

Estudios Sociales

Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional

Volumen 32, Número 60. Julio – Diciembre 2022

Revista Electrónica. ISSN: 2395-9169



Capacidades organizacionales de las microempresas productoras y comercializadoras de café de Candelaria Loxicha, Oaxaca, México

Organizational capabilities of micro-enterprises that produce and market coffee in Candelaria Loxicha, Oaxaca, México

DOI: <https://doi.org/10.24836/es.v32i60.1268e221268>

María del Rosario Barradas-Martínez*
<https://doi.org/0000-0002-9028-4996>

José Rodríguez-Lázaro*
<https://orcid.org/0000-0001-5366-2938>

Cecilia Ibarra-Cantú*
<https://orcid.org/0000-0002-5946-4278>

Fecha de recepción: 06 de julio de 2022.

Fecha de envío a evaluación: 08 de septiembre de 2022.

Fecha de aceptación: 22 de octubre de 2022.

*Universidad Tecnológica de la Mixteca, Oaxaca, México.

Autora para correspondencia. María del Rosario Barradas-Martínez.

Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades

Km. 2.5 Carretera a Acatlima, Huajuapán de León, Oaxaca, México

Tel. 953 53 20399 ext. 450

Dirección electrónica: rosario.barradas08@gmail.com

Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A. C.

Hermosillo, Sonora, México.



Resumen / Abstract

Objetivo: Evaluar las capacidades organizacionales de las microempresas productoras y comercializadoras de café del municipio de Candelaria Loxicha, Oaxaca, para conocer su grado de desarrollo. **Metodología:** Se utilizó un cuestionario integrado por treinta ítems. La investigación adopta un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo no experimental. **Resultados:** Muestran que las capacidades laborales, comerciales, financieras y de producción se encuentran en un nivel de semidesarrollo. En tanto que la capacidad logística se encuentra poco desarrollada y la capacidad tecnológica no está avanzada. **Limitaciones:** El número de participantes en el estudio. Si bien la muestra de estudio se enfoca a 35 microempresas, para futuros estudios se recomienda ampliarla a otros municipios de la región cuyas características y condiciones ecológicas sean similares. **Conclusiones:** La evaluación de las capacidades estableció un claro escenario de las fortalezas y puntos débiles en los que estas microempresas deben trabajar con la finalidad mejorar su desempeño. Otro aspecto que deben prestar atención los microempresarios es la estandarización de procesos y actividades, personal capacitado y con perfil suficiente para desempeñar sus funciones y tecnología acorde a la complejidad de sus operaciones.

Palabras clave: desarrollo regional; capacidades; capacidades organizacionales; desarrollo económico local; microempresas; nivel de desarrollo.

Objective: Evaluate the level of development of the organizational capabilities of coffee microenterprises and trader enterprises from the Candelaria Loxicha municipality in Oaxaca. **Methodology:** A questionnaire made up of 30 items was used. The research adopts a quantitative approach of non-experimental descriptive type. **Results:** The results show that labor, trading, financial and manufacturing capabilities are in a middle level development. Logistic capabilities are at a low development level and the technological capabilities are not developed. **Limitations:** Number of participants in the study. The limitations of this research work constitute an opportunity for future lines of research. Although the study sample focuses on 35 microenterprises, for future studies it is recommended to extend it to other municipalities in the region; whose characteristics and ecological conditions are similar. **Conclusions:** The evaluation of the capabilities established a clear scenario of the strengths and weaknesses in which these microenterprises must work to improve their performance. Another aspect that microentrepreneurs should pay attention to is the standardization of processes and activities, trained personnel with sufficient profile to perform their functions, and technology according to the complexity of their operations.

Key words: regional development; capabilities; organizational capabilities; local economic development; micro-enterprises; level of development.

Introducción

El entorno cambiante y turbulento actual ha generado la necesidad de que las empresas desarrollen nuevas competencias y se enfrenten a nuevos retos. Eso implica crear diferenciadores frente a su competencia para aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas del entorno empresarial, de tal forma que logren un desempeño superior y generen ventajas competitivas sostenibles. La creación de los diferenciadores involucra desarrollar capacidades fundamentales para generar una propuesta de valor para los clientes a través de productos y servicios difíciles de imitar por la competencia. Lo anterior exige una transformación del sector productivo e incrementar sus capacidades organizacionales y tecnológicas, así como “identificar oportunidades de inversión en sectores estratégicos, que detonen el potencial productivo de la población que se encuentra en condiciones de pobreza” (Székely, Rodríguez-Castelán, Flores, Leyson y Mendoza, 2017, p. 5).

En el caso particular del estado Oaxaca, a partir de un diagnóstico de la agroindustria, la cual es considerada sector estratégico, el Gobierno del Estado (2016) identificó que la falta de capacitación sobre gestión organizacional y asistencia técnica, así como la inadecuada infraestructura de las empresas agroindustriales limita el desarrollo de productos con alto valor agregado y la generación de procesos innovadores. Por ello, es fundamental generar acciones que contribuyan a la disminución de esta problemática, ya que la agroindustria proporciona una vía importante para avanzar hacia la industrialización al añadir

valor de manera significativa a los productos del sector primario, a través del empaque, secado, conservación, almacenamiento, transporte, transformación y/o conservación (FAO, 2013). Esta actividad económica se considera el eje que mueve las cadenas de valor agroalimentarias, al adecuar los productos a las necesidades y expectativas del consumidor (Manríquez, 2011).

En el estado de Oaxaca, el café se considera un cultivo estratégico que permite la integración de cadenas productivas y la generación de empleos para los municipios donde se produce el grano; asimismo, representa un medio de subsistencia para pequeños productores y grupos indígenas (CEDRSSA, 2019).

