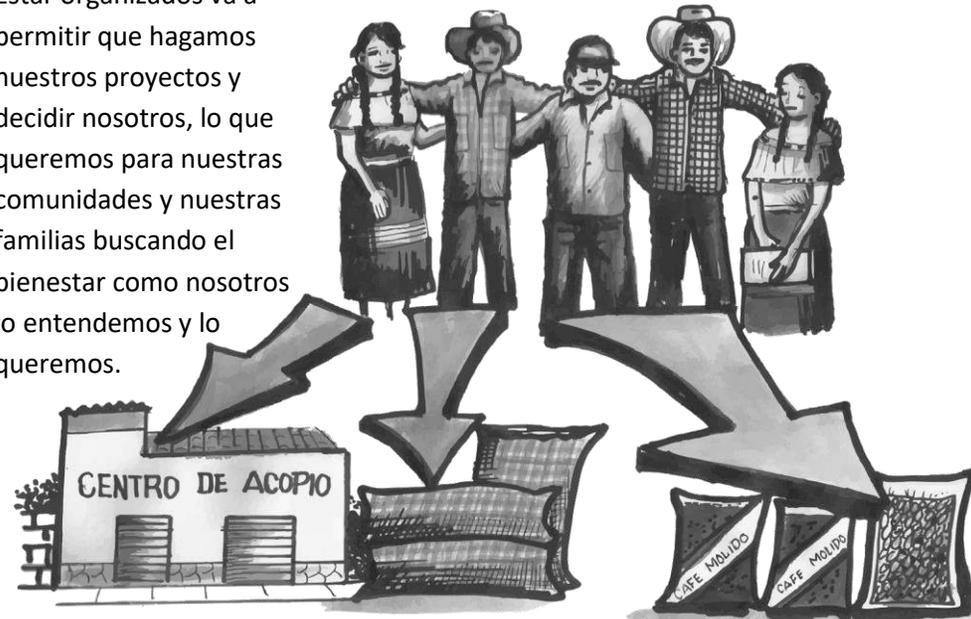


En el campo la vida es difícil y existen muchos problemas que parecen no tener solución y puede ser cierto, si no hay organización.

La organización no va a resolver todos los problemas que tenemos los productores de café, pero si no estamos organizados, no habrá un camino que podamos seguir y mejorar nuestra forma de vida.

El desarrollo sustentable habla de un tema muy importante que es el **social**, y la mejor manera de que caminemos hacia allá, es empezando por organizarnos.

Estar organizados va a permitir que hagamos nuestros proyectos y decidir nosotros, lo que queremos para nuestras comunidades y nuestras familias buscando el bienestar como nosotros lo entendemos y lo queremos.



## ¿CÓMO FORMAMOS UNA ORGANIZACIÓN?

El primer paso para empezar a organizarnos es haber desarrollado alguna experiencia de trabajo común, ya sea en la comunidad o con otros grupos, incluso bajo algún programa dentro de organizaciones de la sociedad civil o impulsados por el gobierno pero que no fomenten el paternalismo.

De acuerdo con esta figura, podemos empezar por estar dentro de un grupo interesados en hacer algo solamente por interés individual, después podemos organizarnos como grupo pensando en un interés de todo el grupo, ya que pasamos por esta etapa, nos ponemos de acuerdo nosotros mismos para decidir caminar juntos por mucho más tiempo que solamente lo que dure un proyecto, cualquiera que este sea.



Para elaborar el Plan, recomendamos seguir y elaborar estos 6 pasos:

1. El cambio deseado que quieren lograr en 10 años.
2. La meta, es decir, hay que poner números de lo que se quiere lograr: cuantos quintales a vender, cuánto dinero, un centro de acopio, etc.
3. El cambio que quieren lograr en los primeros 2 años, es decir, los primeros pasos para llegar al cambio dentro de 10 años.
4. Las metas por cumplir en esos dos años, pensando en el logro a 10 años.
5. Las actividades por realizar en estos dos años poniendo metas y responsables por cada una de ellas, de preferencia en un calendograma.
6. Medir los avances cada 6 meses y una evaluación al finalizar los 2 primeros años, después de los cuales se puede actualizar el cambio a 10 años.



