

# D IAGNÓSTICO DE LAS PEQUEÑAS ORGANIZACIONES TORREFACTORAS DE LA REGIÓN DE COATEPEC, VERACRUZ

José Manuel Mávil Aguilera  
Isaías Sangabriel Rivera  
Jesús Ramírez Sánchez

## Resumen

El presente trabajo se desarrolla con el propósito de conocer y analizar la situación que guardan las organizaciones torrefactoras de café de la región de Coatepec, Veracruz. La información que se obtenga permitirá a este tipo de organizaciones implementar estrategias de crecimiento y desarrollo de tal manera que les permita ser más competitivas dentro de un mercado en donde las torrefactoras transnacionales han tomado una presencia altamente significativa.

Si bien es conocida la contracción permanente que caracteriza a este mercado, también lo son los múltiples intentos por reactivarlo, no obstante una parte de esta cadena productiva que recientemente ha venido fortaleciéndose, es la comercialización directa al consumidor en su modalidad de torrefactoras ejemplificadas en cafeterías, restaurantes y expendios directos de café molido por parte de organizaciones que además son productoras y/o exportadoras del grano.

Este último paso, dentro del proceso productivo del café se visualiza como un área de oportunidad acorde al crecimiento y transformación de esta actividad económica.

Palabras claves: pequeñas organizaciones, torrefacción, análisis organizacional, consumo de café.

## Introducción

El café ha sido considerado como una bebida exótica, cuyos orígenes nos ubica en África Oriental, (S/A, 2001). El nombre de café que hoy conocemos debe su origen a la región de Abisinia desde el siglo VIII, en el extremo este de África, en lo que hoy ocupa el sudeste de Etiopía, donde la bebida se llama kahwe (González, P., 2004), que significa "lo que maravilla y da vuelo al pensamiento", el cultivo del café se encuentra en las zonas tropicales y subtropicales, el plantío es denominado cafetal y la siembra, recolección y beneficio constituyen la cafecultura. A partir del siglo XV se difunde por Arabia y el mundo musulmán establece un monopolio que dura cerca de 300 años. En el siglo XVII se extiende al sudeste asiático y a Europa, los holandeses lo llevan a Europa y los ingleses a Jamaica donde pasa a América Central y al resto del continente.

La cafecultura en México tiene presencia desde hace unos doscientos años, aunque no se conoce con exactitud la fecha, existen diferentes referencias al respecto. El primer desembarco de plantas se presenta en el año de 1896 de acuerdo con (Cano, M., 2004), cuando Juan Antonio Gómez De Guevara siembra en la región de Córdoba, Veracruz, las primeras matas de cafeto procedentes de Cuba. Aún en la actualidad hay varias organizaciones en la región que por su larga trayectoria en el ramo y por la buena calidad de sus productos, le han dado renombre al café de la región de Córdoba. Durante el tiempo de la Nueva España el café significó una bebida socialmente elitista, ya que su consumo interno era bastante limitado, pues solo las clases pudientes podían adquirirlo importándolo desde Cuba.

Si bien no se conoce con certeza quien fue el primer productor de café en México, sí se sabe que el cultivo se difundió con éxito en la



primera mitad del siglo XIX, principalmente en Veracruz, Oaxaca, Tabasco y Michoacán. Se asegura que el promotor en este último estado fue el general José Mariano Michelena, quien habría traído café de Moka, ciudad de Yemen; los nuevos habitantes en la Nueva España fomentaron en general la agricultura en terrenos que, en comparación con los del viejo continente, sintieron agraciados por la naturaleza. Por su parte, (Córdova, S., 2005), subraya la hipótesis de que fueron colonos franceses provenientes de Martinica, quienes trajeron los primeros cafetos a la Nueva España alrededor de 1740, mientras que para 1809 en la hacienda Acazónica de la Antigua, Veracruz, apenas se habían iniciado las labores previas para sembrar los cafetos.

Otra referencia que presenta (Córdova, S., 2005), se relaciona con la participación de William H. Ukers, quien relata que fue en Coatepec donde se plantaron los primeros cafetos en 1808, cuando la hacienda Orduña recibió algunas semillas traídas de Cuba. Por su parte, el presbítero José Santiago Contreras, de Tecosolco, y José Arias dueño de la hacienda Zimpizahua, quienes recibieron un lote de cafetos desde la Habana en 1808. En la cafecultura mexicana pueden diferenciarse claramente dos épocas, la que va desde su introducción a finales del siglo XVIII, hasta los primeros años del porfiriato, caracterizada por una producción módica

\*Docentes de la Facultad de Contaduría y Administración en la Universidad Veracruzana.