En esta entidad, la cafecultura se desarrolla en siete de las ocho regiones, donde se ubican 17 de los municipios productores de este grano, tales como: Villa Alta, Ixtlán, Teotitlán, Cuicatlán, Putla de Guerrero, Miahuatlán, Yautepec, Sola de Vega, Pluma Hidalgo, Candelaria Loxicha, entre otros. Estos, en el año 2019, generaron 66 mil toneladas de café en una superficie de 139 mil 674 hectáreas, producción que posiciona al estado en el cuarto lugar a nivel nacional (Sedapa, 2019).

Candelaria Loxicha es un municipio perteneciente al Distrito de Pochutla, localizado al sur del estado de Oaxaca. La calidad de su tierra y las condiciones ecológicas de la cuenca del río Copalita son ideales para un cultivo óptimo de “*café Pluma*”, una de las variedades mexicanas con mayor reconocimiento internacional” (Chaca, 2016, p. 1). La población del municipio ha encontrado como medio de subsistencia el cultivo y comercialización del café, además de algunos productos alternos como cacao, guanábana, maíz, jamaica, entre otros.

Pese a que los microempresarios de Candelaria Loxicha han recibido diversas asesorías técnicas para incrementar su producción, esto no es suficiente, por ello, es necesario desarrollar y fortalecer las capacidades organizacionales que permitan crear nuevos procesos administrativos para consolidarse y competir en el mercado de manera exitosa, que a su vez contribuya al desarrollo local del municipio. La capacidad organizacional representa, precisamente, la capacidad de la propia empresa para cambiar y adaptarse a las transformaciones financieras, estratégicas y tecnológicas (Ulrich, 1990). Ante este marco, el objetivo de esta investigación es evaluar el grado de desarrollo de las capacidades organizacionales de los microempresarios productores y comercializadores de café de Candelaria Loxicha.

Capacidades organizacionales. ¿Por qué es importante desarrollarlas?

Las capacidades son una combinación compleja de activos, personas y procesos que utilizan las empresas para producir sus productos y/o servicios, por lo que, su mejoramiento y desarrollo dependerá de la adecuada combinación de estos recursos (Apodaca, Maldonado-Radillo y MáynezGuaderrama, 2016).

“Ser capaz de algo” es contar con una capacidad confiable para lograr lo planeado, como resultado de una acción intencionada, es por ello, que las capacidades reducen la brecha entre la intención y el resultado, de tal manera que el resultado se asemeja definitivamente a lo que se pretendía (Winter, 2000, p. 2).

En este contexto, Maynez-Guaderrama, Valles-Monge y Hernández-Gómez (2018, p. 18)) señalan que las capacidades son “elementos básicos para el logro de objetivos organizacionales, porque a través de éstas se llevan a cabo tareas administrativas y productivas”. Grant (1991, p. 119) por su parte, enfatiza que los “recursos son la fuente de las capacidades de una empresa, pero la principal fuente de ventaja competitiva son sus capacidades”.

Las capacidades organizacionales se desarrollan en las distintas áreas funcionales de una empresa, tales como: mercadotecnia, producción, finanzas, recursos humanos, entre otras. Su fortalecimiento contribuye a producir mejores resultados y trae consigo múltiples ventajas (Amit y Schoemaker, 1993; De la Cruz, Morales y Carrasco, 2006), entre las que se destacan:

- Propicia la innovación de productos y procesos.
- Mejora la calidad de los servicios.
- Flexibiliza los procesos de fabricación.
- Mejora la capacidad de respuesta a las tendencias del mercado.
- Impulsa la competitividad de una línea de productos o servicios.
- Posibilita el crecimiento y la diferenciación competitiva de una línea de productos más allá del éxito o fracaso de un producto único.
- Determina el monto de inversiones, manejo del riesgo y del horizonte temporal para alcanzar un posicionamiento en el mercado.

Publicaciones recientes (Boonpattarakan, 2012; Hernández, 2017) han destacado que la evaluación de capacidades contribuye en la resolución de problemas que surgen durante la producción de bienes y servicios de calidad para mantener y generar ventajas competitivas sostenibles. Por ello, es necesario que las capacidades estén sustentadas en “el conocimiento y las habilidades” (De la Cruz et al., 2006, p. 4); además de identificar los recursos necesarios y utilizarlos de manera eficiente (Dosi, Hobday y Marengo, 2003).

Las capacidades permiten a la empresa crear valor y desarrollar actividades difíciles de replicar (Kemper, Schilke y Brettel, 2013), por lo tanto, para que estas contribuyan en la generación de ventajas competitivas, deben ser únicas y difíciles de imitar por la competencia; traducirse en un valor significativo para los clientes y facilitar la entrada a nuevos mercados (Hamel y Prahalad, 1994).

Capacidades organizacionales y desarrollo económico local

Las microempresas entendidas como aquellas que “cuentan con menos de diez trabajadores y generan ventas anuales hasta por cuatro millones de pesos” (SE, 2012, p. 1); conservan especial importancia dentro del tejido empresarial, por el papel que desempeñan dentro del desarrollo económico; al generar empleos e ingresos para muchas familias y contribuir en la mejora de la calidad de vida de la población local (Flores, Arguello y Pérez, 2017).

En este contexto, Lima (1997) plantea que la dinamización y mejora de la competitividad del sector productivo local se halla estrechamente ligado al desarrollo de las empresas locales y a la integración de la producción de bienes y servicios en cadenas de valor.

