

## MODERNIDAD EN LA ORGANIZACIÓN CAFETALERA ROMA DE LA REGIÓN DE COATEPEC, VERACRUZ.

José Manuel Mavil Aguilera\*, Jerónimo Ricardez Jiménez\*\*, Isaías Sangabriel Rivera\*\*\*, Carlos Sangabriel Rivera\*\*\*\*.

*Mavil-Aguilera J.M., Ricardez-Jiménez J., Sangabriel-Rivera I., Sangabriel-Rivera C. Modernidad en la organización cafetalera roma de la región de Coatepec, Veracruz. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2008;14(39): 75-84.*

*Mavil-Aguilera J.M., Ricardez-Jiménez J., Sangabriel-Rivera I., Sangabriel-Rivera C. Modernity of Roma Coffee Organization from Coatepec, Veracruz Region. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2008;14(39): 75-84.*

### RESUMEN

Esta investigación analiza los aspectos que inciden de cierta manera sobre los procesos que conducen hacia la modernidad por parte de la organización objeto de estudio, al hablar de modernidad se deben contemplar elementos tanto estructurales como tecnológicos, de tal manera, que les permitan establecer cierta flexibilidad ante las exigencias de su entorno. Durante años, el café constituyó un pilar económico para el país y para los estados cafetaleros, en este momento, la situación que guardan las organizaciones cafetaleras resulta muy lamentable, tanto que algunas de ellas han reorientado sus esfuerzos hacia otras actividades económicas, su reactivación representa la generación de empleos y divisas con las exportaciones del grano, entre otros aspectos favorables. La información obtenida permite evaluar la situación que guarda la organización productora, beneficiadora y exportadora de café Roma representativa de cafecultura de la región de Coatepec, Veracruz.

### ABSTRACT

This investigation analyzes the aspects that affect in certain way the processes that lead towards modernity on behalf of the organization study object. When speaking of modernity, structural as much as technological elements must be considered in such a way that they allow it to establish certain flexibility before the exigencies of its surroundings. During years coffee constituted an economic pillar for the country, however the situation that the coffee organizations keep at this moment in the coffee States is very lamentable, as much that some of them have reoriented their efforts towards other economic activities, its reactivation represents the generation of employment and currencies with the exports of the grain, among other favorable aspects. The obtained data allows evaluating the situation that keeps the producer, beneficiary and exporter Roma coffee organization, representative of coffee culture of Coatepec, Veracruz region.

**Palabras Clave:** Modernidad. Cambio. Café. Diseño. Cultura.

**Key words:** Modernity. Change. Coffee. Design. Culture.

**DIRECCIÓN PARA RECIBIR CORRESPONDENCIA:** Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Veracruzana. Tel: 228 8129 60. Correo electrónico: mmavil@uv.mx

\* Doctor en Estudios Organizacionales. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Veracruzana.  
\*\* Doctor. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Veracruzana.  
\*\*\* Maestro. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Veracruzana.  
\*\*\*\* Maestro. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Veracruzana.

**Fecha de recibido:** 18 de diciembre 2007. **Fecha de aceptación:** 5 de marzo de 2008.

**E**l café siempre ha representado una bebida exótica, su aroma y sabor se disfrutan en todo el mundo. El nombre de café debe su origen a la región de Abisinia desde el siglo VIII, en el extremo este de África, entre los trópicos de Cáncer y de Capricornio, los cafetos crecen en el cinturón de los 25 grados de latitud en lo que hoy ocupa el sudeste de Etiopía, donde la bebida se llama kahwe (González 2004:15), 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 data desde hace unos doscientos años, existen diferentes referencias al respecto, el primer desembarco de plantas se presenta en el año de 1886 de acuerdo con Cano Flores (Ciencia Administrativa, Año 1, No. 2, 2004:108), cuando Juan Antonio Gómez De Guevara siembra en la región de Córdoba, Veracruz las primeras matas de cafeto procedentes de Cuba. En la actualidad, varias regiones cafetaleras en el estado en base a su larga trayectoria en el ramo y por la buena calidad de su producto, le han dado renombre al café de Veracruz, sin embargo, las condiciones de altura y clima han distinguido particularmente a la cuenca cafetalera de Coatepec.

Este documento se aboca a analizar a la organización productora, beneficiadora y exportadora de café Roma, para poder investigar una realidad como la que se plantea en este caso, es necesario utilizar la metodología cualitativa, ya que ésta posee características muy peculiares y, por ende, el método plano o esquema del trabajo utilizado es también particular. Elegir un método depende de la naturaleza del área investigada y los objetivos de la investigación. Los investigadores sociales convienen en emplear modelos generales de

investigación, tales como: La etnografía, el estudio de casos, el análisis de muestras, la experimentación, la investigación observacional estandarizada, la simulación y los análisis históricos o de fuentes documentales; según las características descritas para cada uno de estos métodos nos orientamos por uno ampliamente conocido y planteado por varios autores como un procedimiento de análisis de la realidad, el estudio de casos, el cual, como método de investigación, se apoya de los principios y propósitos de la investigación interpretativa.