\*Tostado y molido de café

y desarrollada en pequeños cultivos destinados principalmente al consumo interno; y la que se inicia en los años setenta del siglo XIX, definida por crecientes volúmenes de cosecha obtenidos en grandes plantaciones y orientados predominantemente al mercado mundial.

El grano aromático, hoy en día se produce principalmente en los estados de Chiapas, Veracruz y Oaxaca, entidades que integran en conjunto más del 50% de la producción nacional. Diferentes comunidades de estos estados como Coatepec, Tapachula y Oaxaca se han destacado por sus niveles de calidad que se refleja en el prestigio de sus marcas, básicamente en función a su sabor suave y aromático, y en el caso específico de Chiapas por profundizar en el cultivo de la especialidad de café orgánico, el cual se encuentra libre de fertilizantes y pesticidas, aunado a la intención de asumir una estrategia de comercialización justa y solidaria, (Castillo, 2001).

El municipio de Coatepec se encuentra localizado en la región montañosa central del estado de Veracruz, sobre las estribaciones del Cofre de Perote. Su clima es templado húmedo con una temperatura promedio de 19.2 °C; su precipitación pluvial media anual es de 1,926 mm. Su altitud promedio es de 1,252 metros sobre el nivel del mar. Se encuentra limitado con los municipios de Jalapa de Enríquez, Emiliano Zapata, Las Vigas de Ramírez, Acajete, San Andrés Tlalnahuayocan, Jalcomulco, Tlaltetela, Teocelo, y Xico. Tiene una extensión de 255.31 kilómetros cuadrados y una población que asciende a 73536 habitantes (INEGI censo del año 2000).

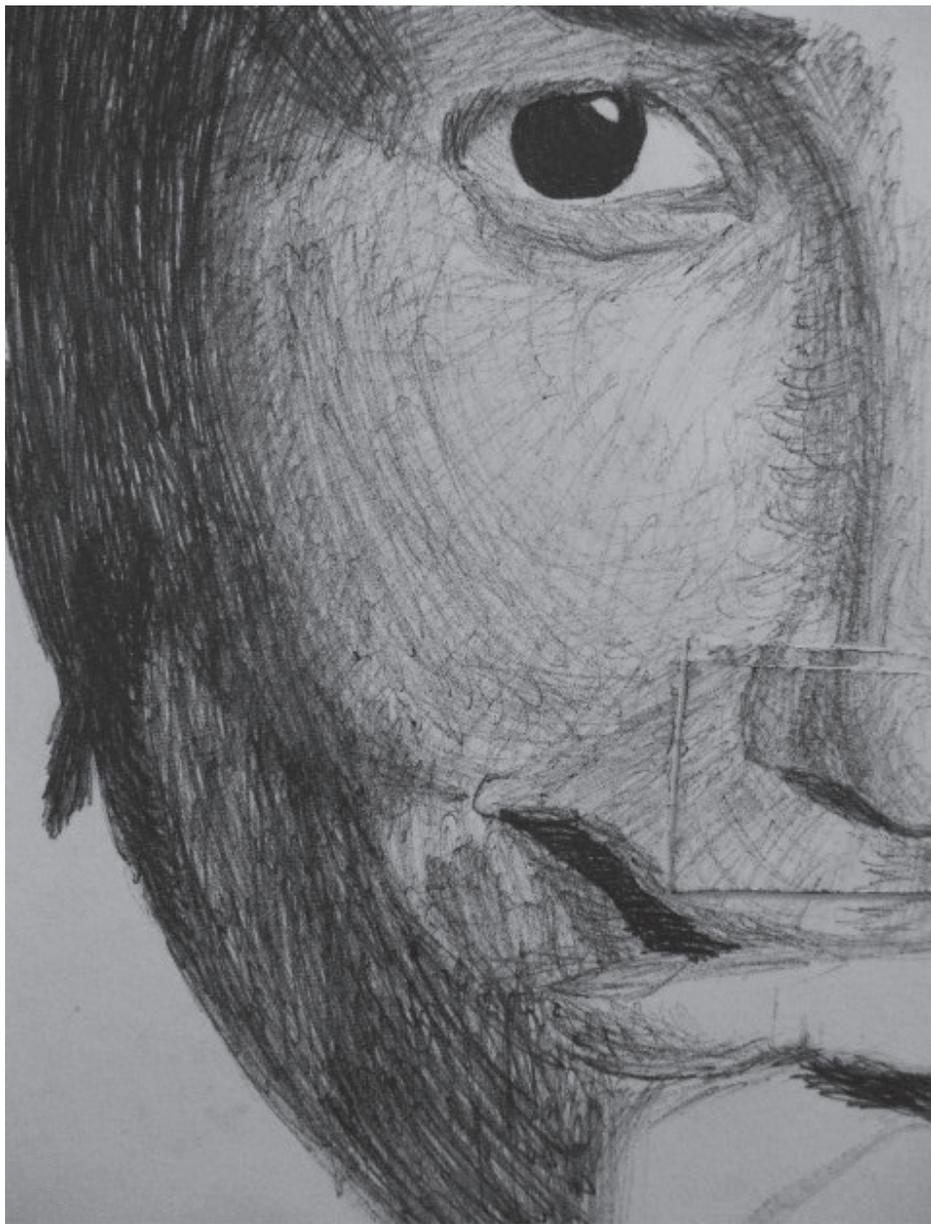
Las principales ramas económicas del municipio de Coatepec son el sector agropecuario 32.4%, el sector industrial el 17.0%, el sector comercio y de servicios ocupó el 25.0% y el restante 25.6% en otras actividades diversas. Dentro del sector agropecuario sobresalen por su impacto económico los cultivos de café y caña de azúcar.

