



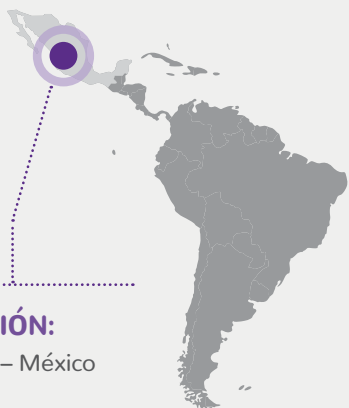
## Fomento Social Banamex

Impulsa la innovación en comunidades indígenas

**Fomento Social Banamex** es el brazo filantrópico de Citibanamex México y su objetivo es reducir la desigualdad en México. Promueve el fortalecimiento de capacidades de las organizaciones sociales para responder mejor a las necesidades de las comunidades que viven en situación de pobreza y marginación. Bajo este esquema ha apoyado, a través de sus aliados estratégicos, a Unión Majomut, una cooperativa de caficultores de Chiapas.

## Fomento Social Banamex

Impulsa la  
innovación en  
comunidades  
indígenas



### UBICACIÓN:

Nacional – México

### MUNICIPIOS IMPACTADOS:

- Chenalhó
- San Juan Cancuc
- Tenejapa
- Oxchuc
- Pantelhó, en la región de Los Altos del estado de Chiapas.



### SECTOR:

- Desarrollo social y económico
- Emprendimiento



### TIPO DE INVERSOR/SILO:

Corporaciones y empresas con programas de inversión social



### ALIADOS PRINCIPALES:

- Cirklo
- Único Valerica
- Unión Majomut



### BENEFICIARIOS FINALES:

- Comunidades rurales
- Emprendedores sociales



### DURACIÓN:

2015

– presente



### MOTIVACIÓN/ PROBLEMA A RESOLVER:

Promover la transformación de modelos tradicionales de productividad y emprendimientos para lograr mayor impacto, sostenibilidad y escalabilidad.



### APOYO NO FINANCIERO OFRECIDO:

- Gestión y medición de impacto
- Estrategia y/o modelo de negocios
- Operativo (marketing, logística, informática, ventas, compras, legal).



### ODS ABORDADOS



### TIPO DE FINANCIACIÓN:

Donación

### RECURSOS INVERTIDOS:

USD 90.800



### IMPACTO:

Incremento de ingresos de alrededor de

1000 familias

productoras de café.

Creación de

7 empleos directos

y

48 indirectos



**Fortalecimiento del proceso** productivo y de transformación de la cooperativa.



**Transferencia de conocimiento** para el desarrollo de proyectos de comercialización justa de café en taza.

## ANTECEDENTES Y CONTEXTO

El estado de Chiapas, al sur de México, se caracteriza por su alto nivel de pobreza. Se estima que el porcentaje de población con inseguridad alimentaria es de 60%, y el porcentaje de la población que vive en hogares con ingreso laboral per cápita inferior a la línea de pobreza es de 86 %. Algunas localidades del estado presentan los más bajos índices de pobreza multidimensional del país<sup>2</sup>. En los municipios de Chenalhó, San Juan Cancuc, Tenejapa, Oxchuc y Pantelhó, ubicados en la región montañosa llamada Los Altos de Chiapas, con etnias principalmente Tsotsil y Tzeltal, el porcentaje de población en situación de pobreza extrema y moderada supera el 97 %<sup>2</sup>.

La cosecha de café cereza es una de las pocas oportunidades económicas para las comunidades rurales de la región<sup>3</sup>. Desafortunadamente, desde mediados de 2013, la producción de café ha pasado por grandes dificultades debido a una epidemia de roya anaranjada. La enfermedad causó pérdidas millonarias y una disminución significativa de la producción entre 2013 y 2015.

Fomento Social Banamex (FSB) lleva más de veinte años brindando apoyos para dinamizar la producción cafetalera de la región; en particular, financiando a la cooperativa Unión Majomut. Su primera intervención con la cooperativa fue en el año 2000, con líneas de crédito para el acopio, comercialización y conversión para la producción orgánica de café. En 2009 se desarrolló el primer proyecto para modernizar y fortalecer la producción y comercialización, con la adquisición de infraestructura para el beneficio húmedo y seco, y equipamiento para el tostado y molido del grano. A partir de entonces la relación ha continuado con la realización de donativos cada dos años, aproximadamente.

---

**1** Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). 2019. *Sistema de Información de derechos sociales (SIDS), Chiapas*. Consultado en: [https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Documents/Fichas\\_SIDS/SIDS-Chiapas.pdf](https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Documents/Fichas_SIDS/SIDS-Chiapas.pdf).

