

APRENDAMOS en territorios cafetaleros



Manual

¿Cómo vender el café en tu propia tierra?

Trinidad Cristina Guerrero Jiménez

Obeimar Balente Herrera Hernández

Luis Martínez Villanueva



APRENDAMOS en territorios cafetaleros

Manual

¿Cómo vender el café en tu propia tierra?

Trinidad Cristina Guerrero Jiménez,

Obeimar Balente Herrera Hernández,

Luis Martínez Villanueva.

Con la colaboración de la Coordinadora Mexicana de Pequeños Productores de Comercio Justo.



SISTEMA DE ORGANIZACIÓN Y PROMOCIÓN
EN LOS TERRITORIOS CAFETALEROS
Frontera 31903



EE
633.73
A6 / 5

Manual ¿cómo vender el café en tu propia tierra? / Trinidad Cristina Guerrero Jiménez, Obeimar Balente Herrera Hernández, Luis Martínez Villanueva. - San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, México : El Colegio de la Frontera Sur, 2024.

1 recurso digital : PDF 40 páginas : fotografías, ilustraciones, mapa, retratos ; 8 MB.

Bibliografía: páginas 39-40.

(Colección Aprendamos en Territorios Cafetaleros; número 5).

ISBN: 000-000-0000-00-0

1. Café, 2. Cafeterías, 3. Mercado nacional, 4. Cafetal, 5. México, I. Guerrero Jiménez, Trinidad Cristina (autora), II. Herrera Hernández, Obeimar Balente (autor), III. Martínez Villanueva, Luis (autor).

Este manual es el producto de un trabajo colectivo financiado por el proyecto PRONAII Sistemas Socioecológicos Sustentables en Territorios Cafetaleros del Sureste de México. Segunda Fase, PRONAII 319068.

Primera edición digital, agosto de 2024

Fotografía de portada: Dra. Trinidad Cristina Guerrero Jiménez.

D. R. © El Colegio de la Frontera Sur
Carretera Panamericana y Periférico Sur s/n, C. P. 29290
Barrio María Auxiliadora
San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, México
www.ecosur.mx

Se autoriza la reproducción de esta obra para propósitos de divulgación o didácticos, siempre y cuando no existan fines de lucro, se cite la fuente y no se altere el contenido (favor de dar aviso: llopez@ecosur.mx). Cualquier otro uso requiere permiso escrito de los editores.

Hecho en México / *Made in Mexico*

Contenido

| | |
|---|----|
| Presentación | 5 |
| Introducción..... | 6 |
| El mercado | 7 |
| ¿Cuáles son los segmentos de mercado a quiénes podemos vender nuestro café?..... | 8 |
| Las cafeterías | 9 |
| ¿Dónde se ubican principalmente las cafeterías en México?..... | 11 |
| Nuestra empresa ¿Cómo venden en el mercado nacional? | 16 |
| ¿Qué esfuerzos hemos realizado para vender en el mercado nacional? | 16 |
| ¿Cómo se organiza la empresa de la economía social y solidaria para vender en el mercado nacional? | 18 |
| Elementos empresariales para vender en el mercado nacional | 18 |
| Acciones clave para incrementar las ventas..... | 32 |
| Recomendaciones finales | 37 |
| Bibliografía citada | 39 |

Presentación

“**A**PRENDAMOS en territorios cafetaleros” es una colección de documentos diseñados para quienes vivimos, cultivamos, comemos, estudiamos, trabajamos e investigamos en estos territorios. Son una co-construcción realizada a través de un trabajo participativo entre un grupo de personas académicas, productoras, organizaciones civiles y de base social, sustentada en diálogo de saberes.

Plantea soluciones de experiencias piloto y narraciones de las lecciones aprendidas y seleccionadas por ser buenas prácticas para la producción y alternativas económicas, con la finalidad de motivar el aprendizaje, propagar estas experiencias con las personas interesadas y aquellas involucradas en la formación de capacidades locales, así como fomentar el cuidado del ambiente y de la salud alimentaria sin el uso de agroquímicos. Es importante recordar que el uso consciente y responsable de nuestro entorno local garantiza un futuro más próspero para nuestras familias y comunidades.

El Manual “¿Cómo vender el café en tu propia tierra?” tiene como objetivo fortalecer las capacidades de las empresas cafetaleras de comercio justo orgánico para aumentar sus ventas en el mercado nacional. A raíz del diagnóstico realizado por ECOSUR en 2019 y 2020, se identificaron desventajas competitivas en áreas de venta, promoción y conocimiento del mercado. Esto obstaculizaba su capacidad para aprovechar el crecimiento del consumo de café en México, especialmente entre las generaciones millennial y Z. Con la intención de superar estos desafíos y capitalizar la oportunidad en el mercado nacional, el manual busca proporcionar herramientas y estrategias prácticas para mejorar la comercialización del café producido por estas empresas de la economía social y solidaria, facilitando así su desarrollo y sostenibilidad económica.

Este manual es el producto de un diálogo de saberes en el marco del Proyecto Sistemas Socioecológicos Sustentables en Territorios Cafetaleros del Sureste de México, Segunda Fase, financiado por CONACHYT, 319068.

Introducción

En 1988 varias empresas sociales cafetaleras como la Unión de Comunidades de la Región del Istmo (UCIRI) lograron la conformación de un sistema, el de comercio justo orgánico; que permitió a las mismas comercializar gran parte de su producción en países de Europa, Estados Unidos y Asia a mejores precios de los que lograban en el mercado nacional, vendiendo su materia prima como café cereza o café pergamino a los grandes acaparadores e intermediarios (Renard, 1999 y Van der Hoff, 2011). Sin embargo, en los últimos años y debido a varias circunstancias, entre ellas: la complejización de las normas para exportar productos orgánicos de comercio justo a la Unión Europea, el condicionamiento por parte de los grandes tostadores de la compra de una parte de la producción de café de las empresas sociales a precio justo a cambio de la compra de una mayor parte de su producción a precio de mercado, etc., han hecho que la exportación del café producido por éstas empresas sociales, tenga cada vez menos ventajas competitivas. En contraparte, el incremento en el consumo de café en grano en México, impulsado por personas de las generaciones millennial y Z (NUUP, 2018) significa una buena oportunidad, para aumentar la participación en el mercado nacional de las empresas sociales cafetaleras que forman parte de la Coordinadora Mexicana de Pequeños Productores de Comercio Justo (CMCJ).

En 2019 y 2020, personal de ECOSUR a petición de la CMCJ realizó el Diagnóstico de los mecanismos de mercado que utilizan 10 empresas de la economía social y solidaria de comercio justo orgánico para llevar a cabo su misión social y en él fue posible identificar que dichas empresas sociales tenían desventajas competitivas con respecto al funcionamiento de sus áreas de venta y promoción; así como en el conocimiento del mercado; de tal forma que se les dificulta aprovechar la oportunidad de expandir su participación en el mercado nacional. Como resultado de esa labor se presenta el Manual ¿Cómo vender el café en tu propia tierra? Que tiene por objetivo contribuir al desarrollo de capacidades de las empresas cafetaleras de la economía social de comercio justo orgánico para incrementar sus ventas en el mercado nacional de café.

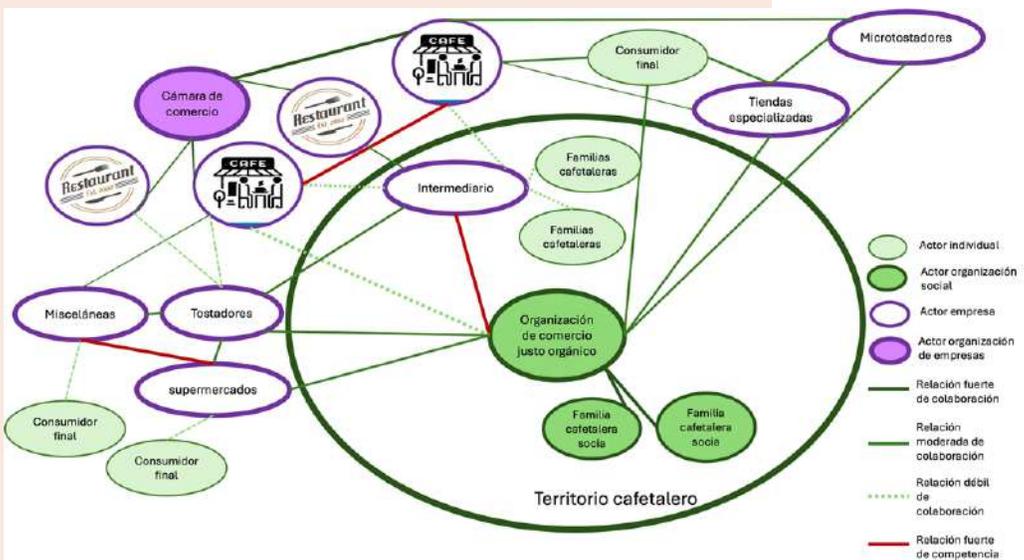
El mercado

El mercado de café es muy amplio y complejo, en él participan distintos actores, que interactúan y se organizan de muy variadas maneras, buscando cumplir con sus objetivos, intereses y necesidades (González, 2002 y Educatina, 2013; citados por Blanco *et al.*, 2018). Un ejemplo del mercado nacional en el que participan las empresas de la economía social y solidaria de comercio justo orgánico se puede ver en la Figura 1.

Para conocer cómo es el mercado de café lo más fácil es estudiarlo por partes. El mercado de café se puede dividir o segmentar considerando el tipo de café que buscan los consumidores: el café soluble (consumidores sensibles al precio), el café molido o en grano (consumidores que se interesan por la calidad) y el café de especialidad (consumidores que buscan mayor calidad y conocimiento sobre el café). Otra forma de segmentación del mercado de café es el lugar donde los consumidores consumen este producto, en casa (segmento de mercado de consumo en casa) o bien en un restaurante o en una cafetería (segmento de mercado consumo fuera de casa) (Schiffman y Kanuk, 2010; NUUP, 2018).

Saber más sobre cómo son los segmentos del mercado nacional de café ayuda a las organizaciones a decidir cómo podrían dar a conocer a esos segmentos de mercado sus productos o servicios e incrementar así sus ventas a dichos segmentos (Schiffman y Kanuk, 2010).

Figura 1. Actores en el mercado nacional de café



Fuente: elaboración propia.