El cultivo del café ha representado históricamente y en la actualidad un símbolo de integración de varias regiones del estado de Veracruz, sobresaliendo la región central montañosa, en donde se ha convertido en el elemento de aglutinamiento y de conformación de esta zona, de hecho, en gran medida lo que hoy ha alcanzado la región de Coatepec, sólo es explicable en función al recorrido de su historia, la que invariablemente incluye, la historia del propio café denominado de Altura en esta parte de la entidad veracruzana, (Alcraft, R., 2006). El café ha sido motivo de investigaciones y estudios abordados desde distintas disciplinas, como la perspectiva de (Lugo, J., 2005), maestro en políticas de desarrollo regional de la Universidad Veracruzana, que sobre el café señala:

Éste ha sido y es el símbolo de la unidad de varias regiones en nuestro estado de Veracruz. Especialmente para la hermosa y vasta región de Coatepec, el café se ha convertido, a lo largo de su historia, en algo mucho más que un simple medio de subsistencia; representa la esencia de su ser. (Lugo, J., 2005: 4).

Resulta altamente reconocida, la presencia de las hermosas edi-

ficaciones de tipo colonial que en nuestros días se observan al recorrer las diferentes calles del centro histórico de la ciudad, y que representan una muestra clara de la bonanza y la gloria que en tiempos pasados brindó el café a los amables moradores de estas tierras. Se puede contemplar en sus construcciones una arquitectura privilegiada y envidiable que, como tal, no resulta sencillo de encontrar presente en ninguna otra ciudad de nuestro



Estado, situación que le ha permitido inscribirse al grupo selecto de las ciudades coloniales y del programa de pueblos mágicos del país. Por su parte, el catador coatepecano (Hernández, A., 2005), considera que:

La riqueza y la prosapia cafetalera de esta región han sido un soporte económico, histórico y cultural que logró conformar un prestigio y una trascendencia a nivel internacional. En los últimos años del siglo XIX,

2 Fuente: INEGI

Coatepec entró en un proceso de transformación, sobre todo en el aspecto económico. (Hernández, A., 2005: 2).

Bajo este mismo sentido, se pueden ubicar otras opiniones similares que privilegian el café de esta región, como la citada dentro del reportaje *Café Veracruzano* sabor y tradición, (Jácome, B., 2005) quien, resalta el amplio prestigio alcanzado por el café coatepecano:

Así, en México, aunque llega primero a Córdoba, encuentra en Coatepec el lugar ideal por sus características regionales tan adecuadas, lo que aunado amor y vocación de los campesinos, por el arte de obtener de la tierra los mejores y más cuidadosos frutos, se convierte en el cultivo que alcanza la excelencia en sus frutos, haciendo con ello que el café de Coatepec, se convierta durante los últimos años del siglo XIX y las primeras décadas del siglo XX, en uno de los mejores del mundo. (Jácome, B., 2005:25).