### CONVOCATORIA ANUAL DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

Gobierno Federal



Si podemos elaborar estos 6 pasos, entonces podremos elaborar nuestro plan de trabajo con productos muy específicos que nos van a ayudar a avanzar en cosas concretas en nuestra empresa social, solo será cuestión de ponerlo por escrito en un documento, que será la guía de lo que haremos.

## ELABORANDO UN PLAN DE TRABAJO

Como organización productiva, es muy importante contar con un plan de trabajo y dar pasos para cumplirlos, pero como empresa social es aún más importante, ya que de ello depende el éxito de la empresa.

### Plan de inversión a 5 años



Para elaborar un plan necesitamos ordenar nuestras ideas de lo que queremos como cafetaleros y necesitamos pensar a largo plazo, es decir, que es lo que queremos en 10 o 15 años, independientemente de nuestra edad, pensemos en que nuestra empresa es también una herencia para nuestros hijos.

Recomendamos que cuando se elabore un plan, pidan apoyo de algún profesionalista que les ayude a ordenar las ideas y las escriba de acuerdo a lo que, como productores necesitamos.



Los pasos para conformar una organización legalmente y que se convierta en una organización productiva, incluye los 11 pasos de la figura siguiente:



Como se puede ver, en cada paso hay que tomar acuerdos con nuestros compañeros o compañeras y luchar y caminar. Para todos los pasos se va a necesitar tiempo y a veces dinero para avanzar.

Es importante buscar el acompañamiento de organizaciones de la sociedad civil que nos ayuden a aclarar dudas en el camino.

## TIPOS DE FIGURAS JURIDICAS

Cuando legalizamos una organización es muy importante que se escoja muy bien el tipo de figura jurídica que nos va a identificar como grupo. Nosotros recomendamos 4 tipos de figuras: las Cooperativas, las Sociedades de Producción Rural (SPR), la Sociedad Civil y las Sociedades Anónimas de Capital Variable. Sus características se detallan en la siguiente hoja.

La figura más sencilla y económica es la Cooperativa. Lo más costoso de las demás figuras es la protocolización, por lo que se deberá tener en cuenta el objetivo para decidir que figura nos conviene más.

El objetivo es dejar en claro para qué la queremos: producción de planta, venta de café pergamino, tostado o molido, por ejemplo.



Entonces, lo mejor es que nosotros mismos **empecemos a hacer algo por nuestra organización y no esperar que alguien de fuera nos traiga toda la solución.**

Algunas **recomendaciones o ideas** de lo que se puede hacer para empezar a contar con un fondo o ahorros dentro de la organización, son las siguientes:

- 1 Al término de la venta de la cosecha, aportar una cuota por productor.
- 2 Aportar una cantidad cuando se reciban subsidios de gobierno.
- 3 Separar aportaciones de gastos de operación de la Directiva.
- 4 Solicitar una cuota de entrada a la organización.
- 5 Cuando se venda a mayores precios, descontar un monto.
- 6 Aportación individual obligatoria.
- 7 Venta de acciones en la empresa, organización o sociedad.



Lo importante de este apartado es que la organización cuente con un fondo de ahorro que le ayude a realizar acopios de café sin tener que depender de los intermediarios y de todos los compromisos de venta a bajos precios.

## LA IMPORTANCIA DE UN FONDO DE AHORRO

Normalmente cualquier proyecto que inicia, debe tener recursos de todo tipo, especialmente dinero en efectivo para iniciar el negocio o las acciones en las mejores condiciones posibles y lograr el éxito deseado.

Eso no sucede de esa manera en nuestras comunidades, porque no contamos con dinero en efectivo para arrancar un proyecto como el que mencionamos. Entonces ¿Qué podemos hacer?

Tenemos dos opciones: una es esperar que alguna institución se apiade de nosotros y nos haga un préstamo como nosotros lo queremos, cosa que nunca va a suceder o va tardar en pasar. O la otra, iniciar alguna forma de empezar a ahorrar o analizar formas de aportación que nos permita contar con un recurso que funcione como capital de inversión.