El desarrollo económico local exige fortalecer la base productiva y el tejido empresarial de una comunidad o de un estado Albuquerque (2004), posibilitando de esta forma el aprovechamiento de los recursos y la generación de ventajas competitivas locales para enfrentar los desafíos globales impulsados principalmente por la hipercompetitividad y la naturaleza dinámica del mercado. El desarrollo económico local, según Vázquez (2000) es un:

Proceso de crecimiento y cambio estructural de la economía de una ciudad, comarca o región, en el que se pueden identificar al menos, tres dimensiones: una económica, caracterizada por un sistema de producción que permite a los empresarios locales usar, eficientemente, los factores productivos, generar economías de escala y aumentar la productividad a niveles que permiten mejorar la competitividad en los mercados; otra sociocultural, en que el sistema de relaciones económicas y sociales, las instituciones locales y los valores sirven de base al proceso de desarrollo; y otra, política y administrativa, en que las iniciativas locales crean un entorno local favorable a la producción e impulsan el desarrollo sostenible (p. 6).

La dimensión económica que plantea Vázquez exige expandir las capacidades de los integrantes de una comunidad, de tal forma, que obtengan ingresos y aprovechen las oportunidades del mercado (Bredow, Garafulic, Silva, Villacorta y Zelada, 2006). Por ello, avanzar en el grado de desarrollo de las capacidades organizacionales como estrategia para impulsar el desarrollo económico local, es una manera de contribuir al incremento de la productividad y competitividad de las empresas y mejorar el entorno productivo (Yaksic, 2006).

Metodología

Región de estudio y diseño

El estudio se realizó en microempresas situadas en Candelaria Loxicha, dado que este municipio se encuentra dentro los principales productores de café en el estado de Oaxaca. Candelaria Loxicha pertenece al Distrito de Pochutla, se localiza al sur del estado dentro de la región costa (véase Figura 1). Limita al norte con el municipio San Pedro el Alto; al sur con Santa María Tonameca y San Pedro Pochutla; al oeste con San Agustín Loxicha y Santo Domingo de Morelos; al este con Pluma Hidalgo y San Pedro Pochutla.



Figura 1. Ubicación geográfica de Candelaria Loxicha, Oaxaca.
Fuente: INEGI, 2022.

De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda 2020, este municipio cuenta con una población de 11,166 habitantes, 48.8% hombres y 51.2% mujeres, quienes viven con un grado de rezago social muy alto¹ (Sedesol, 2017). En 2020, el 25.4% de la población en Candelaria Loxicha no tenía acceso a sistemas de alcantarillado, 16.1% no contaba con red de suministro de agua, 2.13% no tenía baño y 8.79% no poseía energía eléctrica (INEGI, 2020). Esta situación requiere plantear acciones estratégicas para impulsar el desarrollo económico local, como el fortalecimiento y desarrollo del tejido empresarial, por citar algunas.

Según cifras del Censo Económico 2019 (INEGI, 2019), los sectores económicos se concentraron en unidades económicas agrupadas por actividad económica: comercio al por menor (277 unidades), industrias manufactureras (128 unidades) y servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas (65 unidades). De estas últimas, el 98% están clasificadas como microempresa, que sirven de sustento para microempresarios y sus familias.

En este municipio el clima, altura y geografía son ideales para el cultivo del café Pluma², una de las variedades mexicanas con mayor reconocimiento a nivel internacional, pero también ideal para la creación de viveros orgánicos que buscan ser la alternativa para las plagas roya y broca” (Chaca, 2016, p. 1). Parte de la población ha encontrado como medio de subsistencia el cultivo y comercialización del café, además de algunos productos alternos como cacao, guanábana, maíz, jamaica, entre otros.

La población objeto de estudio fueron microempresas productoras y comercializadoras de café afiliadas a la Confederación de Productores de Café de Oaxaca del municipio de Candelaria Loxicha, Oaxaca. De las 35 empresas participantes en el estudio, el cien por ciento son microempresas de propiedad familiar; el 83% son dirigidas por hombres; el 77% de los dirigentes solo cuenta con estudios de nivel básico; y el 20% registra, aproximadamente, 42 años de operar en el mercado.

El muestreo utilizado fue por participantes voluntarios, el cual Hernández et al. (2014, p. 387) consiste en “que las personas se proponen como participantes en el estudio o responden a una invitación”. En esta investigación mostraron interés en participar 35 microempresarios.

La encuesta fue aplicada al dueño o director general de la empresa, ya que son los responsables directos de tomar decisiones y supervisar directamente las actividades de cada área; durante el período comprendido de octubre-diciembre de 2021.

El presente estudio es de tipo descriptivo no experimental con enfoque cuantitativo, mismo que se efectuó en dos etapas: en la primera, se realizó una revisión bibliográfica referente a las capacidades organizacionales y el desarrollo económico local; y, en la segunda, se evaluó el grado de desarrollo de las capacidades de las microempresas productoras y comercializadoras de café ubicadas en Candelaria Loxicha utilizando la metodología propuesta por De la Cruz et al. (2003). Ello consiste en determinar el grado de desarrollo de las capacidades organizacionales con base en el puntaje obtenido en la evaluación. La herramienta fue seleccionada por ser considerada válida para aplicarse en diferentes sectores productivos, además de que permite entender el complejo funcionamiento de las empresas respecto a su administración estratégica de recursos.