**DESARROLLO**

El cultivo del café en México ha alcanzado cierta relevancia económica, social y cultural en 15 estados, más de 50 regiones productoras, ocupando actualmente una superficie de 800 mil hectáreas ubicadas en 4 557 localidades, 60% de las cuales son indígenas, siendo transformado en una primera fase de industrialización en 2400 beneficios húmedos y secos, concentrándose fundamentalmente en los estados de Chiapas, Oaxaca y Veracruz, integrando a más de 280 mil productores, 350 mil jornaleros, la mayoría ocupados de manera temporal durante el corte del fruto, 700 mil empleos directos e indirectos, estimando que alrededor de 3 millones de mexicanos dependen económicamente en algún grado del grano aromático, de la producción nacional, el 80% se exporta, y sólo el 20% llega al consumidor final.

La problemática del cultivo y transformación del café ha tenido una repercusión económica, sobre todo en las organizaciones de pequeños productores, los cuales se han visto obligados a salir de sus lugares de origen en busca de trabajo para poder subsistir, abandonando sus cafetales y como consecuencia la mayor parte de la producción se queda en los cafetales, propiciando condiciones favorables para la rápida reproducción de la broca del café. Aunado a lo anterior, la falta de adopción de tecnologías apropiadas por parte de los productores de pequeñas y medianas superficies tiene impacto en sus rendimientos y en el mejoramiento de la calidad de sus productos. Ver tabla I.

**TABLA I  
PLANTA DE BENEFICIOS**

ESTADOS	HÚMEDOS		SECOS	
	Unidades	Capacidad instalada Quintales/diarios	Unidades	Capacidad instalada Quintales/diarios
Chiapas	639	28 249	174	80 600
Oaxaca	135	5 533	56	10 670
Puebla	270	23 938	71	22 879
<b>VERACRUZ</b>	<b>733</b>	<b>58 765</b>	<b>61</b>	<b>29 675</b>
Otros	1 777	116 445	364	143 824
<b>Total</b>	<b>1 962</b>	<b>132 283</b>	<b>443</b>	<b>166 270</b>

Fuente: Consejo Mexicano del Café.

En materia cafetalera, el atraso tecnológico en México, comparado con otros países latinoamericanos, es de aproximadamente 15 años; nuestros rendimientos no han podido superar los 14 quintales de pergamino por hectárea, sin embargo, el potencial en áreas apropiadas para la cafecultura es en promedio de 40 quintales. Para alcanzar estos rendimientos se requiere de la aplicación de componentes tecnológicos de alto impacto, del uso de variedades acordes a las regiones y al tipo de café que se desea producir, tales como: Densidades semi-intensivas con modalidad de trazos amigables con el suelo y el espacio, producción de plantas de alta calidad fitosanitaria, manejo armónico de la sombra con el agro ecosistema, opciones de fertilización modernas, como son: los biofertilizantes, abonos orgánicos y la fertilización química dirigida, entre otros.

Resulta evidente la necesidad de intentar conservar el entorno, en primer lugar, porque el café representa la opción ecológicamente más compatible que facilita el desarrollo de tecnologías de granos de especialidad para así acceder a mercados más justos; sabemos que diversos organismos, sobretodo europeos, están dispuestos a pagar un sobrepeso al producto café, si éste es cultivado en un ambiente que sea amigable con el medio ambiente, que no sean empleados agroquímicos que puedan resultar en perjuicio del suelo o de la vida silvestre, y que tenga convivencia con otras especies silvestres de interés.

Por otra parte, el productor se ve afectado por la crisis de precios más severa de todos los tiempos en la historia de este cultivo, asociado a este factor fundamental que origina un retroceso en el desarrollo rural, se agrega el castigo de precios por deficiencias en el manejo en la producción, cosecha y poscosecha, situaciones que lo ven obligado a mejorar sus procesos de producción y buscar transformar su café e incursionar en los mercados especializados, o buscar alternativas de diversificación productiva, para lo cual requiere de asesoría y capacitación; al mismo tiempo que tiene que ir adaptando su propia investigación en cuanto a técnicas y procesos, a sus necesidades prioritarias y específicas.

Los productores requieren, igualmente, del desarrollo de un trabajo en equipo; donde la organización resulta fundamental dentro de estos nuevos enfoques de la cadena productiva, ayudados además por la difusión y compartimiento de sus experiencias con otros productores, a fin de que el proceso de cambio se de a corto plazo en un número significativo de productores. La transferencia tecnológica, considerando estos aspectos, alcanza la visión de una cafecultura moderna y competitiva, con mayor productividad, con un

mejoramiento de la calidad de sus productos, la integración de procesos y un balance armónico con el ambiente.

En cuanto a la calidad del aromático, México tiene dificultades para alcanzarla, debido a deficiencias en la cosecha, falta de control en el beneficiado y por la mezcla de calidades, entre otros factores; se pretende contribuir a resolver este problema por medio de mejores técnicas de cultivo y cosecha, que reduzcan los altos niveles de contaminación alcanzados por el beneficiado, sin verse afectada la calidad en el tostado del grano. Para alcanzar esto, es recomendable incorporar, de manera inmediata, maquinaria moderna, de la cual ya hay diseños probados, que seguirán siendo evaluados, para generar adaptaciones y nuevas tecnologías, en colaboración con las organizaciones que las fabrican.