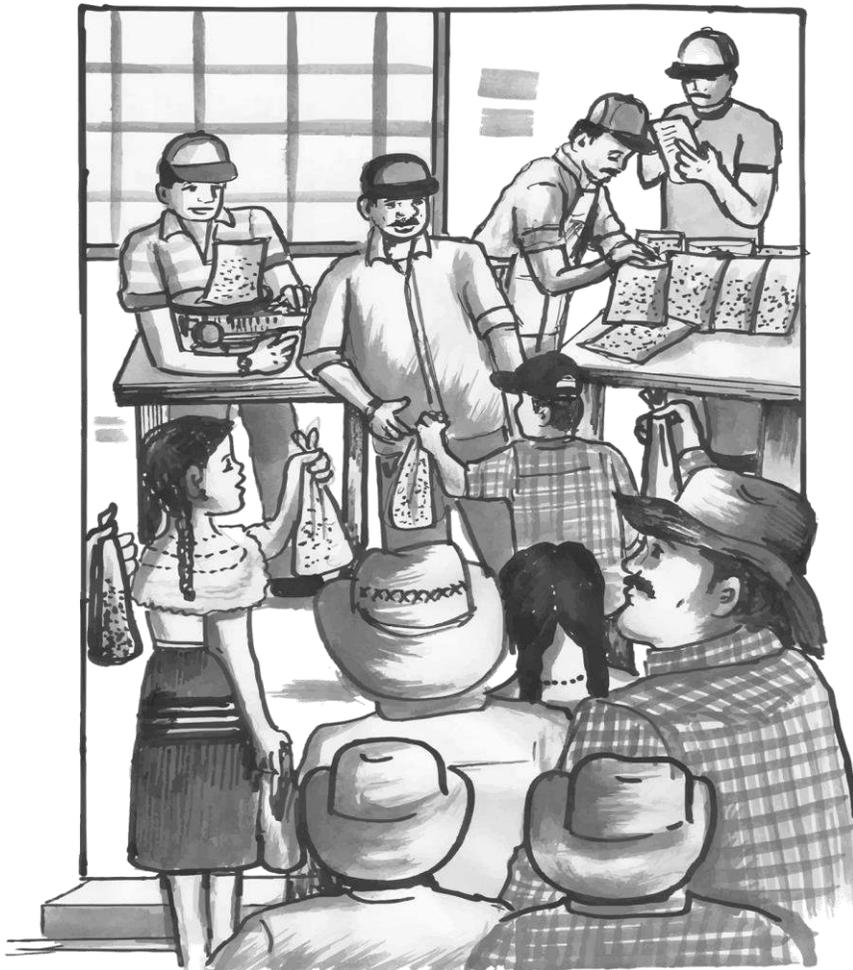
FIGURA / CONCEP-TO	SOCIEDADES			
	COOPERATIVAS	DE PRODUCCIÓN RURAL	CIVILES	ANONIMAS DE CAPITAL VARIABLE
<b>Inte-grantes</b>	Al menos 5 socios	Al menos 7 socios	Al menos 2 socios	Al menos 2 socios físicas o morales
<b>Estruc-tura interna</b>	Asamblea General, Consejos de Administración, Consejo de Vigilancia y Gerente (s).	Asamblea General, Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia	Dos o más personas físicas, Asamblea general o Consejo de Administración.	Asamblea general de Accionistas, Consejos de Administración, Comisario(s), Gerente(s).
<b>Capital social</b>	Es variable, no se fija. Se integra con aportaciones en dinero, bienes, trabajo. Puede ser a un plazo.	Ilimitada (sin monto mínimo), limitada (capital inicial 700 salarios mínimos) y suplementada (capital inicial 350 salarios mínimos).	Para acceder a créditos debe contar con recursos para iniciar proyectos. El capital social se constituye con la aportación de partes sociales.	50 mil pesos como mínimo integrante suscrito y el 20% exhibido (se conforma por capital fijo y capital variable).
<b>Obje-tivos</b>	Acorde a funciones, según sus actividades: a) Consumidores de bienes y servicios, b) Productores de bienes y servicios c) Ahorro y préstamo.	Integración productiva, de transformación, comercialización y servicios	Combinación de recursos o esfuerzos para la realización de un fin común. De carácter económico, pero no especulativo comercial. Puede obtener créditos.	Integración productiva y de servicios en cualquier sector de la economía.
<b>Régi-men de respon-sabilidad y fiscal</b>	Limitada o suplementada y fiscal simplificado para actividad primaria y/o no contribuyente, declaración mensual o semestral.	Limitada, ilimitada y suplementada y fiscal simplificado para actividad primaria, declaración mensual o semestral	Declaración tributaria mensual y anual.	Responsabilidad Limitada y fiscal simplificado para producción primaria o como Integradora de productores, declaración mensual.
<b>Regis-tros legales</b>	Permiso ante Secretaría de Economía, Acta Constitutiva Notariada de preferencia, Registro Público del Comercio y Registro Federal de Causantes (RFC).	Secretaría de Economía, Acta constitutiva notariada, Registro Agrario Nacional (opcional), Registro Público del Comercio y RFC.	Secretaría de Economía, Acta constitutiva notariada, Registro Agrario Nacional, (acciones "T" - tierra), Registro Público de la Propiedad y del Comercio y RFC.	Secretaría de Economía, Acta constitutiva notariada, Registro Agrario Nacional, (acciones "T" - tierra), Registro Público de la Propiedad y del Comercio y RFC.