En términos generales, la capacidad general de una empresa se mide (véase Ecuación 1) de la siguiente manera:

$$\text{Capacidad general} = \sum C.L + \sum C.C + \sum C.F + \sum C.T + \sum C.P + \sum C.LO \quad (1)$$

Donde:

$\sum C.L$: capacidades laborales
 $\sum C.C$: capacidades comerciales
 $\sum C.F$: capacidades financieras

$\sum C.T$: capacidades tecnológicas
 $\sum C.P$: capacidades de producción
 $\sum C.LO$: capacidades logísticas

Para medir el grado de desarrollo de cada una de las capacidades de la industria³ o sector se suma el total obtenido de cada una de las empresas participantes en el estudio y se divide entre el máximo puntaje multiplicado por el número de empresas todo esto multiplicado por cien.

$$\begin{aligned} & \text{Porcentaje de desarrollo de capacidad laboral del sector} \\ & = \frac{\sum \text{empresa 1} + \sum \text{empresa 2} + \dots + \sum \text{empresa n}}{\sum \text{puntaje máximo} \times n} \times 100 \end{aligned} \quad (2)$$

$$\begin{aligned} & \text{Porcentaje de desarrollo de capacidad comercial del sector} \\ & = \frac{\sum \text{empresa 1} + \sum \text{empresa 2} + \dots + \sum \text{empresa n}}{\sum \text{puntaje máximo} \times n} \times 100 \end{aligned} \quad (3)$$

$$\begin{aligned} & \text{Porcentaje de desarrollo de capacidad financiera del sector} \\ & = \frac{\sum \text{empresa 1} + \sum \text{empresa 2} + \dots + \sum \text{empresa n}}{\sum \text{puntaje máximo} \times n} \times 100 \end{aligned} \quad (4)$$

$$\begin{aligned} & \text{Porcentaje de desarrollo de capacidad tecnológica del sector} \\ & = \frac{\sum \text{empresa 1} + \sum \text{empresa 2} + \dots + \sum \text{empresa n}}{\sum \text{puntaje máximo} \times n} \times 100 \end{aligned} \quad (5)$$

$$\begin{aligned} & \text{Porcentaje de desarrollo de capacidad de producción del sector} \\ & = \frac{\sum \text{empresa 1} + \sum \text{empresa 2} + \dots + \sum \text{empresa n}}{\sum \text{puntaje máximo} \times n} \times 100 \end{aligned} \quad (6)$$

$$\begin{aligned} & \text{Porcentaje de desarrollo de capacidad logística del sector} \\ & = \frac{\sum \text{empresa 1} + \sum \text{empresa 2} + \dots + \sum \text{empresa n}}{\sum \text{puntaje máximo} \times n} \times 100 \end{aligned} \quad (7)$$

Donde:

\sum *empresa 1 ... n*: sumatoria de las capacidades laborales, comerciales, financieras, tecnológicas, de producción y logísticas de cada una de las empresas participantes en el estudio.

Máximo puntaje: el puntaje máximo por capacidad obtenido de manera individual es de 25, considerando que son 5 ítems y que se obtenga la máxima valoración que es 5.



Respecto al grado de desarrollo de la industria o sector en general (véase Ecuación 8), para su cálculo se suman los puntajes obtenidos por cada capacidad de cada una de las empresas participantes en el estudio, posteriormente se divide entre el máximo puntaje general multiplicado por el número de empresas. Para que el resultado sea en porcentaje se multiplica todo por cien.

$$= \frac{\text{Grado de desarrollo del sector}}{\sum \text{máximo puntaje general} \times n} \times 100 \quad (8)$$

$$= \frac{\sum \text{empresa 1} + \sum \text{empresa 2} + \sum \text{empresa 3} + \dots + \sum \text{empresa n}}{\sum \text{máximo puntaje general} \times n} \times 100 \quad (8)$$

Donde:

$\sum \text{empresa 1} \dots n$: sumatoria de las capacidades laborales, comerciales, financieras, tecnológicas, de producción y logísticas de cada una de las empresas participantes en el estudio.

Máximo puntaje: el puntaje máximo general de las capacidades es de 25.

n: número de empresas participantes en el estudio.

Instrumento

Para recopilar información se utilizó un cuestionario, el cual consta de dos partes: la primera contiene información general de las microempresas y de los microempresarios; y la segunda integra seis bloques enfocados a analizar las capacidades laborales, comerciales, financieras, tecnológicas, de producción y logísticas. Los bloques agrupan un total de 30 ítems (véase Tabla 1), medidos en una escala Likert de cinco opciones: 1, nunca; 2, ocasionalmente; 3, normalmente; 4, frecuentemente; y 5, siempre.

Tabla 1.
Descripción de las variables

Capacidades	Descripción	Ítem
Laborales	Se evalúan desde dos perspectivas: la primera, comprende las capacidades laborales de cada integrante de la empresa, como la escolaridad y la formación profesional; la segunda, corresponde a la capacidad laboral que una empresa fomenta entre su grupo de colaboradores para transformar el aprendizaje en conocimiento	1,7,13,19,25
Comerciales	Evalúan principalmente aspectos relacionados con el servicio a los clientes antes y después de la venta del producto.	2,8,14,20,26
Financieras	Evalúan la disponibilidad y suficiencia de los recursos financieros para las operaciones normales de la empresa, además considera la experiencia en la administración en el uso y aplicación de los recursos.	3,9,15,22,27
Tecnológicas	Evalúa la habilidad para crear nueva tecnología o en su caso, seleccionar, adaptar o mejorar la tecnología existente o importada.	4,10,16,22,28
De producción	Evalúan las pautas operativas en la aplicación de estándares de calidad en los procesos de producción.	5,11,17,23,29
Logísticas	Evalúan las actividades relacionadas con la distribución y comercialización de los productos.	6,12,18,24,30

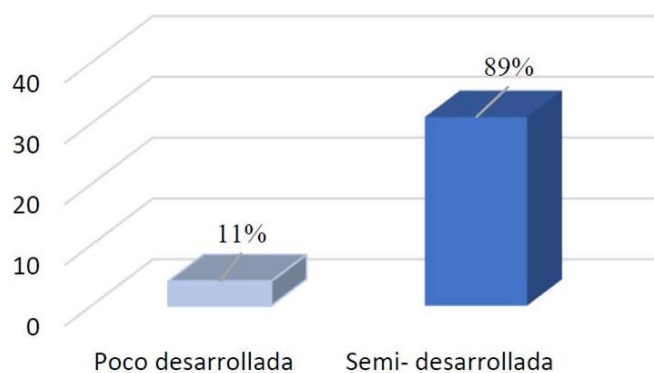
Fuente: elaboración propia con base en De la Cruz et al. (2003).