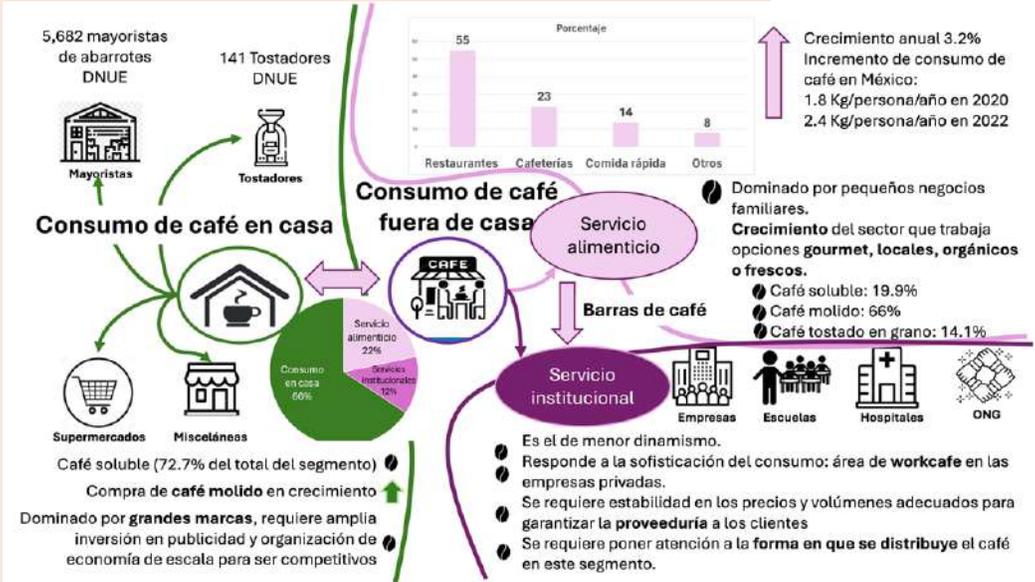
¿Cuáles son los segmentos de mercado a quienes podemos vender nuestro café?

En la Figura 2 se presenta una caracterización de algunos de los segmentos de mercado que están presentes en el mercado nacional de café; entre los más atractivos para las organizaciones de comercio justo orgánico se encuentra el consumo fuera de casa, el segmento de servicios alimenticios: restaurantes y cafeterías, que integran el 78% de este segmento y están entre los de mayor crecimiento (3.2% anual) (NUUP, 2018). Los retos que presenta este sector es que son pequeños negocios familiares, por lo que las estrategias para dar a conocer el producto y contactar con estos negocios deben ser muy creativas y eficientes, de tal forma que sean accesibles a las capacidades de inversión de las organizaciones.

Aunque el segmento sigue dominado por el café soluble, el consumo de café en grano o molido está aumentando, sobre todo entre las generaciones jóvenes como la generación Z y la millennial (NUUP, 2018). Resulta importante reflexionar sobre la experiencia de UCIRI (Herrera y Guerrero, 2020) para contactar, promocionar y vender el café de la organización en las misceláneas que se encuentran en su zona de influencia, de tal forma que lograron vender su producto en lugares cercanos, lo que reduce el costo de transporte, pero también lograron que la población local conociera la calidad de su producto y así valorará su trabajo.

De los segmentos de mercado analizados, el servicio alimenticio es el segmento de mercado con el mayor crecimiento anual (3.2%), dentro de dicho segmento, las cafeterías ocupan el 23% de los establecimientos que venden este producto con cerca de 75,000 establecimientos (DNUEc). Todos los elementos mencionados anteriormente, nos llevan a identificar que las cafeterías y particularmente, aquellas cuyos principales clientes son las personas jóvenes millenials y generación Z, se convierten en el segmento de mercado de café consumido fuera de casa más prometedor para que las organizaciones de comercio justo orgánico incrementen sus ventas en el mercado nacional.

Figura 2. Segmentos del mercado nacional de café



Fuente: Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DNUE, 2024 a y b) y NUUP (2018).

Las cafeterías

La apertura de las cafeterías de Starbucks en los años 90 hizo que el consumo de café, que antes consumían principalmente las personas adultas en casa, cambiara y se incrementará el consumo de café fuera de casa en las cafeterías, con las personas jóvenes como principales consumidores (Gutiérrez, 2021).

Pero ¿Qué es una cafetería?, las cafeterías son establecimientos comerciales donde se venden bebidas elaboradas a base de café, se consideran como lugares de esparcimiento y de socialización, donde las personas pueden vivir experiencias de consumo que les ayuden a despejar la mente y salir de la rutina (Carrión, 2017 y (PROFECO, 2009). En la actualidad, los tipos de cafeterías que existen son muy variados y responden a diferentes tipos de necesidades, principalmente a las necesidades y expectativas que los clientes esperan de estos establecimientos. De acuerdo con Gutiérrez (2021) las cafeterías deben poner atención en el buen funcionamiento de la calidad del café, el buen servicio y la atmósfera del local; todos estos elementos integran una experiencia de consumo que es lo que los clientes están comprando, aprecian y por lo tanto los puede influenciar para decidir consumir el café en un establecimiento o en otro (Gutiérrez 2021).

Por lo que respecta a la calidad del café, esta se ha ido diferenciando, en función de elementos que tienen que ver con el proceso de producción, la comercialización y el consumo. En la Tabla 1 se puede ver una clasificación del café considerando algunos de estos elementos diferenciadores.

Tabla 1. Calidad del café considerando elementos diferenciadores.

| Tipo de café | Elemento diferenciador | Subtipos |
|-----------------------|---|--|
| Café convencional | Es el café que se vende sin ningún elemento diferenciador. | Ninguno |
| Cafés diferenciados | Son los tipos de café producidos con algún elemento que los diferencia de otros productos presentes en el mercado. | Sustentable: que se preocupa por conservar y proteger el ambiente, cuidar la salud de las personas productoras y consumidoras y que ofrece un pago justo a las personas productoras. Café de comercio justo: se compra directamente a las empresas de la economía social (organizaciones de pequeños productores) y solidaria, garantizándoles un pago justo por su producto. Café orgánico: se produce con métodos que conservan el ambiente y prohíbe el uso de sustancias químicas. Café de sombra o amigable con las aves: se cultiva bajo la cobertura forestal en entornos biodiversos y es benéfico para las aves. |
| Cafés de especialidad | Son los cafés que tienen alguna característica o características que los consumidores consideran como diferente y especial y están dispuestos a pagar un precio más elevado para poder consumirlos. | Para la Asociación Nacional de Cafeteros (ANeIA, 2021; citado por Gutiérrez, 2021) los cafés especiales se pueden clasificar considerando el atributo por el que el café alcanza mayor valor: cafés de origen, cafés sostenibles y cafés de preparación. Para la Speciality Coffee Association (SCAA, 2007; citado por Gutiérrez, 2021) los cafés de especialidad se basan en la mejora de la calidad del producto, por lo tanto, deben alcanzar un puntaje igual o superior a los 85 puntos. Mientras que los cafés que logran puntajes entre 80 y 84 puntos son considerados por esta asociación como cafés Premium |
| Café de origen | Los distingue la identificación del lugar donde son producidos, enfocándose y aprovechando la fama que van ganando ciertas regiones productoras de café. | Cafés colombianos Blue Mountain de Jamaica Kopi Luwak de Café de Huatusco, Veracruz Café de Chiapas Café de Jaltenango. |

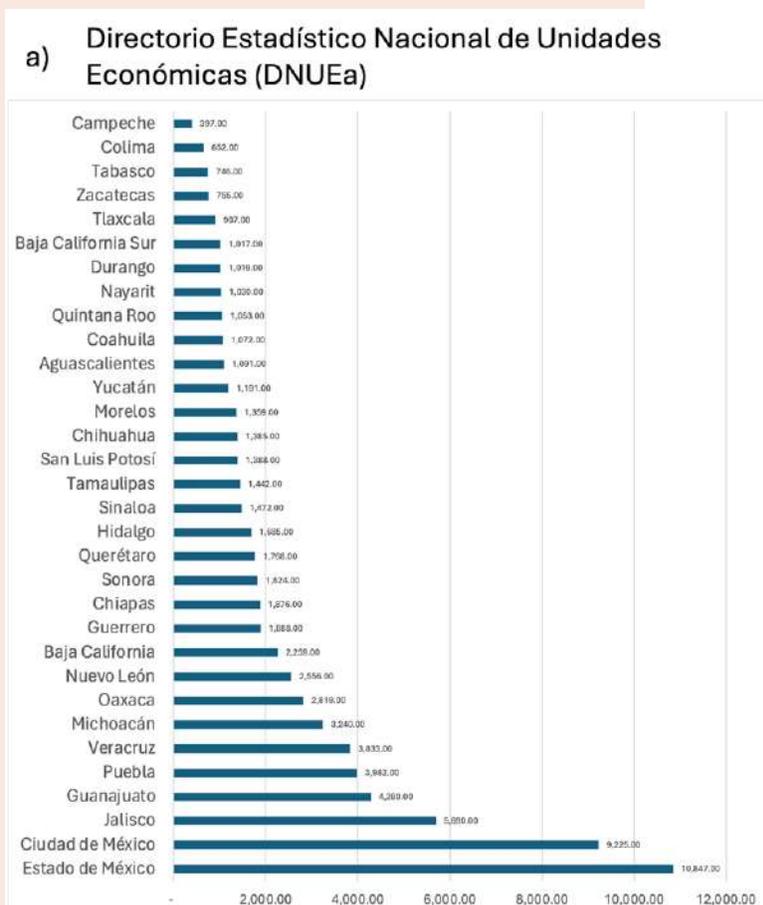
Fuente: Escamilla y Landeros (2016; citados por Martínez, 2018); Giovannucci (2001) SCAA (2007; citado por Gutiérrez, 2021).