En el estado de Veracruz, el impacto económico de esta crisis está ocasionando pérdidas en la actividad cafetalera, pobreza extrema de los productores de fincas marginales, el abandono de las mismas y el imparable fomento de la migración en busca de mejores condiciones de vida. En este sentido, las organizaciones enfrentan relaciones complejas que se requieren analizar para comprender la forma en que los actores organizacionales se integran y cómo las relaciones de trabajo formales influyen en el ámbito administrativo, de esta manera proyectar sus esfuerzos hacia la exportación. No obstante, Veracruz se encuentra entre los primeros estados productores del grano tal y como se observa en la tabla II.

Hacia finales del siglo XIX, Coatepec se ubicaba a 18 kilómetros al suroeste de la ciudad de Jalapa, teniendo como principal medio de transporte de personas y mercancías un ferrocarril jalado por mulas, desarrollándose en la región actividades primarias como: El cultivo de caña, maíz y café, así como, la ganadería explotada en grandes haciendas; para 1898, el presidente Porfirio Díaz inauguró el famoso ferrocarril «El Piojito» que unía a la capital del estado con la ciudad de Teocelo, lo que representaba la oportunidad de una mejor comunicación y comercialización para la región, era sin duda, una época de carencias, pero al mismo tiempo de grandes esperanzas, las cuales, mayormente se encontraban sembradas en el cultivo del café.

Después de varias décadas, los niveles alcanzados en el precio del mercado internacional del café motivaron que los campesinos buscaran darle un giro a su situación, esto, a través de un cambio de cultivo que les fuera más redituable, lo que originó por primera vez el incremento en la superficie cultivada de café, coincidiendo con una profunda crisis económica del campo mexicano, lo que contribuyó definitivamente a que el cultivo,

**TABLA II**  
**ESTADOS PRODUCTORES DE CAFÉ EN 2005**

ESTADO	SUPERFICIE EN HECTÁREAS COSECHADAS	RENDIMIENTO POR HECTÁREA COSECHADA SACOS DE 60 KG.	SACOS DE 60 KG.
Chiapas	155 610	46.98	7 310 683
Veracruz	110 471	42.12	4 652 817
Oaxaca	156 486	17.07	2 670 750
Puebla	38 025	56.69	2 155 700
Guerrero	50 527	15.58	787 233
Hidalgo	30 504	16.23	495 000
Nayarit	14 312	18.21	260 567
San Luis Potosí	17 630	13.73	242 017
Colima	1 233	18.71	23 067
Jalisco	1 385	16.46	22 800
Tabasco	854	7.69	6 567
México	293	18.89	5 533
Querétaro	285	16.67	4 750
Morelos	92	18.48	1 700
Michoacán	11	48.48	533
<b>Total</b>	<b>577 718</b>	<b>32.26</b>	<b>18 639 717</b>

Fuente: SAGARPA.

industrialización y exportación del café se constituyeran en el eje central del desarrollo económico y social de esta región, pudiendo ser observado este escenario entre el florecimiento de las diferentes haciendas y fincas emblemáticas de la región. Situación que se refleja en los niveles de producción alcanzados en los últimos años, conforme se observa en la tabla III.

La organización objeto de estudio Comercializadora de Café de Altura, S.A. de C.V, tiene sus orígenes desde

hace más de 100 años, a finales del siglo XIX, cuando la familia de origen norteamericano que encabezaba el Sr. Rocco Dicristina y su esposa, invierten en un conjunto de plantíos de café al que denominan Roma y cuya extensión en ese momento era de aproximadamente 175 hectáreas, contando además con un beneficiado de tipo seco, la finca Roma se encuentra localizada en la zona oriental del municipio de Coatepec, en los límites con el municipio de Emiliano Zapata, aproximadamente a unos 12 kilómetros de la ciudad de Coatepec y a 18

**TABLA III**  
**PRODUCCIÓN DE CAFÉ DEL MUNICIPIO DE COATEPEC**

AÑO	HECTÁREAS SEMBRADAS	TONELADAS COSECHADAS
1995	10 626	31 827.00
1996	DATO NO DISPONIBLE	DATO NO DISPONIBLE
1997	9 973	38 465.00
1998	9 973	35 378.50
1999	9 984	30 208.90
2000	9 984	28 599.00
2001	9 581	13 294.00
2002	9 581	27 410.00
2003	9 455	27 611.40
2004	9 450	26 739.00
2005	9 449	26 377.12
2006	9 626	21 525.88

Fuente: Elaboración propia con base a información de INEGI y SAGARPA.

de la ciudad de Jalapa. Al concebirse como una organización de carácter familiar, la pretensión inicial de sus propietarios fue buscar una posición en el mercado que le permitiera posicionar su marca en el mercado internacional mediante la calidad de su café de altura; en 1924 la finca es adquirida por tanto el Sr. Justo Fernández González y su esposa la Sra. Rosaura López Báez, la finca posteriormente es heredada a su hija Rosa Aurora Fernández López. Con el transcurrir de los años, la familia Fernández López fue alcanzando cierto respeto entre los demás cafecultores de la región, centrándose en alcanzar el liderazgo entre los productores y exportadores de prestigio a través de su marca de exportación Roma, situación que fue conformándose a partir del alza explosiva del precio del grano que se exhibe desde los albores y desarrollo de la segunda guerra mundial, posteriormente durante las etapas de la bonanza cafetalera, específicamente a mediados de la década de los setentas, la gerencia decide atacar el mercado de consumo nacional, a través de la introducción de la marca Café Bola de Oro.

