



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA
DIVISION DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

LA FINCA IRLANDA: MODELO ORGANIZACIONAL DE LA
AGRICULTURA ORGÁNICA-BIODINÁMICA, SUSTENTABLE Y
RESPONSABLE. CAMBIO Y ESTRATEGIA EN UNA ORGANIZACIÓN
CAFETALERA EN EL SOCONUSCO. 1960 – 2006.

TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTORA EN ESTUDIOS
ORGANIZACIONALES

PRESENTA:

MAGDA LETICIA PÉREZ POUMIÁN

DIRECTOR
DR. ELIGIO CALDERÓN RODRÍGUEZ.

Diciembre 2006.

INDICE.

INTRODUCCION.

Capitulo I. Cambio Organizacional

1.1	El proceso de cambio en la organización.....	Pág. 1
1.2	Definiendo el cambio.....	13
1.2.1	El cambio como acción racional normativa.....	24
1.2.2	El cambio como acción colectiva de significaciones.....	25
1.3	Teorías del cambio en las organizaciones.....	31
1.3.1	Cambios en el factor estratégico en las organizaciones.....	45
1.3.2	Cambios de paradigmas en las organizaciones.....	46
1.4	Organizaciones modernas y organizaciones posmodernas.....	52
1.5	Factores económicos que inducen al cambio en las organizaciones.....	58
1.5.1	La globalización y los cambios de fines del siglo XX.....	63

Capitulo II. Cafeticultura orgánica–biodinámica en la Sierra Madre de Chiapas, México

2.1	Cultura del café y cafeticultura.....	67
2.1.1	Beneficios asociados con la salud debido al consumo del café.....	68
2.1.2	Riesgos ocasionados por el alto consumo del café.....	70
2.2	Producción de café a nivel internacional.....	71
2.2.1	Principales países productores de café en el mundo.....	73
2.2.2	Principales países consumidores de café a nivel internacional.....	75
2.2.3	Tendencias actuales en la cafeticultura.....	81
2.3	Panorámica del café en México.....	82
2.3.1	La Región del Soconusco, principal productora de café en el país.....	84
2.4	Contexto y características de la crisis cafetalera actual.....	90
2.4.1	Algunos apoyos que se han creado con la finalidad de ayudar al campo mexicano en su rubro café.....	96
2.5	Producción de café y el cuidado del medio ambiente.....	101
2.5.1	Los cultivos de sol y sombra.....	104
2.5.2	Agricultura Orgánica.....	112
2.5.2.1	Producción Orgánica en el mundo.....	115
2.5.2.2	El café Orgánico de México.....	120
2.5.2.3	Producción Orgánica en Chiapas.....	122

Capitulo III. Finca Irlanda, productora de café orgánico-biodinámico

3.1	Antecedentes.....	126
3.2	Su estructura organizacional: empresa familiar.....	129
3.3	Sus directivos.....	132
3.4	Sus productos.....	134
3.5	Clientes y mercados.....	137
3.6	Sus procesos.....	140
3.6.1	Descripción de los procedimientos de cosecha.....	141
3.6.2	Elaboración de abonos orgánicos.....	142
3.6.3	Control de plagas y enfermedades.....	145

3.6.4 Principales diferencias entre el modelo convencional de producción de café y el modelo orgánico.....	147
3.6.5 Certificaciones con que cuenta Finca Irlanda.....	153

Capitulo IV. Estrategias competitivas implementadas en Finca Irlanda.

4.1 Estrategias Organizacionales.....	161
4.1.1 ¿Qué es la estrategia?.....	163
4.1.2 Diseño de la estrategia.....	169
4.1.3. Evaluación del entorno en el diseño de la estrategia.....	172
4.2 Tipos de estrategias competitivas.....	175
4.2.1 Estrategias Genéricas.....	178
4.2.1.1. Liderazgo en costos.....	178
4.2.1.2. Diferenciación.....	178
4.2.1.3. Enfoque.....	181
4.2.2 Ofensivas.....	182
4.2.2.1 Ataque a los puntos fuertes de los competidores.....	182
4.2.2.2 Ataque a los puntos débiles de los competidores.....	182
4.2.2.3 Ataque simultáneo en muchos frentes.....	182
4.2.2.4 Ofensivas laterales.....	183
4.2.2.5 Ofensivas tipo guerrilla.....	183
4.2.2.6 Estrategias de apropiación.....	183
4.2.3 Defensivas.....	184
4.2.3.1. El encogimiento.....	184
4.2.3.2. Estrategias de desinversión y liquidación	184
4.2.3.3. Estrategias de cambio de posición corporativa, de atrincheramiento corporativo y de reestructuración de la cartera corporativa.....	185
4.2.4 De crecimiento.....	186
4.2.4.1 Integrativas.....	186
4.2.4.2 Intensivas.....	186
4.2.4.3 Diversificación.....	187
4.2.4.3.1 Tipos de estrategias de diversificación.....	194
4.2.5 De globalización.....	203

Capitulo V. Desarrollo Sustentable y Responsabilidad Social en la Finca Irlanda.

5.1 Surgimiento del desarrollo sustentable.....	213
5.1.1 Crecimiento económico y desarrollo sustentable.....	218
5.1.2 Elementos que integran el concepto de sustentabilidad.....	221
5.1.3 Hacia la sustentabilidad de las organizaciones.....	222
5.2 Surgimiento de la responsabilidad social.....	230
5.2.1 El concepto de responsabilidad social.....	233
5.2.2 Iniciativas mundiales en el ámbito de la responsabilidad social de las organizaciones.....	236
5.3 Diferencias y similitudes entre sustentabilidad y responsabilidad.....	238
5.4 Conservación de la biodiversidad en Finca Irlanda.....	239
5.4.1 Manejo integrado de desechos.....	240
5.4.2 Tratamiento de aguas residuales.....	244
5.4.3 Protección de bosques y reforestación.....	248
5.4.4 Conservación de los hábitat de las aves.....	251

5.4.5 Protección de Áreas Naturales.....	253
5.5 Avances realizados en el ámbito social en Finca Irlanda....	255
5.5.1 Calidad de vida de los trabajadores en Finca Irlanda.....	256

Capítulo VI. La incorporación del ecoturismo como alternativa de desarrollo sustentable en Finca Irlanda.

6.1 El ecoturismo en México.....	260
6.2 Modelo tradicional y alternativo del turismo.....	264
6.3 La Ruta del Café.....	266

Conclusiones.....	274
Bibliografía.....	279
Anexos.....	285

INTRODUCCIÓN

Nos encontramos en el inicio de un nuevo milenio, en el punto medular de una sociedad globalizada con fenómenos tales como el creciente uso de la tecnología de la información en muchos aspectos del desempeño de las organizaciones y de nuestra vida diaria. Los cambios políticos, la modificación de políticas gubernamentales y los nuevos acuerdos entre países, han impactado al mercado global modificando el panorama de desarrollo de las organizaciones. Las naciones se unifican, las fronteras se eliminan, acuerdos comerciales como el Tratado de Libre Comercio, el MERCOSUR, la Unión de Países Europeos etc.; han ocasionado modificaciones en los patrones de conducta de los consumidores, en la forma de fabricar y distribuir los productos de las empresas y en las estructuras regulatorias de los países implicados.

Podemos apreciar que debido a la globalización, las organizaciones han tenido que implementar una serie de cambios y modificaciones con la finalidad de adaptarse al medio ambiente, de satisfacer las necesidades de sus demandantes de productos o servicios y de sus empleados; además de brindar un margen de ganancia a sus dueños o inversionistas. Las empresas han pasado por varias etapas de desarrollo en su necesidad de adecuarse al cambiante mundo en el que se desenvuelven; primeramente observamos que dejaron de ser sencillos talleres de artesanos para formar grandes fábricas de producción de mercancías en serie y estandarizadas. A través del tiempo han evolucionado de un sistema de desarrollo corporativo hacia adentro basado primordialmente en la producción en masa y la acumulación del capital, hacia un desarrollo corporativo hacia afuera enfocado a cubrir las exigencias de un mercado dinámico, ávido de sorpresa y novedades.

Definitivamente, han sido muchos los factores que han ocasionado cambios en las estrategias de las organizaciones. Por ejemplo, en la época agrícola, quien tenía la tierra de mejor calidad poseía la mayor competitividad para producir alimentos; durante la Revolución Industrial, el factor estratégico era la máquina; posteriormente es la tecnología la que marca la pauta de los cambios en las organizaciones; pero es a partir de los años 1990 y sin duda

para este nuevo milenio, que el mundo está pasando de la era industrial a la del conocimiento y de la preocupación por el deterioro del ecosistema. Poco a poco se hace más frecuente en la conciencia de la sociedad el exigir a los sistemas empresariales modernos que deberán basar su crecimiento económico en una visión sobre la conservación de la naturaleza. Podemos observar que los postulados que antes se pensaban universales y permanentes están llegando a su ocaso, la noción exclusivamente económica produce un discurso hueco e insuficiente para explicar el papel que debe desempeñar la empresa en la sociedad contemporánea. Todo esto, ha originado la necesidad de incorporar en la estrategia conceptos novedosos tales como justo a tiempo, calidad total, servicio postventa, etc., con la única finalidad de satisfacer las diversas exigencias de todos los involucrados en su funcionamiento. Sin embargo somos testigos de que no sólo la economía se ha globalizado, sino también los problemas ambientales y con ellos, los sociales, lo cuál exige a las organizaciones en la actualidad que para poder ser competitivas deberán cumplir con un conjunto de compromisos éticos que incluyan las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de derechos humanos como parte de su estrategia de negocios.

La idea del presente trabajo nace de la inquietud de querer conocer que se esta haciendo por parte de los empresarios en el Estado de Chiapas por el cuidado de nuestros recursos naturales, por mi perfil como licenciada en turismo lo relacioné con la actividad turística, específicamente con el ecoturismo que pretende ser un modelo alternativo al de “sol y playa” que es el modelo tradicional y representa el turismo de masas.

Chiapas es el principal productor de café de la República Mexicana, su café es de fama internacional y sus exportaciones proporcionan una importante fuente de ingresos sobre todo en la Región del Soconusco cuyas plantaciones tiene una antigüedad mayor a 100 años; la diversidad biológica del Estado, sumada a la variedad de paisajes y la riqueza cultural que significa la presencia de pueblos indígenas, permite asignar valores agregados al producto turístico. Juntos, el café y el turismo representan para Chiapas el eje fundamental para

su desarrollo; para dar una idea más precisa de la influencia turística mencionaremos que de esta actividad viven más de 200 mil chiapanecos.¹

Sin embargo, las organizaciones productoras de café de esta región, debido a las diversas crisis económicas que se han sufrido en el país y sobre todo a los problemas recurrentes en cuanto a la caída de los precios del café que se vienen presentando desde 1989, han tenido que diversificar su actividad; con la presente investigación deseábamos identificar cuales alternativas se les presentaron en el momento de tomar la decisión, por qué optaron por el ecoturismo y, lo más importante, qué están haciendo por la preservación del medio ambiente.

El ecoturismo plantea, como base, asegurar que se satisfagan las necesidades presentes del turista sin comprometer la capacidad de la biosfera de absorber los efectos de las actividades humanas, lo cual está íntimamente relacionado con la definición del desarrollo sustentable que desde el ámbito político y económico se vienen planteando diversos gobiernos a nivel mundial con la finalidad de contrarrestar los efectos nocivos ocasionados a nuestros ecosistemas como consecuencia del uso desmedido de nuestros recursos naturales, resultado de la misma actividad humana. El ecoturismo en términos de oferta supone, por un lado, actividades al aire libre en sitios que denotan un buen estado de preservación ecológica o que no son conocidos por su difícil acceso. El proceso de comercialización está orientado a nichos de mercado especializados que, de entrada seleccionan, en cierta forma, tanto los rangos de edad; así como el perfil del turista que se espera recibir.

No obstante, cabe aclarar que por el lado de los comercializadores en la actualidad se carece de una clara correspondencia entre el concepto que se publicita y el tipo de servicio que se brinda; en otras palabras, existen problemas relativos a la oferta y práctica de las modalidades alternativas como productos integrales. Algunos proyectos de este tipo que se han puesto en marcha en la República Mexicana denotan una inconsistencia con el propósito

¹ *El Libro de Oro Chiapas 2000*. Gobierno del Estado. Junio 2000.

central; infraestructura no acorde con el paisaje, carencia de plantas de tratamiento de aguas residuales, elevado consumo de energía, insuficiencia de contenidos en sus programas de educación ambiental, saturación de visitantes, que obviamente se debe a no considerar la capacidad de carga² del área, carencia de planes de manejo de desechos orgánicos y basura, entre otros aspectos.

Debido a que en últimas fechas hemos visto una tendencia creciente de la sociedad por demandar a nuestras organizaciones que implementen en su estrategia formas de cuidar la naturaleza y con la idea siempre en mente de conocer si el desempeño de la actividad ecoturística en nuestra región es acorde con el concepto, se escogieron cuatro organizaciones, todas fincas cafetaleras, tres de ellas de la iniciativa privada y que en la década de los 90, se unen junto con otras fincas para desarrollar el proyecto ecoturístico denominado “La Ruta del Café”; la otra organización dirigida por ejidatarios, y que también durante los 90 funda el Centro ecoturístico Santo Domingo.

Se pensó en trabajar con Santo Domingo porque es un buen ejemplo de la tendencia de cambio en donde las formas de organización, operación y administración ya no se encuentran solamente en manos de inversionistas con capitales fuertes y que los créditos hoy en día no son sólo para organizaciones que tengan los recursos suficientes para hacer frente a ese tipo de deudas; en el ámbito del turismo alternativo, en lo que a la experiencia latinoamericana se refiere, implica pensarlo en función de los nuevos actores que participan activamente en la instrumentación de iniciativas de esta índole. Ejidatarios, comuneros y organizaciones indígenas incursionan en un mercado hasta hace poco fuera de las posibilidades del beneficio comunitario.

²a) La capacidad de carga turística es la capacidad de carga del medio ambiente biofísico y social en relación exclusivamente a la actividad y el desarrollo turístico. En otras palabras, es el nivel de umbral de la actividad humana por encima de la cual sobrevendrá el deterioro ambiental de la base de recursos. Wolters, T.M. 1991. *Tourism Carrying Capacity*. WTO/UNEP, París.

b) La capacidad de carga se refiere al nivel máximo de uso de visitantes e infraestructura correspondiente que un área puede soportar sin que se provoquen efectos en detrimento de los recursos y se disminuya el grado de satisfacción del visitante o se ejerza un impacto adverso sobre la sociedad, la economía o la cultura de un área. McIntyre, George. 1993. *Sustainable Tourism Development: Guide for Local Planners*. World Tourism Organization, Madrid.

Sin embargo entre el ir y venir entre teoría y hecho empírico, nos encontramos que “La Ruta del Café” está aún en pañales, la afluencia de turismo no representa todavía un negocio real, se encuentra en fase inicial, durante el tiempo que ha llevado esta investigación hemos podido apreciar la construcción de varias cabañas, la apertura de algunos restaurantes y la implementación de algunos otros servicios; pero no lo suficientemente representativos para una investigación real; este hecho, nos eliminó a tres de las organizaciones escogidas para la presente investigación³. Nos quedamos con Santo Domingo, una hermosa casa construida en la época de los años 20 del siglo pasado, por el Alemán Enrique Braun Hansen quien tuvo que emigrar del lugar 20 años después al convertirse sus tierras en ejido.

La Casa Grande de Santo Domingo es una construcción que con un alto grado de deterioro fue rescatada en 1997 para enriquecer el patrimonio cultural de la región. Refleja en todos sentidos los distintos aspectos de la vida en las viejas plantaciones. Es una construcción con influencia arquitectónica colonial americana y una decoración interior predominante del Art Nouveau; posee 10 habitaciones dobles, un restaurante con capacidad para 90 comensales, salones para realizar reuniones de trabajo o eventos sociales, un video-bar ubicado en el sótano, amplios jardines, alberca y un museo del café que exhibe en el ático de la casa los procesos de producción, procesamiento, distribución y comercialización del café, así como herramientas muy rudimentarias utilizadas para despulpar el grano, para su secado, tueste y molienda, y varios objetos domésticos de aquella época, como máquinas de escribir muy antiguas, teléfonos, lámparas de petróleo, cerámica y códigos agrarios que aluden a la apertura dada por el Gobierno de la República para el aprovechamiento de estas tierras por parte de inversionistas extranjeros.

Pero muy pronto nos dimos cuenta que la administración del Centro Ecoturístico Santo Domingo no estaba preocupada, al menos por el momento, por incorporar en su organización acciones con la finalidad de minimizar los efectos dañinos que pudieran ocasionarse a los recursos naturales como

³Estas tres organizaciones son las fincas cafetaleras Hamburgo, Irlanda y Argovia, integradas en el proyecto ecoturístico de la “Ruta del café”.

resultado de su actividad. Además su giro no era realmente ecoturismo, pues el servicio que vienen prestando es únicamente de hospedaje y alimentación, a la fecha, no cuentan con paquetes que integren visitas guiadas o actividades que permitan convivencia con la naturaleza o la población local. Lo que nos dejó prácticamente sin objeto de estudio empírico.

Al llegar a este punto, se tuvo que redefinir nuestra investigación; durante el proceso de conocer las organizaciones, de solicitar el ingreso a las mismas, de analizar el tiempo que consumiría el involucrarse con más de una empresa, etc. pudimos apreciar que la Finca Irlanda inicia al igual que la mayoría de las fincas en la región del Soconusco en el Estado de Chiapas, a finales del siglo XIX, época en que se incorpora el cultivo del café a esta zona procedente del vecino país de Guatemala, donde ya existían extensas plantaciones. Sin embargo en Finca Irlanda, a diferencia de todas las otras fincas, se inicia un proceso de cambio hacia una forma alternativa de cultivo que presupone la no utilización de fertilizantes e insecticidas desde mediados de la década de los 20. Como lo que realmente motivaba la presente investigación era conocer qué se está haciendo por parte de nuestras organizaciones por el cuidado ambiental y al identificar a una organización que desde 1928 se plantea este imperativo; se decide trabajar únicamente con la Finca Irlanda, que es una organización manejada por la iniciativa privada y que es reconocida a nivel mundial como pionera de la producción orgánica-biodinámica en México. Esta investigación tiene como objetivo general: Conocer como se ha dado el proceso de cambio de un modelo de producción convencional⁴ hacia una forma alternativa, sustentable y responsable en la Finca Irlanda S.A. de C.V. Además identificar cuáles han sido las estrategias que se han implementado para adaptarse a las actuales demandas de los consumidores y mantenerse en el mercado.