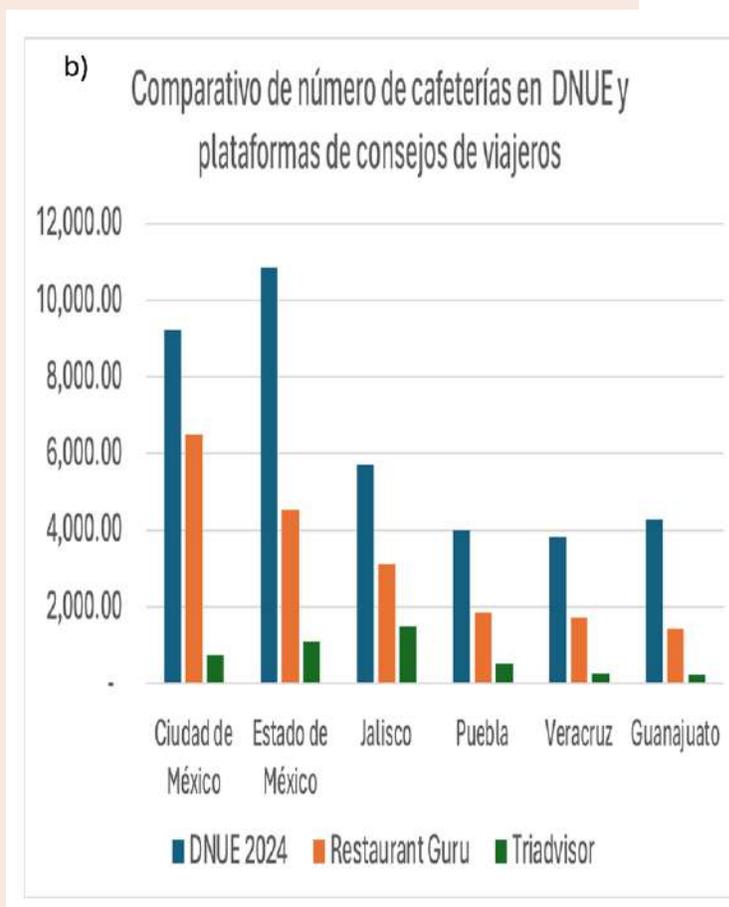
¿Dónde se ubican principalmente las cafeterías en México?

El DNUE (2024) identifica que es en el Estado de México donde se ubica el mayor número de cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares, le siguen en importancia la Ciudad de México, Jalisco, Guanajuato, Puebla y Veracruz, que en conjunto representan cerca del 50% de las cafeterías que existen en México (Figura 3a).

Si bien los datos ofrecidos por el DNUE (2024c) son demasiado amplios porque se refieren a cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares, es posible precisar el conocimiento sobre el tamaño del mercado de las cafeterías a partir de las plataformas con consejos para viajeros como Tripadvisor o Restaurant Guru. En la Figura 3b se puede ver que para la plataforma Restaurant Guru existen registradas 6,489 cafeterías; mientras que para el Estado de México solo son 4,537 y todas ellas significan números menores que los establecimientos registrados en el DNUE como cafeterías y diversas bebidas.

Figura 3. Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares ubicadas en los estados de la República Mexicana y cafeterías registradas en plataformas de consejos para viajeros.





Fuente: DNUE (2024), Restaurant Guru (2024) y Tripadvisor (2024).

Un primer acercamiento al conocimiento del segmento de mercado cafeterías puede realizarse a través de la información que comparten los clientes en las plataformas de consejos para viajeros. Un ejemplo de ello se presenta en la Figura 4a, en donde es posible ver cuántas interacciones tienen las cafeterías con sus clientes, considerando el número de opiniones que dichos clientes compartieron en la plataforma Tripadvisor (2022). Para elaborar la Figura 4^a y 4c se revisaron 698 cafeterías registradas en la plataforma Tripadvisor en 2022 para las ciudades de México, Mérida, Monterrey y Querétaro; en dicha plataforma los clientes de estas cafeterías compartieron 65,373 opiniones sobre el café y los alimentos consumido en las cafeterías, el ambiente del local y el servicio recibido por el personal de la cafetería. La mayor parte de las cafeterías (86.8%) que se encuentran registradas en la plataforma Tripadvisor para las ciudades analizadas tienen menos de 199 opiniones, lo que dificulta el acercamiento a las mismas.

En la Figura 4b se puede ver una caracterización del café que venden en las cafeterías analizadas, utilizando la propuesta de Escamilla y Landeros

(2016; citados por Martínez-López, *et al.*, 2018), por Giovannucci (2001) y por la SCAA (2007; citado por Gutiérrez, 2021). En la Figura 4b es posible ver que desde la perspectiva de los usuarios el café que consumieron en las cafeterías no tiene una característica especial (83.7%), de hecho, muchas opiniones de los clientes se refieren a un café rico, o delicioso o espectacular, pero sin especificar alguna característica que diferencié este café del que se consume en el resto del mercado. Solamente el 2.7% de las opiniones de los clientes se refirieron a alguna característica relacionada con la definición del café de especialidad y que es una calidad sobresaliente que los hace diferentes de los demás cafés y que los clientes están dispuestos a pagar un sobreprecio por consumir esa calidad. Dentro del segmento de mercado de cafeterías, fue posible identificar la importancia que están tomando los cafés diferenciados (café orgánico, de comercio justo, artesanales, o de sombra y amigable con las aves) pues desde la opinión de los clientes el 11.2% de las cafeterías revisadas venden este tipo de café. Mientras que el 2.4% de las opiniones de los clientes se refirieron a que aprecian el consumo de cafés con un origen identificado, como el café de Veracruz, el café de Chiapas o el café nacional.

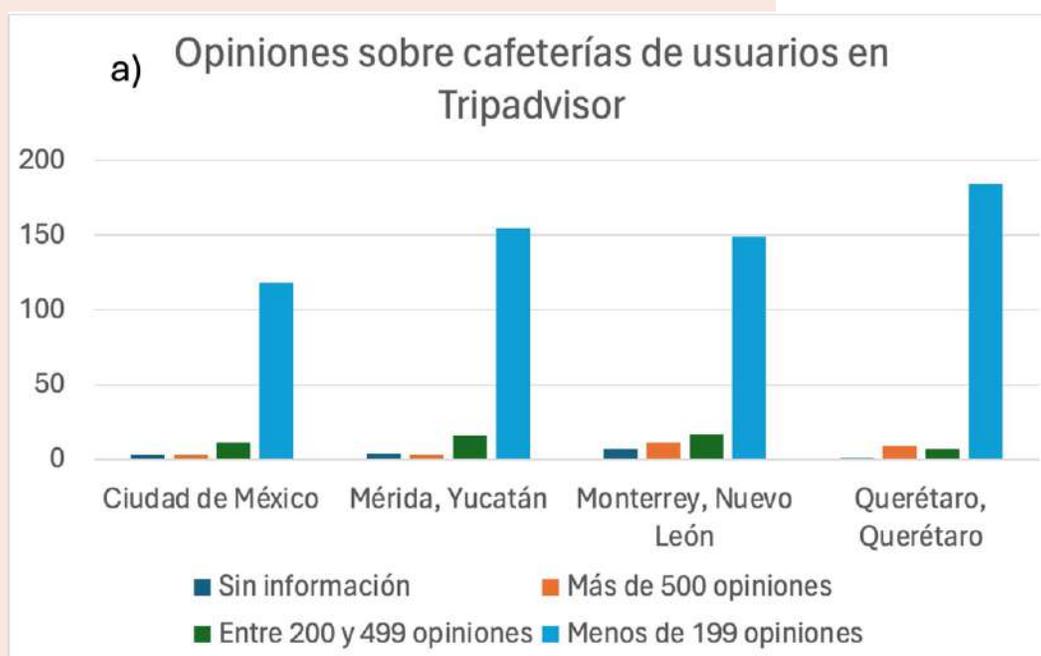
En la Figura 4b se presenta una caracterización del café que venden las cafeterías en las 4 ciudades estudiadas. Las cafeterías que venden café diferenciado según opinión de sus clientes se presentan en mayor número en las ciudades de Monterrey (cerca del 20% de las cafeterías revisadas), Ciudad de México (11%) y en Mérida, Yucatán (10%). En Querétaro el café de especialidad presenta la misma importancia que el café diferenciado (ambos arriba del 4.0%). Mientras que el café de origen se presenta como importante en la Ciudad de México.

Es importante que las organizaciones de comercio justo orgánico identifiquen algunas de las características de las cafeterías revisadas, porque ello les ayudará a definir mejor su estrategia de acercamiento y de ventas a estas cafeterías. Por ejemplo, en Ciudad de México es importante que las organizaciones destaquen el origen del café y su contribución al cuidado del ambiente y a la justicia social, porque estas características son las que llaman la atención de los clientes de las cafeterías. Mientras que en Querétaro se tendrá que vender café de la mejor calidad, que pueda ser considera-

do como de especialidad; es decir arriba de 85 puntos, para que los clientes de las cafeterías que se encuentran en esta ciudad puedan reconocer el café que venden estas organizaciones por el atributo de la calidad. En Monterrey, Nuevo León será necesario destacar los atributos que tiene el café, como el cuidado del ambiente, y el comercio justo, que venden las empresas de la economía social y solidaria que lo diferencia del café convencional; ya que estos elementos son importantes para los clientes de una quinta parte de las cafeterías presentes en esta ciudad.

A continuación, se analizarán algunos elementos que pueden ayudar a la organización de comercio justo orgánico a evaluar sus experiencias, estrategias y capacidades para vender su producto en el mercado nacional, con la finalidad de que puedan identificar oportunidades de mejora.

Figura 4. Número de opiniones y tipo de café que venden las cafeterías en cuatro ciudades de México.



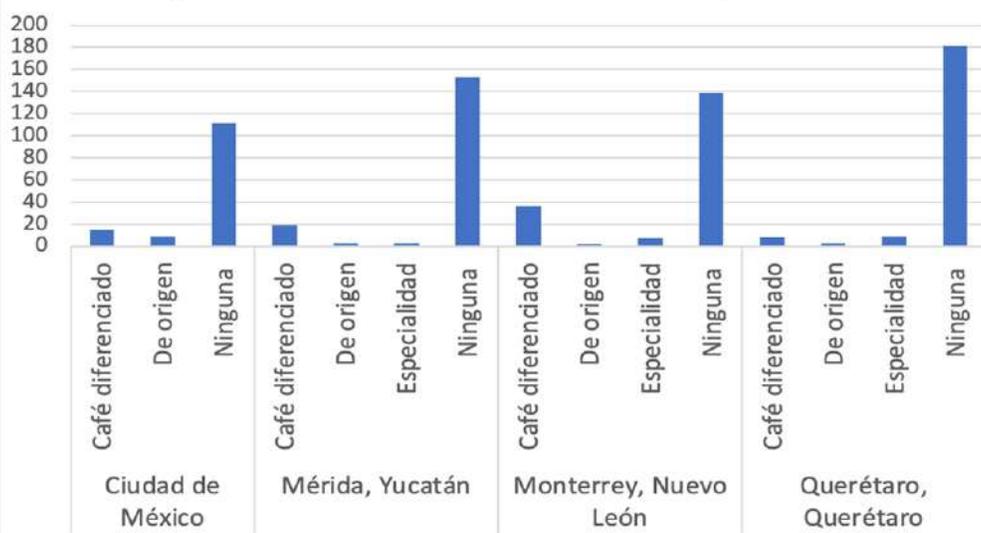
Café convencional

Es el café que se vende sin ningún elemento diferenciador

Café diferenciado

Sustentable
De comercio justo
Orgánico
De sombra
Amigable con las aves

b) Tipo de café que venden en las cafeterías según opiniones de clientes en Tripadvisor



Café de especialidad

Mejora de la calidad del producto, deben alcanzar un puntaje igual o superior a los 85 puntos

Café de origen

Identificación del lugar donde son producidos, aprovechan la fama que van ganando regiones productoras de café

Fuente: Tripadvisor (2022).