Café Bola de Oro a lo largo de 30 años de trayectoria de cultivar una tradición, ha logrado posicionarse solidamente en el mercado nacional, y que ha sido reconocida como una de las marcas distinguidas de café verde de altura de exportación, cultivado a una altura promedio de 1200 metros sobre el nivel del mar, de calidad Prima lavado, variedad arábigo, beneficiado bajo los dos sistemas y con un perfil de sabor con acidez y aroma, (El mundo de café, Año 5, No. 34, 2006: 14); aunado a que la marca Bola de Oro se ha utilizado tanto para el molino como para la torrefacción; respaldando a una organización líder en la proveeduría y promoción del aromático mediante una estrategia orientada al consumo interno por medio de franquicias de torrefacción o que explotan dicha marca y que actualmente se encuentran establecidas en ciudades; como: Jalapa, Veracruz, México, Puebla, Ciudad Juárez, Matamoros, Nuevo Laredo y Teziutlán.

En materia de café, quizás pocas personas a nivel nacional, han sido tan decisivas en el desarrollo de esta actividad agropecuaria como lo fue, el Sr. Justo Félix Fernández López, una leyenda de la cafecultura mexicana, (Acontecer Veracruzano, Año 0, No. 2, 2005:14), originario de la ciudad de Coatepec, Veracruz, cuyos antepasados tanto maternos como paternos se distinguieron desde el siglo XIX, como las personas más respetadas en la compra, venta, beneficiado y comercialización de este grano. Desde su abuelo materno, Félix, N. López, fundador de una de las prestigiadas y hermosas fincas del país, El Triánón, y su padre, Justo Fernández González, sin duda el personaje más importante en el comercio de café en las primeras tres décadas del siglo pasado a nivel

nacional. De esta manera, se conforman los antecedentes de Justo Félix, que desde su infancia fue educado en la cultura cafetalera al grado de llegar a ser el exportador más importante de café de altura, dando pie a la conformación del grupo cafetalero con mayor presencia en la región y en el país.

El análisis sobre el proceso de cambio que se ha presentado en la producción, beneficiado y comercialización del grano aromático en la región de Coatepec y particularmente la transformación hacia la modernidad a la que se ha comprometido la organización Roma, se dividió en cinco periodos que obedecen a los momentos mayormente significativos señalados por el factor externo: El mercado internacional del café, elemento que resulta determinante para el desarrollo de la cafecultura. El primer periodo comprende los inicios de la actividad cafetalera, aproximadamente de 1908 a 1918, etapa que se caracterizó por una estabilidad inicial, seguida de cambios tanto en el precio como en la demanda y contracciones en el mercado, debido a la Primera Guerra Mundial; el segundo periodo. El segundo periodo de 1918 a 1928, se inicia con la recuperación del mercado internacional, ya que una vez terminada la guerra, los países europeos reabren sus mercados, demandando más cantidades de café. Este requerimiento del mercado provocó un fuerte incremento del precio promedio del grano, con lo que el consumo mundial superó a la producción. Tal disparidad llamó a las organizaciones cafetaleras a una mayor producción que rindió sus frutos hasta finales de la década de los años veintes.

El tercer periodo comprende de los años 1928 a 1945, en su inicio se caracterizó por presentar un precio elevado, el cual, posteriormente padece de un descenso paulatino conforme se va recuperando la disparidad entre el consumo y la producción, de tal manera que cae mayormente por la sobreproducción que había sido estimulada por un alza de precios, ahora bien, esta caída de precios coincide con la crisis económica de los Estados Unidos de 1929, que pese a ella, el consumo mundial se mantiene relativamente estable. El cuarto periodo, comprende de 1945 hasta la desaparición del INMECAFE, caracterizándose principalmente por un mercado que ha soportado recurrentes momentos de crisis y donde la intervención del gobierno ha intentado ser protagonista para alcanzar el tan ansiado rescate de la cafecultura. Finalmente, el quinto periodo corresponde desde la liquidación del INMECAFE hasta la fecha.

Durante el primer periodo, la estructura socioeconómica de la región presentaba tres grupos de actores determinantes dentro del proceso productivo cafetalero, al interior del cual se mantenían ciertas relaciones en

constante interacción y cambio: Los industriales cafetaleros propietarios de la infraestructura, los campesinos que asumían la función de pequeños productores autosuficientes y los obreros permanentes o temporales que trabajaban los beneficios, los cuales, formaban parte de las esplendorosas haciendas y las extensas fincas, que se convirtieron en importantes centros socioeconómicos donde predominaban la agroindustria de la caña de azúcar y el cultivo del café. Entre el grupo de fincas, sobresale por su producción de naranja y piña la denominada finca Roma, propiedad que fue adquirida a partir del año de 1904 por del italiano Rocco Dicristina Hoover (León Fuentes, 1983:37), quien a su vez se la renta a Justo Fernández para el cultivo y exportación de piña.