La empresa en estudio es una finca cafetalera ubicada en la región del Soconusco que pertenece a la familia Peters desde 1928, y que desde 1960 incursionó con la producción de café orgánico. Su producción es sinónimo de

⁴ El modelo de producción convencional en la agricultura, es el que permite el uso de pesticidas y fertilizantes, además del cultivo a pleno sol.

calidad, de café amigable con la naturaleza desde hace más de tres décadas, pues desde 1967 posee la certificación de café biodinámico por The Demeter Association, Inc. En esta finca se cultiva el café en sistemas agroforestales y con tecnologías de producción que aseguran la estabilidad del agroecosistema, la protección natural del cultivo y el mantenimiento de la fertilidad del suelo, reduciendo al máximo la contaminación de las aguas y la tierra. Conserva los grandes árboles de la selva y resguarda áreas con vegetación original, protege y propaga la flora y la fauna silvestre y aprovecha todos los residuos orgánicos de la plantación y de las habitaciones. En Finca Irlanda todo se recicla y entre las tecnologías utilizadas destacan el control biológico de plagas (sin la utilización de insecticidas químicos), la producción de biogás, el tratamiento de aguas residuales, la producción de abono orgánico y vermicomposta⁵.

El imperativo de hacer dinero, ha hecho de la agricultura en el mundo un espacio donde es posible agredir a la tierra para saciar al mercado, pues las plantas y los animales no expresan una queja comprensible por quienes arropados de indiferencia aplican sustancias químicas, que dañan la fertilidad de los suelos y la salud de los trabajadores. Afortunadamente desde hace un par de décadas existe un marcado interés entre diversos agricultores, productores y consumidores por implementar en sus procesos y hábitos alimenticios productos basados en criterios de producción más limpia, menos dañina.

Algunos datos refieren 400 mil hectáreas y 33 mil productores en nuestro país⁶, que están preocupados por aplicar técnicas de cultivo más acordes con los criterios de producción tradicional en donde el uso de sustancias químicas siempre ha sido mínimo, estos productores, en su mayoría son pequeños y medianos, que por lo general pertenecen a diversas comunidades indígenas, motivo por el cuál será necesario dentro de la presente investigación,

⁵ La composta es un abono de gran calidad obtenido a partir de la descomposición de residuos orgánicos, que se utiliza para fertilizar y acondicionar los suelos, mejorando su calidad. Diversas técnicas, como por ejemplo la adición de estiércol pueden potenciar la actuación de los microorganismos y el enriquecimiento con nutrientes. La utilización de este sistema de fertilización perdió importancia a raíz de la industrialización de la agricultura, pero con la aparición de la agricultura orgánica, se está volviendo a utilizar. La vermicomposta consiste en agregar lombrices al proceso de descomposición lo que mejora la calidad y reduce el tiempo de fabricación.

⁶ Pablo Muñozledo. *México Orgánico*. Pronatura. No. 3 enero-diciembre 2004.

referenciar algunos ejemplos de agrupaciones que han tenido éxito al enfocarse hacia una forma de producción menos contaminante.

Desde el marco teórico de los estudios organizacionales, las dos dimensiones del presente estudio son cambio y estrategia. El proceso del cambio ha sido un tema de mucha investigación a través de los años. Es un proceso continuo que ha sido parte del mundo de los negocios por generaciones. Al igual que lo hacemos los seres humanos, las organizaciones se ven envueltas en esa constante a la que llamamos cambio, en donde se tiene que tomar decisiones, elegir caminos a seguir. El cambio en las organizaciones puede ser externo o interno, el externo está relacionado con factores medioambientales, tecnología, maquinaria y equipo, etc. El interno tiene que ver con procesos psicológicos individuales y colectivos.⁷

Poder definir a la estrategia se torna un poco difícil debido a sus múltiples dimensiones y atributos; es posible encontrar su uso dentro de la evaluación de proyectos, en la planificación económica y en la planeación estratégica empresarial. Tiene sus orígenes en el ámbito militar donde su función principal era diseñar acciones en espacios no controlados⁸, situación que se presenta muy a menudo en las actuales organizaciones debido a la turbulencia del entorno y al proceso de globalización en el que nos encontramos inmersos. La estrategia puede ser entendida como una serie de normas para la toma de decisiones que guían el comportamiento de la organización. Normas para desarrollar la relación de la empresa con su ambiente externo, como puede ser: qué tecnología de productos desarrollará la empresa, dónde y a quién se venderán esos productos, cómo se obtendrá la ventaja sobre los competidores, etc. Esta serie de normas se denominan estrategias de mercados y productos o estrategia empresarial.⁹ Podemos entonces entender a la estrategia como un patrón, un plan, una guía o curso de acción hacia el futuro; de esta forma son estructuradas de antemano y se les conoce como deliberadas pero en muchas ocasiones lo que planeamos no sale como queríamos y es aquí en donde se

⁷Reig Enrique, Jauli Isaac, Soto Eduardo. 2000. *Gestión del cambio en las Organizaciones*. CVEdiciones.

⁸Mintzberg Henry, Quinn James Brian. 1991. *El Proceso Estratégico*. Prentice hall Hispanoamericana.

⁹Ansoff H. Igor, McDonell Edgard J. 1997. *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.

plantean las estrategias emergentes (Mintzberg 1991); pocas estrategias pueden ser puramente deliberadas y pocas pueden ser puramente emergentes. Las estrategias emergentes no son necesariamente malas y las deliberadas buenas. Las estrategias efectivas mezclan estas características en una forma que reflejen las condiciones a ejecutar, notablemente la habilidad para predecir así como la necesidad a reaccionar ante eventos inesperados.

Para poder analizar de forma amplia y comprender mejor como se da el cambio en nuestra organización en estudio y cuáles son las estrategias por las que se opta para seguir siendo competitiva, el presente trabajo queda distribuido en seis capítulos; en el primero analizaremos qué es el cambio, qué autores desde el enfoque de los Estudios Organizacionales nos ayudan a entender las diversas perspectivas de la implementación del mismo en las empresas, qué factores lo motivan o provocan, cómo han evolucionado las firmas comerciales a través del tiempo y cuál ha sido el factor estratégico de cambio. Para comprender esto, deberemos hacer un recorrido por las diversas escuelas que fundamentan la evolución de la teoría de la organización y conjuntamente hablaremos, aunque de forma breve, sobre algunos paradigmas que se han presentado.

Además también es importante considerar que los cambios que han experimentado las organizaciones mexicanas desde la etapa de la sustitución de importaciones hasta la globalización económica podríamos decir que están dadas primordialmente como estrategias empresariales propias de organizaciones modernas y que en la etapa actual de globalización económica, se aplican estrategias de empresas posmodernas, sin embargo no podemos generalizar la aplicación de las diversas estrategias de cada forma organizacional en México, pues en nuestro país, al igual que en muchos otros, las organizaciones no son homogéneas, sino que de acuerdo a las características particulares de cada región, las compañías presentan comportamientos diversos, por lo cual, analizaremos cuáles son las particularidades de las organizaciones modernas y posmodernas para poder hacer una aproximación hacia las organizaciones que algunos autores empiezan a denominar como sustentables e identificar cuáles de estas

estrategias están siendo aplicadas en nuestra organización en estudio. En la parte final de este capítulo haremos una pequeña referencia a la influencia que ha tenido el proceso de globalización en la definición e implementación de la estrategia a nivel corporativo.

En el capítulo dos con la finalidad de conocer cómo se ha dado el proceso de cambio de un modelo agrícola de producción convencional hacia una nueva forma que es la producción orgánica en la organización objeto de estudio de la presente investigación y por ser ésta productora de café, nos relacionaremos de forma breve con la historia del cultivo del café en el mundo, cuáles son los principales países productores así como los mayores consumidores de esta aromática bebida, para poder analizar posteriormente la situación de nuestro país, estado y región. En este mismo capítulo, nos familiarizaremos con las tendencias que se vienen dando en el mundo sobre el hábito de tomar café, para esto se presentarán algunos estudios que sugieren beneficios en la salud así como datos que mencionan los riesgos ocasionados por el alto consumo y que motivan las campañas anticafé; es necesario referenciar estos estudios hechos sobre las tendencias, porque influyen en los gustos y preferencias de los consumidores, derivando así algunas crisis económicas para los productores por el menor consumo y a la vez provocan un cambio en los patrones de conducta que exigen modificaciones en el tipo de café que se comercializa; de donde apreciamos que la tendencia es solicitar cada vez más café cultivado sin el uso de agroquímicos. Es importante mencionar algo sobre las crisis recurrentes de este grano para poder entender la búsqueda de alternativas de las fincas cafetaleras con la finalidad de permanecer en el mercado; de igual forma poder destacar la importancia de optar por sistemas alternos que no degraden el ecosistema como es la producción orgánica y su relación con el desarrollo sustentable.

En la parte tres se mencionan los antecedentes de la Finca Irlanda y la importancia que ha tenido en la región por ser pionera en la producción orgánica-biodinámica; hablaremos de la estructura familiar y los directivos, quienes son el eje medular del cambio que se inicia en esta compañía con mucha anterioridad a las exigencias del mercado o las políticas y normas

establecidas por los gobiernos. Conoceremos los productos, clientes y mercados con los que trabaja nuestra organización; además de la estructura y desarrollo de la agricultura orgánica en esta finca. Por el tipo de mercado que se atiende, se requiere que sus productos estén certificados, por lo cual, dentro de este mismo capítulo también trataremos en que consiste la certificación orgánica y con que certificados cuenta nuestra empresa.

Posteriormente, en el capítulo cuatro se identifican las estrategias que se han implementado con la finalidad de permanecer en el mercado y seguir siendo competitivos. Es bien conocido por todos que nadie iniciará un negocio si no obtiene utilidades de él; la finalidad primordial de toda empresa es lucrativa y para ello se requiere ser competitiva. La estrategia competitiva a nivel de negocio puede surgir del análisis del contexto externo, de esta forma se convierte en oportunidades y amenazas; cuando la estrategia competitiva surge en el ámbito interno, es resultado del análisis de las fortalezas y debilidades de la compañía. Las buenas estrategias se basaban en aprovechar las fortalezas y oportunidades. Cuando la planificación estratégica sistemática se introdujo por primera vez durante la década de 1960, el enfoque inicial se orientó hacia la diversificación de los productos; Ansoff (1965) se enfocó en el proceso de expansión corporativa por medio de la estrategia de diversificación, lo cual estableció en el contexto de la estrategia de producto/mercado. Sin embargo con el aumento de la tecnología, la competencia cambiante, la saturación de los mercados y las presiones políticas y sociales, era obvio que la diversificación en nuevos campos no resolvería todos los problemas de la empresa ni aprovecharía todas sus oportunidades, surge así para la década de 1970 la estrategia de diferenciación.

La contribución más importante de Porter (1999) fue señalar que sólo existen dos rutas para llegar a resultados superiores, las cuales llamó estrategias genéricas y consiste en llegar a ser el productor con los costos más bajos de su industria, o bien, diferenciar su producto/servicio de manera valiosa para el comprador, al grado que esté dispuesto a pagar un precio mayor por obtener dichos beneficios. Finca Irlanda por ser una empresa con más de 80 años en el mercado internacional, no ha permanecido ajena a esos cambios y

nuevas estrategias que vienen surgiendo a través del tiempo, es así que dentro de las estrategias implementadas tenemos la diferenciación, que se da en cuanto a la forma de cultivar el café, esto requiere de años de trabajo y de enfrentarse a un mercado que no estaba acostumbrado a este nuevo producto, labor ardua que fue desempeñada por la organización, no solo arriesgó e invirtió en el proceso de producción sino también en el desarrollo de un nuevo mercado. Otra de las estrategias que encontramos es la diversificación, que primeramente se da en el cambio del monocultivo a diversos productos como son cardamomo, cacao y café. Años más tarde la diversificación se da hacia productos elaborados como son mermeladas, licores y frutas deshidratadas. Es importante mencionar que esta organización siempre ha tenido muy en claro que su forma de hacer negocios ha sido, es y será conjuntamente con el respeto hacia el medio ambiente, con una producción saludable, alejada del uso de sustancias químicas. Posteriormente realiza alianzas estratégicas con otras fincas de características similares para la comercialización de sus productos y para incursionar en otras áreas de desarrollo empresarial como es el ecoturismo y la apertura de cafeterías.

Por más de medio siglo, hemos sido testigos de que el hombre se ha preocupado por desarrollar y aplicar nuevas estrategias en sus organizaciones con la finalidad de alcanzar el crecimiento económico como si éste fuera la única expectativa de vida, pero a mediados de los ochentas la comunidad internacional empezó a cuestionarse sobre esta loca carrera, pues ¿de qué sirve tener empleos bien remunerados, lograr que el país tenga una economía fuerte, si esto implica que estamos degradando el único hogar habitable que tenemos para gozar de todos esos bienes materiales que hemos almacenado a causa de las políticas consumistas de mercado?

Desde 1972 se empieza a gestar a nivel mundial la inquietud sobre la protección del medio ambiente, pero no es hasta años recientes que en realidad se marca como una tendencia. De hecho la forma en que muchas organizaciones respondieron a las políticas implementadas por sus gobiernos para el manejo de desperdicios y desechos tóxicos que eran arrojados a ríos y

arroyos, fue trasladando sus fábricas a países subdesarrollados donde no se imponían multas ni existían leyes que regularan esa situación.

Por lo antes expuesto, en el capítulo cinco abordaremos dos grandes temas de importancia actual que son la responsabilidad social y la sustentabilidad, temas que aún no han sido entendidos y aceptados del todo por las empresas, pero que representan el eje nodal de hacia dónde debemos ver si realmente queremos tener un mundo digno para habitar. Para responder satisfactoriamente a las demandas sociales un factor determinante es la Responsabilidad Social, que sirve como variable de medición del ambiente y representa la imagen que tiene la organización en el medio. Cada sociedad tiene sus propias escalas de valores y las acciones de la organización son juzgadas a través de la misma; esto significa que las acciones de toda organización son evaluadas desde un punto de vista ético. Muchas empresas modernas se han visto en la necesidad de institucionalizar el comportamiento ético por medio de la elaboración de códigos corporativos de conducta. Conoceremos que cambios se han incorporado para la protección de la biodiversidad y la calidad de vida de los trabajadores en la Finca Irlanda, S.A. de C.V.

Por último, pero no por ello menos importante, en el capítulo seis nos enfocaremos en la implementación del ecoturismo como una estrategia para aprovechar los recursos con que cuenta la zona y por ende nuestra organización en estudio y que están muy relacionados con la conservación del ecosistema. Sin duda alguna, un sinónimo de placer lo representa la actividad turística, que es además una buena forma de establecer y desarrollar valores físicos, intelectuales, morales y emocionales; la actividad turística plantea conocer y convivir con diversas culturas, apreciar diferentes costumbres en el comer y en el vestir, en la forma de orar y divertirse, etc.

El turismo como actividad económica y social debe responder a los cambios que se vienen presentando en los gustos y preferencias de los consumidores y que están muy relacionados con una conciencia ecológica de conservación, en donde desarrollar una cultura turística medio ambiental que

responda a la demanda de dejar este mundo en condiciones óptimas para los que vivirán el mañana, encontramos que el Turismo Alternativo, es el reflejo de este cambio de tendencia en el mundo.¹⁰ La incorporación del ecoturismo en la Finca Irlanda, como ya mencionábamos antes, está relacionada con una estrategia de diversificación y es asimismo un Alianza Estratégica.

Por cuestiones de diseño se decidió no presentar un capítulo de metodología en el cuerpo de la presente tesis, como se hace en la mayor parte de las investigaciones de este tipo, sin embargo no podemos omitir el mencionar cómo se llevó a cabo este trabajo, por lo que a continuación se comentará qué metodología se utilizó, qué tipo de estudio es y cuál fue la técnica de recolección de la información.

Metodología utilizada.¹¹

La presente investigación ha sido realizada con metodología cualitativa, por ser ésta más flexible que la cuantitativa, además porque la metodología cualitativa permite un mayor acercamiento e involucramiento con los sujetos en estudio, lo que es considerado como una perturbación para la investigación cuantitativa, la cuál en muchos de los casos requiere de encuestadores que realicen el trabajo de investigación con la finalidad de evitar el contacto del investigador con los investigados. En este estudio en particular nos interesa involucrarnos con los actores, conocerlos de cerca para poder entender de mejor forma cuáles son realmente las causas que los motivaron a realizar ese cambio en la forma de cultivo, aunque es muy importante saber tomar distancia para que en realidad nuestros resultados e interpretación no sean completamente subjetivos. La diferencia entre metodología cuantitativa y cualitativa la encontramos en que la primera toma como modelo a las ciencias naturales en donde después de observar, experimentar y comprobar podemos generalizar los resultados encontrados; en el caso de las ciencias sociales, al

¹⁰Rueda García Lilia y Belmonte Martínez Jorge. 2004. Fascículo 2. Serie: Turismo Alternativo, una nueva forma de hacer turismo. Secretaria de Turismo México, D.F.