Se recomienda una organización que se protocolice ante notario público, ello le puede dar mayor credibilidad.

## LOS PILARES DE UNA ORGANIZACIÓN

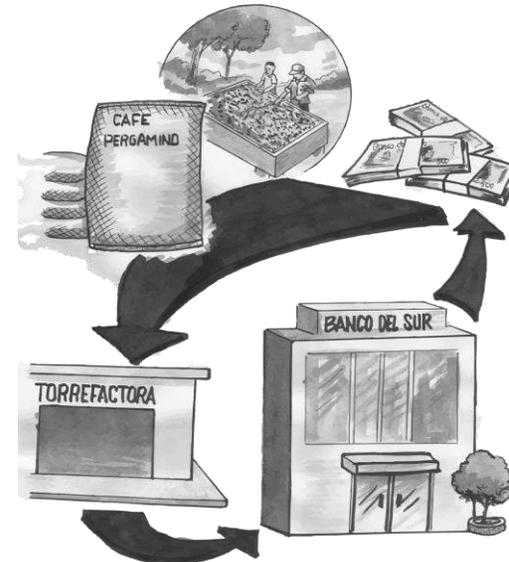
Una organización de café, para que funcione de la mejor manera, deberá siempre, cumplir con al menos 8 principios que son los que se muestran en el cuadro de al lado:

1. Libertad para entrar y salir de la organización
2. Participar y tomar decisiones entre todos
3. Estar dispuestos a aprender todo el tiempo
4. Cooperar entre los grupos
5. Servicio primero, después negocio
6. Las ganancias son de todos y los problemas también
7. Trabajar y apoyar a la organización
8. Hay que buscar sumar a la comunidad siempre



En nuestra experiencia, hemos visto que a las organizaciones productivas les cuesta mucho dar el paso hacia una empresa social, es por eso que muchos asesores o gente externa a la organización, se apropia de las empresas y al final, las organizaciones no reciben las ganancias que por derecho les corresponden.

Por lo anterior se vuelve muy importante que por ejemplo, los hijos de los socios se especialicen en temas de la organización para que sean ellos quienes operen la empresa o las empresas de la organización.



Hay organizaciones que han decidido no convertirse en una empresa comercializadora, sino al contrario, crear varias empresas y administrarlas a favor de sus socios. Por ejemplo, hay organizaciones que tienen una empresa que comercializa café pergamino, otra café tostado y molido y otra miel, esto dependerá al final de cuentas, de lo que busque la organización y lo fuerte que sea.