Para el segundo periodo, la familia Fernández-López en 1918 inicia un proceso de consolidación económica, basado en la compra del café a un precio sustantivamente bajo para venderlo posteriormente a una alta cotización, lo que le permitió acumular un amplio capital que le abrió las puertas para ampliar sus negocios mediante el financiamiento hacia competidores, llegando a un alto grado de dependencia con casi todos los dueños de fincas de la región. Esta sujeción sirvió a los Fernández para consolidar su hegemonía económica, la cual se vió reflejada en la ampliación de propiedades; en 1921, adquieren la hacienda de las Animas y sus anexos, el rancho Agua Santa y Las Trancas de Pacho, la cual, por su magnífica ubicación geográfica, representaba la posibilidad de extender su negocio de acopio y comercialización del café. El arranque de la cafecultura en la hacienda de Las Animas coincide, con el auge de la cafecultura alcanzada en función a la gran demanda y al aumento del precio en el mercado internacional, lo que facilitó que en 1924 Justo Fernández adquiriera al Sr. Rocco Dicristina y Sra. la finca Roma del entonces municipio del Chico, a un precio de 22 000 dólares y con una extensión de 175 hectáreas cultivada con naranjales y cafetales, ubicada en la línea que une a Veracruz con Jalapa por medio del Ferrocarril Interoceánico. Desde este momento, Roma empezó a convertirse en una posición estratégica par la consolidación del grupo cafetalero.

La tercera etapa se caracteriza por los enfrentamientos que se presentaron con los trabajadores de la finca Roma, Justo Fernández responde con tácticas defensivas que lo llevan a hacer arreglos con el gobierno, proporcionándoles a los campesinos y obreros ciertas prerrogativas. A la muerte de Justo Fernández González, la viuda señora Rosaura López y sus dos hijos asumieron el control de la organización, sin embargo, su grupo económico y social al que pertenecía la condujo a contraer matrimonio con el americano Samuel Teplow,

para que con su experiencia en los negocios, ayudara a definir las estrategias de defensa ante la política agraria de la época. Para la parte final de este periodo, el consorcio Fernández-Teplow había conseguido una posición de prestigio a nivel nacional dentro del ámbito cafetalero, las razones que se conjugaron para conseguir este logro se sustentaron, por un lado, en la habilidad que tuvieron en el diseño de las tácticas empleadas para disolver la agrupación sindical que ellos mismos habían creado, por otra parte, en su ideología emprendedora dirigida a la diversificación de sus negocios que definitivamente contribuyó a la ampliación de su capital. Y por último, un elemento trascendental en la consolidación de este prestigiado emporio, fue el contrato matrimonial del heredero Justo Félix Fernández López, celebrado con Alicia Ávila, sobrina de Manuel Ávila Camacho.

En el cuarto periodo, el dominio que en otra época se ejercía por medio de la figura del señor hacendario, para esta etapa, las relaciones de los propietarios de Roma con el INMECAFE, permitieron ejercer el poder económico y social sobre los pequeños productores y trabajadores cafetaleros (Baéz, 1983: 150). Para ese entonces, un nuevo mercado era incursionado por la marca Roma: El japonés, el cual se había sobrepuesto a tarifas arancelarias no apropiadas, por otra parte, los orientales se encontraban decididos a occidentalizarse, por medio de bebidas que para ellos simbolizaban prestigio. Por otra parte, en el mercado europeo el consumo de café se incrementaba paulatinamente hasta alcanzar aproximadamente la mitad del total mundial, (Pendergrast, 2002: 297-298). Para el grupo Fernández-López, estas exportaciones favorecieron a su consolidación, el Café Roma fue robusteciéndose en Europa, Japón y sobre todo en los Estados Unidos, eran los momentos de valor del llamado oro verde; el valor alcanzado por el café, provocó que se suscitaran robos en bodegas de beneficios de la región, situación que no fue ajena a Roma en más de alguna ocasión.

En el quinto periodo, los precios internos mejoraron notablemente por el alza registrada en el mercado internacional, además de que a fines de ese año se registró una fuerte devaluación de nuestra moneda, pero sobrevivir a la crisis y sostener los índices de producción ha sido un mérito campesino de resistencia. En 1995, con la entrada de Vietnam al mercado internacional del café, hubo un nuevo reajuste que por desgracia afectó nuevamente los esfuerzos de recuperación; las fuerzas del mercado marcan también a este sector. Basta mencionar que más de 80 por ciento de la producción se exporta y nos sujeta a los vaivenes de los precios mundiales. Los resultados son una política internacional totalmente contraria a los esfuerzos empeñados por la asociación de países productores de café por mejorar

los precios, disminución del consumo interno, recursos mínimos para el fomento de la producción, escasa asistencia técnica y reducido apoyo a las organizaciones de productores.

Actualmente, las organizaciones cafetaleras mexicanas viven una devastadora crisis, más de 280 000 productores no alcanzan a sostener una actividad que desde 1989 ha ido en picada. En 2001, como en años anteriores, muchos dejaron caer el café, y cientos de toneladas se perdieron entre la hojarasca, mientras los más afectados buscan en la balsa de la migración una alternativa de supervivencia en medio de un mar de pobreza progresiva. Por desgracia, esta es una de las principales actividades agrícolas de nuestro país, sobre todo en el sureste. De ella dependen miles de personas, casi la mitad indígenas. Así, se entiende que los ingresos que genera la venta del café se hayan convertido en vitales para el sostenimiento de más de 4500 comunidades. Hay que recordar que en 1989 la cafecultura enfrentó la peor crisis de su historia; la caída de los precios internacionales de este grano, el retiro de los apoyos gubernamentales y la sobrevaluación del peso, ocasionaron que el ingreso por quintal se redujera hasta 70% en términos reales.