Nuestra empresa ¿Cómo venden en el mercado nacional?

La mayoría de las organizaciones de productores que venden café en el sistema de comercio justo funcionan como empresas que se encuentran dentro de la economía social y solidaria (ESS). Estas empresas tienen la característica de que además de tener como objetivo el generar recursos económicos, se centran en contribuir a resolver problemáticas sociales (Van der Hoff, 2011; Guerrero y Herrera, 2023). Estas empresas se nutren con la costumbre de la cooperación, el tequio y la ayuda en comunidad que viene de nuestras raíces mesoamericanas, lo que permite que se tengan empresas más fuertes, comprometidas con principios y valores de la justicia social, ambiental y económica y que pueden sortear dificultades como precios bajos o contextos adversos (Ramírez-Díaz, *et al.*, 2016).

¿Qué esfuerzos hemos realizado para vender en el mercado nacional?

Varias de las empresas iniciaron vendiendo su café en el mercado nacional, tostando y moliendo pequeñas cantidades que colocaban en bolsas de plástico que sellaban de forma artesanal (Guerrero y Herrera, 2024). Otras, tienen clientes que compran, pero que piden muchas rebajas en el precio del producto (Guerrero y Herrera, 2020). Para analizar los esfuerzos que cada organización ha realizado se propone las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Qué acciones y en qué fecha se han llevado a cabo, para que la empresa comercialice los productos, en el mercado nacional?
- ▶ ¿Cómo y porqué se han desarrollado estas acciones? ¿Han tenido aliados o aliadas para impulsarlas?
- ▶ ¿Con qué tipo de clientes les han permitido estar en contacto dichas acciones?
- ▶ ¿Qué han aprendido estas acciones en relación con los clientes que les conviene más tratar, cómo comunicarse mejor con esos clientes, cómo hacerles llegar mejor los productos, cómo negociar mejor el precio y las condiciones de entrega, etc.?

Para responder a estas preguntas se pueden hacer entrevistas con personas clave de la organización que saben cómo ha transcurrido la historia de la organización. Se recomienda que una vez que se recabe la información de las entrevistas se elabore una tabla que concentre la información y les permita analizarla (ver Tabla 2).

Tabla 2. Acciones que hemos realizado para vender en el mercado nacional.

| Año | Suceso o acción realizada | Segmento de clientes con el que tiene relación | Aliados o aliadas | Contexto que permitió la realización de la acción o que influyó en su éxito o fracaso | Aprendizaje |
|-------|---------------------------|--|-------------------|---|-------------|
| Año 1 | Suceso 1 | | | | |
| Año 2 | Suceso 2 | | | | |

Fuente: elaboración propia.

La información de la tabla 2 puede servir para reflexionar con la organización el camino que ya se ha recorrido y ver la necesidad de replantear los esfuerzos. Es recomendable que se elaboren infografías que faciliten la comunicación de los aprendizajes registrados, como la que se presenta en la Figura 5.

Figura 5. Historia de las acciones que ha realizado la Empresa A para vender en mercado nacional.



¿Cómo se organiza la empresa de la economía social y solidaria para vender en el mercado nacional?

Para poder comercializar los productos de estas empresas se necesita estar organizados, repartiendo el trabajo para que se pueda hacer mejor y más eficiente. A veces ocurre que una misma persona tiene que hacer varias tareas al mismo tiempo, por ejemplo, la administración y las ventas lo que limita el tiempo que puede dedicar a aprender a hacer muy bien una de esas tareas y además le resta capacidad para trabajar de manera eficiente en otra actividad. Este es uno de los problemas más recurrentes en la forma en que las empresas de comercio justo orgánico se han organizado para vender sus productos en el mercado nacional (Guerrero y Herrera, 2020).

Elementos empresariales para vender en el mercado nacional

¿Cuánto, cómo y por qué está vendiendo la empresa u organización su producto en el mercado nacional?

Para conocer estas cuestiones es necesario identificar el desempeño de la empresa u organización en los siguientes elementos:

- ▶ 1) el destino de la producción.
- ▶ 2) las capacidades que tiene la empresa u organización para la transformación y para la venta y promoción del producto.
- ▶ 3) el conocimiento que la empresa u organización tiene de sus clientes, la segmentación de estos y los lugares donde se vende el producto.
- ▶ 4) su capacidad para comunicarse con sus clientes, que en conjunto le permiten a la EESS diseñar estrategias empresariales que le ayudan a lograr la sostenibilidad económica.

▶ El destino de la producción

¿Cuánto de su producción vende la empresa en el mercado de exportación y cuánto vende en el mercado nacional?, ¿Cómo se vende el café en el mercado nacional, cómo café pergamino, en café oro o en tostado y molido?

En la Tabla 3 se presenta una propuesta para sistematizar esta información. Una vez calculado la cantidad de producto que se vende como café pergamino, oro o tostado y molido en el mercado nacional se pueden elaborar algunas gráficas, como las que se presentan en las Figuras 6 y 7 que pueden ayudar a la empresa a compararse con otras empresas hermanas y aprender de cómo ellas han logrado incrementar la cantidad de café que venden en el mercado nacional, sobre todo considerando aquellas acciones que les han permitido apropiarse de mayor valor del producto en dicho mercado.

Tabla 3. Producción y destino de la producción de la empresa u organización.

| Destino de la Producción | Cantidad de producto (Tn) | Porcentaje |
|---------------------------------|---------------------------|------------|
| Acopio anual | | |
| Exportación | | |
| Venta nacional pergamino | | |
| Venta nacional oro | | |
| Venta nacional tostado y molido | | |
| Venta nacional total | | |

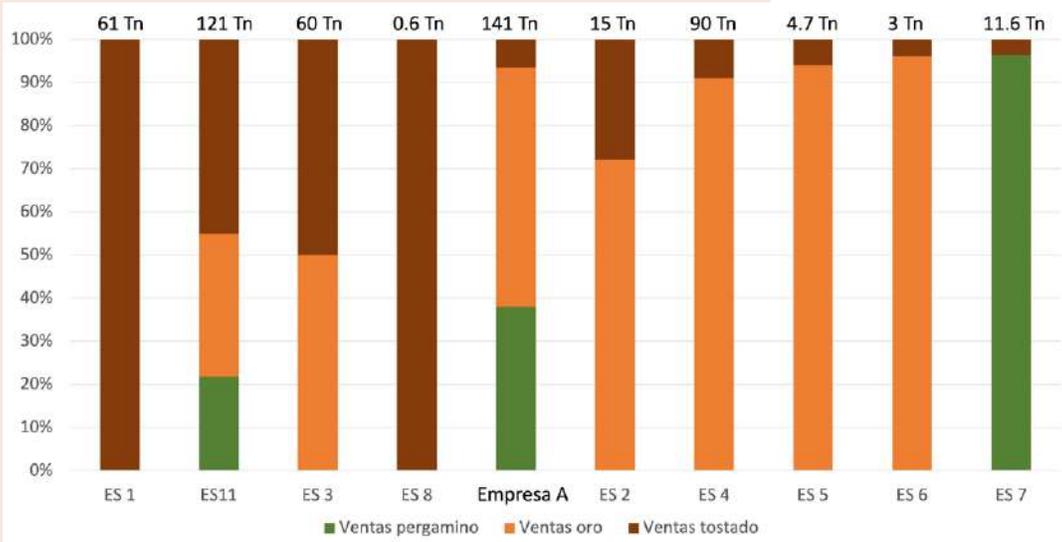
Fuente: elaboración propia.

Figura 6. Destino de la producción de la Empresa A en el mercado nacional y de exportación.



Fuente: elaboración propia.

Figura 7. Destino de la producción de la Empresa A en el mercado nacional.



Fuente: elaboración propia.

En la Figura 7 es posible identificar que la empresa que utilizamos como ejemplo -que denominaremos Empresa A- vende un poco más de 141 toneladas en el mercado nacional, cerca del 93% de esta venta corresponde a café pergamino y oro; por lo que existe poca apropiación de valor en este mercado, comparada con las ES 1 y ES 8 que venden la totalidad de su producción en forma de café tostado en el mercado nacional.

¿Cuál es la situación de su empresa?

► Capacidades de la empresa u organización para la transformación de su producción y para la venta y promoción de la misma

La mayoría de las empresas que integran el movimiento de comercio justo han logrado desarrollar capacidades crecientes para transformar, proporcionar servicio a clientes, distribuir y comunicarse con los clientes para la venta de su producto en el mercado nacional, logrando con ello incrementar la apropiación de valor en dicho mercado.

¿Cuáles son las capacidades que ha desarrollado tu empresa?

Puedes usar la Tabla 4 para responder a esta pregunta.