Esta consideración es compartida también por el reconocido cafeticultor Manuel Fernández Ávila, propietario de la finca El Trián, quien señala que el café de la región de Coatepec tiene una gran calidad que lo coloca entre los tres mejores del mundo (Patiño, M., 2007). La calidad a la que se refiere integra a las condiciones ambientales que reúne la región de Coatepec, las cuales, se ven manifestadas básicamente en la calidad intrínseca del grano, referida a sus atributos de acidez, cuerpo, aroma y sabor, que se encuentra determinada principalmente por la altitud de sus fincas y humedad en la que se produce. De esta forma teniendo en cuenta que en la productividad de los cafetales inciden factores naturales y principalmente las técnicas de producción aplicadas, la región de Coatepec se ubica dentro de las zonas con mejores rendimientos sobre hectárea cosechada en comparación con los diferentes distritos agrícolas del Estado.

### Desarrollo

Bajo esta perspectiva, donde históricamente se ha otorgado un reconocimiento a la calidad cafetalera alcanzada en esta región, resulta lamentable observar como en la actualidad las organizaciones torrefactoras reportan una situación no del todo favorable, lo que definitivamente se ve reflejado en los niveles de café consumido por sus clientes, siendo este eslabón un elemento decisivo dentro de la cadena productiva del café para reactivar esta noble actividad.

Así pues, el problema de investigación se centra en conocer y analizar los elementos organizacionales, económicos, tecnológicos, y sociales que prevalecen en las organizaciones torrefactoras de la región de Coatepec, Veracruz, dentro de las cuales se percibe un escenario potencial para su desarrollo considerando las siguientes preguntas de estudio:

- \*¿La capacidad instalada de las torrefactoras de la región de Coatepec, Veracruz, permitiría implementar estrategias de desarrollo?
- \*¿La innovación aplicada por estas organizaciones se encuentra orientada dentro de alguna estrategia de desarrollo?
- \*¿La calidad en sus procesos productivos es un elemento favorable para implementar estas estrategias?
- \*¿Los esfuerzos mercadológicos en estas organizaciones se pueden vincular con las estrategias de desarrollo?
- \*¿Cuentan con opciones de financiamiento para desarrollar alguna estrategia de cambio?
- \*¿El diseño organizacional de las torrefactoras de la región de Coatepec, Veracruz, presentan condiciones de adaptabilidad para las estrategias?
- \*¿Los cuerpos directivos de las torrefactoras presentan disponibilidad para emprender alguna acción de cambio?



\*¿Qué perfil caracteriza a los clientes de las torrefactoras?

Una vez planteados estos cuestionamientos de la investigación, el siguiente paso consiste en considerar los conceptos teóricos que permita definir las proposiciones de investigación, y así contribuir a encontrar la respuesta a las preguntas planteadas. El marco conceptual de la investigación se enfocó desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales, puesto que se destaca la relevancia actual de las estructuras flexibles, los efectos organizacionales de la incorporación de nuevas tecnologías, la toma de decisiones en las pequeñas organizaciones, la planeación estratégica y el diseño y cambio organizacional. Las proposiciones relacionadas con las torrefactoras destacan la intervención del diseño organizacional, la tecnología y aspectos sociales y culturales, que representan una amalgama en donde se entrelazan e intervienen definitivamente para alcanzar un nivel de desarrollo.

- El diseño organizacional que ha venido funcionando en las torrefactoras se encuentra caracterizado por elementos administrativos, operativos, tecnológicos y culturales diferenciados y que han incidido en sus expectativas de crecimiento y desarrollo.
- Las expectativas de desarrollo y transformación de las torrefactoras se ven alcanzadas dentro de un diseño organizacional caracterizado por elementos administrativos y tecnológicos altamente vanguardistas.