El corte de café, hoy en día, en la mentalidad de los trabajadores de la localidad no es considerado como trabajo, ya que sobre esto argumentan que lo ganado en esta actividad es sólo una forma de ayudarse. El pago que se hace por concepto del corte, propiamente es un pago a destajo, donde lo que busca la organización es aumentar la intensidad del ritmo de trabajo más que la productividad; también es cierto que se percibe cierta desconfianza, por parte del cortador, en la función del pesaje correcto al momento de recibir los granos de café cereza, situación que obedece, más que nada, a una práctica histórica que a una realidad. La participación en el corte de trabajadores de otras áreas de la organización, es una práctica que año tras año ha venido en desuso, fundamentalmente porque no resulta redituable el cambio temporal de su actividad, por otra parte, cabe señalar que prácticamente ningún trabajador de Roma ha podido hacerse de alguna propiedad.

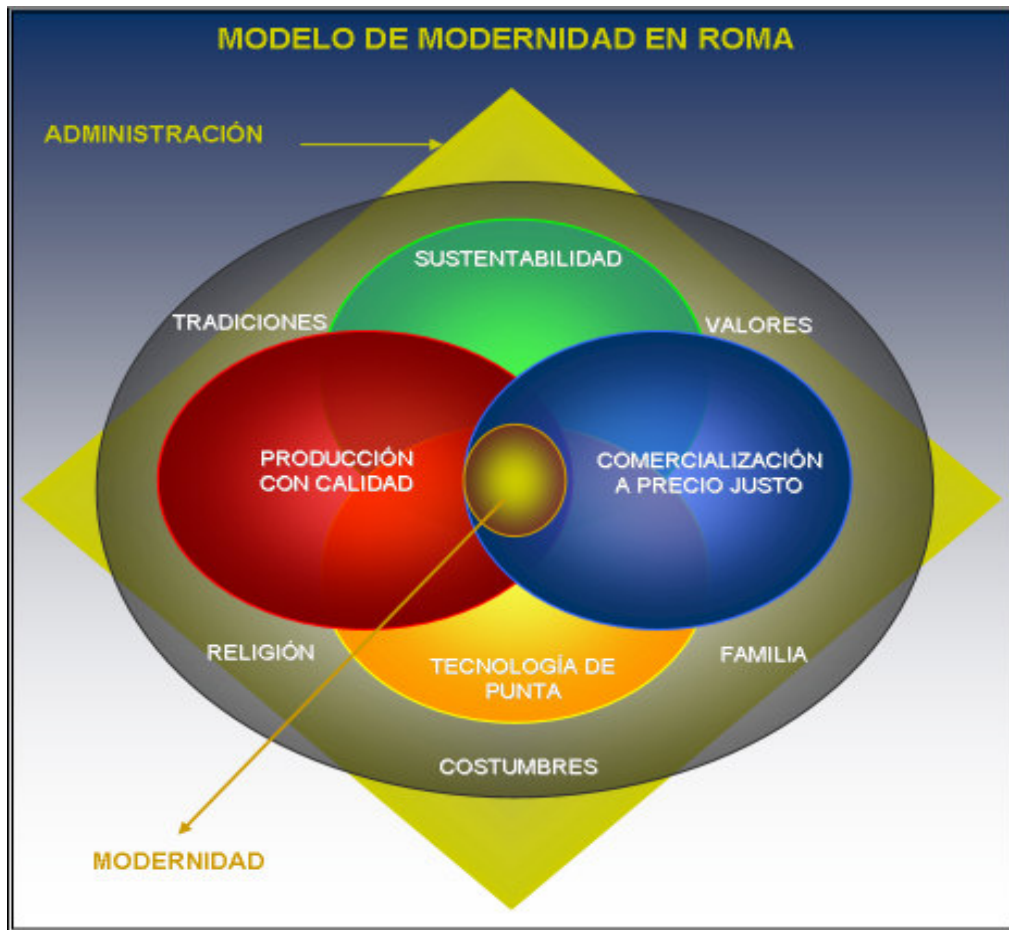
Roma es una organización donde se entremezclan situaciones características de una tradicionalidad del siglo pasado con elementos muy marcados de nuestros días. La organización se mueve dentro de una comunidad que nos traslada atrás en el tiempo, grandes edificios rosados que presentan el paso del tiempo, donde una vía ferroviaria, casi abandonada, contrasta con algunos camiones que transitan por las dos calles principales. Al no utilizarse la totalidad de la capacidad instalada la maquinaria tanto antigua como nueva resulta suficiente.

El proceso de cambio en Roma, principalmente se ha centrado en el mejoramiento de la infraestructura de sus procesos productivos, diferenciándose con la falta de desarrollo administrativo de sus procesos centrales, siendo este, el principal obstáculo al que se enfrenta su cuerpo directivo, básicamente por considerarlo una potencial afectación al control motivada por la ampliación del grado de heterogeneidad, situación inversa, con el nivel de homogeneidad que ha contribuido a conservar al control como la fuente principal del poder ejercido en Roma. Si bien es cierto, el proceso de cambio en la organización Roma, no ha sido encaminado sobre el tamaño de la estructura orgánica, situación que lo ha aproximado dentro del ámbito de la homogeneidad y al mismo tiempo le ha resultado conveniente a su cuerpo directivo; sin embargo, el contexto que envuelve en la actualidad a la actividad agrícola, y específicamente a la cafetalera, se prevé que el proceso de cambio asuma una tendencia plenamente heterogénea que se esta acercando a la organización, la intervención del cuerpo directivo será decisiva en las aspiraciones de consolidación del cambio.