El nivel de aprovechamiento de las capacidades de una microempresa puede ubicarse en alguno de parámetros siguientes:

- Desarrollada Cuando se ha desarrollado una capacidad entre 81%-100%
- Semidesarrollada Del 61% - 80%
- Poco desarrollada Del 41% - 60%
- No desarrollada Del 21% - 40%
- Nula Del 0% - 20%

Análisis de los resultados

Con base en el puntaje obtenido por cada una de las empresas se realizó el análisis específico de las capacidades laborales, comerciales, financieras, tecnológicas, de producción y logísticas. Los datos evidencian que el 89% de las microempresas (véase Gráfica 1) tienen semidesarrollada su capacidad laboral mientras que el 11% están en un nivel de poco desarrollo. Las microempresas donde su nivel de capacidad se encuentra en semidesarrollo, se debe principalmente a que los empresarios o encargados de las microempresas fomentan el trabajo en equipo y proporcionan información de las funciones que desempeñan sus colaboradores, no obstante, es necesario que realicen una programación adecuada de las actividades a efectuar y establezcan estándares para su desarrollo.



Gráfica 1. Grado de desarrollo de la capacidad laboral de las empresas del sector.

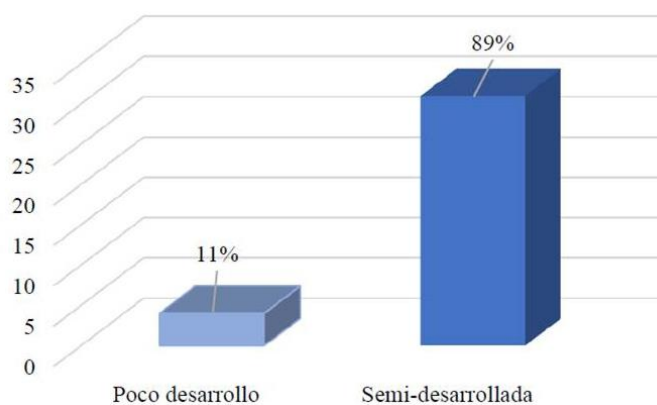
Fuente: Elaboración propia.

El porcentaje de desarrollo de la capacidad laboral del sector es de 69% (véase Ecuación 9), esto significa que las microempresas participantes en el estudio en promedio su nivel en esta capacidad se encuentra en semidesarrollo.

$$\text{Porcentaje de desarrollo de capacidad laboral del sector} = \frac{603}{875} \times 100 = 69\% \quad (9)$$



Respecto a las capacidades comerciales, el 89% de las microempresas (véase Gráfica 2) tienen semidesarrollada su capacidad comercial mientras que, el 11% están en un nivel de poco desarrollo. Estos resultados reflejan que, aunque estas microempresas generan un producto de excelente calidad, es necesario identificar claramente las características principales del mercado donde ofertan su producto; aunado a la ausencia de estrategias para crear nuevos canales de distribución.

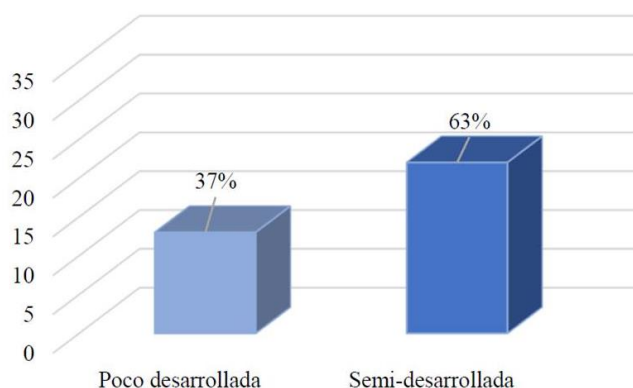


Gráfica 2. Grado de desarrollo de la capacidad comercial de las empresas del sector.
Fuente: Elaboración propia.

El porcentaje de desarrollo de la capacidad comercial del sector es de 69% (véase Ecuación 10), esto significa que las microempresas participantes en el estudio en promedio su nivel de esta capacidad se encuentra en semidesarrollo.

$$\text{Porcentaje de desarrollo de capacidad comercial del sector} = \frac{606}{875} \times 100 = 69\% \quad (10)$$

En cuanto a las capacidades financieras se detectó que el 63% de las microempresas del sector tienen un nivel de semidesarrollo y el 37% poco desarrollada (véase Gráfica 3), derivado principalmente por falta de conocimientos en la determinación de costos y controles para conocer la situación financiera de la empresa, lo que exige diseñar acciones que contribuyan en su fortalecimiento, dada la importancia de la información financiera en el proceso de toma de decisiones.



Gráfica 3. Grado de desarrollo de la capacidad financiera de las empresas del sector.

Fuente: Elaboración propia.

El porcentaje de desarrollo de la capacidad financiera del sector es de 66% (véase Ecuación 11), esto significa que las microempresas participantes en el estudio en promedio su nivel de esta capacidad se encuentra en semidesarrollo.