**2** Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (CEFP). 2018. Secretaría del Desarrollo Social. 2015. *Medición de la pobreza multidimensional y Gasto en Ramo 33, indicadores a nivel municipal, 2010 y 2015*. Consultado en: <https://www.cefp.gob.mx/publicaciones/presentaciones/2018/pbr/Chiapas.pdf>

**3** Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica (CEIEG). 2018. *Región V- Altos Tsotsil Tzeltal*. Gobierno de Chiapas. Consultado en: [http://www.ceieg.chiapas.gob.mx/productos/files/MAPESTEMREG/REGION\\_V\\_ALTOS\\_TSOTSIL\\_TSELTAL\\_post.pdf](http://www.ceieg.chiapas.gob.mx/productos/files/MAPESTEMREG/REGION_V_ALTOS_TSOTSIL_TSELTAL_post.pdf)

En 2015 se lanzó un proyecto nuevo con el objetivo de que Unión Majomut se volviera autosostenible institucional y financieramente, sobre la base de un modelo de negocio innovador y de alto valor agregado.

## DESCRIPCIÓN

Fomento Social Banamex (FSB) es una asociación civil sin fines de lucro creada en 1992. Es el brazo filantrópico del banco Citibanamex. Su objetivo principal es disminuir la desigualdad en México y posicionar a Citibanamex como líder en la inversión de impacto. Antes de 2014 la Fundación se regía bajo esquemas de filantropía tradicional, pero a raíz de su participación en el Global Social Business Summit del Yunus Centre decidió cambiar su modelo de intervención e incorporar paradigmas de innovación e impacto social.

Para ello, desarrolló una estrategia basada en la formación y articulación de alianzas con consultoras y gestoras de impacto social (incubadoras y aceleradoras, principalmente), tales como New Ventures, Socialab y Unreasonable Institute, entre muchas otras<sup>4</sup>. En 2015 inició su programa de Apoyo al Emprendimiento Social en el marco del cual se lanza una convocatoria anual y se asignaron en promedio USD 51.600 a organizaciones aliadas para que desarrollaran un reto: hacer una convocatoria a emprendedores sociales en torno a una temática específica en la cual las propuestas ganadoras se beneficiarán de una asesoría de incubación y aceleración, acompañada de una donación variable en capital semilla. En este contexto, los aliados de FSB han estado a cargo de estructurar el reto, organizar la convocatoria, participar en el proceso de selección, impartir la asesoría y canalizar el capital semilla de FSB a las organizaciones seleccionadas.

Unión Majomut es una cooperativa que agrupa a cerca de 1000 familias de productores de café de 35 comunidades indígenas de las etnias Tsotsil y Tseltal, en la región de Los Altos de Chiapas. La principal fuente de ingreso de la cooperativa es la exportación de café cereza<sup>5</sup> a Europa (aproximadamente el 90

**Fomento Social Banamex (FSB)** tiene como objetivo principal disminuir la desigualdad en México y posicionar a Citibanamex como líder en la inversión de impacto.

<sup>4</sup> A partir del 2019, se establecieron criterios para que los socios intermediarios también fuesen seleccionados en el marco de una convocatoria.

<sup>5</sup> El café cereza es aquel que no ha pasado por el proceso de beneficiado y conserva la piel, la pulpa y el mucilago.



% de las ventas). La cooperativa también ha buscado desarrollar salidas comerciales en el país, especialmente con la venta de café tostado-molido; pero este producto ha tenido poco éxito.

Con ello en mente, FSB se acercó en 2015 a Cirklo, una consultora de innovación y emprendimiento social, con el propósito de que trabajara junto con la cooperativa para desarrollar un nuevo modelo de negocio basado en la venta de café tostado-molido.

Durante tres años, Cirklo trabajó muy de cerca con Unión Majomut para desarrollar un proyecto de venta en taza, ya que sus márgenes de ganancia son significativamente mayores a la venta de café cereza, o incluso de café tostado. Desde la cooperativa, se solicitó que el precio no fuera excesivo y que el producto contaminara lo menos posible. Tras evaluar varias alternativas, se optó por un concepto de unidades móviles dispensadoras de café, situadas en mercados cautivos como centros comerciales y edificios corporativos, que apelan a un público que aprecia el café hecho en México, orgánico y de calidad.

Para desarrollar y operar estos puntos de venta se contactó a Único Valerica, consultora y comercializadora de café<sup>6</sup>. Juntos, FSB, Cirklo, Unión Majomut y Único Valerica idearon la creación de una empresa llamada Caravana que operara las unidades móviles. El proyecto se inició en 2015 y en 2019 salieron al mercado los primeros dos carritos dispensadores de café de Caravana en Ciudad de México.

Los socios de Caravana son Único Valerica y Unión Majomut a partes equitativas y su esquema de gobierno corporativo es innovador: un Consejo Técnico en el que se toman las decisiones y participan todos los actores. Aunque no sea socio de la empresa, FSB también cuenta con voz y voto en el Consejo con el fin de hacerle seguimiento.