¹¹ Para la elaboración del presente apartado y de los dos subsiguientes se tomo información de: Stake Robert E.1994. Case Study en Denzin, Norman K. e Yvonna S. Lincoln (editors); Handbook Qualitative Research, Sage Publications. California, U.S.A

estar trabajando con seres humanos y sobre todo si se trabaja en un estudio de caso como es la presente investigación, es muy difícil poder generalizar. La metodología cualitativa nos permite recolectar los datos e interpretarlos en un campo de la vida empírica; tiene una óptica amplia en el comienzo y va adaptándose y concentrándose más y más durante el proceso; admite moldear las acciones y reacciones del investigador con respecto al objeto de estudio. En definitiva la metodología que mejor se adapta al presente estudio es la cualitativa, ya que como lo menciona Bryman y Walsh (1984, 1972) la realidad social es más complicada y compleja de lo que los métodos y técnicas cuantitativos son capaces de abarcar.

Algunos autores consideran que se debe de utilizar el método cuantitativo en las ciencias sociales siempre que sea posible, en todas aquellas facetas de la sociedad humana en donde la cantidad y su incremento o decremento sean el objeto de estudio de nuestra investigación y tener siempre en mente que aunque el problema pueda ser de cantidad quizás la explicación sea cualitativa. Algunas de las características de la metodología cuantitativa son la aplicación del método hipotético-deductivo, la utilización de muestras representativas de sujetos, la medición objetiva de variables, la utilización de técnicas de recogida de datos tales como las encuestas y los test, la aplicación de la estadística en el análisis de datos, entre otros. La investigación cuantitativa se emplea en investigaciones que pretenden llegar a la generalización de resultados. Son ejemplos de esta metodología los estudios correlacionales y los diseños experimentales, característicos de las ciencias físico-naturales.

A diferencia de la anterior, la metodología cualitativa se encuentra en el extremo opuesto y ha recibido alternativamente distintas denominaciones. Así por ejemplo, Erikson (1986) argumenta que prefiere utilizar el término "interpretativo" en lugar de cualitativo. Guba (1983) se inclina por el término naturalista. Woods (1987) le denomina etnografía. Y Harre (1977) le denomina etogenético, por mencionar solo algunos. Lo cualitativo se refiere al lenguaje, a las expresiones verbales o discursos de los sujetos sociales. Lo cuantitativo se refiere a números, grados o cantidad mientras que lo cualitativo se refiere a los atributos, propiedades o como su nombre lo indica "cualidades". Es importante

destacar que los métodos cualitativos y cuantitativos no se excluyen mutuamente sino de modo contrario se complementan para un adecuado estudio en las ciencias sociales.

Este trabajo es un estudio de caso; algunos estudios de caso son cualitativos y otros cuantitativos, en nuestro caso predomina la investigación cualitativa, de hecho es totalmente cualitativa, porque no pretendemos generalizar, sino simplemente comprender como se da el cambio de un modelo convencional en el cultivo a un modelo alternativo, qué factores motivan ese cambio y cuáles son las estrategias que les permiten seguir siendo una organización competitiva en el mercado. El estudio de caso es una herramienta que se emplea para estudiar algo específico dentro de un fenómeno complejo, hay quienes llegan a asumir que una investigación cualitativa es sinónimo de un estudio de caso; no por decir caso significa que se enfoca a una sola organización, puede englobar a más de una, como se había planteado en un inicio en el presente trabajo. La característica elemental de los estudios de caso comprende un entendimiento relativamente holístico del sistema cultural de acción, entendiéndose éste como un conjunto de actividades y rutinas interrelacionadas comprometidas por una o más cadenas de actores dentro de un contexto social que está limitada en tiempo y espacio. El énfasis holístico nos conduce a un entendimiento adecuado de los eventos y acciones sociales.¹²

Becker escribió que uno de los objetivos primarios del estudio de caso es llegar a un entendimiento comprensivo del grupo bajo estudio: ¿quiénes son sus miembros?, ¿cuáles son sus modos estables y recurrentes de actividad e interacción?, ¿cómo se relacionan entre sí y cómo se relaciona el grupo con el resto del mundo? Sin embargo, Becker también notó que tales objetivos son esencialmente idealistas, casi es imposible ver y entender todas las cosas de una manera comprensiva. En realidad, entonces, el estudio de caso tiende a

¹² Joe R. Feagin. 1991. A Case for the Case Study. The University of North Carolina Press. Pág. 148-173.

ser selectivo, enfocándose sobre uno o dos problemas o procesos que son fundamentales para entender el sistema estudiado.¹³

Sin embargo la contextualización de las actividades sociales, asuntos y procesos involucra algo más que una apreciación global descriptiva del contexto general. Trata de articular la unión entre el fenómeno de interés y el mundo social real en el que está incluido. Esto significa en términos prácticos, que el investigador considere no solamente las voces y experiencia de los actores involucrados, sino también las perspectivas y acciones de otros grupos relevantes y la interacción entre ellos. Dado los rasgos característicos del estudio de caso -la contextualización holística y las perspectivas múltiples- está claro que el estudio de caso requiere investigación triangulada. La lógica de la triangulación está unida a la complejidad de la realidad social y las limitaciones de todas las metodologías de la investigación. El argumento básico es que esa realidad social es demasiado compleja y multifacética para ser abordada adecuadamente por un solo método. La triangulación tradicionalmente ha sido asociada con el uso de múltiples métodos en el estudio de un fenómeno, Denzin nos dice que la triangulación puede ocurrir tanto con datos, investigadores y teorías como con metodologías. Esta característica se refiere básicamente al uso de múltiples fuentes de datos, métodos, investigadores y perspectivas teóricas en el estudio de algún fenómeno empírico.¹⁴

La actual indagación requirió de utilizar diversas fuentes; se realizó investigación bibliográfica principalmente para profundizar sobre los aspectos teóricos de las dos dimensiones que son cambio y estrategia. El cambio nos conduce hacia nuevas formas de organización que al preocuparse por la preservación de los recursos naturales necesitan incluir en su estrategia a la Responsabilidad Social y la Sustentabilidad, temas que también requirieron de fundamentación teórica; además se utilizaron libros, periódicos, artículos, revistas, Internet y otros medios escritos como son datos de la organización para conocer los procesos del café, sus antecedentes y tendencias, las

¹³ Baker, W. J. Et Al. (1988): Recent Trends In Theoretical Psychology, Proceedings Of The Second Biannual Conference Of The International Society For Theoretical Psychology, April 20-25, Banff, Alberta, Canada.

¹⁴ Joe R. Feagin 1991. Un caso para el estudio de caso. The University of North Carolina Press.

características de los dos modelos de producción, el convencional y el alternativo, entre otros datos. Es importante mencionar que la triangulación también se aplicó entre investigadores: esta experiencia la llevamos a cabo conjuntamente con una compañera de estudios del doctorado, Alma Leslie León Ayala, a quien agradezco infinitamente su apoyo al presentarme con el Sr. Bernardo Peters para que se me permitiera realizar la investigación en Finca Irlanda y se me brindara la información necesaria de la organización. Con Leslie participamos activamente en la búsqueda de información relacionada con café, compartimos datos de la Finca, realizamos simultáneamente nuestras entrevistas, comentamos nuestras observaciones, además de conllevar desvelos, lluvias intensas que en más de una ocasión nos propinaran severas mojadadas y fuertes gripas, momentos críticos relacionados con el problema meteorológico “Stan” que nos dejó incomunicadas a mitad de la Sierra Madre de Chiapas y que nos impidió trasladarnos a la Finca por un período de mas de dos meses.

Con la finalidad de identificar qué tipo de estudio de caso es la presente investigación, tenemos que diferentes investigadores tienen diferentes propósitos para estudiar los casos. Para mantener estas diferencias en cuenta, se identifican 3 tipos de estudio¹⁵. En el primero, que es llamado *Estudio de caso Intrínseco*, el estudio es asumido porque el investigador quiere lograr un mejor entendimiento del caso en particular. No es asumido primordialmente porque el caso representa otros casos o porque ilustra un trato o problema en particular. El investigador subordina temporalmente otras curiosidades para que el caso pueda revelar su historia. El propósito no es llegar a entender algunas construcciones abstractas o fenómenos genéricos. El propósito no es la creación de teoría. El estudio es asumido por los intereses intrínsecos.

En lo que podemos llamar *Estudio de casos instrumental*, un estudio en particular es examinado para proporcionar la entrada a un asunto específico o el refinamiento de una teoría. El caso es de interés secundario; tiene un papel

¹⁵ Stake Robert E. 1994. Case Study en Denzin, Norman K. e Yvonna S. Lincoln (editors), Handbook Qualitative Research, Sage Publications. California, USA

de apoyo, facilitando nuestro entendimiento y algo más. El caso es a menudo visto en profundidad, sus contextos escudriñados, sus actividades ordinarias detalladas, pero por eso nos ayuda a proseguir con intereses externos. La elección del caso esta hecho porque se espera avanzar en nuestro entendimiento de eso y otros intereses. Porque tenemos muchos intereses simultáneamente, a menudo cambiantes, no hay una línea que distinga el estudio del caso intrínseco del estudio de caso instrumental.

Incluso con menos interés en un caso en particular, los investigadores pueden estudiar un número de casos en conjunto para indagar dentro del fenómeno, población o condiciones en general. Podremos llamar a esto *estudio de casos colectivos*. No es el estudio colectivo sino un estudio instrumental extendido en varios casos. Los casos individuales en una colección pueden o no ser conocidos en completo para manifestar las características comunes. Pueden ser similares o diferentes, la redundancia y la variedad que tiene cada voz. Son escogidos porque se cree que entendiéndolos nos permitirán comprender mejor el fenómeno. Tal vez una mejor teorización acerca de grandes colecciones de casos.

La presente investigación la identificamos con un estudio de caso intrínseco, pues es planteado por intereses particulares de lograr entender de mejor forma lo que sucede en esta organización en particular, aunque en determinado momento se ubica también como caso instrumental ya que uno de los objetivos finales es hacer un acercamiento hacia los nuevos modelos organizacionales que algunos autores plantean como sustentables y responsables.

Toda la investigación se llevó a cabo por medio de entrevistas semiestructuradas, primeramente se realizó una entrevista preliminar para conocer al actual dirigente de la organización, se le pidió su autorización para grabar las conversaciones, a lo cual accedió amablemente; posteriormente se elaboraron guías de preguntas de cada uno de los temas a investigar y se realizaron periódicamente encuentros “cara a cara” con los diversos actores a entrevistar, conjuntamente se realizó la investigación documental por lo que en

algunas ocasiones se requirió modificar esa guía de preguntas, además conforme platicábamos con los entrevistados surgían nuevas dudas y enfoques que orientaron algunas correcciones; por lo cual la técnica de investigación cualitativa que se utilizó para obtener la información fue la Entrevista en profundidad¹⁶ cuya teoría nos dice que durante la entrevista tanto entrevistador como entrevistado pueden influirse mutuamente, de forma consiente e inconscientemente y en donde intervienen las características personales: biológicas, culturales, sociales y conductuales del entrevistado y del entrevistador. La diferencia entre la entrevista en profundidad y la observación participante (que es otra técnica de recogida de datos) es que esta última ocurre en escenarios naturales en donde el observador es un actor indiferenciado de la escena, su propia experiencia personal es la que le produce la captación de significados. La entrevista en profundidad por el contrario, reposa exclusivamente en la experiencia transmitida al entrevistador a través de la conversación con otro actor social. La entrevista a profundidad, en definitiva, es una técnica para obtener que un individuo transmita oralmente al entrevistador la definición personal de la situación. Taylor y Bogdan definen la entrevista en profundidad como encuentros reiterados, cara a cara, entre el investigador y los informantes. Benney y Hughes, dicen que la entrevista constituye un encuentro en el que ambas partes se comportan como si fueran de igual status durante su duración sea esto o no así.

La entrevista estructurada consiste más en explicar que en comprender. Minimiza los errores. Adopta el formato estímulo/respuesta espera respuesta objetivamente verdadera. Se obtienen respuestas racionales sin la dimensión emocional. La entrevista no estructurada radica en comprender más que explicar, maximiza el significado, adopta formato estímulo/respuesta con respuesta subjetivamente verdadera, se obtienen respuestas emocionales pasando por alto las racionales. Existe una gran variedad de entrevistas con diferentes grados que van desde un continuo de la entrevista individual

¹⁶ Ruiz Olabuenaga, José I. (1999). Metodología de Investigación Cualitativa. Universidad de Deusto. Bilbao, España.

hablada, hasta la entrevista de grupo o las desarrolladas por correo o por teléfono. Entre la forma estructurada y la libre. Entre la de pocos minutos y la de días.

Goffman, Babbie, Berg, Peshkin mencionan que *la entrevista equivale a un encuentro cuyo desarrollo puede asimilarse al modelo dramático* en el que conceptos como escenario, guión, diálogo, protagonista, actor, puesta en escena, audiencia y otros muchos adquieren una capacidad heurística interpretativa de primer orden. Cuando se entiende a la entrevista como una representación teatral, el entrevistador *desarrolla un papel en una representación* a los ojos de su entrevistado (espectador), lo cual implica que el éxito de su trabajo depende:

- del *grado de legitimación* que tal papel reciba del entrevistado/espectador y
- del *grado de perfección* con el que lo desempeñe, una vez que la representación haya sido legitimada.

La naturaleza propia de la entrevista en profundidad reclama una estrategia propia que podría concretarse en tres elementos o dimensiones: *la captación o lanzadera, la indagación o relanzamiento y la fiabilidad o control.*

a) *La lanzadera.* En forma de comentarios y preguntas de carácter *superficial, general y abierto*, se inician los primeros compases de la entrevista. La manera más efectiva de iniciar la entrevista sin violencia y con un ambiente de intercambio espontáneo de información, suele hacerse a través de una pregunta abierta de carácter general. Ésta permite al entrevistado orientar la conversación por el derrotero que él desee, de lo contrario habrá que adoptar la táctica del pescador, (dando cuerda) al entrevistado para poco a poco ir cerrando el tema, acortar ese hilo temático y "arrojar de nuevo la caña" en busca de otro tema más prometedor.

b) *El relanzamiento.* A lo largo de la conversación se enfrentan muchos motivos a que ésta se vea interrumpida, bloqueada, sin poder aparentemente

continuar su curso. La tarea del entrevistador consiste en mantenerse alerta, a la expectativa de estos momentos de bloqueo e iniciar de nuevo la conversación mediante la táctica del *relanzamiento*. El relanzamiento es un mecanismo que es seleccionado en función de la causa que bloquea la conversación. *El relanzamiento asegura que la información no queda a medio recoger, fragmentada y superficialmente.*

c) *El control*. Debe extenderse a varios aspectos de la entrevista, tales como citas y datos descriptivos, idealizaciones y fugas, desinterés y cansancio.

En muchas de las entrevistas, principalmente en las que se realizaron con trabajadores de campo, fue necesario dedicar un periodo de tiempo a preguntas de carácter superficial, general y abierto con la finalidad de “romper el hielo” y poder establecer una buena comunicación con los entrevistados; el interesarnos en aspectos de su familia, de su salud y hasta de cómo estaba el clima en ese momento, nos permitió establecer cierto grado de confianza para poder llevar a cabo la investigación. En algunas ocasiones requerimos de “darle hilo” al entrevistado para que se explayara en algún tema de su interés personal, para posteriormente reorientar la entrevista, como ya se encontraba “emocionado” hablando no fue complicado que nos proporcionara la información solicitada. Como la gran mayoría de las entrevistas se realizaron durante las horas de trabajo, hubieron varios momentos en que éstas se vieron interrumpidas, siendo así necesario la utilización de la táctica del relanzamiento. En algún momento también fue necesario fragmentar la entrevista y regresar más tarde o al día siguiente para terminar de recabar la información con la finalidad de no alejar a los trabajadores de sus labores.

A continuación se presentarán capítulo a capítulo el análisis teórico de cada uno de los temas así como los resultados obtenidos de la investigación.

Capítulo I. Cambio Organizacional.

1.1 El proceso de cambio en la organización.¹

En el mundo de hoy nos encontramos inmersos en un proceso de globalización y de cambio vertiginoso en donde el ambiente es cualquier cosa excepto estable; observamos que los modelos organizacionales identificados como tradicionales que hasta la década de los 70 se consideraban permanentes e internacionales, están llegando al fin de su ciclo de vida para dar paso a modelos alternos. Dichas estructuras organizacionales requieren de introducir nuevos esquemas que hacen hincapié en la cooperación horizontal, adquisición de tecnología, flexibilización en la producción, reducción de puestos, la implementación de programas de mejora continua, la adopción de sistemas de justo a tiempo, círculos de calidad y reducción de inventarios, entre otros cambios.

A lo largo del presente trabajo estaremos identificando los aspectos que han sufrido modificaciones en nuestra organización en estudio y cuáles han permanecido sin alteraciones. Iniciaremos diciendo que Finca Irlanda es reconocida en la zona como un modelo de organización innovadora y emprendedora, pues mucho antes de que se diera el boom de la producción orgánica en México, incursionó en este campo. De hecho, Finca Irlanda se vio en la necesidad de abrir el nuevo mercado de consumidores de café orgánico; fue el Sr. Ralf Peters que desde los años 60 regresó a vivir a Alemania para poder establecer contacto con los clientes que en aquella época no estaban identificados con la producción orgánica de un área tan húmeda como lo es la región del Soconusco, en el Estado de Chiapas. Muchos de los lazos comerciales establecidos durante esa época, se han mantenido firmes por más de 40 años.

¹ La información que se utilizó para la elaboración de este apartado fue tomado de: Villarreal A. René y Villarreal R. Tania. 2003. La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual. McGraw Hill. México, D.F.

Por ser pionera en la producción en café orgánico a nivel internacional, podemos indicar que es un modelo alterno, sin embargo cuando hablamos de que los modelos alternativos se caracterizan por la reducción de puestos, la adquisición de tecnología, etc., encontramos que, Finca Irlanda sigue siendo tradicional en algunos aspectos, como veremos más adelante, esto tiene un enfoque fundamental, que es el de no contaminar, además de crear y mantener los empleos. Por ejemplo, en FI² la selección del grano se realiza a mano; esta decisión tiene dos finalidades: por un lado, dar empleo a mujeres, y por otro, lograr una mayor calidad, pues el tamaño es más uniforme debido a que las manos de las mujeres por ser más pequeñas que las de los hombres son más aptas para esta tarea. En el proceso del café, para alcanzar una adecuada calidad se deben cuidar muchos aspectos, uno de ellos está también relacionado con la decisión de no utilizar maquinaria para la selección del grano; el café se impregna fácilmente de olores y al realizar la labor de selección con maquinaria, puede en determinado momento modificar su sabor; por eso de igual forma, se cuida que durante el proceso de beneficiado no se fume, no se introduzcan o consuman alimentos, de hecho, las personas encargadas de esta labor no deben usar perfumes.