Resulta pertinente señalar que el diseño de la estructura orgánica deberá ser respaldada por una serie de adecuaciones relacionadas con diversos elementos administrativos que faciliten la transición hacia una organización Roma moderna, en donde el empirismo y la falta de provisión sean condicionantes ocasionales, mientras que la toma de decisiones sea mayormente participativa y enriquecedora del trabajo en equipo, se de una auténtica preocupación del desarrollo personal y profesional de los trabajadores, cuya comunidad también refleje las consecuencias del desarrollo. Bajo este contexto y como parte culminante de la investigación se hace la propuesta del siguiente modelo que pretende explicar la forma en que ha sido abordada y contemplada la modernidad en esta organización cafetalera, ver figura 1.

En este contexto, el desarrollo implica un cambio cuyo punto de partida es la sociedad tradicional y cuya meta está representada por la sociedad industrial, así pues, la modernidad representa la difusión de roles originados en sociedades con infraestructura industrial, donde se cumplen propósitos funcionales en el proceso de industrialización. Esta condicionante abre las puertas a la consideración de un grupo de poder que controle y regule dicho cambio, en otras palabras, la modernidad es causa directa de la falta de ajuste entre los factores normativos, estructurales y conductuales, constituyendo un problema de legitimidad escasa para el estado; en la actualidad, un estado moderno se encuentra exteriorizado por el poder de decisión de sus trabajadores intelectuales, cuyos criterios de racionalidad, eficiencia administrativa y productividad, han venido quebrantando

FIGURA 1



Fuente: SAGARPA.

los criterios normativos de los modelos burocráticos.

**CONCLUSIONES**

La información obtenida durante el desarrollo de la investigación permite contrastarse con el marco teórico, destacándose los efectos de los procesos culturales en el grado de modernidad y desarrollo de esta organización, así como, su impacto hacia la comunidad cafetalera de la región. El aspecto cultural, fue abordado debido a que una cultura organizacional regularmente se encuentra conformada por las relaciones de poder, conflicto y comunicación, sin olvidar la posibilidad de que estén presentes ciertas subculturas dentro de las propias organizaciones; el desarrollo económico se relaciona con cambios culturales hasta cierto punto previsible, la industrialización promueve un cambio en el orden de los valores, desde una visión tradicional a otra racional, mientras que el alcance de la sociedad moderna genera un cambio hacia valores de mayor confianza, tolerancia y bienestar.

La influencia de los valores tradicionales es improbable que desaparezca, ya que los sistemas de creencias exhiben una admirable durabilidad y elasticidad; el incremento de la sociedad industrial esta ligada con los cambios culturales coherentes, muy lejanos de los tradicionales sistemas de valores y el desarrollo de la sociedad moderna, se encuentra vinculado con un alejamiento de normas y valores absolutos hacia un síndrome de valores racionales, tolerantes, confiables y modernos. En concordancia, el desarrollo industrial da margen a dos dimensiones principales de una diferenciación cultural inter cruzada: La primera vinculada con la industrialización temprana y al resurgimiento de la clase laboral, y la segunda que refleja los cambios vinculados con las condiciones afluentes de las sociedades industriales avanzadas y con el incremento en los sectores de servicios y conocimientos. Uno de los cuestionamientos más comunes al abordar el tema de modernidad es la persistencia o no de los valores, o más aún, la posibilidad de sufrir una convergencia de valores tradicionales a modernos, lo que implica una



relación hasta cierto punto previsible dentro de los cambios.

Para culminar la investigación se propone un modelo de diseño organizacional que sea capaz de responder a las capacidades y posibilidades de esta organización, de tal manera, que impactan en sus niveles de productividad y competitividad en el trabajo. Es decir, el interés central consiste en adoptar por parte del cuerpo directivo de Roma una nueva forma organizacional que permita reactivar y consolidar su desarrollo en base a la actividad cafetalera como en otros tiempos, considerando de ante mano el contexto de globalización en el que imperativamente tiene que moverse dicho organismo.

El modelo propuesto para alcanzar la modernidad dentro del contexto de la organización Roma, implica cuatro ejes fundamentales: Primero una orientación hacia el desarrollo sustentable de la cafecultura; segundo, la incorporación de nueva tecnología que permita ser competitivo en cuanto a los costos de producción; tercero, la implementación de un programa de comercialización basado en el precio justo, y por último, un sistema de producción fundamentado en la calidad total. Este modelo se sustenta en el mantenimiento y respeto por la cultura propia de la región, donde participan aspectos religiosos, tradiciones, valores, costumbres y la participación fundamental de la familia dentro de la organización.