## IMPLEMENTACIÓN

En la primera fase del proyecto (2015-2016), Cirklo realizó visitas de campo a la cooperativa para conocerla y evaluar su capacidad y su infraestructura. Al mismo tiempo hizo un estudio de mercado y

Unión Majomut es una cooperativa que agrupa a cerca de 1000 familias de productores de café de 35 comunidades indígenas de las etnias Tsotsil y Tseltal, en la región de Los Altos de Chiapas.

<sup>6</sup> El apoyo de Único Valerica lo dio directamente su directora Rosa E. Cantú, experta en producción y comercialización de café de segunda generación, y también presidenta del capítulo México de la International Women in Coffee Association (IWCA).

exploró las opciones de posicionamiento del café mediante un proceso de análisis comparativo; luego presentó sus alternativas y propuestas a Unión Majomut<sup>7</sup> y definió con ellos los objetivos del proyecto. Además ofreció asesoría sobre el mercado de café para que la cooperativa se familiarizara más con el consumo de su producto.

Se decidió desarrollar un modelo de negocio basado en el abastecimiento por parte de Unión Majomut de café tostado-molido orgánico de alta calidad para vender en taza. Para ello la alternativa que llamó más la atención fue la de unidades móviles dispensadoras de café, que tienen la ventaja de minimizar los costos, en particular gracias a su facilidad de crear un punto de venta sin la necesidad de infraestructura compleja o de rentar un espacio. Asimismo, las unidades se pueden situar en islas o plazas y cuentan con todo lo necesario para la venta de café.

La segunda etapa se llevó a cabo en 2017-2018. Consistió en el diseño, modelaje y prueba de la unidad móvil. Tras un proceso de selección, Cirklo introdujo a Único Valerica, que ya había desarrollado un proyecto de comercio justo de café en cafeterías móviles. La nueva aliada, además de ayudar a desarrollar el concepto de Caravana, brindó asesoría a la cooperativa para la producción de café procesado. Durante esta etapa ambos aliados trabajaron muy de cerca, mientras que informaban constantemente de sus avances al Consejo Administrativo y la Asamblea General de Unión Majomut.

La tercera etapa se inició a finales de 2019, cuando entraron en operación las dos unidades móviles.



**Se decidió desarrollar un modelo de negocio basado en el abastecimiento por parte de Unión Majomut de café tostado-molido orgánico de alta calidad para vender en taza.**



### Financiamiento a la medida

FSB financió la integridad del proyecto y de las etapas de implementación con USD 90.800. El financiamiento cubrió la asesoría de Cirklo y de Único Valerica, capacitación, compra de café y maquinaria para pruebas, prototipos y dispositivos finales para distribuir el café, materiales, recursos humanos y equipamiento para la venta durante la fase piloto.

<sup>7</sup> Majomut se rige por medio de su Asamblea General, en la que participan activamente todos sus socios. La Asamblea elige al Consejo Administración, el órgano gerencial con capacidad de decisión, cada tres años. (Unión Majomut, s.f.) <http://www.union.majomut.org/majomut/nuestra-historia/>.

Antes de echar a andar el proyecto, se estableció una primera cantidad a financiar, a partir de un anteproyecto propuesto por Cirklo; este monto se fue ajustando conforme avanzaba el proyecto y se presentaban otras necesidades. Los nuevos recursos solicitados eran puestos a consideración para aprobación del Comité de evaluación de proyectos de FSB<sup>8</sup>.

A lo largo del proyecto los recursos fueron invertidos de la siguiente manera: 9 % para el taller de integración entre los participantes del proyecto y directivos de Majomut; 40 % para el desarrollo de marca, diseño de prototipos y estrategia de evaluación del piloto; 33 % para puesta en marcha de los puntos de venta y 18 % para el escalamiento (modelo de franquicias).

### Apoyo no financiero

FSB se apoya en sus aliados para brindar herramientas y conocimiento que permitan a las organizaciones fortalecer su estructura y capacidades. Por ejemplo, Cirklo realizó capacitaciones y talleres en la cooperativa acerca de la estructura del mercado de café en México, su consumo y los competidores presentes en el mismo. Además, asesoró el diseño y ejecución del proyecto, utilizando una metodología que también se ha usado para desarrollar otros proyectos. Único Valerica prestó asesoría y realizó talleres para fortalecer el proceso de producción de café. En particular, cursos sobre el uso adecuado de tostadoras, equipamiento del que ya disponía la cooperativa pero que había sido poco aprovechado. Otro apoyo importante de FSB fue prestar la explanada del edificio corporativo Seguros Banamex para ubicar allí el primer carrito que entró en operación.