En FI lo accidentado del terreno impide el uso de maquinaria pesada para algunas labores en campo; aún y cuando esto fuera posible, los dueños de FI han tomado la decisión de no utilizarla porque esto compacta el terreno, erosionándolo y ocasionando pérdida de nutrientes; de esta forma las labores de poda y recolección del grano, al igual que en la mayoría de las fincas, se hacen a mano, sin embargo, la agricultura orgánica exige que se corten sólo los granos maduros, a diferencia del modelo convencional en donde se cosechan tanto los granos que ya están sazones como los maduros en un sólo corte; en el sistema orgánico se realizará un segundo corte y hasta un tercero de ser necesario, lo cuál implica el empleo de mayor personal.

² FI significa Finca Irlanda, esta abreviatura será utilizada a lo largo del trabajo.

Según Pries³ la era posmoderna designa un proceso social que puede comprenderse ya sea como cambio, evolución o progreso de las estructuras sociales. Para este autor el cambio involucra la forma, la calidad y la dirección específica en la estructura formal, la cultura organizacional y las metas, programas o misión de una organización. Siguiendo a Pries podemos decir entonces, que el cambio involucra de una u otra forma a todas las funciones de una organización, pues un pequeño cambio en un área determinada puede repercutir en otra que ni siquiera imaginábamos modificar.

Las empresas siempre han estado en constantes cambios, sin embargo, es a partir de los años 80 y durante los 90 que la organización identificada para estas fechas como posmoderna, reconoce la naturaleza caótica, impredecible y de cambio constante del ambiente en el que se desarrollan; la forma en que responden a estos factores es por medio de alianzas y fusiones, además del surgimiento de grandes firmas llamadas multinacionales. No solo las organizaciones se aliaron para enfrentar los cambios rápidos, también lo hicieron las naciones, formando los tres grandes bloques comerciales: América del Norte, Unión Europea y Japón.⁴

Finca Irlanda no escapa a estas exigencias imperantes del mundo posmoderno, vemos así, que en 1996 realiza una alianza con otras dos empresas de la región con la finalidad de poder comercializar mejor sus productos, apoyarse en dos proyectos que son la creación de servicio de cafeterías y la incorporación del ecoturismo. Este tema será tratado más adelante, en el capítulo cuatro y seis.

Es necesario mencionar que durante la década de los años ochenta se produjeron en México una serie de cambios trascendentales, especialmente aquéllos que se refieren a la modernización y la apertura económica. El modelo de economía cerrada que venía manejando el país por medio de la sustitución

³ Pries, Ludger. 1995. La reestructuración productiva como modernización reflexiva. Análisis empírico y reflexiones teóricas sobre la Sociedad de Riesgo. Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa. (colección CSH).México, D.F.

⁴ Barba Álvarez Antonio y Solís Pérez Pedro. Enero-junio 2000. La empresa sustentable en una sociedad de riesgo. Iztapalapa 48. pp. 163-182

de importaciones ya no era rentable; el gobierno mexicano tenía que trasladarse de la etapa del proteccionismo y el establecimiento de barreras arancelarias, hacia una nueva época de modernización económica. Esta apertura hacia los mercados también motivó cambios importantes en las empresas productoras de café en el Soconusco, para FI esto fue altamente benéfico pues a causa de los acuerdos comerciales existentes en el rubro café, sólo se podía exportar el 40% de la producción de la finca, y gracias a esa apertura FI se volvió altamente exportadora, logrando vender más del 90% de su producción a clientes extranjeros que ya desde hacía algunos años venían demandando mayor volumen. El Sr. Bernardo Peters comenta que sus clientes mandaban cartas al gobierno mexicano solicitando que le permitieran a la finca exportar todo su café pues existía la demanda, de hecho FI tenía el 100% del mercado orgánico en cuanto a café se refiere.

La forma primaria de capital, también evoluciona con el tiempo; en la actualidad ya no es el dinero ni las máquinas, sino la información y el capital intelectual; se ha dejado de ver a las empresas como instrumentos de la economía capaces de producir para responder única y exclusivamente a las necesidades del mercado; aspectos tales como cultura y ecología toman mayor importancia día a día. La emergencia de nuevos paradigmas como el desarrollo sustentable, nos obligan a la búsqueda de nuevos conceptos y papeles que deberán desempeñar las organizaciones para pasar del esquema de organización en la época moderna simple a la noción de organización en la modernización reflexiva⁵, o dicho de otra forma, transitar hacia la era posmoderna, cuya base de competitividad empieza a enfocarse cada vez con mayor auge, hacia el respeto por el medio ambiente natural.

En FI desde sus inicios se dio un cambio fundamental en su forma primaria de capital, para los dueños de FI desde 1928, año en que fue adquirida la Finca por la Familia Peters, la base del capital lo representaba la tierra, pero no con una visión económica, sino con un enfoque ecológico, por eso siempre estuvieron preocupados por proteger su productividad y

⁵ Beck Ulrich. 1998. La sociedad del riesgo: hacia una nueva modernidad. Paidós. Barcelona, España.

empezaron a buscar alternativas que minimizaran la degradación del suelo, identificándose así con la producción orgánica. Para los Señores Peters la información y el capital intelectual que se pudiera generar para la preservación de la fertilidad y de la no contaminación del medio ambiente fue siempre la prioridad. Es así que el Sr. Walter Peters motivado por su herencia familiar que lo identifica con la Antroposofía⁶ e interesado en buscar sistemas alternos para conjugar el binomio producción de café y conservación ambiental viaja a Alemania para realizar varios estudios relacionados con la biología, la geografía, la taxidermia y otros aspectos ecológicos, lo que años más tarde le permite identificar e implementar en su finca el sistema de cultivo orgánico biodinámico. De esta forma FI inicia la preparación del capital intelectual, el cuál es intangible y a diferencia del físico y del tecnológico, este no se puede comprar sino sólo cultivar y desarrollar por medio del aprendizaje continuo y permanente.⁷

La transmisión del conocimiento en esta organización se ha dado primordialmente en el seno familiar; el enfoque ecologista ha sido transferido en tres generaciones de la familia Peters. Los trabajadores con que cuenta esta empresa son en su gran mayoría empleados temporales que son contratados durante la época de cosecha del café y que vienen de Guatemala, esto ocasiona que en este aspecto se siga aplicando una estructura jerárquica tradicional en donde no se propicia la generación de conocimiento en todos los niveles de la organización, sobre todo porque los trabajadores regresan a su lugar de origen después de terminado el período de trabajo y al año siguiente, en muchas ocasiones no son contratados los mismos.

⁶ Doctrina filosófica fundamentada en torno al ser humano más que en la existencia de Dios. Desarrollada por Rudolf Steiner (1861-1925) filósofo y científico austriaco que consideraba que el mundo espiritual es accesible al intelecto desarrollado de una forma correcta; para Steiner la capacidad espiritual innata del individuo ha sido durante largo tiempo reprimida por la devoción al materialismo, una preocupación que podría ser superada por medios intelectuales a través de la meditación y la concentración. Steiner define a la Antroposofía como el conocimiento producido por el yo más elevado en el hombre. Steiner creó la Sociedad Antroposófica en 1912 para difundir sus ideas, en 1913 fundó el Goetheanum, una “escuela de ciencia espiritual”, en Dornach, Suiza, para profundizar en sus métodos educativos. Sus enseñanzas fueron también la base del movimiento de la Escuela Waldorf, todavía en boga en Europa y los Estados Unidos. Entre sus numerosos escritos se incluyen *La filosofía de la libertad* (1894) y *La trayectoria de mi vida* (1925)

⁷ Nonaka I. Takeuchi H. 1999. *La organización creadora de conocimiento*. Oxford. México, D.F

Como acabamos de mencionar, por ser FI una empresa familiar, la inversión en el desarrollo del capital intelectual se ha venido realizando principalmente en los miembros de la familia, es así que en estos momentos se está preparando la cuarta generación de sucesores, el hijo del Sr. Bernardo, Alexander Peters ha concluido una licenciatura en Comercio Internacional, se trasladó a laborar durante tres meses en la empresa del Sr. Pete Rogers en Estados Unidos –quien es uno de los actuales clientes de FI- con la finalidad de conocer algunos de los procesos de comercialización del café; actualmente se encuentra en la empresa de otro de los clientes de la Finca en Suiza, igualmente para adquirir experiencia y conocimiento sobre cómo se manejan los procesos relacionados con el torrefactado del café. La hija del Sr. Bernardo, se encuentra de igual forma preparándose en aspectos relacionados con la actividad turística pues es la futura administradora del desarrollo y funcionamiento del área ecoturística en la finca.

Aunque no es la finalidad de este trabajo referenciar a todos los estudiosos que han dirigido su interés al análisis de las características del modelo de organización posmoderna, si es conveniente señalar a algunos de ellos con la finalidad de tener una visión un poco más amplia sobre el tema, por nombrar algunos tenemos a ⁸:

a)William Ouchi (1986) quien realiza un análisis comparativo entre la empresa japonesa y la americana.

b)Wolf Heydebrand (1989) establece la diferencia entre organización burocrática y posburocrática.

c)Stewart Clegg (1990) propone el concepto de organización posmoderna para distinguirla de la moderna tayloriana.

d)Peter Drucker (1994) diferencia el modelo de organización de la sociedad capitalista del modelo de la organización de la sociedad poscapitalista.

e)Warren Bennis (1996) nos habla de las organizaciones del siglo XXI.

⁸ Barba Álvarez Antonio. Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración. Iztapalapa 48. Enero-junio 2000. pp.11-34.

Jacques Derrida, Michel Foucault y Jean Francois Lyotard (en F. Camagnola, 1989) explican el surgimiento de la empresa posmoderna en los siguientes términos: *“la empresa de los años ochenta se convierte en esa entidad inmaterial, figura abstracta, universo de símbolos y de formas que logran controlar a los empleados”*⁹

Autores como Clarke y Monkhouse (1994), Touraine (1995), Pries (1995) y Beck (1998) han reflexionado en torno a la nueva concepción de organización y de la necesidad de repensarla o replantearla para hacer frente a las nuevas necesidades sociales y ambientales. Se empieza a considerar la relación de la empresa con el bienestar de la comunidad y la conservación ecológica. Las organizaciones han evolucionado de un modelo tradicional a un nuevo modelo que aún no ha sido definido en toda su expresión pero que empieza a identificarse como empresa sustentable¹⁰. Éste es el punto central de nuestra investigación, diferenciar o conocer las características o estrategias que se implementan en este nuevo modelo de organización cuya preocupación primordial es la conservación del ecosistema para poder heredar a sus hijos un campo fértil que pueda seguir siendo cultivado por varias generaciones futuras.

Continuando con nuestra preocupación de identificar el concepto de organización sustentable, diremos que ésta está estrechamente vinculado con la definición de desarrollo sustentable que hace la Comisión Mundial del Medio Ambiente y el Desarrollo, organismo dependiente de la ONU y que consiste en “satisfacer las necesidades de la generación actual sin comprometer la seguridad y el bienestar de las generaciones futuras de cubrir sus propias necesidades”. Tema que será tratado de forma más amplia en el capítulo cinco.

Hacemos énfasis en que la organización sustentable implica además de la preocupación por la preservación del medio ambiente, la reformulación de los actores, en otras palabras, el cambio de conceptos tales como propiedad

⁹ Games Gastelum Rosalinda. Noviembre 2003. Cultura organizacional en empresas México Americanas. Tesis de doctorado. Culiacán, Sinaloa.

¹⁰ Barba Álvarez Antonio y Solís Pérez Pedro C. enero-junio 2000. La empresa sustentable en una sociedad de riesgo. Iztapalapa 48. pp. 163-182

por el involucramiento de la comunidad, y algunas de sus características podríamos decir que son el autocontrol colectivo, trabajo en equipo y motivación apoyada en el compromiso.¹¹

A este respecto podemos decir que un reto para el desarrollo de regiones como Chiapas en donde el 70% de su población vive en condiciones de pobreza y marginación en las áreas rurales, es precisamente el de lograr conciliar las necesidades humanas con la conservación. Lograr que las comunidades campesinas en donde se ubican la mayoría de los recursos naturales que requieren de protección, se involucren activamente por medio de un trabajo en equipo en su preservación. Chiapas se concibe como una de las áreas del mundo de vital importancia por su biodiversidad, un ejemplo asombroso de la interdependencia de plantas endémicas, animales poco vistos y culturas únicas e indispensables para el adecuado desarrollo y adelanto de la sociedad, han hecho que Chiapas sea considerado el segundo estado en la república mexicana debido a su riqueza biológica, pero paradójicamente ocupa el 1er lugar en las áreas de pobreza y deforestación por lo que existe una imperante necesidad de mejorar las condiciones de vida de las áreas rurales y a la vez asegurar la capacidad de los ecosistemas de mantener sus servicios ecológicos¹². Es por esto que el gobierno ha implementado algunos apoyos a campesinos para el desarrollo de proyectos ecoturísticos que generen empleo, progreso de la comunidad y protección de los recursos naturales con que cuenta el estado, creando así una cultura de la conservación y el uso adecuado de las bellezas naturales, sobre este aspecto hablaremos más ampliamente en el capítulo seis.

Entre otros datos encontramos que México cuenta con una gran variedad de ecosistemas; bosques de niebla, tropicales, de pino y roble; humedales etc. situando al país en primer lugar mundial en número de anfibios y reptiles, segundo lugar a nivel mundial en especies de mamíferos y tercer lugar en

¹¹ Para la elaboración de este apartado se tomaron 2 artículos: Gardetti Miguel Ángel. *La importancia de ser sustentable*. Vázquez Lizárraga Ana Marcela. *Ventajas competitivas por medios ambientales*. Sistema Nacional e-México. Marzo 2005

¹² Para la elaboración de este apartado se tomó información del Libro: *Vamos al grano del café mexicano*. Editorial INCA Rural de la SAGARPA. Diciembre del 2004.

especie de flora. Además sustenta el 10% de todas las especies terrestres conocidas, haciéndolo el cuarto país con mayor diversidad biológica del planeta. Es por esto que a nivel gobierno también existe cierta preocupación por implementar algunas políticas que motiven a las comunidades rurales a la conservación de dichos recursos; tenemos así que en 1986 el Pronatura diseñó el Programa Nacional de Conservación de Tierras, con la finalidad de conservar, manejar y proteger tierras biológicamente importantes que sean propiedad de ejidos, comunidades y pequeños propietarios.¹³

Las ventajas de incorporarse al programa diseñado por Pronatura son que, los propietarios no pierden en ningún momento la propiedad y el derecho de uso sobre sus terrenos. Se tiene libertad de poder establecer los períodos o tiempos a conservar, pudiendo ser también a perpetuidad. Es posible vender, traspasar, legar, heredar o donar los terrenos sin que esto implique dejar de conservarlos. Se promueven acciones productivas redituables en beneficio de los propietarios.

Los interesados en el Programa obtienen reconocimiento nacional e internacional, formando parte de la Red Mexicana de Reservas Privadas y Sociales para la Conservación.

Existen 14 opciones legales de conservación por las que pueden optar los propietarios; a continuación se mencionan algunas de ellas¹⁴:

- Servidumbres Ecológicas
- Limitaciones de uso.
- Contratos privados de conservación.
- Usufructos.
- Reservas privadas de conservación
- Fideicomisos de tierras.

¹³ Artículo del GEF Global Environment Facility y CONANP Consejo Nacional de Áreas Naturales Protegidas. PRONATURA. A.C febrero 2003. consultado en la biblioteca particular del Sr. Walter Peters. Noviembre 2004.

¹⁴ Libro: *Aplicación de modelos e incentivos económicos, financieros y de mercado para los pobladores de las áreas naturales protegidas*. PRONATURA. A.C febrero 2003.

- Contratos de superficie.
- Donaciones.
- Legados.

Desde que se inició el programa, Pronatura ha conservado con éxito más de 49,000 hectáreas de propiedad privada y social, destacando entre otras:

➤ En Huatusco, Veracruz, en el rancho “Las Cañadas” se constituyó en 1998 la primera servidumbre ecológica de México, en la que se protege a perpetuidad 320 hectáreas de uno de los últimos recintos de bosque de niebla del estado, integrando al mismo tiempo una serie de proyectos productivos sustentables que han sido impulsados por los propietarios.

➤ En la sierra de Bolaños, Jalisco se construyó una servidumbre ecológica de 800 hectáreas en un ecosistema sumamente amenazado que es el “Bosque Antiguo”.

➤ En Chiapas, Pronatura constituyó en 1986 la primera Reserva Privada reconocida con tal carácter, mediante la creación de un novedoso mecanismo que consiste en un fideicomiso de tierras con fines de conservación. Asimismo, en el Estado conjuntamente con la Dirección de la Reserva de la Biosfera del Triunfo, se constituyó en el Rancho “El Paval” la primera servidumbre del Sureste Mexicano.