Tabla 4. Capacidades de la empresa u organización para transformar y vender su producto.

| Tipo de capacidad | Elemento | Desempeño de la empresa | Desempeño ideal | Recomendación |
|-------------------|--|-------------------------|-------------------|--|
| Transformación | ¿Cuántos años de experiencia tiene la persona que se encarga del tostado del café? | | Más de 3 años. | - Menos de 3 años: mejorar. - Entre 3 y 5 años: mantener. - Más de 5 años: contar con aprendiz. |
| | Beneficio seco ¿Es propio o contratan? | | Propio | - Propio: mantener. - Contratan: mejorar. |
| | Tostadora ¿Es propia o contratan? | | Propia | - Propio: mantener. - Contratan: mejorar. |
| | ¿Cuál es la antigüedad de la tostadora? | | Menos de 10 años. | Más de 10 años: renovar. |
| | ¿Cuál es el porcentaje de uso de la tostadora? | | 70% | - Menos de 70%: mejorar la subutilización. - 70%: mantener. - Más de 70%: mejorar la sobreutilización. |
| | ¿Cuentan con laboratorio de catación? | | Sí | - No: mejorar con la instalación de laboratorio. - Sí: mantener. |
| | ¿Cuenta con catador? | | Sí | - No: mejorar con la contratación de un catador. - Sí: mantener. |
| | ¿Realizan catas para asegurar la calidad? | | Sí | - No: mejorar con la contratación de un catador. - Sí: mantener. |
| | ¿Tienen máquina para empacar el café? | | Sí | - No: mejorar con la adquisición de una máquina. - Sí: mantener. |
| | ¿Venden café en bolsas con marca propia? | | Sí | - No: mejorar con el diseño de una bolsa con marca propia. - Sí: mantener. |
| | ¿La bolsa tiene código de barras? | | Sí | - No: mejorar con la incorporación del código de barras. |

| Tipo de capacidad | Elemento | Desempeño de la empresa | Desempeño ideal | Recomendación |
|---------------------|---|-------------------------|-----------------|--|
| Servicio a clientes | ¿Cuenta con vendedor? | | Sí | - No: mejorar con la contratación de personal para el área de ventas. - Sí: mantener. |
| | ¿Cuánto tiempo le dedica el vendedor a su actividad? | | Mayor a 75% | - Menos de 50%: mejorar. - Entre 50: y 75%: mantener y mejorar. - Más de 71%: mantener. |
| | ¿El vendedor tiene estudios especializados en ventas? | | Sí | - No: mejorar con capacitación. - Sí: mantener. |
| | ¿Cuál es el tiempo de respuesta para consolidar una venta en el mercado nacional? | | 5 días | - Más de 5 días: mejorar. - Menos de 5 días: mantener. |
| | ¿Cuál es el tiempo de respuesta para consolidar una venta en el mercado regional? | | 5 días | - Más de 5 días: mejorar. - Menos de 5 días: mantener. |
| | ¿Cuál es el tiempo de respuesta para consolidar una venta en el mercado local? | | 2 días | - Más de 2 días: mejorar. - Menos de 2 días: mantener. |
| Distribución | ¿Cuenta con centro de distribución en otras partes del país? | | Sí | - No: mejorar con alianzas estratégicas para incrementar los centros de distribución del producto en ciudades importantes del país. - Sí: mantener e incrementar. |
| Comunicación | ¿Cuenta la organización con una persona encargada de promocionar el producto? | | Sí | - No: mejorar contratando personal que pueda dedicar tiempo y esfuerzo a la promoción del producto. - Sí: mantener. |
| | ¿Qué porcentaje de tiempo le dedica a la promoción? | | Mayor a 75% | - Menos de 50%: mejorar. - Entre 50: y 75%: mantener y mejorar. - Más de 75%: mantener. |
| | ¿Cuántas actividades realiza la persona encargada de la promoción? | | 2 | - Más de 2 actividades; mejorar. - Menos de 2 actividades: mantener. |

Fuente: elaboración propia.

Se recomienda recabar la información para llenar la Tabla 4 con el personal encargado del área de transformación, ventas y promoción. Una vez acopiada la información se puede analizar con dicho personal las opciones de mejora que se pueden buscar para que la empresa u organización tenga mejores capacidades para vender su producción en el mercado nacional.

► Los clientes, su segmentación y ubicación

¿Quiénes nos compran y por lo tanto son nuestros clientes?

¿En dónde se encuentran?

¿Cuánto nos compran y cada cuánto lo hacen?

En la Tabla 5 se presenta una propuesta para caracterizar a esos clientes. Se sugiere seleccionar una muestra de 50 clientes que le compran café a la organización para llevar a cabo dicha caracterización. Para llenar la columna de segmento de cliente es necesario considerar que existen dos formas de consumir el café, en casa y fuera de casa. En cada tipo de consumo podemos encontrar clientes especializados en distribuir el café, en la Tabla 6 se presenta una propuesta de los segmentos de clientes más comunes para una empresa de comercio justo.

Una vez que se ha recabado la información se pueden elaborar tablas dinámicas y gráficos para interpretar los resultados. En las tablas 7 y 8 es posible ver un resumen del número de clientes y de la cantidad comprada por los mismos de la Empresa A, mientras que en las Figuras 8a y 8b se puede identificar qué segmentos de clientes son los más importantes para esta organización, por cantidad de clientes y por volumen comprado por dichos clientes.

Para identificar las áreas de oportunidad de la organización es importante ubicar en dónde se encuentran los clientes que le compran a la organización u empresa, para ello se puede elaborar una tabla dinámica con la información recabada en la caracterización de clientes (ver Tabla 9 y Tabla 10).

Tabla 5. Caracterización de los clientes que le compran a la empresa u organización.

| Nombre del cliente | Segmento de cliente | Ciudad donde se localiza | Estado donde se localiza | ¿Cómo se le hace llegar el producto? | Tipo de café que compra | ¿Cuánto y cada cuándo compra café? | ¿Cuánto café compran mensualmente? | ¿Qué le gusta al cliente de nuestro café? | ¿Cómo conoció el cliente a la empresa? | ¿Cómo nos comunicamos con el cliente? | ¿Ha cambiado con el tiempo el tipo de café o la cantidad de café que el cliente compra? | ¿Por qué? |
|--------------------|---------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------------|-------------------------|------------------------------------|------------------------------------|---|--|---------------------------------------|---|-----------|
| Cliente 1 | | | | | | | | | | | | |
| Cliente 2 | | | | | | | | | | | | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Segmentos de clientes más comunes que tienen las empresas cafetaleras.

| Tipo de consumo | Segmento de clientes |
|-----------------------|--|
| Consumo en casa | Tostadores |
| | Microtostadores |
| | Mayorista |
| | Minorista tiendas departamentales |
| | Minorista misceláneas |
| | Minorista tiendas especializadas |
| | Minorista comercio electrónico |
| | Cliente final |
| Consumo fuera de casa | Cafetería |
| | Expendio |
| | Restaurante |
| | Servicios institucionales: empresas |
| | Servicios institucionales: escuelas |
| | Servicios institucionales: organizaciones no gubernamentales |
| | Servicios institucionales: hospitales |
| | Servicios institucionales barras de café |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7. Número de clientes en los diferentes segmentos que tiene la empresa u organización.

| Tipo de consumo | Segmento de clientes | Número de clientes en cada segmento |
|-----------------------|--|-------------------------------------|
| Consumo en casa | Cliente final | |
| | Minorista: comercio electrónico | |
| | Minorista tiendas especializadas | |
| | Minorista miscelánea | |
| | Tostadores | |
| Consumo fuera de casa | Servicios institucionales: hospitales | |
| | Servicios institucionales: organizaciones no gubernamentales | |
| | Servicios institucionales: escuelas | |
| | Servicios institucionales: empresas | |
| | Cafeterías | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8. Cantidad comprada por los clientes en los diferentes segmentos que tiene la empresa u organización.

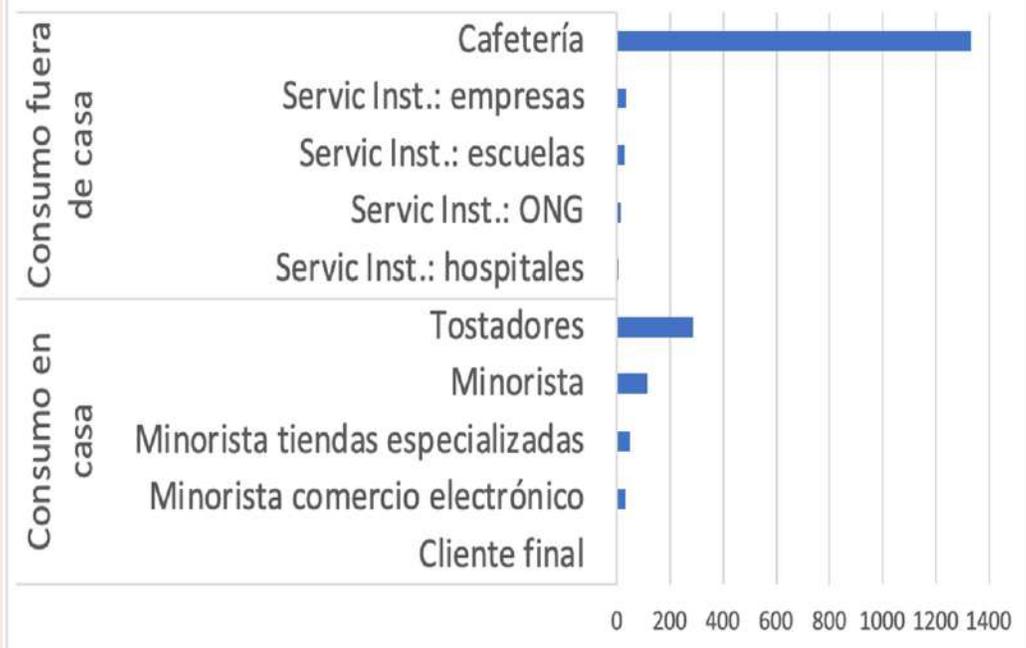
| Tipo de consumo | Segmento de clientes | Cantidad comprada por el segmento |
|-----------------------|--|-----------------------------------|
| Consumo en casa | Cliente final | |
| | Minorista: comercio electrónico | |
| | Minorista tiendas especializadas | |
| | Minorista miscelánea | |
| | Tostadores | |
| Consumo fuera de casa | Servicios institucionales: hospitales | |
| | Servicios institucionales: organizaciones no gubernamentales | |
| | Servicios institucionales: escuelas | |
| | Servicios institucionales: empresas | |
| | Cafeterías | |

Fuente: elaboración propia.

Figura 8. Número de clientes y cantidad comprada por los clientes de la Empresa A.



b) Cantidad comprada por los segmentos de clientes de Majomut



Fuente: elaboración propia.