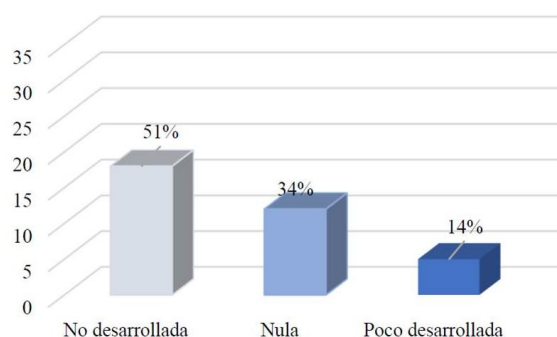
$$\text{Porcentaje de desarrollo de capacidad financiera del sector} = \frac{574}{875} \times 100 = 66\% \quad (11)$$

En este sentido, el microempresario no debe perder de vista que todas las decisiones que toma tienen una repercusión financiera que a largo plazo afectan el desempeño financiero y permanencia de su empresa.

De igual modo, se observó que el *talón de Aquiles* del 85% de las microempresas del sector, es la capacidad tecnológica (véase Gráfica 4), tienen nulo o bajo desarrollo tecnológico, derivado principalmente por la baja inversión en la creación de productos innovadores y a la escasa utilización de maquinaria especializada en sus procesos, aunado a la falta de sistemas computacionales para el control de ingresos, egresos y costos.

CAPACIDADES ORGANIZACIONALES DE LAS MICROEMPRESAS PRODUCTORAS
Y COMERCIALIZADORAS DE CAFÉ DE CANDELARIA LOXICHA, OAXACA, MÉXICO

BARRADAS-MARTÍNEZ, RODRÍGUEZ-LÁZARO, IBARRA-CANTÚ

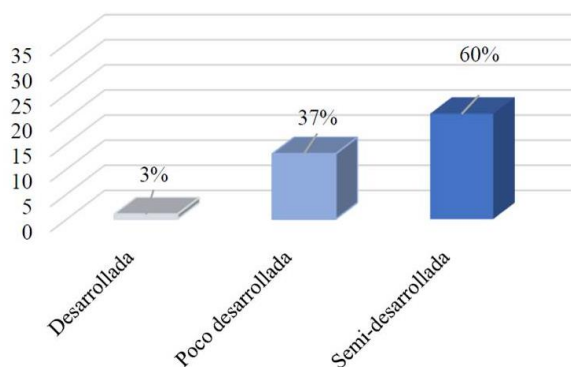


Gráfica 4. Grado de desarrollo de la capacidad tecnológica de las empresas del sector.
Fuente: Elaboración propia.

El porcentaje de desarrollo de la capacidad tecnológica del sector es de 28% (véase Ecuación 12), esto significa que en promedio las microempresas participantes en el estudio no han desarrollado o tienen nula su capacidad tecnológica.

$$\text{Porcentaje de desarrollo de capacidad tecnológica del sector} = \frac{241}{875} \times 100 = 28\% \quad (12)$$

La capacidad de producción está relacionada con la búsqueda constante en la certificación de productos orgánicos, implementación de nuevas formas de trabajo para ser más eficientes y desarrollo de procesos productivos estandarizados, además de la verificación de la calidad de los productos antes de ser entregados al cliente. Considerando estos aspectos se observó que el 60% de las microempresas se encuentra en un nivel de semidesarrollo y únicamente 3% se encuentran en desarrollo (véase Gráfica 5).



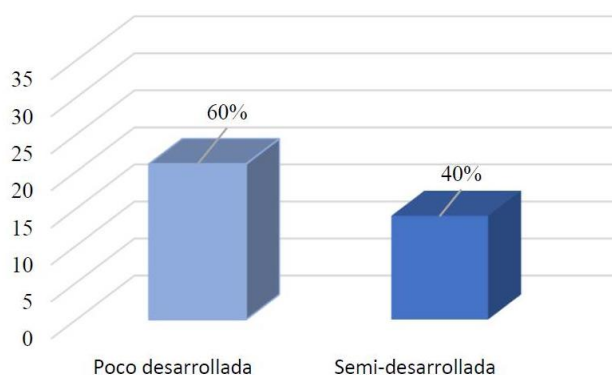
Gráfica 5. Grado de desarrollo de la capacidad de producción de las empresas del sector.
Fuente: Elaboración propia.



El porcentaje de desarrollo de la capacidad de producción del sector es de 64% (véase Ecuación 13), esto significa que las microempresas participantes en el estudio en promedio su nivel de esta capacidad se encuentra en semidesarrollo.

$$\text{Porcentaje de desarrollo de capacidad de producción del sector} = \frac{559}{875} \times 100 = 64\% \quad (13)$$

Respecto a las capacidades logísticas, se observó que el 60% de las microempresas tienen poco nivel de desarrollo (véase Gráfica 6), resultado de los ineficientes los canales de distribución y los equipos para entregar sus productos en el mercado además no manejar los niveles adecuados de inventarios de seguridad para hacer frente a los imprevistos. Es necesario volver más eficientes las actividades relacionadas con el abasto y programación de las entregas de sus productos.



Gráfica 6. Grado de desarrollo de la capacidad logística de las empresas del sector.

Fuente: Elaboración propia.