La modernidad dentro del contexto de las organizaciones cafetaleras de la región de Coatepec, es entendida como un escenario privilegiado que está dirigido a las organizaciones capaces de efectuar grandes inversiones, sobre todo en el ámbito de tecnología, lo que favorecía a su producción y que les abriría las puertas a los mercados internacionales. Ante esta conceptualización, la gran mayoría de los productores sienten que la modernidad se convierte en un anhelo inalcanzable, lo que ha provocado como consecuencia una separación imaginaria entre los que pueden y no, alcanzar a la modernidad. Este gremio requiere renovar la manera de entender lo que significa la modernidad, de tal forma que no sea limitada exclusivamente a la instrumentación de nueva tecnología tanto en las fincas cafetaleras como en los beneficios de la región, ni tampoco a la forma de operación de los sistemas de producción y distribución del café.

Se concluye este trabajo de investigación con una tradicional y arraigada expresión que se ha venido generalizando dentro de los protagonistas cafetaleros de la región, la cual, reflexiona sobre la certeza de aprender todo lo que encierra esta actividad en tan solo 100 lecciones y al mismo tiempo plasma, muestra lo complejo que resulta comprender que cada lección requiere un año.

## REFERENCIAS

- Apter, D. (1970). *Estudio de la Modernización*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Banda, C, y Pineda, R. (1997). *La cuenta Cafetalera de Coatepec, Ver. y su integración al mercado internacional*. México: Universidad Autónoma Chapingo.
- Barba Álvarez, A. y Solís Pérez, P. C. (1997). *Cultura en las organizaciones, enfoques y metáforas de los estudios organizacionales*. México: Vertiente Editorial S.A.
- Castro Martínez, P. (1977). *La Modernidad inconclusa, visiones desde el presente mexicano*. México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Departamento de Sociología.
- 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.
- García, S. (2003). *Coatepec Tiempo y Memoria*. México: H. Ayuntamiento Constitucional de Coatepec, Veracruz.
- Giménez, G. y Pozas, R. (1904). *Modernización e identidades sociales*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Gobierno del Estado de Veracruz (2005). *Café en Veracruz, aroma y sabor*. México: Jalapa, Veracruz.
- González, P. (2004). *El café en México*. México: Café punta del Cielo y Editorial México Desconocido S.A. de CV.
- Instituto Mexicano del Café (1990). *El cultivo del café en México*. México: LAFUENTE, S.A.
- León F., Nelly. (1983). *Conformación de un capital en torno a la Cafecultura en la región de Jalapa-Coatepec 1890-1940*. México: Jalapa, Veracruz: Tesis Universidad Veracruzana.
- Martínez, D. (2004). *Investigaciones en agricultura de regiones cafetaleras Memoria 2003*. México: Universidad Autónoma de Chapingo.

Montaño, L. (1994). *Argumentos para un debate sobre la Modernidad, Serie de investigación 13*. México: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.

Montaño, L. & Ibarra, E. (1992). *Mito y Poder en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.

Ortega, R. M. (1992). *Modernización en México, serie de investigación 6*. México: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.

Pendergrast, M. (2001). *El Café: Historia de la semilla que cambió el mundo*. España: Javier Vergara Editor.

Rubio, B. (2002). *El sector agropecuario mexicano frente al nuevo milenio*. México: Universidad Nacional Autónoma de México y Plaza y Valdés Editores.

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.

Salinas, L. (2005). *Vamos al grano del café mexicano*. México: SAGARPA.

Santoyo, V.; Díaz, S. y Rodríguez, B. (1996). *Sistema Agroindustrial Café en México: diagnóstico, problemática y alternativas*. México: Universidad Autónoma Chapingo.

Solé, Carlota. (1998). *Modernidad y Modernización*. México: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.

Touraine, A. (1994). *Crítica a la Modernidad*. México: Fondo de Cultura económica.

## REFERENCIAS HEMEROGRAFICAS

Acontecer veracruzano; Año 0, No. 2; Veracruz, México, Agosto 2005.

Cafés de México, Año XIV, No. 191; México, Julio 2005.

Cafés de México, Año XIV, No. 192; México, Agosto 2005.

Cafés de México, Año XIV, No. 193; México, Octubre 2005.

Cafés de México, Año XIV, No. 198; México, Julio 2006.

Ciencia Administrativa 2, Instituto de Investigaciones y estudio Superiores de las ciencias Administrativas, Universidad Veracruzana, Año 1, No. 2, México, Diciembre 2004.

Coatepec en el Acto de Tomar Café, publicación especializada del Café de Avelino, Número 1, Coatepec, Veracruz, Mayo 2005.

El andador del café, Suplemento especial del Universal, México, Agosto 15, 2006.

El mundo del café, la revista; México, Año 3, No. 15; Mayo Junio 2002.

El Mundo del café, la revista, México, Año 5, No. 34, 2005. Mundo del café, la revista, México, Año 5, No. 35, 2006.

Hitos de Ciencias Económico Administrativas, No. 22, México, Septiembre-Diciembre de 2004.

La taza perfecta, la revista del cafetómano, Año 2, No. 17; México, Mayo-Junio 2003.

Lo mejor del café de Excelsior, No. 22, México, Junio Julio 2005.

Lo mejor del café, México, No 25, México, Edición Especial coleccionable 2006.

Sabor y esencia, Suplemento especial del Universal, México, Agosto 17, 2005.

ServiAlimentos, la revista del servicio en México, Año 14, No. 3, Mayo-Junio 2006. Veracruz Veracruz, Año 2, No. 22, Veracruz, México, Mayo 2006.