➤ En Cuatrociénegas, Estado de Coahuila, en el predio conocido como “Pozas Azules” se diseñó conjuntamente con la Organización Internacional The Nature Conservancy un modelo de conservación que integra el uso de varias herramientas legales que garantizan la conservación a perpetuidad de 4,900 hectáreas.¹⁵

¹⁵ El valle de Cuatrociénegas ubicado en el Estado de Coahuila, es el hogar de más de 100 especies endémicas de flora y fauna, y alberga uno de los humedales más importantes de México, formado por aproximadamente 200 pozas, ríos, lagunas y ciénegas. En 1994 este lugar fue declarado por el gobierno mexicano como Área de Protección de Flora y Fauna. Desgraciadamente podemos ver en últimas fechas que esto no se está respetando, por la misma ambición del hombre por obtener rentabilidad en sus empresas sin importar si con ello se acaban los mantos acuíferos o se mueren determinados ecosistemas. En el periódico La Jornada del 25 de octubre del 2006. Leopoldo Ramos presenta una nota de una investigación realizada por Valeria Souza Saldívar, investigadora del Instituto de Ecología de la Universidad Nacional Autónoma de México, quién sostiene que la explotación agropecuaria de los acuíferos de

➤ En el Municipio de Santiago, Nuevo León, se solicitó una concesión minera con “fines de conservación” en la denominada Gruta de la Boca, con el objeto de proteger el hábitat de cerca de un millón de murciélagos insectívoros.

➤ Como parte del Programa se ha propiciado que en la legislación de los Estados de Veracruz y Nuevo León se contemple un apartado específico para los instrumentos privados de conservación, reconociendo la utilidad pública de tales acciones.

En la actualidad las organizaciones viven transformaciones constantes, no sólo motivadas por las enormes presiones de los mercados internacionales, sino también porque deben adaptarse a sus realidades locales. En lo que a café se refiere, encontramos que algunos pequeños productores independientes de comunidades indígenas han decidido agruparse para comercializar su producto, vender de forma directa sin intermediarios (eliminando a los “coyotes” del café que compran a precios muy bajos a los campesinos), y apoyarse en nuevos sistemas de producción que les permita tener mayores ingresos y a la vez, protejan el medio ambiente. Algunos ejemplos de estas agrupaciones en el estado son¹⁶:

➤ Federación Indígena Ecológica de Chiapas (FIECH) organización que agrupa a más de 2,030 productores de café y miel orgánica en el estado. Cuya marca para el mercado nacional es “Biomaya” y la comercialización y distribución de sus productos la realizan a través de la comercializadora “Vida y Esperanza”; dentro de los planes a corto plazo esta el abrir una cafetería en la capital del Estado.

➤ ISMAM, organización cuyas siglas significan Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla “San Isidro Labrador” ; con más de 185 comunidades cuyo

los valles del Hundido, Calaveras y Ocampo afecta al de Cuatrociénegas, área natural protegida donde hay especies de fauna microscópica que ayudaría a los científicos a conocer detalles de cómo se formó el planeta. La investigadora, en esta misma nota explica que el gobierno federal autorizó a productores de leche “Lala” de la comarca Lagunera a explotar dichos acuíferos para dar de beber a su ganado y cosechar alfalfa para forraje.

¹⁶ Información tomada del artículo: Día Mundial del Medio Ambiente. Celebrado en Playa del Carmen Quintana Roo. Pág. 33 Revista Cultura Orgánica. Mayo – junio 2005. Editorial Agro Síntesis, S.A. de C.V.

origen se remonta a la década de los 70 y cuenta con 1,355 productores. Fue ganadora del premio nacional de exportación en 1995. Sus canales de comercialización y distribución son a través de sus 18 tiendas ubicadas a lo largo de la república. Dichos productores cuentan con certificados en SKAAL, /ECO, Naturland, VSBLO, OCIA, AMAE, Biodynamic Institute for Rural Studies, Comercio Justo (FLO Internacional), Bajo Sombra (Smithsonian Bird-Friendly), entre otros.

➤Productores Agropecuarios de la Selva Lacandona. Son originarios de Ocozingo y agrupan a más de 500 productores. Se representan bajo la marca “Las Cabañas”.

Es importante mencionar que este cambio en la forma de trabajar de los campesinos esta también muy relacionada con el surgimiento del movimiento de Comercio Justo, que empezó en 1988 en Holanda. Conjuntando la iniciativa de cooperativas de pequeños productores en Oaxaca, México, y de un grupo de holandeses, se fundó la primera red de Comercio Justo -- Max Havelaar. Las iniciativas de Comercio Justo buscan cambiar las normas del comercio internacional y mejorar las condiciones económicas y sociales del pequeño productor. Ofrecen la posibilidad de tener acceso directo al mercado; a condiciones comerciales más favorables, que le permitan a los agricultores, operar independientemente de intermediarios. Los mercados justos dan algunas de las herramientas básicas para que los campesinos o indígenas de las zonas rurales puedan conducir su propio proceso de desarrollo.¹⁷

Con todo lo antes expuesto podemos decir que en Chiapas como en muchas partes del mundo en la actualidad no sólo las empresas han requerido implementar cambios, también lo han hecho las comunidades rurales y los gobiernos al estructurar sus políticas, todo esto con una visión de la preservación y que está íntimamente ligado a lograr un desarrollo sustentable.

¹⁷ Festival multidisciplinario sobre Desarrollo Sustentable y los Recursos Naturales titulado: “¿Dónde estamos y hacia dónde vamos?” Revista Cultura Orgánica. Mayo – junio 2005. Editorial Agro Síntesis, S.A. de C.V.

1.2 Definiendo el cambio.¹⁸

Cambio es la transformación de todo lo existente, cambiar es la constante del universo, cambia la materia, cambia la energía, las distancias, la descomposición atómica de las estrellas, la vida misma; cambiar es tomar decisiones sobre el futuro, es el proceso por medio del cual los seres humanos adquirimos conciencia de la realidad.¹⁹

El cambio tiene la finalidad de modificar y de hacer evolucionar a las personas, cosas y empresas; esa modificación puede ser positiva, creativa, innovadora, pero también puede ser negativa o destructiva. El cambio está en todo lo que nos rodea, el cambio es permanente. Transformación, inevitabilidad y predictibilidad son tres grandes factores del cambio con los que tenemos que coexistir mientras vivamos en este planeta. Todo cambio es transformador porque después de iniciado el proceso nunca vuelve a ser igual. Es inevitable porque somos seres que vivimos a través de cambios permanentes, y es predecible porque al ser seres pensantes podemos deducir la dirección que toman las cosas en función de los antecedentes que las nutren.²⁰

Las empresas de distintos tamaños deben de prepararse para competir ya no sólo en los mercados locales en donde se venían desarrollando, requieren de rediseñar y adecuar sus sistemas de información, definir una estrategia acorde a las necesidades del mercado y lograr que tanto gerentes como empleados identifiquen e implementen la estrategia para así lograr los objetivos planteados. Debido al ambiente de incertidumbre y complejidad actual, las empresas con frecuencia se encuentran en situaciones en las que, lo que les funcionó en el pasado, es insuficiente o no funcional para aplicarlo en el presente o peor aún, para poder satisfacer lo que les exigirá el futuro.

Un indicador de la necesidad de cambio es cuando una organización se topa con tasas muy elevadas de clientes insatisfechos, o cuando los resultados esperados no se consiguieron de forma adecuada ya sea en el nivel de

¹⁸ Antonio Barba Álvarez. *Calidad y Cambio Organizacional: Ambigüedad, Fragmentación e Identidad. El caso de LAPEM de CFE*. Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, 2002.

¹⁹ Eva Kras. *La Administración Mexicana en transición*. 1991 Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V.

²⁰ El desafío del cambio. Revista Mercado. www.mercado.com.ar, www.quality.com

producción o de ventas. Otra causa más para implementar el cambio la encontramos cuando los empresarios se dan cuenta de que los competidores avanzan a pasos agigantados y la empresa propia empieza a rezagarse. Aquí son necesarios implementar cambios para mantener o crear estrategias de competitividad. Conceptos tales como calidad total, sistemas flexibles de manufactura, nuevos sistemas de servicio a clientes, reingeniería, comercio electrónico, entre otros, son algunos de los múltiples retos o por llamarlos de otra forma, oportunidades que se presentan actualmente ante las organizaciones y que les cuestionan sus formas tradicionales de hacer negocios.

Lawrence (1978) comenta que las sociedades actuales requieren de habilidad para enfrentarse a los vertiginosos cambios en telecomunicaciones, tecnología, cultura, etc. y esto motiva un estudio más profundo de cómo las organizaciones enfrentan esas condiciones de cambio en aspectos tales como política, economía y sociedad.

(Barba, 2002) menciona que los cambios radicales del entorno exigen la modernización sistemática de las organizaciones, que en sí misma contiene ya la institucionalización del cambio organizacional en la cotidianeidad, como condición substantiva para su supervivencia.

Algunos representantes convencionales del pensamiento organizacional moderno mencionan la creciente necesidad de que las organizaciones se adapten al cambio para alcanzar el éxito (Peters y Waterman, 1984). Estos dos autores, mencionan que la mejor manera de liderar con el cambio es crear las condiciones para que se produzca de forma natural; esto significa realizar un rediseño radical de las estructuras y procesos que se están aplicando en la actualidad para innovar e inventar una nueva forma de realizar el trabajo.

El principal cambio que se da en Finca Irlanda está relacionado con una nueva forma de realizar el trabajo. Para poder implementar una nueva forma de cultivo del café, los dueños de la Finca debieron inventar e innovar, realizar diversas pruebas de cuál era la forma que funcionaba mejor en las húmedas

tierras de la Región del Soconusco, la implementación de la agricultura orgánica; que no es una receta que se pueda trasladar de una organización a otra; se requirieron varios cambios para adaptarse a las condiciones tanto económicas de los propietarios, como ambientales, de lugar, de ubicación de la organización, de hecho se tuvieron que adecuar a la disponibilidad de la mano de obra, y se consideró también la poca o mucha experiencia de los trabajadores de aquél entonces.

Hammer y Champy, (1994), consideran que es necesario el rediseño radical de las estructuras y los procesos de las organizaciones para alcanzar la competitividad que se requiere para operar en el mercado mundial. Autores que a principios de la década de los noventa, con su libro Reingeniería, contribuyen a uno de los cambios paradigmáticos más importantes de la administración: el rescate del conocimiento y la creatividad del individuo y del enriquecimiento del trabajo en grupos semiautónomos. Estos autores reafirman lo que ya habíamos mencionado antes, que la tendencia actual en las organizaciones es darle mayor importancia a su capital intelectual como base para su desarrollo y competencia en los presentes mercados tan reñidos.

El conocimiento es un concepto difícil de definir, se dice que es “una certeza justificada”, pues un individuo basa la veracidad de sus certezas en observaciones que tenga del mundo en donde se ven involucrados su punto de vista, sensibilidad y experiencias individuales. De acuerdo con esta definición el conocimiento es una construcción de la realidad más que algo cierto en sentido abstracto.²¹

Ciertos conocimientos son susceptibles de escribirse, formularse en enunciados o representarse en imágenes, por lo tanto, el conocimiento es tanto explícito como tácito. Se requiere de un espacio propicio para la adecuada creación de conocimiento, un lugar de reunión de los miembros del equipo que puede ser físico, virtual o mental y en el mejor de los casos las tres cosas a la vez. Los administradores deben enfocarse a la creación de conocimiento y no

²¹Para la elaboración de este párrafo y de los 2 subsiguientes se tomó información de: Von Krogh, G., Ichijo, K., Nonaka, I. (2000) Enabling Knowledge Creation. Ed. Oxford University Press, USA.

precisamente a su control, la facilitación del conocimiento incluye el propiciar relaciones y conversaciones entre compañeros de un mismo departamento, así como compartir el conocimiento local en todos los rincones de una organización o más allá de fronteras geográficas y culturales.

Los procesos humanos implicados en la creación del conocimiento son la creatividad, las emociones, la intuición, las experiencias, las habilidades, la disponibilidad para sostener conversaciones adecuadas, el juicio, la enseñanza y el aprendizaje; los individuos que logran establecer buena comunicación entre sí están más predispuestos a desarrollar la creatividad e innovación en sus procesos. La creación del conocimiento es un proceso tanto social como individual.

Peter Drucker en su libro publicado en 1993 nos habla del surgimiento de un nuevo tipo de economía o de sociedad a la que llama “la sociedad del conocimiento” y que se distingue de las anteriores porque en ella el conocimiento desempeña un papel primordial, menciona que no es sólo un elemento adicional a los tradicionales factores de producción como son tierra trabajo y capital, sino el recurso más valioso para lograr la competitividad de las empresas en nuestros días. En una sociedad basada en el conocimiento, dice Drucker, el trabajador con conocimiento es el activo más importante. Toffler (1990) afirma que el conocimiento es la fuente del poder de más alta calidad y la clave para el cambio. El conocimiento ya no es un elemento del poder del dinero o de la fuerza muscular, sino que el conocimiento junto con los medios de comunicación o la innovación tecnológica es ahora el sustituto de los viejos elementos (tierra, trabajo y capital).

Quinn (1992) comparte con Drucker y Toffler la opinión de que el poder económico y de producción de una compañía moderna se basa más en sus capacidades intelectuales y de servicio, que en sus activos como planta, tierra y equipo. Además señala que el valor de la mayoría de los productos y de los servicios depende sobre todo de la forma en la que se desarrollan los elementos intangibles que se basan en el conocimiento, como el know-how tecnológico, el diseño de productos, la forma de introducirlos al mercado, la

comprensión del cliente, la creatividad personal y la innovación. Para Drucker y Toffler, el conocimiento es una importante fuente de poder en manos de unos cuantos individuos. Para ellos, los trabajadores del conocimiento deben ser activos miembros de equipos, buenos líderes, pensadores y críticos, capaces de tomar decisiones en forma autónoma, responsables y adaptables. Para estos autores la meta de la administración del conocimiento es estimular a los profesionales en lo individual para que desempeñen una buena labor en lo grupal. Quizás este sea uno de los principales problemas que presenta FI, pues a la fecha no cuenta con un equipo debidamente capacitado; las decisiones y la responsabilidad se centra en el director de la empresa.

Para los autores del libro Facilitar la creación del conocimiento, Krogh, Ichijo, Nonaka, la cualidad esencial de los trabajadores del conocimiento reside en su condición humana. Sólo por el hecho de ser humanos pueden convertirse en trabajadores del conocimiento. Restringir la categoría de trabajadores del conocimiento a cierto tipo de empleados profesionales anulará la capacidad de una compañía para liberar el pleno potencial de sus recursos humanos. El conocimiento puede significar cosas diferentes para distintas personas. A pesar de esto, la multiplicidad de perspectivas no es algo que en realidad ocasione conflicto, sino más bien es una fuente de potencial creativo. En toda organización existen pequeños grupos de personas que comparten valores y metas, en donde es más fácil crear conocimiento, a estos grupos se les conoce como microcomunidades del conocimiento.

La preocupación por la administración del conocimiento, también llamado por otros autores como administración del capital intelectual, es un tema en boga en la actualidad y surge a partir de la década de los 90. Aunque la generación del conocimiento no es un tema central de nuestra investigación, es importante tratar de entenderlo de forma general ya que en la organización en estudio encontramos que parte del cambio implementado durante los años 60, está relacionado con este tema. La experiencia actual del Sr. Bernardo Peters adquirida desde su niñez a través de convivir con su padre y abuelo, y de conocer de cerca los problemas y necesidades de la organización además de su visión innovadora y emprendedora, así como por su cultura ecológica, le han

permitido mantener a la empresa en el sitio privilegiado en donde se encuentra en el mercado: FI es vista por sus clientes y sus competidores como una organización modelo, que ha servido de guía para que muchos otros cafecultores tanto del sector privado como organizaciones de campesinos se conviertan en orgánicos.

En este aspecto es importante destacar la labor desarrollada por don Walter Peters, quién siempre ha estado dispuesto a brindar apoyo a investigadores, estudiantes, cafecultores y diversos grupos de agricultores interesados en conocer y aprender sobre las técnicas de cultivo orgánico para que realicen estudios y prácticas en Finca Irlanda. El Sr. Walter es un amante de la naturaleza en todas sus formas, en el año de 1960 el destacado geógrafo y naturalista alemán Carlos Helbig, en su monografía sobre El Soconusco y su zona cafetalera en Chiapas, describe al Sr. Walter diciendo que “tiene un talento minucioso para observaciones climatológicas, biológicas y ecológicas, cuyos trabajos deberían ser incorporados al acervo de la ciencia universal”.

La labor pionera del Sr. Walter ha traspasado fronteras, pues ha sido base para la difusión de estos sistemas de producción alternativos. Con más de 40 años de experiencia en el cultivo del café orgánico-biodinámico esta organización ha podido comprobar la efectividad de tecnologías de producción que aseguran la estabilidad del agroecosistema, la protección natural del cultivo y el mantenimiento de la fertilidad del suelo. Gracias a su conocimiento y a su disponibilidad para compartirlo con otros grupos de productores es que el café orgánico que se produce en la Región del Soconusco puede competir en calidad con el café de Colombia y Brasil, además estas acciones fueron la base para que en este momento México y Chiapas en lo particular, sea el primer productor de café orgánico en el mundo. Estos hechos hablan, además, de la gran apertura que Don Walter ha tenido para compartir sus conocimientos y tecnologías con diversos sectores, incluidos productores de escasos recursos del sector social.

Continuando con la finalidad de comprender cómo se da la transmisión del conocimiento en Finca Irlanda, tenemos que Nonaka y Takeuchi mencionan

que la creación de conocimiento en muchas organizaciones se ha reducido a un excesivo énfasis en la tecnología de información o en los instrumentos de medición; en la mayoría de estas empresas existe mayor preocupación por administrar el conocimiento que por crearlo. Para estos autores las compañías japonesas han sido exitosas gracias a sus habilidades para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Nonaka y Takeuchi, comentan que en la creación del conocimiento existe una espiral epistemológica en donde se pasa primeramente del conocimiento implícito o tácito al explícito y posteriormente al tácito, esto consiste en que cada individuo tiene cierto conocimiento o punto de vista sobre una realidad, al compartirla con otros miembros de la empresa, al exteriorizar esta forma de “capital intelectual”, se convierte en conocimiento explícito; por medio del diálogo, de la comunicación con sus compañeros de equipo llegan a una conclusión y ésta puede ser diferente o ampliada de la inicial que tenía el individuo, entonces al interiorizar este nuevo conocimiento se convierte en tácito nuevamente. Además existe una espiral ontológica de la creación del conocimiento y ésta se da del plano individual al grupal, posteriormente al colectivo, luego al organizacional y por último al interorganizacional, creando así una red o cluster del conocimiento.