El objeto de estudio de esta investigación se coloca dentro del entorno que encierra a las organizaciones torrefactoras de la región de Coatepec, Veracruz, las cuales, fueron seleccionadas fundamentalmente debido a su presencia histórica y al impacto económico alcanzado dentro del sector; considerando que la información necesaria se obtendrá de los principales protagonistas del sector cafetalero a través de las siguientes unidades de observación:

- Café Andrade  
Plaza Cristal Zona A Local 4 Tel.: 8159920
- Café Bola De Oro  
Plaza Cristal Tel.: 8149007
- Café Chiquito  
Zamora No. 35-A Tel.: 8189330
- Café Latino  
Zamora No. 66 Tel.: 8120022
- Cafetería Danzón

Jalapeños Ilustres No. 52 Tel.: 8182123

•Cafetería El Balcón

Del Ágora de la Ciudad abajo del parque Juárez S/N Tel.: 8185730

•Galerías Café

Plaza Cristal Museo Local 2 Tel.: 8155467

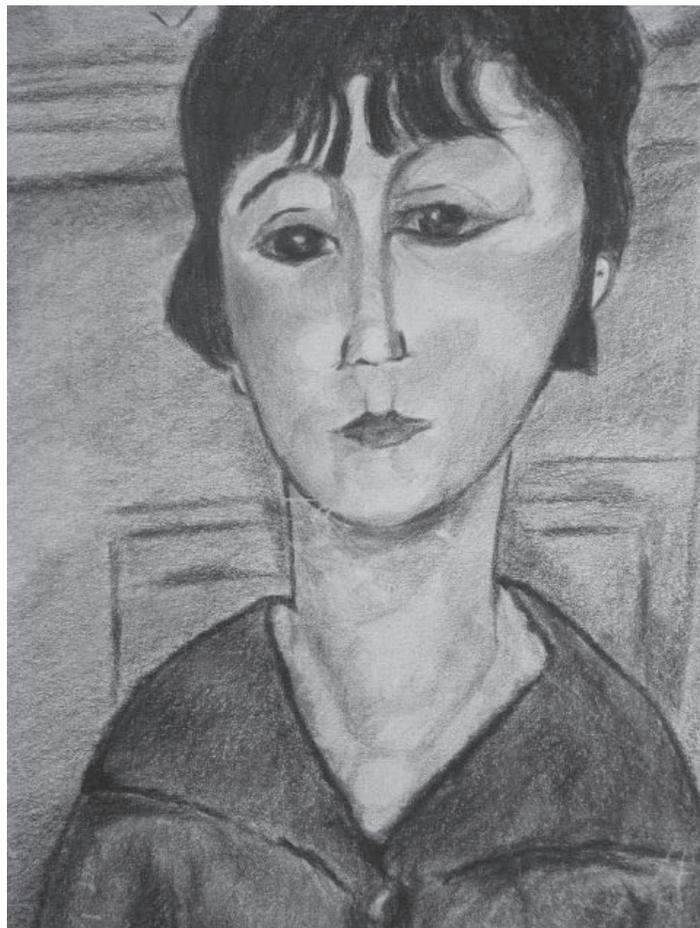
La utilización de la estrategia del estudio de caso es considerada como una forma de análisis que consigue asumir diferentes perspectivas, tanto de los puntos de vista de los individuos actuantes, como de la interacción de los grupos a los que pertenecen, por otra parte, este método representa el compromiso de presentar evidencia por parte del investigador, fundamentalmente debido a que las relaciones entre el concepto teórico y los datos empíricos son limitados, generalmente inexactos, por lo que asumen un gran peso sus interpretaciones basadas en su experiencia. La recolección de evidencia para el estudio de caso, puede provenir de fuentes diversas como son la revisión de documentos, de archivos grabados, a través de observación directa, de observación participante y también de objetos físicos, por otro lado, resulta altamente conveniente considerar ciertos principios para efectuar la recolección de datos, como es en primer término el que se refiere a la recomendación de contemplar diferentes fuentes de evidencia y en segunda instancia la creación de bases de datos como la mejor intención de organizar y documentar los datos recolectados para los casos de estudio y por último el que se relaciona con mantener siempre latente la posibilidad de algún cambio de evidencias.