## DIFERENCIAS ENTRE ORGANIZACIÓN Y EMPRESA



Hay diferencias muy importantes entre lo que es una organización y una empresa.

Lo que podemos hacer énfasis es que cuando se da prioridad solamente al dinero, se pierden muchos otros valores que nos ayudan a mejorar nuestra organización y la sana convivencia en nuestras comunidades.

En el siguiente cuadro, hacemos una relación de las características que definen a cada una:

ASPECTOS CLAVE	ORGANIZACION	EMPRESA SOCIAL
<b>Directivos</b>	Modelo Consejo de Administración (6 a 9 personas)	Consejo de Administración, Jefes de Áreas, Personal encargado de ciertos procesos
<b>Recursos económicos</b>	Aportaciones de los socios, donantes y proyectos de gobierno	Genera sus propios recursos, además de las aportaciones de los socios y donaciones
<b>Atención a socios</b>	Gestiona y busca donantes a fondo perdido	Genera sus propios proyectos y gestiona hacia afuera con contrapartes
<b>Autonomía</b>	Depende mucho de los proyectos que les puedan dar y estos donantes exigen ciertas reglas	Depende de que tanto vende y que tan eficientes son sus procesos internos. La empresa decide su propio rumbo sin injerencia de nadie
<b>Comercialización</b>	A veces vende organizado, casi siempre a los intermediarios	Comercializa en grupo y se apropia de algunos eslabones de la cadena de valor, quita intermediarios
<b>Capital</b>	No tiene, depende de lo que consiga día a día o sólo es para operación	Va generando poco a poco, su propio dinero y proyectos para que sus socios lo tengan. Tiene un fondo estable



Si revisamos a detalle cada uno de estos pilares, todos nos hablan de COMPROMISO, es decir, cuando se decide entrar a una organización es como un matrimonio: es necesario estar dispuesto a colaborar y a construir mecanismos de confianza entre todos y todas, para que se pueda dar una buena comunicación y poder llevarnos bien.

También habla de la necesidad de que no solamente veamos a la organización con envidia, solamente para nosotros, sino que también busquemos que haya beneficio para nuestra comunidad y nuestro municipio.

Si cumplimos con los pilares de una organización, seguramente vamos a avanzar y a construir una organización productiva fuerte, que realmente de respuestas a los problemas que tenemos los productores de café.

## ¿QUÉ ES UNA EMPRESA SOCIAL?

Hasta este punto vamos a suponer que ya nuestra organización está funcionando muy bien y que ha logrado gestionar proyectos y los ha echado a andar y está beneficiando a sus socios. Pero tiene un solo fallo: no ha podido vender.

En este momento es cuando pensamos que una organización debe avanzar un paso más y convertirse en una empresa social.

No quiere decir que dejamos de ser organización, más bien quiere decir que necesitamos crecer de jóvenes a adultos. Dar un paso más y realmente caminar pensando en hacer cosas mucho más fuertes como lo es la comercialización de nuestro café.



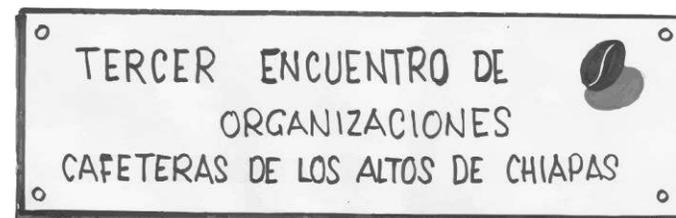
Estos principios se suman a lo que hemos puesto en la página 10 y buscan principalmente, ser una guía de por dónde debemos caminar, una vez que ya se ha empezado a comercializar.

Es muy importante que se debe dejar claro que como pequeños productores del medio rural, muchas de las teorías y conceptos que se utilizan en los negocios no funcionan para nuestras empresas debido principalmente por el tamaño de lo que hacemos y porque todos somos dueños de una parte de nuestro negocio.

Además, los trabajadores somos nosotros mismos, por lo que tenemos mayor compromiso porque las cosas salgan lo mejor posible.