Es importante conocer en qué plano de conocimiento se encuentra nuestra empresa y nuestros competidores para poder definir si somos líderes o innovadores en nuestro mercado, si simplemente somos competidores viables o si estamos rezagados o en riesgo de desaparecer. Y para esto comenzaremos diciendo que durante los primeros 50 años del siglo pasado, las prácticas de cultivo tradicionales no afectaron significativamente el medio ambiente, estableciéndose un equilibrio ecológico entre plagas potenciales y predadores. La agricultura tradicional en el soconusco se caracterizaba por la diversidad de cultivos, por el aprovechamiento integral de los recursos, una gran cantidad de plantas eran cultivadas utilizando al máximo el recurso suelo pero sin menoscabo de éste. Sin embargo ese valiosísimo conocimiento agrícola que estaba avalado por siglos de tradición, se fue perdiendo paulatinamente por la adopción generalizada de sistemas intensivos de

producción. La tecnología agrícola moderna es reduccionista y no toma en cuenta al medio ambiente que la rodea, además se subsidia altamente con insumos químicos que son derivados de recursos naturales no renovables, por lo tanto, al paso del tiempo esas practicas son insostenibles, tanto económica como ecológicamente. Fue en la década de los 60 en que se introdujeron nuevas y revolucionarias prácticas de cultivo con el único propósito de aumentar la producción, sin tomar en cuenta los daños que esto pudiera ocasionar.

En la década de los ochentas, a raíz del creciente movimiento de agricultura orgánica en el mundo, y respondiendo a una demanda del mercado, en la Finca Irlanda se capacitaron técnicos y promotores de las primeras organizaciones sociales y fincas privadas de Oaxaca y Chiapas que se interesaron en la producción y exportación de café orgánico. El primero de estos grupos fue UCIRI (Unión de Comunidades Indígenas de la Región Istmo) ubicada en Oaxaca y que se forma en 1982 con la finalidad de comercializar el café de sus socios y que a partir de 1985 deciden por unanimidad, convertirse al sistema orgánico y para ello solicitan el apoyo de Finca Irlanda. Posteriormente otro grupo que busca capacitación para sus técnicos con la finalidad de poder difundir esos conocimientos a sus asociados es el grupo ISMAM (Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla) en Chiapas, durante el año de 1987. Algunos otros grupos que de una u otra forma se vieron influenciados en algún momento por la experiencia y conocimiento de Finca Irlanda se encuentran localizados en los estados de Guerrero (Coalición de Ejidos) y en Oaxaca (Unión de Ejidos Región Valle Nacional, Organización Yani Navam y Unión de Comunidades Indígenas 100 Años de Soledad). A partir de 1989, los productores privados también se interesaron en la producción de café orgánico, dentro de ellos tenemos a Rancho Alegre, Finca Nueva Esperanza, Finca Catarinas y Finca San Miguel. Con base en lo anterior podemos decir que debido al conocimiento adquirido y por su disponibilidad de compartirlo, Finca Irlanda hasta la década de los 80 se ubicó como líder en el mercado por se innovadora y pionera de la cafecultura orgánica, a partir de ahí es un competidor viable, pero debido a la buena imagen que mantiene en el mercado es difícil que llegue a estar en peligro de desaparecer.

Es importante destacar también la relación que se ha establecido entre Finca Irlanda y el Colegio de la Frontera Sur²², que desde sus tiempos como Centro de Investigaciones Ecológicas del Sureste (CIES), ha estado interaccionando con el Sr. Peters. Se dice que “el Sr. Peters ha sido para ECOSUR más que un magnífico productor cooperante, y que ECOSUR ha sido para el Sr. Peters más que una institución gubernamental de investigación”. Las relaciones entre Don Walter y ECOSUR se han dado precisamente en el marco de la agricultura orgánica y la conservación de los recursos naturales, destacando las investigaciones que se han realizado en su finca sobre fertilidad de suelos, abonos con vermicomposta, control biológico de la broca del café, tratamiento de aguas residuales, biogás, estudios de biodiversidad de artrópodos y recientemente, el Sr. Peters y ECOSUR colaboran en la conducción de un jardín botánico en el Soconusco que pretende restaurar y aprovechar la biodiversidad de los cafetales. ECOSUR es un centro multidisciplinario de investigación y educación a nivel posgrado, enfocado al desarrollo y la vinculación de México en la frontera sur. Sus áreas académicas son: Conservación de la Biodiversidad, Sistemas de Producción Alternativos, y Población y Salud. Ofrece una Maestría en Recursos Naturales y Desarrollo Rural, así como un Doctorado en Ecología y Desarrollo Sustentable, ambos programas reconocidos por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. Cuenta con Unidades en las ciudades de Campeche, Chetumal, Tapachula, San Cristóbal y Villahermosa.

La colaboración ECOSUR-Finca Irlanda ha resultado en un beneficio mutuo. Por un lado, ECOSUR no tiene un campo experimental (la investigación, después de la fase de laboratorio, se hace en terrenos de agricultores, dentro de lo cual destacan por su variedad y número, los trabajos realizados en la Finca Irlanda). Por otra parte, Walter Peters estima que los estudios realizados en su finca han contribuido a conservar la biodiversidad y a resolver problemas agrícolas de toda la región. Explica que se ha minimizado el daño que provocan las plagas, principalmente la broca del café y destaca que gracias a

²² La información que se utilizó para la elaboración de los siguientes tres párrafos fue tomada de diversos documentos proporcionados por la organización así como consultados en la página Web del Grupo Peters y de ECOSUR.

ECOSUR, se tienen dos parasitoides establecidos en la finca, *Cephalonomia stephanoderis* y *Phymastichus coffea*, que se reproducen de manera natural en el campo. ECOSUR también ha servido como puente para que personas de otras instituciones, realicen prácticas en la Finca Irlanda: El colegio les ha apoyado con logística, laboratorios, biblioteca y casa de visitas. Estas personas han ayudado mucho a mantener y a fortalecer la relación ECOSUR-Finca Irlanda. Este es el caso de los doctores Michael Richter del Instituto de Geografía de la Universidad Friedrich Alexander en Alemania; Ivette Perfecto y John Vandermeer de la Universidad de Michigan; Russ Greenberg del Smithsonian Migratory Bird Center en Washington; así como Luís Orlando Tejada del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Todos ellos han mantenido por años, relaciones fructíferas con ECOSUR-Finca Irlanda a través de sus estudiantes y con los viajes de estudio desarrollados por ellos mismos. Otras instituciones que han colaborado con el binomio ECOSUR-Finca Irlanda son el Instituto de Ecología en Xalapa, la Universidad Nacional Autónoma de México, la Universidad Autónoma de Chiapas, el Instituto Tecnológico de Tapachula, el Instituto de Investigaciones Dr. José María Luís Mora, la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid y la Escuela de Psicología del Centro de Estudios Superiores de Tapachula.

Como resultado de la colaboración, se han obtenido 108 productos, entre los que destacan: 10 tesis de licenciatura, 16 tesis de maestría, 5 tesis de doctorado, 27 artículos científicos, 5 libros, 3 capítulos, 24 memorias de ponencias, 4 reportes, 1 programa de intercambio académico, 1 memoria de evento, 6 asesorías, 4 premios, 1 financiamiento y 1 página Web. Los temas abarcados son: control biológico de plagas en agricultura, diversidad de insectos y aves, producción de biogás, tratamiento de aguas residuales, producción de abonos con vermicomposta, diversidad de hongos, ecogeografía, botánica y problemas socioeconómicos de la región del Soconusco. De todos los productos citados, Walter Peters considera como las más valiosas, las tesis, por la información que generan y porque implican la formación de recursos humanos. Opina que el gobierno debe impulsar más la investigación, así como la vinculación entre los científicos y los productores para la aplicación de los conocimientos generados. Considera además que hay

rezagos en ciertos aspectos y cada año aparecen plagas nuevas. También valora mucho los lazos de amistad establecidos y confía en que la colaboración continuará muchos años más.²³

Retomando el tema central de la presente tesis, y con la finalidad de definirlo, tenemos que: “El cambio es un fenómeno integrado, multidimensional; no es sólo económico, no es sólo cultural, es también político y por lo tanto social y en consecuencia, psicológico, y todo a la vez” (Zemelman, 2000:154).

Barba (2002) considera que, aunque es difícil encontrar coincidencias en cuanto al significado del cambio, es posible establecer la diferencia a partir de dos perspectivas:

a) La implícita, con una visión racional normativa del cambio, representada principalmente por las propuestas orientadas a la formación instrumental de las estrategias intraorganizacionales. Con la finalidad de resolver los problemas estructurales de las organizaciones, se establecen propuestas que conforman las rutas que deben seguirse si se quiere lograr el cambio; dichas propuestas están orientadas a conservar y perpetuar el modelo de organización taylorista burocrático. Sin embargo, esta visión racional normativa del cambio, no considera el entorno organizacional como elemento sustantivo para el cambio. Algunas de las estrategias que se aplicaron a través del tiempo con la intención de perpetuar este modelo tradicional son:

- La Administración científica para neutralizar la capacidad de control que los empleados pudieran tener sobre el proceso de producción y minimizar la resistencia de los trabajadores ante la imposición disciplinaria de las tareas.
- Las Relaciones Humanas para influir en los sentimientos y en el comportamiento de los trabajadores.
- Las Teorías de la Burocracia para legitimar y formalizar el ejercicio del poder en la estructura organizacional.

²³ En el anexo 6 se mencionan algunas de las tesis tanto de licenciatura, maestría y doctorado que se han realizado hasta la fecha en Finca Irlanda

➤ La Escuela del Comportamiento para controlar el proceso de toma de decisiones en el ámbito organizacional.

b) La perspectiva explícita con una visión de la institucionalización del cambio como resultado de la acción colectiva a partir del carácter innovador de las relaciones interorganizacionales. Aquí el elemento sustancial del cambio, es el entorno. Se da el surgimiento de modelos emergentes, que deben ante todo, ser flexibles en sus estructuras y que permitan e implementen la participación y el compromiso colectivos, con la finalidad de ser más competitivos. Desde esta perspectiva no es suficiente con mejorar los procedimientos internos, sino que se requiere tomar al cambio como un proceso institucional. Algunos de los elementos estratégicos que entran en juego para la implementación del cambio desde esta perspectiva son: el poder, la cultura y el conocimiento organizacional.

Para complementar o ampliar la definición de cambio organizacional desde las dos perspectivas anteriores, se presentan las siguientes dos vertientes fundamentales que nos permiten conocer que autores se enfocan en el cambio como acción racional normativa y cuáles autores lo identifican como acción colectiva de significaciones.

1.2.1 El cambio como acción racional normativa.²⁴

Quienes consideran al cambio como un proceso formal de concepción, mencionan que tiene sus antecedentes en teorías que hoy se consideran tan lejanas como el taylorismo, las relaciones humanas, la burocracia, la escuela del comportamiento o el movimiento contingente, y estructuran al cambio: *como el posicionamiento competitivo en mercados locales y globales*. (Perrow, 1986; Porter, 1979, 1980, 1985,1990; Harrigan, 1984; Rumelt, 1982; Willeamson,1986), *como la adaptación a contingencias mediante la determinación de los procesos de adaptación estructurales* (Hannan y

²⁴ Ma. Teresa Magallón Diez. *La figura del cambio organizacional en la construcción de la teoría de la organización. Evolución y nuevas perspectivas*. en *Los estudios Organizacionales en México*. Coord. Luís Montaña Hirose. Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, 2004.

Freeman, 1977; Hofer, 1975; Millar, 1993; Aldrich y Pfeffer, 1976; Child, 1972; Mintzberg, 1991) o como la conformación de redes organizacionales en entornos de innovación tecnológica (Alstyne, 1997; Grandori y Soda 1995; Sydow y Windeler, 1998; Astley y Fombrun, 1983; Kerwood, 1995).

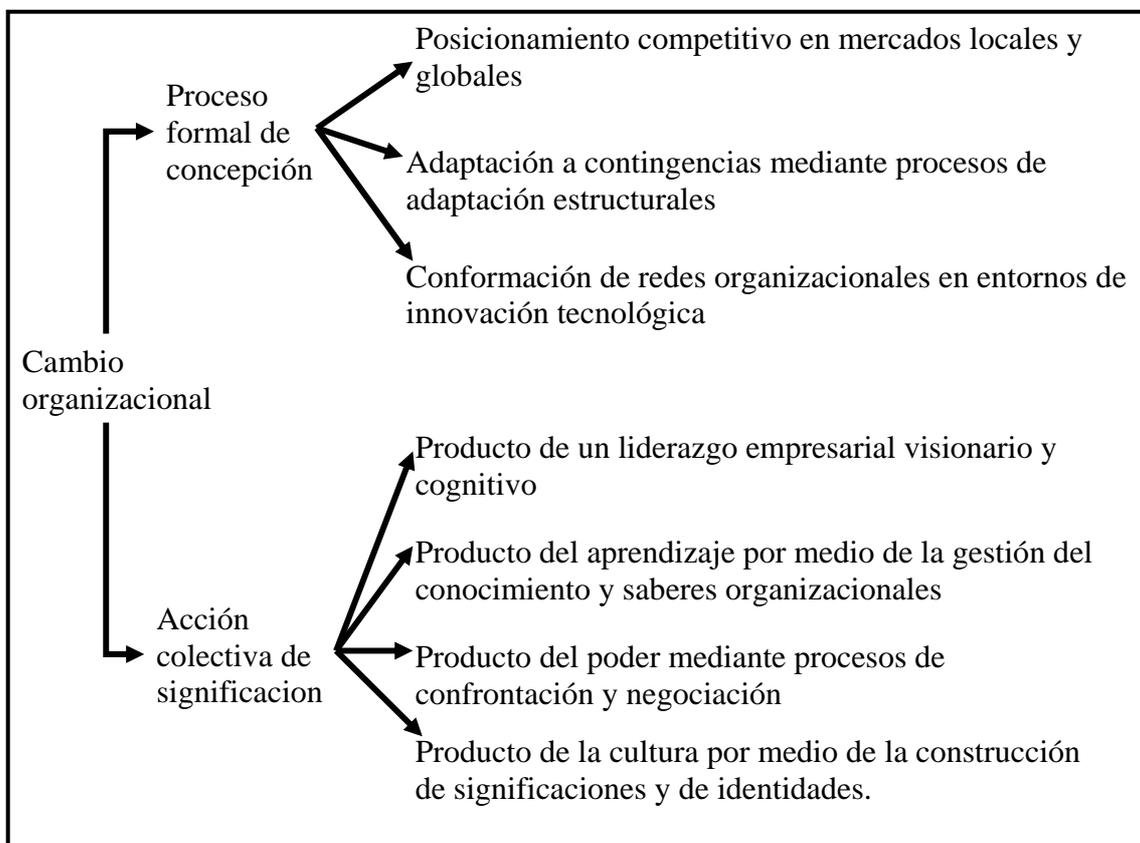
1.2.2 El cambio como acción colectiva de significaciones.²⁵

Otros autores consideran que la ventaja ante la competitividad global se basa en el conocimiento y no en la jerarquía, en la velocidad de respuesta y la flexibilidad, y cuyo principio es la innovación. Según esta forma de ver al cambio, éste deberá manejarse de manera política, con un sistema de poder que tiende a estimular nuevas evoluciones capaces de satisfacer los intereses de varios stakeholders. De acuerdo con este principio el cambio es concebido como la *acción colectiva de significaciones*, empieza a darse una preocupación por tomar al cambio como un proceso construido socialmente y no como si se diera a partir de la voluntad impersonal, racional, objetiva, de un único individuo, y se considera al cambio como: *el producto de un liderazgo empresarial a través de un proceso visionario y cognitivo* (Gioia y Chittipeddi, 1991; Johnston, 1989; Kets de Vries y Miller, 1984, 1991; Barnrd, 1938; Bettis y Parlad, 1995; Dreyfus y Dreyfus, 1987; Parlad y Bettis, 1986; Schwenk, 1984); *un proceso de gestión del conocimiento y de los saberes organizacionales* (Kim y Mauborgne, 1999; Leonard y Sensiper, 1998; Smircich y Stubbart, 1985; Weick y Westley, 1996; Brown y Leonard, 1998; Goshal y Barlett, 1994; Kim, 1993; Quinn 1978; Weick 1984, 1985); *como el producto del poder mediante los juegos políticos de los actores en procesos de confrontación y negociación* (Crozier y Friedberg, 1977; Cyert y March, 1963; Perrigrew, 1977; Pfeffer y Salancik, 1977; Baier y Saetren, 1986; Fligsten, 1987) *como el producto de la cultura a través de un proceso colectivo de construcción de significaciones y de identidades* (Brunsson, 1982; Green, 1988; Hedberg y Jonson, 1977; Lorsch,

²⁵ Ma. Teresa Magallón Diez. *La figura del cambio organizacional en la construcción de la teoría de la organización. Evolución y nuevas perspectivas.* en *Los estudios Organizacionales en México.* Coord. Luís Montaña Hirose. Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, 2004.

19990; Swanberg, 1995). Con información tomada de las perspectivas del cambio, se elabora el siguiente cuadro:

Cuadro 1. CAMBIO ORGANIZACIONAL



Elaboración propia con base en: Ma. Teresa Magallón Diez. 2004.

Analizando el cuadro uno, podemos decir que en FI el cambio se ha dado desde las dos perspectivas; es un hecho que el principal impulso que mueve a los accionistas es la generación de utilidades, y buscando esta finalidad el cambio es el resultado de un proceso formal de concepción y va enfocado a lograr un posicionamiento competitivo en mercados globales; para FI los mercados globales son la base de su competitividad pues más del 90% de su producción es destinada a la exportación. Aunque en últimas fechas se está diversificando hacia mercados locales y nacionales por medio de café tostado en bolsa y otros derivados como mermeladas y licores. Las estrategias para lograr la competitividad son diversificación, diferenciación y alianzas, temas que serán tratados en el capítulo cuatro.