Los instrumentos considerados para la obtención de la información básicamente se centran en la observación ordinaria del funcionamiento de las organizaciones torrefactoras, además de recurrir a la entrevista estructurada orientada a los consumidores, los cuerpos directivos e integrantes de las organizaciones. La observación, constituye una técnica muy útil para documentar de primera mano los fenómenos que estudiamos; que al combinarse con la entrevista y el análisis de fuentes documentales y artefactos físicos es capaz de proporcionar un material de estudio cualitativamente relevante, (Padua, J., 1972). La observación, por otra parte, resulta útil también para la triangulación o procedimientos que utilizan múltiples referentes de información orientados al análisis de un problema.

La validez y confiabilidad de acuerdo a (Latiesa, M., 2000), se encuentran íntimamente relacionadas, de forma que las variaciones en alguna de ellas repercuten en la otra, sin que necesariamente dicha relación tenga un comportamiento homogéneo o proporcional, una investigación será válida si representa las características del fenómeno que intenta describir, estudiar o teorizar. Para asegurar la validez de esta investigación se debe verificar que los resultados de la investigación no estén influenciados por otros factores ajenos a la realidad que quiere analizar. Este problema se pretende solucionar a través de un diseño adecuado de multidimensionalidad, ángulo de investigación, y de comprobar que los resultados miden efectivamente la realidad a la que se refieren de manera significativa a través de una evaluación o verificación. Respecto a la confiabilidad es necesario preguntarse hasta qué punto los datos o resultados que se obtuvieron son creíbles, es decir si se apegan a la realidad que se observa, relacionándose con la capacidad de medición y reproducción de un mismo fenómeno en otro momento del tiempo.

Siguiendo con el diseño metodológico el planteamiento de la hipótesis integra las unidades de análisis o individuos a ser sujetos de observación, las variables que van a ser observables en las unidades de análisis y los elementos lógicos que relacionan las unidades de análisis con las variables y estas entre sí. Considerando lo anterior, el planteamiento de las hipótesis generales de esta investigación es el siguiente:

- La situación general que guardan actualmente las torrefactoras de la región de Coatepec, no resulta favorable para su desarrollo.
- El diseño organizacional de las torrefactoras de la región de Coatepec, se ve caracterizado por elementos flojamente acoplados.
- El desarrollo de las torrefactoras de la región de Coatepec, requiere un



cambio estructural, administrativo y tecnológico.

Ante este planteamiento hipotético, resulta imprescindible definir con claridad y precisión que resultados se pretenden alcanzar con el desarrollo del estudio, con la finalidad de disminuir la posibilidad de que se presenten desvíos durante el proceso de la investigación, los objetivos definidos deben ser susceptibles de ser alcanzados y al mismo tiempo mantenerse presentes durante todo el desarrollo de la investigación, los objetivos son los siguientes:

- Analizar los factores que integran el entorno social, cultural, tecnológico, y económico de las torrefactoras de la región.
- Analizar los componentes del modelo organizacional que actualmente funciona en estas organizaciones.
- Analizar las necesidades tecnológicas acordes con las expectativas de las organizaciones hacia su transformación.
- Determinar los cambios organizacionales necesarios para el desarrollo de las torrefactoras.

En concreto, con este trabajo de investigación se pretende examinar a profundidad los diferentes componentes que se encuentran vinculados al diseño organizacional de las torrefactoras, en donde se destacan formas de organización del trabajo diferenciados, la introducción de nuevas tecnologías, además del predominio de diversos aspectos culturales y sociales, todo esto encaminado para analizar en qué medida estas transformaciones han impactado en sus niveles de productividad y competitividad. Desarrollando una propuesta del diseño de un nuevo modelo organizacional que

posibilite una perspectiva lo suficientemente sólida que le permita reactivar esta actividad productiva dentro de la etapa de torrefacción, considerando finalmente las exigencias propias del contexto globalizado en el que imperativamente tienen que moverse en busca de su éxito.

#### Consideraciones finales

El camino que sigue el café desde su producción hasta su consumo final o como insumo, es largo pasando por muchas instancias antes de llegar a su destino final. Este proceso inicia con los productores, de aquí el grano es trasladado hacia organizaciones campesinas, o vendido a comerciantes, beneficiadores, acopiadores o prestamistas locales, quienes a su vez lo venden a beneficiadores e industrializadores mayores, nacionales y extranjeros, o se dirige a beneficios colectivos. Posteriormente se entrega a empresas nacionales de comercialización que a su vez venden el producto a plantas industriales descafeinadoras, solubilizadoras y torrefactoras.