Tabla 9. Ciudades y estados donde la empresa u organización comercializa sus productos.

| Estado | Ciudad | Venta de café (kg/mes) |
|----------|----------|------------------------|
| Estado 1 | Ciudad 1 | Cantidad vendida |
| Estado 1 | Ciudad 2 | Cantidad vendida |

Fuente elaboración propia.

Tabla 10. Segmentos de clientes en estados donde la empresa u organización vende sus productos.

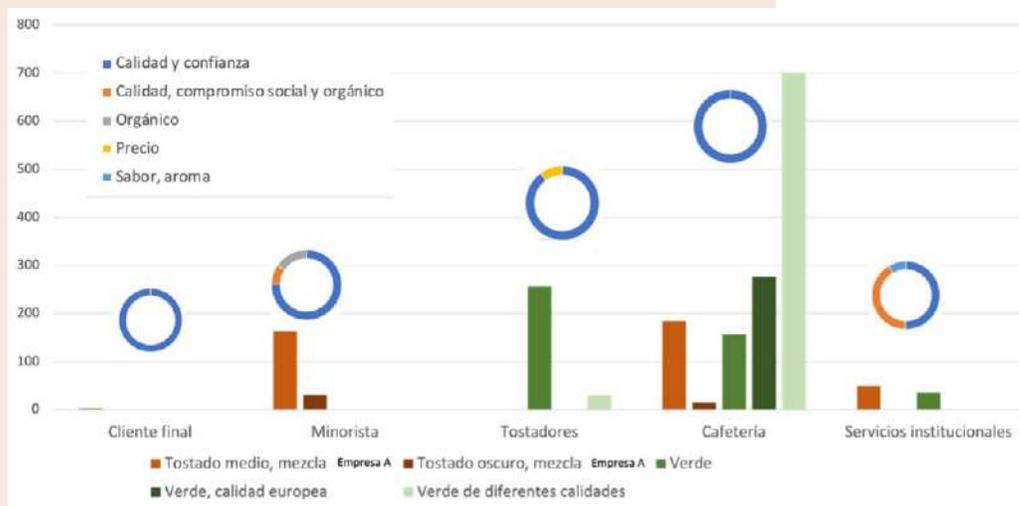
| Estado | Segmento de clientes | Venta de café (Kg/mes) |
|----------|------------------------|------------------------|
| Estado 1 | Segmento de clientes 1 | Cantidad vendida |
| Estado 1 | Segmento de clientes 2 | Cantidad vendida |

Fuente elaboración propia.

La caracterización de clientes también permite conocer el tipo de producto que están comprando los diferentes segmentos de clientes; el tipo de presentación que prefieren y las razones por las cuales están comprando nuestro producto (ver Figura 9). El análisis de esta información ayudaría a identificar qué es lo que están buscando los diferentes tipos de clientes y por lo tanto a realizar acciones que refuercen su confianza en nuestro producto. Esta información también puede ser útil en una estrategia donde se busca

incrementar el número de clientes que se tienen en determinados segmentos, ya que nos ayudaría a imaginarnos como podemos incrementar el conocimiento de nuestro producto entre esos segmentos de clientes.

Figura 9. Presentaciones que prefieren y porque compran los clientes de la Empresa A.



Fuente: elaboración propia.

► Comunicación con los clientes

La forma en que nos comunicamos con nuestros clientes es importante para incrementar nuestras ventas. La caracterización de los clientes que le compran a la organización también nos permite saber cómo nos conocieron nuestros clientes y por lo tanto si queremos incrementar el número de personas que nos compran de determinados segmentos podemos recurrir a esta información. Ejemplo de ello es la forma en que los clientes de la Empresa A conocieron a la organización plasmada en la Figura 10, en ella se observa que al menos 5 segmentos de clientes: cliente final, minorista, tostadores, cafetería y servicios institucionales: escuelas; han mantenido una fidelidad en cuanto a la compra de productos a la empresa de la economía social y solidaria. Llama la atención que entre los segmentos de clientes minoristas y cafeterías los clientes han buscado a la Empresa A, probablemente debido a la aparición de la empresa de la economía social y solidaria en medios digitales; mientras que entre el grupo de tostadores y cafeterías ha sido más importante la participación de la organización en exposiciones y demostraciones.

Los jóvenes de las generaciones millennial y Z son los que están incrementando el consumo de café en México (NUUP, 2018), la forma que más utilizan estas generaciones para comunicarse son los medios digitales, por lo tanto, se hace necesario realizar un análisis de cómo la empresa u organización se está comunicando con sus clientes en estos medios.

Figura 10. Forma en que los clientes de la Empresa A conocieron a la empresa.



Fuente: elaboración propia.

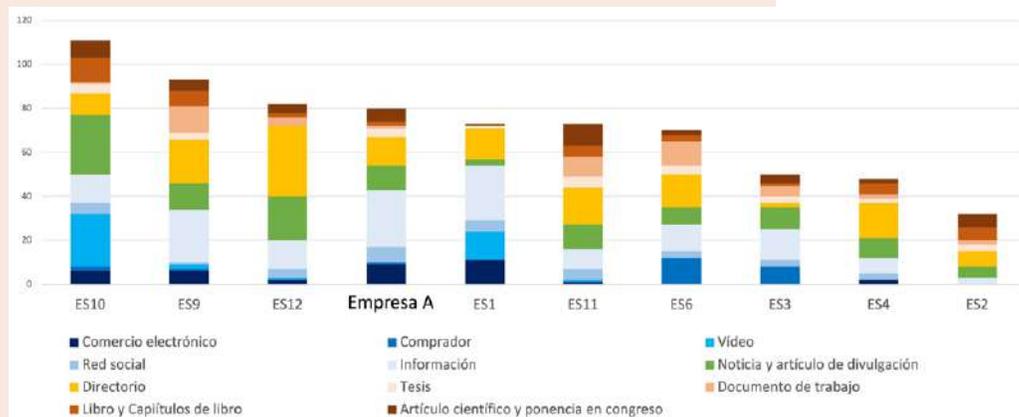
Tabla 11. Páginas en las que aparece el nombre de la empresa u organización.

| Dirección de la página | Tipo de información que contiene la página | Contenido | Palabra o palabras empleadas en búsqueda en Google | Fecha de búsqueda | Fecha de publicación | Observaciones |
|------------------------|--|-----------|--|-------------------|----------------------|---------------|
| Dirección 1 | | | | | | |
| Dirección 2 | | | | | | |

Fuente: elaboración propia.

Una vez realizada la revisión en Google del nombre de la organización o empresa y organizada en una base de datos en Excell es posible elaborar gráficas que permitan analizar la forma en que la empresa u organización se comunica con sus clientes utilizando los medios digitales (ver Figura 11).

Figura 11. Páginas digitales en las que aparece la empresa u organización.



Fuente: elaboración propia.

Además de la revisión de las páginas digitales, es importante considerar el impacto de la presencia de la organización en medios digitales; es decir que no basta con aparecer en estos medios, sino el alcance que dichos contenidos tienen entre el público meta. Por ello se hace necesario analizar también el impacto de la organización o empresa en redes sociales. En la Tabla 12 se presenta un ejemplo de cómo se puede acopiar información sobre los vídeos que mencionan a la organización o empresa en Youtube; mientras que en la Tabla 13 se presenta un ejemplo de acopio y sistematización de publicaciones que se realizan en Facebook.

Como ejemplo de análisis de los elementos antes mencionados se presenta el caso de la Empresa A, en la cual el número de visualizaciones lograda por la ES1 de los 24 vídeos que se pueden encontrar en Youtube es tres veces mayor que la lograda por la Empresa A. Al respecto la organización cafetalera de comercio justo orgánico requiere una reflexión tanto de la forma de producir contenidos digitales como de las estrategias y alianzas que le permitirían difundir los mismos, de tal forma que el impacto de la organización también crezca, no solo en número de clientes, sino también en la valoración del esfuerzo de la Empresa A.

La reflexión anterior también aplica para las publicaciones que se realizan en la red social Facebook, la cual se presenta en la Figura 12; en ella se puede ver que si bien la Empresa A ha logrado una gran cantidad de publicaciones (200) éstas no han sido compartidas para incrementar el impacto de las mismas, como si ocurrió con la ES4 cuyas publicaciones fueron compartidas 18, 200 veces o las publicaciones de la ES1 que fueron compartidas 5,714 veces. Al respecto se presenta la necesidad de buscar una mayor interacción entre la ES y sus seguidores en las redes sociales de tal forma que se logre que dichos seguidores compartan las publicaciones de la Empresa A y así incrementar el alcance de las mismas.

Un análisis de la frecuencia de las publicaciones y el alcance logrado deja ver que los mayores alcances, o número de usuarios únicos que vieron el contenido, se lograron en los meses de agosto y septiembre (41%) de 2021 (Tabla 14). Esta cifra corresponde al mayor esfuerzo que la empresa de la economía social y solidaria realizó para tener un mayor número de publica-

ciones, pues en esos dos meses se logró el 33% de las publicaciones hechas entre 2021 y 2022. En contraste el menor esfuerzo para tener presencia de la organización de comercio justo orgánico en esta red social ocurrió en los meses de junio a agosto de 2022, pues apenas se lograron 11 publicaciones en los tres meses antes mencionados, con un alcance apenas del 5%.

Es posible identificar el contenido, las fechas y horas de publicación de las publicaciones que lograron un alcance arriba de 1000 personas. En la empresa social A analizada destaca que de las 12 publicaciones, 5 realizaron el día jueves, lo que puede significar que este es un día adecuado para que la Empresa A se comunicó con sus clientes.