El porcentaje de desarrollo de la capacidad logística del sector es de 59% (véase Ecuación 14), esto significa que las microempresas participantes en el estudio en promedio su nivel de esta capacidad se encuentra poco desarrollada.

$$\text{Porcentaje de desarrollo de capacidad logística del sector} = \frac{518}{875} \times 100 = 59\% \quad (14)$$



Los hallazgos muestran que las capacidades laborales, comerciales, financieras y de producción se encuentran en un nivel de semidesarrollo; aspectos que constituyen las principales fortalezas de estas empresas, para ello, es necesario diseñar estrategias que contribuyan a potenciarlas (véase Tabla 2). En tanto que la capacidad logística se encuentra poco desarrollada y la capacidad tecnológica no está desarrollada, representando un *foco rojo* para las empresas; estas dos capacidades constituyen las principales debilidades de las empresas del sector, para ello, se requieren desarrollar acciones estratégicas para minimizarlas en el corto plazo, ya que a la larga pueden mermar su permanencia en el mercado.

Tabla 2.
Evaluación de desarrollo de capacidades de empresas del sector

Capacidad	Puntaje	Máximo puntaje	%	Desarrollo de la capacidad
Laboral	603	875	69%	Semidesarrollada
Comercial	606	875	69%	Semidesarrollada
Financiera	574	875	66%	Semidesarrollada
Tecnológica	241	875	28%	No desarrollada
Producción	559	875	69%	Semidesarrollada
Logística	518	875	59%	Poco desarrollada

Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de la evaluación de cada una de las empresas participantes en el estudio.

Conclusiones

Actualmente, la competitividad de las empresas depende en gran medida del desarrollo de sus capacidades, por ello, evaluarlas constituye el primer paso para optimizar sus recursos y mejorar su desempeño, lo que contribuirá en la generación de ventajas competitivas sostenibles.

Las microempresas participantes en el estudio presentan características que coinciden con el criterio planteado por Cortés (2018), las cuales son:

- 1) Estructura de tipo familiar. La participación de algún miembro de la familia nuclear en las principales actividades de la empresa.
- 2) El propietario desempeña el papel de *hombre orquesta*, es decir, este realiza las funciones fundamentales de la empresa.
- 3) La administración, el control y responsabilidad total recaen en el propietario, lo cual ejerce de manera empírica y conservadora.
- 4) La microempresa es la principal fuente de ingresos para la familia y generadora de empleos para la comunidad.

Otro aspecto en el que deben prestar atención los microempresarios es la estandarización de procesos y actividades, personal capacitado y con perfil suficiente para desempeñar sus funciones y tecnología acorde a su complejidad de sus operaciones. Tal y como lo plantea, Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG, 2016), ninguno de estos tres elementos es más relevante, sino que se consideran complementarios en la búsqueda del crecimiento, permanencia y conservación del valor de los micronegocios.

Es preciso señalar que la evaluación de las capacidades estableció un claro *escenario* de las fortalezas y puntos débiles en los que estas microempresas deben trabajar con la finalidad mejorar su desempeño. La estandarización de procesos bien gestionados es fundamental para delegar, seguir creciendo, y mantener a la vez el control de la organización

Los resultados de la investigación generan un conocimiento útil para los microempresarios sobre la necesidad de conocer sus fortalezas y debilidades, por lo que, el aprovechamiento de los recursos y la fuerza productiva constituyen un elemento esencial para contribuir al desarrollo de la región y a la potencialización del tejido empresarial como un medio de subsistencia para las familias de Candelaria Loxicha.

Desarrollar las capacidades laborales, comerciales, financieras, tecnológicas, de producción y logísticas permitirá a las microempresas mejorar su productividad a niveles que permiten mejorar su competitividad en el mercado, como sostiene Vázquez (2000) en la dimensión económica del desarrollo económico local. Las acciones estratégicas que se proponen, a partir de los resultados obtenidos son: a) sistematizar los procesos principales para eliminar procesos repetitivos, contar con información útil, veraz y oportuna para tomar decisiones, optimizar el monitoreo de la productividad y mejorar el control de inventarios, ingresos y egresos; b) establecer convenios con proveedores para generar economías de escala; c)

implementar estándares en las actividades a efectuar ; d) establecer vínculos con instituciones de educación superior para obtener asesoría en temas financieros y d) formar redes empresariales para garantizar el abasto de productos a los clientes.

Para concluir, es de reconocer el esfuerzo que realizan los microempresarios para contribuir al desarrollo económico y social de Candelaria Loxicha, sin embargo, se debe tener en mente que el desarrollo de sus capacidades únicamente es una condición necesaria, pero no suficiente sobrevivir en el mercado donde existe una fuerte competencia.

Las limitaciones de este trabajo de investigación constituyen una oportunidad para futuras líneas de investigación. Si bien la muestra de estudio se enfoca a 35 microempresas, para futuros estudios se recomienda ampliar la muestra a otros municipios de la región; que tengan las condiciones ecológicas para un cultivo óptimo del café.

Notas al pie:

¹ El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) refiere que el Índice de Rezago Social “es una medida ponderada que resume cuatro indicadores de carencias sociales -educación, salud, servicios básicos y calidad y espacios en la vivienda-”, que se clasifica en: muy bajo, bajo, medio, alto y muy alto.

² Las variedades de café Pluma son resultado de la interacción de sus genotipos con el entorno geográfico y el tipo de clima que predomina en el territorio o zona geográfica protegida (Diario Oficial de la Federación, Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, 2020, p. 2)

³ La industria es “un grupo de empresas cuyos productos tienen atributos similares que compiten por los mismos compradores” (Thompson y Strickland, 2004).