La fuerza de nuestra empresa está en la capacidad que tengamos de llevarnos bien con la mayor cantidad de nuestros socios.



## LOS PRINCIPIOS DE UNA EMPRESA SOCIAL

En este apartado retomamos lo que hemos dicho y enlistamos 10 principios básicos que debe estar cumpliendo una empresa social en plena operación:

### PRINCIPIOS

1. Gestionada por los socios de manera democrática
2. Debe tener clara su misión, visión, principios y valores
3. Promueven la capitalización gradual
4. Autónoma e independiente: financiera y políticamente
5. Los socios deben educarse, formarse e informarse
6. Cooperar con otras organizaciones (redes)
7. Sumar a la comunidad y a los socios
8. Promover la transparencia y rendición de cuentas
9. Promueven una distribución equitativa de los ingresos
10. Promueven proyectos sociales y comunitarios



Los siguientes 8 puntos nos dicen cómo **debe ser una empresa social**, por lo que además de los puntos que mencionamos en la página 7, debemos sumar estos puntos y aplicarlos cuando empezamos a comercializar.

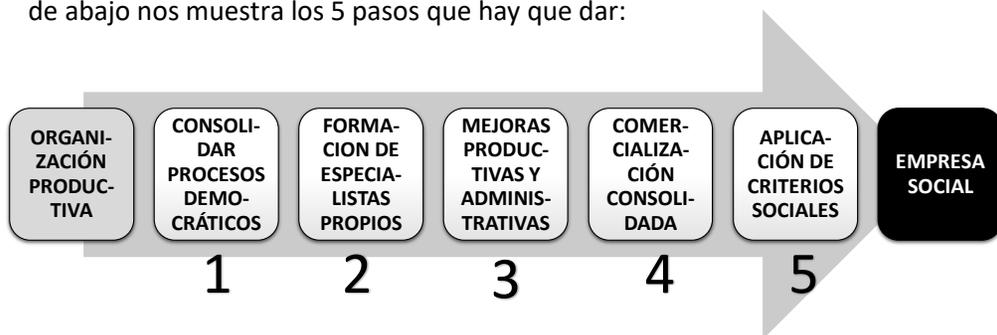
1. Claridad en la misión, la visión, principios y valores
2. Formar líderes en administrar y gerenciar
3. Transparencia en la rendición de cuentas
4. Fomentan la capitalización, la inversión y el ahorro poco a poco
5. Capacitan todo el tiempo a socios y directivos
6. Hay un compromiso con la gente no solamente con el dinero
7. Promueven una distribución equitativa de sus ingresos
8. Promueven proyectos sociales de beneficio comunitario



Una empresa social busca hacer negocio hacia fuera, pero beneficiando en aspectos sociales y económicos a sus socios.

## EL CAMINO DE ORGANIZACIÓN A EMPRESA SOCIAL

¿Cómo nos convertimos de organización productiva a empresa social? La figura de abajo nos muestra los 5 pasos que hay que dar:



El primer punto es que los pilares y los 8 puntos que definen a una empresa, se pongan en un reglamento interno de la organización y los socios propongan la manera en la que se pueden cumplir.

El segundo punto nos habla de que la organización debe tener sus propios especialistas, entre más dependamos de agentes o personas de fuera, menos eficientes vamos a ser. Tenemos que formar a nuestra propia gente.



También como tercer punto, necesitaremos mejorar nuestra administración y nuestra producción, por lo que debemos ponernos metas que nos permitan medir que tanto estamos avanzando en cada tema.

La comercialización deberá ser uno de los ejes de la empresa y año con año debe mejorarse o incrementarse la cantidad de café que se venda, eso nos ayudará a crecer y a obtener cada vez, mejores precios por nuestro producto.

Finalmente, la empresa

debe buscar que las ganancias, premios sociales o donaciones gestionadas, sirvan para mejorar las condiciones de vida de nuestras familias y de las comunidades donde vivimos en temas como educación, salud, vivienda, agua, caminos, etc.

Si cumplimos con estos 5 pasos, entonces estaremos funcionando como una empresa social.