Por su parte, en el marco del programa de Apoyo al Emprendimiento Social, FSB ofreció capacitación en educación financiera, en caso de identificarse la necesidad y ha continuado apoyando a Caravana durante la crisis del COVID-19, y aún conserva su asiento en el Consejo Administrativo de la empresa.

Los nuevos recursos solicitados eran puestos a consideración para aprobación del Comité de evaluación de proyectos de FSB.

<sup>8</sup> Se estableció un monto tope para el proyecto de USD 258.000, que no se sobrepasó.

## RESULTADOS

El principal resultado ha sido la concreción del proyecto en sí mismo, como iniciativa colaborativa que empezó desde cero. Los resultados de los primeros meses de operación fueron bastante positivos y prometedores. El punto de equilibrio de Caravana puede medirse en términos del número de tazas que tienen que venderse para que las unidades cubran sus costos: se requiere vender USD 155 / día, lo que equivale a 120-130 tazas de café. Entre los dos puntos de venta, y antes de la pandemia de la COVID-19, se vendían aproximadamente 560 tazas.

Para los pequeños productores el impacto está representado en la venta de media tonelada de café pergamino en 20 meses de operación, lo que representa la producción promedio de una familia de pequeños productores, así como la creación de 4 empleos indirectos (2 hombres / 2 mujeres).

Para la cooperativa ese impacto se refleja en la venta promedio de 27 kilos de café pergamino, con un precio 1,8 veces más alto del de venta pactado y 4 empleos indirectos creados (3 hombres / 1 mujer).

Todos los insumos y productos de Caravana provienen de micro y pequeñas empresas mexicanas. Además se crearon 7 empleos directos en Único Valerica (3 hombres / 4 mujeres) y 11 empleos indirectos (6 hombres / 5 mujeres), y otros 29 empleos indirectos (17 hombres / 12 mujeres) a lo largo del proceso.

Cada mes se elabora un reporte de facturación dirigido a Unión Majomut, que además de sus ganancias como proveedor exclusivo recibe el 2 % de comisión por cada taza vendida. En total, estas ganancias se dividen en 55 % por el café y 45 % por su participación en las ventas.

Antes de la intervención de FSB, Unión Majomut había incursionado en la venta directa al consumidor en un museo café de San Cristóbal de las Casas. No obstante, esta iniciativa no tuvo éxito por los altos costos de la renta y la fuerte competencia local de cafeterías. Con Caravana se logró crear un modelo de negocio rentable y con potencial de crecimiento mediante un modelo de franquicia, en el que la cooperativa es socia y recibe un retorno justo por su producción.



**Con Caravana se logró crear un modelo de negocio rentable y con potencial de crecimiento mediante un modelo de franquicia, en el que la cooperativa es socia y recibe un retorno justo por su producción.**



## APRENDIZAJES Y PERSPECTIVAS

FSB afirma que uno de los principales retos del proyecto ha sido la barrera cultural, geográfica y de lenguaje, al intervenir en una región indígena. La confianza es indispensable para el éxito de este tipo de proyectos colaborativos, por lo tanto uno de los mayores éxitos fue el hecho de que Unión Majomut accediera a ser socio de Caravana, junto con Unión Valerica.

*“La idea era que la empresa se creara desde la cooperativa. La enseñanza es que sí es posible que la empresa social se haga desde cero y de abajo hacia arriba”. Ana Vanessa González, Directora de Fomento Social Banamex.*



La crisis por el COVID-19 ha implicado para Caravana tener el mínimo contacto con el cliente, por lo que se capacitaron los empleados y se establecieron protocolos y pruebas para eliminar la contaminación cruzada.

Un desafío grande para Caravana es que la cadena de valor, los costos y la logística en la industria del café son difíciles de escalar y solventar. Además, el sector está dominado por varios actores monopólicos. Ello justifica la inversión que se realizó en analizar los mercados y posibles nichos, y en la implementación de un piloto que validara el modelo de negocio. También explica que el proyecto inicialmente planeado para un periodo de dos años, se extendiera a cuatro.

La crisis por el COVID-19 ha implicado para Caravana tener el mínimo contacto con el cliente, por lo que se capacitaron los empleados y se establecieron protocolos y pruebas para eliminar la contaminación cruzada. La comunicación pasó a ser totalmente digital y se comenzó la distribución de café a granel a domicilio. Gracias a la conformación del colectivo Café para Todos, Caravana ha logrado canalizar el grano anteriormente comercializado en las unidades móviles; ello permitirá garantizar un ingreso mínimo hasta que reanuden las operaciones en la pospandemia.

Y para adaptarse a la pandemia también se está desarrollando el proyecto Caravana 2.0, que replantea la estrategia de franquicias ya establecida para adaptarla a la nueva realidad. El reto actual es lograr que el proyecto escale mediante este esquema de franquicia.