Referencias

- Albuquerque, F. (2004). *Desarrollo económico local: estrategia de cooperación público-privada*. Madrid, España: Consejo Superior de Investigaciones Científicas Instituto de Economía y Geografía.
- Amit, R. y Schoemaker, J. H. (1993). Strategic assets and organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>

- Añez, C. y Petit, E. (2010). Capacidad organizacional en la implementación de sistemas computarizados. Casos: Propilven y Luz FM 10.29. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(52), 604-6018. Recuperado de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842010000400006.
- Apodaca, L., Maldonado-Radillo, S. y Máynez-Guaderrama, A. (2016). La ventaja competitiva desde la teoría de recursos y capacidades. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 9(1), 69-80.
- Bredow, S., Garafulic, E., Silva, E., Villacorta, R. y Zelada, E. (2006). *Claves para promover el desarrollo económico local*. La Paz, Bolivia: Plural editores.
- Boonpattarakon, A. (2012). Model of Thai Small and Medium Sized Enterprises Organizational Capabilities: Review and Verification. *Journal of Management Research*, 4(3), 15-43. doi: <http://doi.org/10.5296/jmr.v4i3.1557>
- Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria (CEDRSSA, 2019). *Comercio Internacional del Café. El caso de México*. México: Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria, Cámara de Diputados.
- Cortés, M. R. (2018). *Características comunes de las micro pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica y México*. 5(9). Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa3/n9/m7.html>
- Chaca, R. (2016). Impulso. Cafetaleros se unen para revivir cultivos. *El Universal*. Recuperado de <https://www.eluniversal.com.mx/articulo/estados/2016/08/5/impulso-cafetaleros-se-unen-para-revivir-cultivos>
- De la Cruz, I., Morales, J. C. y Carrasco, G. (2006). Construcción de un instrumento de evaluación de capacidades en la empresa: una propuesta metodológica. X *Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas, A. C. (ACACIA)* San Luis Potosí, mayo 2006.
- Dosi, G., Hobday, M., Marengo, L. (2003). Problem solving behavior, organizational forms, and the complexity of tasks. En C. E. Helfat (Ed.), *The SMS Blackwell Handbook of organizational capabilities* (pp. 167-192). Malden, MA, Estados Unidos: Blackwell.
- Flores, D., Arguello, L. y Pérez, M. (2017). Fortalecimiento de las Mipymes como estrategia de desarrollo local. El caso de Quevedo, Ecuador. *Cuadernos Geográficos*, 57(1), 239-258.
- Gobierno del Estado de Oaxaca (2016). *Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022*. Recuperado de https://www.finanzasoxaca.gob.mx/pdf/planes/Plan_Estatal_de_Desarrollo_2016-2022.pdf
- Hall, R. (1993) A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607-618.

- Hamel, G. y Prahalad, C. (1994). Competing for the Future. *Harvard Business Review*, 1-9.
- Hernández, J. (2017). Capacidades tecnológicas y organizacionales de las empresas mexicanas participantes en la cadena de valor de la industria aeronáutica. *Economía Teoría y Práctica, Nueva Época*, 47, 65-98. doi: <https://doi.org/10.24275/ETYPUAM/NE/472017/Hernandez>
- Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI , 2020). “Pluma”: un orgullo para México, un aroma de Oaxaca para el mundo. INPI. Recuperado de <https://www.gob.mx/impi/articulos/pluma-un-orgullo-para-mexico-unaroma-de-oaxaca-para-el-mundo-233942>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI , 2019). *Censo Económico, 2019*. INEGI. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>
- INEGI (2020). *Censo de Población y Vivienda, 2020*. Recuperado de: INEGI. <https://censo2020.mx/>
- Klynveld Peat Marwick Goerdeler. (KPMG, 2016). *Empresas familiares en México. El desafío de crecer, madurar y permanecer*. Recuperado de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/mx/pdf/2016/12/Empresas%20Familia-res%20en%20M%C3%A9xico%20el%20desaf%C3%ADo%20de%20crecer%20ma-durar%20y%20permanecer.pdf>
- Kemper, J., Schilke, O. y Brettel, M. (2013). Social Capital as a Microlevel Origin of Organizational Capabilities. *Product Development & Management Association*, 30(3), 589-603. doi: <https://doi.org/10.1111/jpim.12004>
- Manríquez, J. (2011). La agroindustria, ¿Empresa tractora? *El Economista*. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/columnas/agronegocios/2011/08/29/agroindustria-empresa-tractora>.
- Maynez-Guaderrama, A., Valles-Monge, L. y Hernández-Gómez, J. (2018). Capacidades organizacionales y ventaja competitiva: análisis en empresas mexicanas exportadoras de autopartes. *Entreciencias*, 6(17), 17-33.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, (FAO , 2013). *Agroindustrias para el Desarrollo*. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.
- Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Pesca y Acuicultura (Sedapa , 2019). *Oaxaca, líder en producción nacional de café*. SEDAPA. Recuperado de <https://www.oaxaca.gob.mx/sedapa/3204-2/>
- Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol , 2017). *Informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2017, Oaxaca, Candelaria Loxicha*. Subsecretaría de Prevención, Evaluación y Desarrollo Social, Sedesol.

- Secretaría de Economía (SE , 2012). *Microempresas*. Recuperado de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario>.
- Székely, M., Rodríguez-Castelán, C, Flores, I., Leyson, F. y Mendoza, P. (2017). *La pobreza en el estado de Oaxaca: evolución y perspectivas para una agenda de política social*. Washington, D. C: Banco Mundial.
- Ulrich, D. y Lake, D. (1990). *Organizational capability: Competing from the inside out*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Vázquez, A. (1988). *Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo*. Madrid, España: Pirámide.
- Winter, S. G. (2000) The Satisficing Principle in Capability Learning. *Strategic Management Journal* , 21, 981-996. doi: <https://doi.org/10.1002/9781405164054.ch18>
- Yaksic, F. (2006). Desarrollo económico y social integral para vivir bien. En L. Bredow, E. Garafulic, E. Silva, I. Villacorta y E. Zelada (Ed), *Claves para promover el desarrollo económico local* (p. ix). La Paz, Bolivia: Plural editores