A continuación el grano puede dirigirse, por un lado, al mercado interno para su consumo final, a la industria refresquera y farmacéutica nacional o a brokers establecidos dentro del país; por otro lado, puede exportarse como café verde, soluble, tostado y molido, o puede venderse únicamente la cafeína. Finalmente es usual que los brokers y empresas comercializadoras vendan el aromático a compañías extranjeras.

En los países productores el mercado está configurado no sólo por la demanda interna final (tanto industrial como para el consumo final), sino que está integrada y se explica por las demandas que se van generando en los diferentes escalones de la red de comercialización nacional, constituida por los centros de producción, acopio o industrialización del grano, hasta llegar a los núcleos exportadores de café verde o a las industrias torrefactora, descafeinadora y solubilizadora, desde donde el comercio final lo pone a la venta como insumo o como producto listo para elaborar la bebida aromática.



3. Cafés de México, Año XIV, No. 192; México, agosto 2005.
4. Cafés de México, Año XIV, No. 193; México, octubre 2005.
5. Cafés de México, Año XIV, No. 198; México, julio 2006.
6. Coatepec en el Acto de Tomar Café, publicación especializada del Café de Avelino, Número 1, Coatepec, Veracruz, mayo 2005.
7. El andador del café, Suplemento especial de El Universal, México, agosto 15, 2006.
8. El mundo del café, la revista; México, Año 3, No. 15; mayo-junio 2002.
9. El mundo del café, la revista, México, Año 5, No. 34, 2005.
10. El mundo del café, la revista, México, Año 5, No. 35, 2006.
11. La taza perfecta, la revista del cafetómano, Año 2, No. 17; México, mayo-junio 2003.
12. Lo mejor del café de Excélsior, No. 22, México, junio-julio 2005.
13. Lo mejor del café, México, No 25, Edición Especial coleccionable 2006.
14. Ver Veracruz, Año 2, No. 22, Veracruz, México, mayo 2006.

#### Referencias

1. Banda, C. y Pineda, R. (1997) La cuenta Cafetalera de Coatepec, Ver. y su integración al mercado internacional, México. Universidad Autónoma Chapingo.
2. Díaz, S. (1996) Estrategias participativas de los productores ante la crisis del café en la región de Huatusco, Veracruz (1989-1994), México. Universidad Autónoma Chapingo.
3. García, S. (2003) Coatepec Tiempo y Memoria, México. H. Ayuntamiento Constitucional de Coatepec, Veracruz.
4. Gobierno del Estado de Veracruz (2005) Café en Veracruz, aroma y sabor, Jalapa, Veracruz, México.
5. González, P. (2004) El café en México, México. Café punta del Cielo y Editorial México Desconocido S.A. de CV.
6. Instituto Mexicano del Café (1990) El cultivo del café en México, México. Editorial LAFUENTE, S.A.
7. León F., Nelly. (1983) Conformación de un capital en torno a la Cafeticultura en la región de Jalapa-Coatepec 1890-1940, Jalapa, Veracruz, México. Tesis Universidad Veracruzana.
8. Martínez, D. (2004) Investigaciones en agricultura de regiones cafetaleras Memoria 2003, México. Universidad Autónoma de Chapingo.
9. Pendergrast, M. (2001) El Café: historia de la semilla que cambió el mundo, España. Javier Vergara Editor.
10. Rubio, B. (2002) El sector agropecuario mexicano frente al nuevo milenio, México. Universidad Nacional Autónoma de México y Plaza y Valdés Editores.
11. Rubio, C. (1997) Diagnóstico de cuatro beneficios de café, socios de la asociación rural de interés colectivo Unión de productores de Café de Veracruz, México: Universidad Autónoma Chapingo.
12. Salinas, L., (2005) Vamos al grano del café mexicano, México. SAGARPA.
13. Santoyo, V., Díaz, S., Rodríguez, B. (1996) Sistema Agroindustrial Café en México: diagnóstico, problemática y alternativas, México, Universidad Autónoma Chapingo.

#### Referencias hemerográficas.

1. Acontecer veracruzano; Año 0, No. 2; Veracruz, México, agosto 2005.
2. Cafés de México, Año XIV, No. 191; México, julio 2005.