Tabla 12. Vídeos publicados en Youtube que mencionan a la organización o empresa.

| Dirección Web | Nombre del vídeo | Número de visualizaciones | Fecha de publicación | Número de suscriptores del canal | Nombre del canal |
|---------------|------------------|---------------------------|----------------------|----------------------------------|------------------|
| Dirección 1 | | | | | |
| Dirección 2 | | | | | |

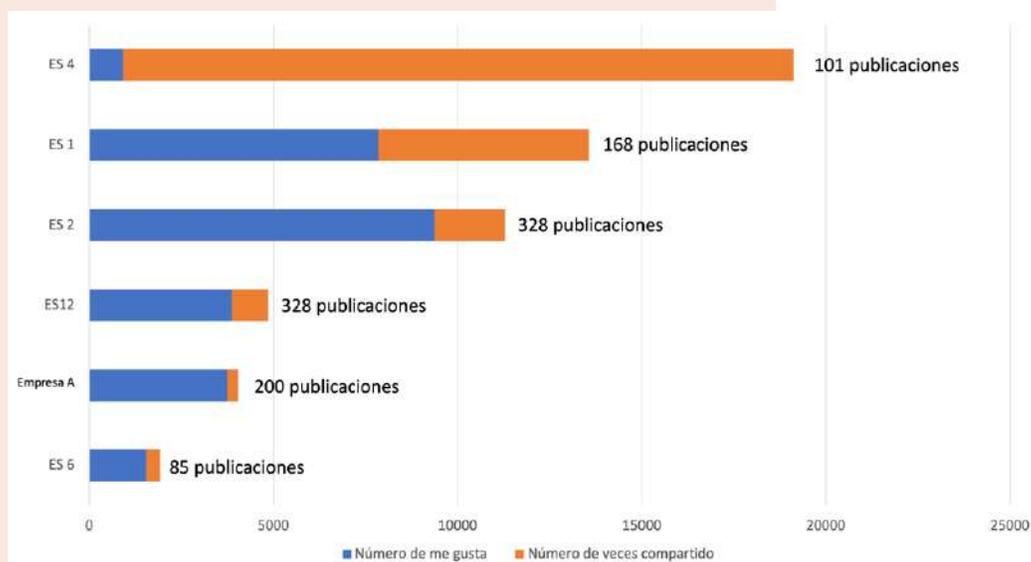
Fuente: elaboración propia.

Tabla 13. Publicaciones de la organización en la red social Facebook.

| Año en que fue publicada | Mes en que fue publicada | Día en que fue publicada | Hora en que fue publicada | Contenido | Alcance | Me gusta | Comentarios | Número de veces compartida |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------|---------|----------|-------------|----------------------------|
| Año 1 | | | | | | | | |
| Año 1 | | | | | | | | |

Fuente: elaboración propia.

Figura 12. Interacción de la Empresa A en la red social Facebook.



Fuente: elaboración propia.

Tabla 14. Alcance y número de publicaciones logradas por la Empresa A entre 2021 y 2022.

| Año | Mes | Alcance | Número de publicaciones |
|------|---------------|---------|-------------------------|
| 2021 | Julio | 8,098 | 20 |
| | Agosto | 23,914 | 38 |
| | Septiembre | 10,003 | 28 |
| | Octubre | 8,901 | 23 |
| | Noviembre | 8,013 | 25 |
| | Diciembre | 2,485 | 6 |
| 2022 | Enero | 3,210 | 10 |
| | Febrero | 6,106 | 16 |
| | Marzo | 2,416 | 6 |
| | Abril | 1,626 | 6 |
| | Mayo | 3,030 | 11 |
| | Junio | 1,533 | 6 |
| | Agosto | 3,076 | 5 |
| | Total general | 82,411 | 200 |

Fuente: elaboración propia.

Acciones clave para incrementar las ventas

El análisis de la información generada en el diagnóstico permitió identificar algunos puntos de mejora para el trabajo que realiza la Empresa A para participar en el mercado nacional de café; estos puntos se han agrupado en:

- ▶ 1) innovar a partir de la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.
- ▶ 2) llevar a cabo pruebas piloto para cambios que se quieran hacer en la forma de vender.
- ▶ 3) identificar y conocer mejor a nuestros clientes.

Innovar a partir de la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes

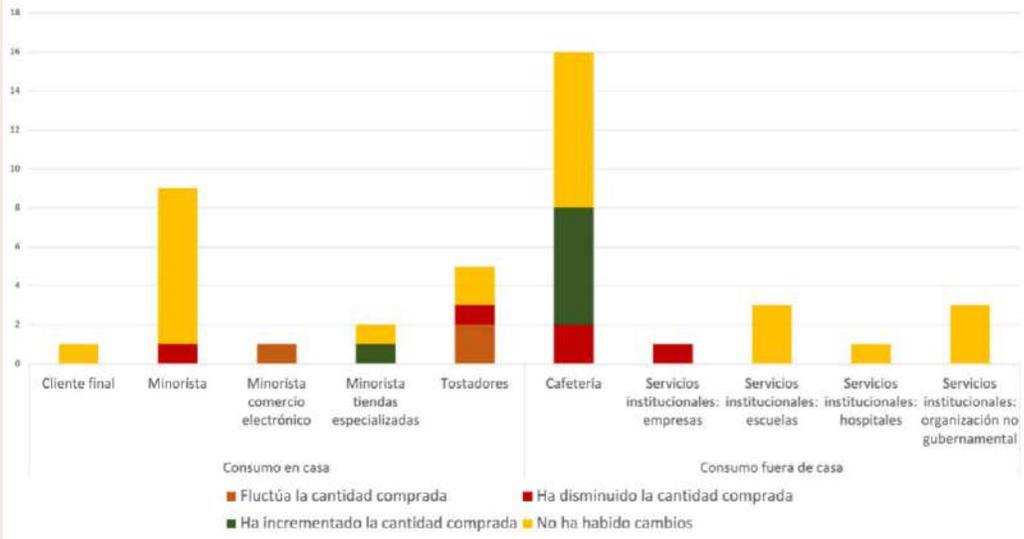
¿Qué tanto conocemos a nuestros clientes, sus necesidades o los cambios que les gustaría hacer en los productos que venden, las estrategias de venta o la comunicación con sus clientes?

¿Hemos desarrollado actividades con nuestros clientes para que conozcan nuestros productos y al mismo tiempo conocer mejor sus necesidades, cómo visitas a sus instalaciones, catas o compartir nuestras redes sociales con ellos?

En la Figura 13 es posible identificar que la cantidad comprada solo ha sido incrementada por los segmentos de clientes cafetería y tiendas especializadas; mientras que se ha mantenido en todos los temas segmentos a excepción de minoristas comercio electrónico y, mientras que ha disminuido entre los segmentos de clientes cafeterías, tostadores, minoristas y servicios institucionales a empresas. Sería deseable llevar a cabo actividades con estos segmentos de clientes para conocer porque ha disminuido la cantidad de café comprada para que la ES pueda hacer los ajustes necesarios para que ello no ocurra. También sería deseable conocer lo que opinan los clientes de la Empresa A con respecto al producto adquirido y al servicio prestado para que dicho conocimiento permita a la organización de comercio justo orgáni-

co ajustar sus procesos de producción, transformación, comercialización y difusión, de tal forma que logren mayor impacto en sus clientes. Por ejemplo, sensibilizarlos con la experiencia de socios y socias de la empresa de la economía social y solidaria.

Figura 13. Cambios en cantidad comprada por los segmentos de clientes de la Empresa A.



Fuente: elaboración propia.

Llevar a cabo pruebas piloto para cambios que se quieran hacer en la forma de vender

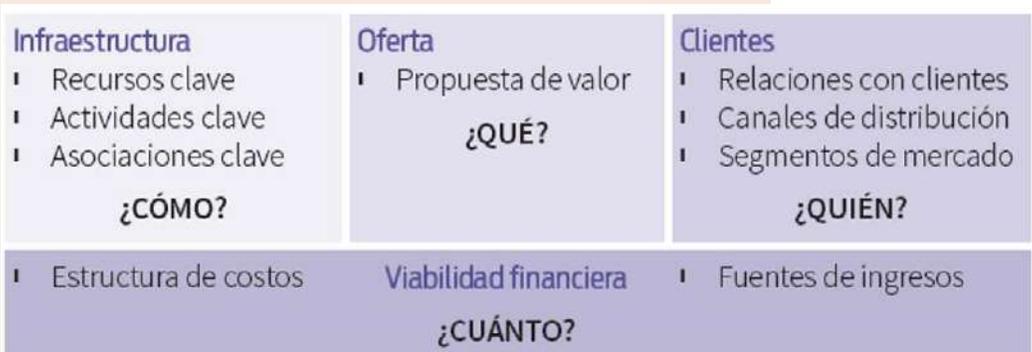
Durante las sesiones de trabajo, personal de la Empresa A también platicó sobre un sistema integral de registro de información para manejo de producto que está desarrollando un consultor. La implementación de este sistema requerirá del establecimiento de pruebas piloto para asegurar el funcionamiento adecuado del sistema. Por ello se hace necesario planificar adecuadamente:

- ▶ ¿Cómo hacemos para incorporar ideas nuevas?
- ▶ ¿Necesitamos poner a prueba esas ideas o las podemos implementar a gran escala?
- ▶ ¿Cómo planeamos nuestras pruebas?
- ▶ ¿Cómo evaluamos nuestras pruebas piloto?
- ▶ Poner a prueba las nuevas ideas, valorando sus ventajas por sobre lo que sustituyen, e identificando los problemas que se presentaran en su implementación a gran escala.

- ▶ Se necesita identificar el problema que se atenderá con la idea nueva.
- ▶ Se requiere identificar cómo debe mejorar el problema a partir de implementar la nueva idea ¿Qué elementos del problema deberían mejorar a partir de probar la idea nueva? ¿Cómo se puede evaluar si esos elementos tuvieron una mejora?.
- ▶ Se procede a diseñar la prueba piloto, tomando en cuenta los requerimientos para implementar la idea nueva; así como las necesidades para evaluar los elementos que deberían mejorar.
- ▶ Se evalúa la prueba piloto, se ordenan los resultados para comunicarlos a la organización de comercio justo orgánico; así como los aprendizajes generados durante la prueba.
- ▶ Se identifican las problemáticas que se presentaron en la prueba piloto, las formas de solucionarlas y los cambios que se requiere hacer a la idea nueva para que tenga un mejor desempeño; así como las ventajas y desventajas con respecto a la situación que se quiere solucionar.

Para diseñar estrategias empresariales que mejoren e incrementen las ventas también es recomendable trabajar con herramientas como el modelo de negocios. El modelo de negocios más conocido es el de nueve puntos planteado por Osterwalder y Pigneur (2011), un resumen se puede apreciar en la Figura 14.

Figura 14. Modelo de negocios.



Fuente: UNAM (2021).