Pero la base fundamental que motiva los cambios implementados en FI son resultado de un liderazgo empresarial visionario y producto de la cultura; el

Sr. Bernardo Peters siempre se ha preocupado por buscar formas alternativas de seguir siendo competitivos, pero sin agotar los recursos no renovables con que cuenta la organización, nunca ha estado de acuerdo en aplicar métodos abrasivos con el medio ambiente, lo que lo ha llevado a incursionar en negocios tales como el ecoturismo, diversificando su actividad y a la vez preservando los recursos naturales. Ya hemos mencionado antes que el sistema de producción orgánico no es un sistema universal de reglas y medidas fijas, como se podría decir que es la producción industrial. La diversidad enorme de naturaleza viva implica que una medida agrícola puede ser correcta en un sitio determinado e inadecuada en otro, se requiere de estar en estrecha relación con la naturaleza, observándola y reflexionando sobre ella, solo así, a través de un esfuerzo continuo se puede llegar realmente a un entendimiento profundo de los procesos de la naturaleza. Al respecto es necesario mencionar que debido a las crisis económicas presentadas en la Región del Soconusco durante finales de la década de los 80, muchos agricultores que se dedicaban al café dejaron abandonados sus terrenos por falta de recursos para continuar aplicando agroquímicos, pasaron algunos años y la naturaleza sola realizó un proceso de fertilización del suelo con los mismos granos caídos y hojas de los árboles, las matas de café siguieron produciendo y se desintoxicaron, de esta forma sin hacer nada, esos productores tuvieron en sus manos la oportunidad de adoptar el sistema orgánico y reanudar su cultivo y cosecha, así fue como muchos decidieron convertirse en orgánicos, pero en este punto surge la duda, ¿cuántos de estos productores están realmente convencidos de las bondades ecológicas del sistema? ¿qué va a pasar cuando se mejoren o estabilicen los precios en el mercado internacional y que vean que les conviene aplicar más los fertilizantes químicos porque “rinde más el cafetal”? Es en este punto central en donde podemos asegurar que el cambio en FI se ha dado por convicción, el Señor Bernardo expresa que por nada está dispuesto a implementar productos sintéticos en sus tierras, seguirá buscando siempre formas alternativas para no dañar la naturaleza.

De todo lo antes analizado podemos concluir diciendo que la evolución del cambio en las organizaciones se ha dado desde dos principios: uno de perpetuación y otro de innovación, el primero se da desde finales del siglo XIX

hasta la década de 1960-1970, y cuyas estrategias se aplicaron con la finalidad primordial de tener el control sobre los medios de producción y el dominio sobre los trabajadores, quienes nunca participaban en la toma de decisiones; con estructuras jerárquicas y rígidas. En donde La Administración Científica tiene como finalidad dejar atrás el empirismo; Las Relaciones Humanas buscar un sistema en equilibrio, cooperativo y sin conflicto; y La Burocracia establecer reglas impersonales, “racionales”.²⁶

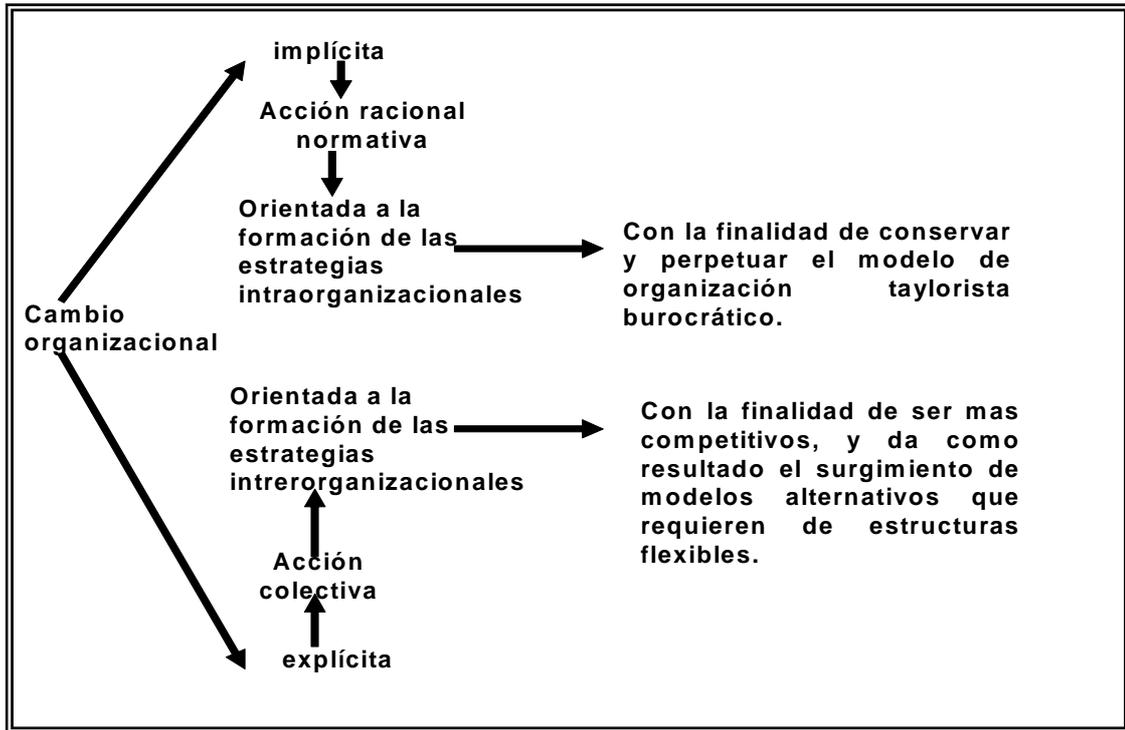
El segundo principio, el de innovación, que se empieza a dar con mayor frecuencia a partir de los años de 1980 y que ha estado en constante renovación hasta nuestros días, va enfocado hacia la transformación de la estrategia organizacional y es donde surgen las nuevas formas de organización. El cambio desde este principio tiene como finalidad el satisfacer no solo las necesidades de ganancia de los accionistas, sino también las necesidades de varios stakeholders. Bajo este enfoque el cambio es visto como un proceso socialmente construido y no como el resultado de una sola voluntad, impersonal, imparcial y racional.

Otra forma de interpretar la manera en que se implementa el cambio en las organizaciones es con el cuadro dos, en donde observamos que el cambio en la Finca Irlanda se da de forma explícita, pues como ya mencionamos antes, una de las preocupaciones primordiales de FI es continuar siendo competitivos y permanecer en el mercado y para ello han buscado modelos alternativos que les permitan estructuras flexibles.

Reiteramos que en FI el cambio se ha implementado con la única finalidad de conservar la fertilidad de la tierra y así poder perpetuar el negocio para las generaciones venideras de la familia. Esto tiene que ver con un cambio de cultura, y que se identifica con la Permacultura, la cuál tiene como base un comportamiento ético sobre el cuidado del planeta y sus principios se fundamentan en las leyes de la naturaleza.

²⁶ Ma. Teresa Magallón Diez. La figura del cambio organizacional en la construcción de la teoría de la organización. Evolución y nuevas perspectivas. en Los estudios Organizacionales en México. Coord. Luís Montaña Hirose. Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, 2004.

Cuadro 2. CAMBIO ORGANIZACIONAL



Elaboración propia con base en: Ma. Teresa Magallón Díez. 2004.

Cuando nos damos cuenta de los graves problemas que estamos ocasionando a nuestro hábitat por el mal manejo de nuestros recursos naturales, muchas organizaciones, gobiernos y la sociedad en general se empiezan a preocupar buscando alternativas que nos permitan seguir viviendo en armonía con el entorno. En el mundo natural existen verdades universales, que vemos a menudo reflejadas en la comprensión del cosmos de los pueblos indígenas. Estas leyes naturales constituyen la base de los principios de la Permacultura.

La Permacultura tiene que ver con un estilo de vida diferente al que la moderna sociedad occidental nos plantea al hacernos compradores compulsivos por medio de las fuertes campañas de mercadeo en donde el verdadero coste de cualquier artículo que adquirimos no es su precio de venta, sino la energía que tiene incorporada, pues con base en las leyes de la termodinámica se afirma que “en todos los procesos, la energía ni se crea ni se destruye, solo se degrada” y esto representa un costo ambiental; por lo tanto la Permacultura nos plantea aceptar el desafío del cambio, no solo a nivel

empresarial sino de manera más importante a nivel de individuos. Y es aquí donde radica la fortaleza de todo cambio, pues si estamos convencidos de que debemos proteger nuestro medio ambiente, esta forma de pensar, estos valores, los trasladaremos a nuestras organizaciones.

“La Permacultura ²⁷ es un sistema de diseño que se basa sobre una ética, que integra una vida sana con una producción de comida sana y que además tiene en cuenta sistemas financieros y sociales”. “La Permacultura empezó en Tasmania, con un proyecto de investigación sobre como combinar la agricultura, la ecología y la planificación del territorio. Era una idea que llegó en el momento apropiado, en poco tiempo captó la imaginación de las personas y se convirtió en un concepto que demostraba cómo se podía vivir sosteniblemente”. “Permacultura es una palabra acuñada originalmente por Bill Mollison y David Holmgren²⁸ en la mitad de los años '70 para describir un sistema integrado y en evolución de plantas perennes o que se perpetúan y de especies animales útiles para el ser humano”.

Bill Mollison comenta que vivimos en un planeta en crisis, lo que ocasiona que a menudo nos sentimos incapaces de proveer el cambio; pero la Permacultura brinda soluciones positivas a los problemas universales; usando la ecología como base para estudiar, diseñar y realizar sistemas perdurables, funcionales, sostenibles e integrados que sustenten los asentamientos humanos y los ecosistemas naturales. La Permacultura se aplica a la producción de alimentos, la vivienda, la tecnología, el desarrollo comunitario y los sistemas legales y financieros para realizar estos objetivos.²⁹

²⁷La información relacionada con este apartado fue tomada de los artículos publicados en Internet consultados en junio 2004. PermaCultura-es.Org. *Datos históricos y razones de fondo.*

²⁸ David Holmgren y Bill Mollison publicaron un libro que se convirtió en Permaculture One en 1978, del que imprimieron veinticinco mil copias que se agotaron al cabo de tres años. En 1979 se publicó Permaculture Two. Estos dos libros fueron los más vendidos en Australia en los años 1979 y 1980, fueron traducidos a varios idiomas y contribuyeron a la difusión de la Permacultura por todo el globo. El 9 de diciembre de 1981 Bill Mollison recibió el Nobel Alternativo (Right Livelihood Award). Más adelante funda el Permaculture Institute y se realiza el primer curso de diseño. Hoy en día hay más de 200.000 graduados en Permacultura en todo el mundo. Algunas naciones incluyen la Permacultura en su currículum escolar y en algunos países se usa la Permacultura en las políticas agrarias y de planificación.

²⁹ La información relacionada con este apartado fue tomada de los artículos publicados en Internet consultados en junio 2004. PermaCultura-es.Org. *La Permacultura según Ian Lillington,*

“En pocas palabras, la Permacultura es la ciencia del mejor posicionamiento relativo de los componentes en un plan o un modelo para incrementar los recursos, conservar o crear energía y reducir o eliminar la contaminación y los residuos. Es un estudio interdisciplinario que se basa en la riqueza de información, que atraviesa todas las fronteras y está siempre abierta hacia las tecnologías y las informaciones que le asistan en el proceso de conseguir sus objetivos. La Permacultura acoge bajo su paraguas tanto la sabiduría antigua como las modernas tecnologías”.³⁰

Finca Irlanda cuenta con más de 40 años de experiencia en el cultivo del café de forma orgánica, en FI siempre ha existido una preocupación por cultivar en armonía con la naturaleza y para ello se estudian las fases lunares, se observan y protegen los pájaros, se cuidan las aguas de los ríos y manantiales, y se aprovechan todos los desechos agrícolas los cuales favorecen el reciclaje de nutrientes, reduciendo al máximo la contaminación de las aguas y los terrenos. Para FI basarse en una agricultura sustentable implica evolucionar hacia una cultura sostenible.³¹

1.3 Teorías del cambio en las organizaciones.³²

Para entender desde una visión racional normativa de forma más clara qué es el cambio, y poder llegar al cambio como acción colectiva de significaciones, es importante hacer un breve análisis de las diferentes teorías que se han implementado a través del tiempo en las organizaciones.

³⁰La información relacionada con este apartado fue tomada de los artículos publicados en Internet consultados en junio 2004. PermaCultura-es.Org. *Definición de Permacultura por David Holgren y Bill Mollison.*

³¹ Es necesario aclarar que a lo largo de este trabajo se estarán utilizando de forma indistinta los términos “sustentable” y “sostenible”. No es nuestra intención involucrarnos en la discusión existente sobre lo que implique cada uno de ellos, por eso para efectos de la presente investigación se usarán como sinónimos.

³² Para la elaboración de este apartado se consultaron los siguientes textos: a) Ma. Teresa Magallón Díez. *La figura del cambio organizacional en la construcción de la teoría de la organización. Evolución y nuevas perspectivas* en Montañó Hirose Luis. *Los estudios organizacionales en México.* UAM-I. Univ. de Occidente. Miguel A. Porrúa 2004. b) Barba Antonio. *Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración.* Iztapalapa 48, ene-jun 2000. pag: 11-34. c) Pfeffer Jeffry. *Los nuevos rumbos en la teoría de la organización.* Oxford, México 2000.

Tenemos así que, el antecedente más remoto de la teoría de la organización es la administración científica. Pues a principios del siglo pasado se le trato de dar carácter de cientifidad a todas las propuestas que se venían dando en la administración de las fábricas de aquel entonces.

La administración científica cuyo pionero fue Frederick Taylor afirmaba que las decisiones sobre la organización y el diseño del trabajo deben basarse en procedimientos precisos y científicos, después de un estudio cuidadoso de las situaciones individuales. Se le llamó administración científica porque se basaba en los pasos del método científico que son: observación, experimentación, comprobación y control. El concepto de científico es aplicado también desde el punto de vista del positivismo que dice que el investigador debe de comprobar lo que está planteando, debe de poder medirlo.

Taylor se enfocó en el aspecto del uso efectivo de los seres humanos en las organizaciones para lo cual llevó a cabo estudios de tiempos y movimientos, la finalidad de estos estudios era encontrar el método más idóneo para la realización de un trabajo y lograr reducir al mínimo los costes. Para esto, realizó un análisis de los aspectos del organismo que tienen que ver con las actividades físicas, es decir, la capacidad, velocidad y fatiga muscular.

El enfoque clásico propuesto por Taylor con la *teoría de la administración científica*, que surge en parte por la necesidad de elevar la productividad y la rentabilidad de las fábricas; y propuesto también por Fayol con la *teoría administrativa*, desarrolló un enfoque rígido y mecanicista, que consideraba al hombre como un engrane más de la máquina, o como un simple ocupante de un cargo dentro de la jerarquía centralizada, dentro de este enfoque, el obrero era explotado y lo importante era únicamente la organización formal de la empresa. Esta fue la estructura que gobernó en las empresas por más de medio siglo, y que fue aceptada como la idónea, pero que en las últimas décadas del siglo pasado empezó a presentar conflictos.

Para continuar con algunos de los principales cambios implementados en las organizaciones tenemos que con la finalidad de brindar soluciones a esos

conflictos presentados por las teorías de Taylor y Farol, surge el movimiento de las *Relaciones Humanas* que hizo énfasis en el hombre como ente social y en el clima psicológico del trabajo. Las expectativas de los empleados, sus necesidades psicológicas, la organización informal y la red convencional de comunicaciones pasan a ser los componentes principales de evolución en las organizaciones. El liderazgo pasa a sustituir la autoridad jerárquica formal. Aunque con el movimiento de las relaciones humanas se empieza a ver una preocupación por los obreros, en un inicio, lo que en realidad seguía presentándose era un enfoque mecanicista, se trataba de encontrar cuales eran las mejores condiciones de trabajo para lograr hacer del ser humano una máquina perfecta.

Es importante destacar que por tener más de cien años de antigüedad FI no ha sido ajena a muchos de los cambios que se han presentado como parte de la evolución de las organizaciones, sin embargo ya desde la época de los años 30 y 40 cuando apreciamos que a nivel general las organizaciones eran gobernadas por un sistema rígido y mecanicista que veía al trabajador sólo como una pieza más de una gran máquina, en Finca Irlanda se atendían las necesidades de los trabajadores tomando a estos como parte de la familia, el Sr. Bernardo nos comenta que su abuelo tenía que hacerla de doctor, pues sus empleados más cercanos acudían a él para que les resolviera problemas tan sencillos como el simple dolor de una muela o el arribo al mundo de un nuevo hijo; o para que se le llamara la atención al jefe de la familia por maltrato de los hijos o a la esposa.

Por medio del experimento de Hawthorne en la Western Electric Company, después de aplicar una serie de estímulos a un grupo reducido de obreras, como son: mejores sistemas de pago, periodos cortos de descanso, refrigerios, adecuados sistemas de iluminación, etc.; se detectó que el rendimiento diario y semanal ascendió, y se llegó a la conclusión de que industrialmente puede ganarse mucho, teniendo mayores consideraciones personales hacia los niveles de empleo más bajos.

De esta manera observamos que el objeto de análisis de las Relaciones Humanas nos dice que existen ciertos factores fisiológicos y ambientales que afectan a la productividad; cuando las obreras de la Western Electric Co. sintieron que eran elegidas de entre las demás, cuando fueron entrevistadas y escuchadas, tratadas como personas y no como máquinas, se identificaron plenamente con las metas de la compañía, se sintieron parte importante de la misma. Es aquí cuando las organizaciones empiezan a ser vistas como un sistema social pues cada una de sus partes establece una relación de interdependencia con las otras. El comportamiento de los empleados en el trabajo no puede ser entendido sin considerar dos tipos de organizaciones: la formal y la informal. Esto es las condiciones laborales así como la satisfacción e insatisfacción de las necesidades individuales y las relaciones personales que se dan entre sus miembros. La organización informal es considerada como válvula de escape para las necesidades insatisfechas que se dan dentro de la empresa en los trabajadores.