Identificar y conocer mejor a nuestros clientes

La Empresa A requiere desarrollar las capacidades de su equipo de ventas para conocer mejor a los clientes; por ejemplo, la mayor parte de los segmentos de clientes atendidos en la actualidad por la ES corresponden con los clientes tradicionales como los minoristas, tiendas locales o misceláneas; mientras que se cuenta con menos clientes en los segmentos de servicios alimenticios cafeterías de especialidad y servicios alimenticios cafeterías millennial y generación Z. Este último segmento de clientes es y será mas importante en el futuro, porque son precisamente las personas jóvenes quienes están incrementando el consumo de café tostado y molido en México (NUUP, 2018). En la Figura 15 es posible identificar que a diferencia de los clientes tradicionales como las tiendas de autoservicio que buscan precios bajos, volumen constante y que las marcas tengan ya un reconocimiento; los jóvenes millennial (28 millones en la actualidad) y generación Z (22 millones) buscan calidad, diversidad de procedencias; así como las historias que hay detrás de la producción y procesamiento del café, elementos más acordes con lo que las ESCJ tienen para ofrecer a sus clientes.

El personal de ventas deberá ser capaz de realizar investigaciones de mercado para conocer mejor a los segmentos de clientes del interés de la ES en territorios específicos y la forma de acercarse a dichos clientes. Ejemplo de ello es la caracterización de los segmentos del mercado nacional y del segmento de mercado de cafeterías que se presenta en la primera parte de este Manual.

Por ejemplo, considerando la información antes mencionada, para venderle al segmento de clientes de cafeterías, sería recomendable no buscar a las cafeterías una por una, sino buscar aquellas cafeterías que tienen liderazgo en la ciudad por su conocimiento del producto y por las relaciones de trabajo que han establecido con otras cafeterías, para invitarlos a ser distribuidores de la ESS en esa ciudad.

También será necesario que el personal de promoción lleve a cabo esfuerzos encaminados a mejorar la comunicación con los clientes, buscando no solo que las personas conozcan a la ESS y sus productos; sino también dando a conocer sus preocupaciones, compromisos, valores y sobre todo

las historias y el esfuerzo de los pequeños productores por mejorar la situación de desigualdad que han padecido a lo largo del tiempo y su compromiso por el cuidado del ambiente, para que la sociedad en general y los clientes en lo particular se conviertan en aliados comprometidos con estas mismas cuestiones, como se plantea en la Figura 16.

Figura 15. Lo que buscan los segmentos de clientes.



Fuente elaboración propia.

Figura 16. Cómo se puede mejorar la comunicación con clientes y sociedad.



Fuente elaboración propia.

Recomendaciones finales

- ▶ Mantener y desarrollar las capacidades humanas de tostado y molido, según experiencia en otras empresas sociales, solo hasta después de 2 a 3 años se logra tener expertise en esta actividad.
- ▶ Mantener el personal y el tiempo que él mismo le dedica a ventas y promoción; probar algunos mecanismos de incentivo, por ejemplo, porcentaje por kilos vendidos.
- ▶ Trabajar en la segmentación y conocimiento de clientes, para identificar qué tipo de clientes le es más redituable a la empresa social buscar, así como para definir las estrategias de acercamiento a dichos clientes.
- ▶ Hacer monitoreo constante de lo que esperan los clientes, hacer pequeñas encuestas a una muestra de los clientes para conocer como conocieron a la empresa social, qué les gusta del café, qué nuevas cosas esperarían del producto y de la empresa, que cambios proponen, por ejemplo, nuevas mezclas, nivel de tostado, etc.
- ▶ Aprovechar mejor los materiales digitales que ya se tienen para mover éstos a través de los diferentes medios digitales con que cuenta la organización.
- ▶ Identificar estrategias de acercamiento a los segmentos de clientes deseados, por ejemplo, si se quiere contactar con cafeterías, identificar si existen asociaciones de cafeterías de especialidad, cómo es la forma en qué integrantes de estos grupos se comunican.
- ▶ Si se quiere comunicar con población joven o millennial, identificar con qué tipo de grupos interactúan estas personas. Si se quiere comunicar con consumidores tradicionales de café, con qué tipo de grupos interactúan estas personas, amantes del café, café y literatura, café y poesía, etc.
- ▶ Mejorar el desarrollo de contenidos digitales con temas como origen del grano, promoción del café, cultura de socios, historias auténticas, que permita lograr más “compartidos” para que nuevos clientes los busquen.

- ▶ **Desarrollar capacidades en socios jóvenes, por ejemplo, hackatones para que hagan fotografías, videos, contar historias, etc. sobre el café, la cultura rural, la cultura cafetalera y la importancia de la región o bien organizar concursos y ofrecer premios de fotografía, de infografías, de memes, de carteles o de vídeo con celular para que la empresa social acceda a material digital.**
- ▶ **Identificar distribuidores o compradores estratégicos, por ejemplo, no buscar cafetería por cafetería, sino quiénes son las cafeterías o los clientes importantes en las diferentes ciudades que están interesados en cumplir la función de distribuidores del café de la empresa social y cultivar la relación con ellos, por ejemplo, organizar degustaciones, sesiones de contar historias, para hacerse de aliados, no solo de clientes.**

Bibliografía citada

- Blanco, M., F. Ganduglia y D. Rodríguez (Coord. Editorial) (2018) Manual 5: el mercado y la comercialización. Gestión Empresarial Táctica y Operativa. Programa de Fortalecimiento de Capacidades Agroempresariales y Asociativas. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). San José, Costa Rica.
- Carrión, M. V. (2017) Identidad corporativa y cultura como referentes en la configuración de espacios interiores. Caso: cafeterías. Documento interno. Trabajo de graduación, Escuela de Diseño Interior, Facultad de Diseño, Arquitectura y Arte, Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador.
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DNUEa) (2024) Página Web del DNUE. Consulta: Tostadores en México. Consultado el 12 de abril de 2024 en: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DNUEb) (2024) Página Web del DNUE. Consulta: Mayoristas en México. Consultado el 12 de abril de 2024 en: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DNUEc) (2024) Página Web del DNUE. Consulta: Cafeterías en México. Consultado el 12 de abril de 2024 en: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Guerrero, T. C. y O. B. Herrera (2024) Unión de productores Orgánicos Beneficio Majomut S. P. R. de R. L. Mercado nacional, retos y oportunidades de vender en tu propia tierra. Documento interno, El Colegio de la Frontera Sur (ECOSUR), Coordinadora Mexicana de Pequeños Productores de Comercio Justo (CMCJ), San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, México.
- Guerrero, T. C. y O. B. Herrera (2023) Vender en tu propia tierra: análisis del funcionamiento de empresas sociales de comercio justo en el mercado nacional de México. *Economía y Sociedad* 28(63):1-22.
- Guerrero, T. C. y O. B. Herrera (2020) Yeni Navan. Mecanismos de mercado que utilizan para lograr su misión social. Documento Interno, El Colegio de la Frontera Sur (ECOSUR) y Coordinadora Mexicana de Pequeños Productores de Comercio Justo (CMCJ), San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, México.
- Gutiérrez, R. D. (2021) Cafés especiales y de origen. Creame Incubadora de Empresas y Alcaldía de Medellín, Medellín, Colombia.
- Herrera, O. B. y T. C. Guerrero (2020) Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (UCIRI). Mecanismos de mercado que utilizan para lograr su misión social. Documento Interno, El Colegio de la Frontera Sur (ECOSUR) y Coordinadora Mexicana de Pequeños Productores de Comercio Justo (CMCJ), San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, México.
- INEGI (2024) Población en México. Página Web del INEGI, consultado el 12 de abril de 2024 en: <https://www.inegi.org.mx/temas/estructura/>
- Martínez-López, A., S. Díaz Cárdenas y B. Rodríguez Padrón (2018) Características del consumo del café (*Coffea sp.*) mexicano de especialidad en Tilburg, Países Bajos. *Agroproductividad* 11(4):87-97.
- NUUP (2018). Potencial de mercado para café de comercio justo en México. Presentación para CLAC. Documento interno, NUUP, Ciudad de México, 187 p.

- PROFECO (2009) La sociedad del café: consumo y oferta de café en taza. Documento interno. Presentación de la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO) en la Expocafé de 2009, Ciudad de México, México.
- Ramírez-Díaz, L., Herrera J. y Londoño-Franco L. (2016) El cooperativismo y la economía solidaria: génesis e historia. *Cooperativismo & Desarrollo* 24(109):133-145. DOI:44310.16925/co.v24i109.1507.
- Renard, M. C. (1999) El café de los pequeños productores en el mercado. La iniciativa Max Havelaar. In: RENARD, M. C. Los intersticios de la globalización: un label "Max Havelaar" para los pequeños productores de café. Mexico: Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, 1999. Disponible en: <http://books.openedition.org/cemca/528>>. Acceso en: 15 fev. 2020.
- Restaurant Guru (2024) Página Web de Restaurante Guru. Consultado el 22 de abril de 2024 en: <https://es.restaurantguru.com/>
- Schiffman, L. y L. L. Kanuk (2010) Comportamiento del consumidor. Décima edición. Traducción de Verónica del Carmen Alba Ramírez. Pearson Prentice Hall, México.
- Tripadvisor (2024) Página Web de Tripadvisor. Consultado el 12 de abril de 2024 en: <https://www.tripadvisor.com.mx/>
- Tripadvisor (2022) Página Web de Tripadvisor. Consultado en marzo de 2022 en: <https://www.tripadvisor.com.mx/>
- Van der Hoff, F. (2011) Manifiesto de los pobres. Las soluciones vienen desde abajo. Unión de Comunidades Indígenas de la región del Istmo (UCIRI). Ciudad Ixtepec, Oaxaca, México, 77 p.

Manual
¿Cómo vender el café en tu propia tierra?

Redacción de textos: Trinidad Cristina Guerrero Jiménez¹, Obeimar Balente Herrera Hernández², Luis Martínez Villanueva³ con la colaboración de la Coordinadora Mexicana de Pequeños Productores de Comercio Justo.

Responsable del proyecto: María Lorena Soto Pinto.
Coordinación editorial: Eduardo Bello Baltazar
Cuidado editorial: Fátima del Carmen García Salinas.
Fotografías: Dra. Trinidad Cristina Guerrero Jiménez.
Diseño: Rina Pellizzari Raddatz.

El Colegio de la Frontera Sur
San Cristóbal de Las Casas
Chiapas, 2024.

¹ El Colegio de la Frontera Sur (cguerrero@ecosur.mx)

² El Colegio de la Frontera Sur (obalente@ecosur.mx)

³ Coordinador Mexicano de Pequeños Productores de Comercio Justo Orgánico (luismtzvill@gmail.com)



Coordinadora Mexicana de
Pequeños Productores
de Comercio Justo