La escuela de las Relaciones Humanas es un movimiento intelectual altamente diversificado y cambiante que no solo revolucionó la teoría clásica de la ordenación científica al acabar con su orientación formalista, sino que plantea por primera vez, de modo global, el problema de la interrelación de los fenómenos sociales y organizacionales con los comportamientos que se dan a nivel individual y grupo.

Desde un enfoque funcionalista, Elton Mayo quien es el principal exponente de las relaciones humanas, introduce el concepto de anomia como una enfermedad social que orienta a la sociedad hacia la fragmentación y la degeneración y propone a la empresa moderna como el antídoto de esa enfermedad social, que padecían las organizaciones regidas por la administración científica. Según Elton Mayo, la empresa moderna sustituye a la comunidad primitiva donde el individuo gozaba del reconocimiento social. Sin embargo, la empresa sigue siendo vista como un ente único, ajeno a su entorno. Mayo ve a la organización como un sistema cerrado, sin considerar lo que sucede en el exterior.

Más adelante, la Teoría de la Burocracia pretendió sentar las bases de un modelo ideal y racional de organización que pudiese ser copiado y aplicado a todas las empresas, cualquiera que fuera su ramo de actividad, pero carecía de la flexibilidad para adaptarse necesariamente a las innovaciones de una sociedad moderna.

Sin duda alguna, el primer teórico de las organizaciones fue Max Weber, quien estudió las organizaciones desde un punto de vista estructuralista y se preocupó fundamentalmente por su racionalidad, es decir por la relación entre medios, los recursos utilizados y los objetivos que deberían ser alcanzados por las organizaciones burocráticas.

Otro teórico de las organizaciones fue Robert Merton, discípulo de Parsons, quien desarrolla las teorías de rango intermedio e introduce tres conceptos innovadores: las disfunciones, en contraste con las funciones; las funciones latentes en contraposición a las manifiestas y, las alternativas funcionales como patrón diferente de relaciones. Con estos conceptos, se establecen las bases para el desarrollo de las teorías de la burocracia.

En la década de los 30 y 40 Chester Barnard incluye el enfoque de sistemas a la organización y lo define como un sistema cooperativo complejo que involucra componentes físicos, biológicos, personales y sociales, los cuales están relacionados de forma sistemática con la finalidad de lograr la cooperación de dos o más individuos con al menos una meta definida por alcanzar. El sistema considerado por Barnard es abierto, a diferencia del establecido por Elton Mayo quien no incluye al entorno.

El modelo del sistema abierto proporciona una primera aproximación para el desarrollo de un marco de referencia, al que se le denomina enfoque estratégico de sistemas. Este modelo identifica la existencia de varios elementos claves en las organizaciones. Se trata de identificar cuales son esos factores críticos del contexto organizativo, se requiere de seleccionar estructuras organizativas que permitan responder con eficacia a las situaciones a las que la empresa tiene que enfrentarse.

Posteriormente surge el término contingencia, que significa que una cosa depende de otra. El enfoque de contingencia afirma que no existe una manera única de organizar y estructurar una empresa. La estructura más adecuada depende del contexto en el que la organización opere. Los factores de contingencia que deben de considerarse son: las metas organizativas, el ambiente externo, la tecnología, el tamaño y la cultura empresarial.

Hasta aquí se consideraba a la organización dentro de un sistema cerrado con una sola forma de administración, rígida. Y a partir de este momento se requiere de organizaciones flexibles, de estudiar diversos problemas dentro de una misma organización, y principalmente en relación con su entorno. Es necesario aclarar que cuando hablamos de entorno nos estamos refiriendo a cambios económicos sociales y políticos que afectan a las organizaciones, sin embargo aún no se toma en cuenta el cuidado del medio ambiente.

Después de la Segunda Guerra Mundial, como causa del uso de nuevas tecnologías industriales, de los transportes y las comunicaciones cada vez más complejos; del desarrollo de las computadoras de gran velocidad y del manejo de la comunicación entre éstas como medio para atacar problemas de gran escala de las organizaciones; surge la *Investigación de Operaciones* que son técnicas matemáticas para formular modelos y análisis, así como para resolver problemas de la administración.

En la década de los 60 nacen los movimientos estudiantiles, los movimientos medioambientales, empieza a darse una guerra preventiva que la realizan las empresas y que consiste en atacar primero suponiendo que probablemente será atacada. En esta época surge también el movimiento gay, el movimiento feminista, ya casi en los 70 Japón empieza a competir con Estados Unidos; todo esto provoca una regeneración al interior de las empresas. Por esta época nacen las Nuevas Relaciones Humanas que plantean un análisis comparativo con las formas de organización burocráticas. Se basan en el modelo de las necesidades de Maslow. Douglas McGregor

plantea la teoría X, y la teoría Y. Esta teoría va contra todo lo construido. Las NRH tiene la premisa de la flexibilidad. La estructura informal es lo que le permite sobrevivir a la estructura formal; este enfoque está orientado a las gentes, y menciona que el éxito de toda organización se logra a través de la participación de sus integrantes. Surge también la *Teoría Z* de William Ouchi, que plantea la única forma de entender por que las empresas japonesas son mejores que las americanas.

Se empieza a tener un interés holista y se incorporan conceptos que requieren interesarse por lo que pasa afuera de las organizaciones, en la vida de los empleados. Dentro de esta visión el empresario se preocupa por los problemas de sus trabajadores, se da un trabajo en equipo, una responsabilidad colectiva, si alguien está fallando el grupo lo regula. Se presenta un rompimiento paradigmático ya no se habla de estructura y control, sino que en el discurso se introducen nuevos conceptos, ahora se habla de cultura, valores, conocimientos, poder y género, el paradigma es "plurirracionalidad" (multiplicidad de racionalidades).

De la teoría del comportamiento resultó el movimiento del *Desarrollo Organizacional (DO)* orientado a lograr el cambio y la flexibilidad organizacional. Se comprobó que no basta sólo con desarrollar un entrenamiento sin producir un cambio específico, sino que es necesario también preestablecer un patrón de desempeño y un programa coherente de cambios en toda la organización.

Al efecto, W. G. Bennis, uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia la siguiente definición: "*Desarrollo Organizacional (DO)* es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".

Uno de los conceptos que se ubican como detonantes para logra un cambio significativo en la adaptabilidad de las empresas, es la cultura

organizacional. Sabemos que todo pueblo tiene su propia cultura, de la misma manera, toda organización tiene la suya; se denomina *Cultura Organizacional* al modo de vida propio que cada organización desarrolla en sus miembros. La cultura de una organización no es estática, sino que experimenta alteraciones con el transcurso del tiempo, dependiendo de las condiciones internas y externas. Algunas organizaciones logran renovar constantemente su cultura manteniendo su integridad y su personalidad, en tanto que otras permanecen con su cultura atada a patrones obsoletos y pasados de moda. Se dice que para cambiar una organización, la única manera viable es cambiar su cultura, es decir, los sistemas en los cuales las personas viven y trabajan.

También es importante considerar al clima organizacional, el cual constituye el medio interno de una organización y su atmósfera psicológica particular; éste está íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de los miembros de la empresa. El clima puede ser saludable o malsano, cálido o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo se sienten los participantes con respecto a la organización.

Otro concepto más del cual podemos hablar como consecuencia de la gestión del cambio en las organizaciones actuales es: la "*Calidad total*" que busca lograr la satisfacción del cliente, garantizar la calidad, evitar los errores, establecer la mejora continua, potenciar los recursos humanos, promover la gestión participativa, fomentar la delegación e impulsar el intercambio de información.

La evolución económica internacional hacia un entorno cada vez más competitivo en una economía globalizada, ha ido modificando el tradicional concepto de calidad, que ha pasado de estar únicamente enfocado a que el producto cumpla unas determinadas "especificaciones", a estar orientado hacia la satisfacción del cliente y la eficiencia económica de la empresa. Este planteamiento ha provocado un cambio radical de mentalidad, dado que difícilmente se pueden prestar servicios de calidad al cliente si no están implantados en todas las actividades internas de la empresa u organización.

Durante la década de los años ochenta, la economía mundial se vio sometida a un proceso de globalización en un entorno enormemente competitivo. Mientras, el mercado europeo se presentaba cada vez más exigente, demandando mayor calidad y excelencia en los productos y servicios. Apremiados por esta situación, en 1988 los presidentes de 14 de las mayores empresas europeas, se asociaron para crear la European Foundation for Quality Management (EFQM), con el objetivo de mejorar la ventaja competitiva de las organizaciones europeas mediante la mejora continua de la gestión de la calidad como estrategia organizacional. El modelo de la EFQM es una herramienta para la gestión del cambio enfocado en la calidad que posibilita orientar la organización hacia el cliente, siendo uno de sus frutos la sensibilización del equipo directivo y del personal en aras de la mejora de sus productos y/o servicios.

El desafío del cambio en la actualidad es demasiado basto y complejo como para ser asumido por un solo individuo, podemos observar que tanto en la política como en los negocios se está dejando atrás los modelos jerárquicos de mando y control para desarrollar un trabajo en equipo. (*Círculos de Calidad y Equipos Autoadministrados*).

Con la finalidad de realizar cambios profundos en las empresas surge en la década de los noventa la idea de cambiarlo todo, surge así, el concepto de *Reingeniería* que en su inicio tuvo mucho éxito entre otras cosas porque incorporaba la ciencia informática muy desarrollada al diseño de procesos dentro de las organizaciones. Otro de los cambios que podemos observar se han llevado a cabo en las organizaciones es el de la dramática migración de los factores tangibles de generación de riqueza tradicionales como son: tierra, materias primas y tecnología; hacia el conocimiento o talento humano. Dentro de las tendencias más actuales que podemos observar para enfrentar el cambio, de fines del siglo pasado y principios de éste; destacamos tres conceptos: *Cuadro de Mando Integral, Benchmarking y Organización Horizontal*.

Al Cuadro de Mando Integral lo podemos definir como un sistema de medición del desempeño y control gerencial diseñado con la finalidad de traducir la misión de la empresa y su estrategia en un conjunto comprensivo de objetivos e indicadores tanto financieros como no financieros que permitan adelantar tendencias y realizar una política estratégica. Refleja el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo a través de 4 perspectivas, la financiera, de clientes, la interna y la de aprendizaje y crecimiento.

El Benchmarking que es una herramienta para la toma de decisiones con base en mediciones comparativas. Se trata de tomar “lo mejor de lo mejor” del desempeño de los competidores ya sea en operaciones, calidad, servicio, toma de decisiones etc. Para formular el propio sistema de la compañía. Esta ha sido una herramienta muy utilizada por el Gerente de Finca Irlanda, muchos de sus viajes de vacaciones los ha realizado con la finalidad de ver como se están haciendo las cosas en otro lado, de tomar ideas que pueda posteriormente implantar en su organización; por ejemplo en Costa Rica, en donde existen algunos modelos holísticos de producción. El Sr. Bernardo nos platica en una de las entrevistas que visitó el año pasado una finca, productora de café y que en la actualidad se está dedicando a la actividad turística, en donde todo lo que se consume en el restaurante de la finca es producido ahí mismo, los desechos del restaurante, de la poda de los cafetales y de los árboles de sombra van a la composta para fertilizar los cultivos, las botellas de vino se utilizan para la producción de artesanías, vasos y floreros; se tiene granja de pollos, para surtir de carne y huevos al restaurante; marranos, para la elaboración de tocino y algunos embutidos; ganado, para productos lácteos como quesos y yogurt, que también se procesan en la finca.

La Organización Horizontal, es un concepto relativamente nuevo, de inicios de siglo que se contrapone completamente a las estructuras verticales arcaicas, en donde la toma de decisiones, objetivos y metas eran establecidos de arriba hacia abajo, en donde existía jerarquía y se cumplían órdenes.

En la Organización Horizontal los procesos centrales son supervisados por equipos multidisciplinarios formados por personas de diversas áreas, de

crecer más, y mucho menos por el uso racional de los recursos naturales, sin embargo el modelo mismo de producción agrícola estaba basado en un sistema tradicional que tomaba muy en cuenta aspectos tales como la influencia de la luna sobre el momento adecuado de la siembra y los abonos elaborados con desechos orgánicos.

Aunque ya lo hemos mencionado antes, sin embargo es importante destacar que estas son las características fundamentales de nuestra organización en estudio, no solo porque se inicia a principios del siglo pasado, sino también porque es una empresa agrícola, además porque se han preocupado por seguir cultivando de forma tradicional, con una visión de perpetuidad de la tierra para poderla seguir cultivando por las futuras generaciones, en la actualidad es la tercera generación la que está a cargo de la empresa, pero ya se está preparando la cuarta generación. Y el actual gerente menciona que sólo por una catástrofe serían capaces de cambiar su sistema de producción; si es por la baja de precio o por algún otro factor, definitivamente no. Pues si la tierra es fértil, siempre existirían otros cultivos que se puedan desarrollar y que además con esa misma preocupación en mente se están empezando a diversificar las actividades para no depender de un solo producto.

2) Durante la era industrial moderna, surge un nuevo paradigma de la organización. El crecimiento se convirtió en un criterio básico del éxito. Las organizaciones se volvieron grandes y complejas, y los límites entre los departamentos funcionales y entre las organizaciones eran claros. Los ambientes eran un tanto estables y las tecnologías tendían a hacer procesos de manufactura de producción masiva. Las estructuras internas se hicieron más complejas, verticales y burocráticas. El liderazgo se basaba en principios sólidos de administración y tendía a ser autocrático; por lo general la comunicación se realizaba mediante documentos formales y escritos como memorandums, cartas e informes. Los gerentes hacían toda la planeación y trabajo de reflexión mientras que los empleados se encargaban de las labores manuales a cambio de su salario y otras compensaciones. Durante esta época se empezó a hacer un uso irracional de los recursos naturales, pues la visión

de toda organización era la obtención de utilidades , el ganarle el mercado a los competidores, ser líderes en su ramo, crecer y crecer, sin importar hacia donde van los desechos propios del proceso de producción, donde se ubicarían las fábricas, si se tenían que talar bosques enteros para la construcción de mega estructuras, todo esto debido a que se consideraba que contábamos con recursos infinitos, que la misma naturaleza estaba dotada para renovar y renovar. En FI debido a los valores, a la cultura propia de la Familia Peters, no sigue esta tendencia, al contrario, es aquí cuando crece en ellos la preocupación por la búsqueda de formas alternativas para cultivar y cuidar los recursos naturales.

3) Durante la época posmoderna, como ya hemos mencionado antes, el ambiente es cualquier cosa excepto estable, y la organización de este período reconoce la naturaleza caótica e impredecible del mundo. En un mundo caracterizado por un cambio rápido, continuo, complejo y lleno de sorpresas, los administradores no pueden medir, predecir o controlar en forma tradicional el drama que ocurre dentro o fuera de la organización. Para enfrentar este caos, las organizaciones necesitan un paradigma nuevo, en el cual tienden hacia un tamaño moderado, con estructuras flexibles, descentralizadas, que hacen hincapié en la cooperación horizontal. Y que empiezan a darse cuenta de que nuestros recursos son finitos, de que estamos ocasionando alteraciones en el ecosistema debido al uso inadecuado de los bosques, selvas, ríos, etc. Es aquí donde podemos observar que el capital de la organización evoluciona, a ser en la actualidad la información, el conocimiento, los métodos de motivación que brinden a los trabajadores más satisfacción intrínseca en su puesto, y el cuidado del medio ambiente. Dentro de algunos de los otros cambios que podemos observar, encontramos que es frecuente delegarles a los empleados facultades de toma de decisiones que una vez se reservaron a los gerentes, y la importancia que se da a una visión clara y poderosa ayuda a asegurar que las decisiones se tomen para alcanzar el propósito dominante de la corporación.

Al respecto nos comenta el Sr. Bernardo que él trató de dar el marco de libertad para que los trabajadores ejerzan facultades en su área y en realidad

no lo hacen; en una entrevista nos cuenta que durante el 2005 se pensó en no tener mayordomo³³ con la finalidad de darles cierta libertad a los caporales para que todo lo que pase en su área sea con base en las decisiones de ellos y los problemas se pudiesen solucionar con mayor rapidez, pero esto fue un verdadero fracaso, y el problema radica en que se necesita cierto nivel de educación para aprovechar esa libertad, así es que se tuvo que regresar al mayordomo y la gente trabaja mejor de esta forma. El Sr. Bernardo Peters considera que debido a la falta de preparación de sus empleados, en la mayoría de las ocasiones no saben qué hacer con la libertad, se requiere de personas capacitadas para ocupar los puestos de caporales y en ellos podrá delegar autoridad y dales libertad en la toma de decisiones.

Esto tiene mucho que ver con la manera en que se trabaja en el campo, el Sr. Bernardo menciona que en el tiempo en que el gerente era su abuelo, los trabajadores corrían con el Sr. Ralf para que él les solucionara sus problemas familiares, de hecho hasta la fecha se ve a los dueños de la finca como parte de la familia. Hace como dos meses –nos comenta el Sr. Bernardo– llegó una señora llorando a quejarse con él por que la había golpeado su esposo, buscando se le reprendiera. Es importante destacar que esta cercanía de los dueños de la finca con los trabajadores permanentes no se da de igual manera en otras fincas, la mayoría de los empleados quienes han tenido la oportunidad de trabajar en otras fincas, comentan que los “otros patrones” no tienen comunicación tan directa con ellos, que “cuando llegan, llegan a descansar, no quieren que se les moleste con quejas, para eso esta el administrador”.

Los trabajadores al respecto comentan que prefieren que les paguen menos a tener que tomar decisiones, prefieren recibir órdenes a tener responsabilidades, porque consideran que si algo sale mal, ellos son los únicos responsables. También mencionan que el Sr. Bernardo es una persona que platica constantemente con ellos, una persona que sale a campo a verificar

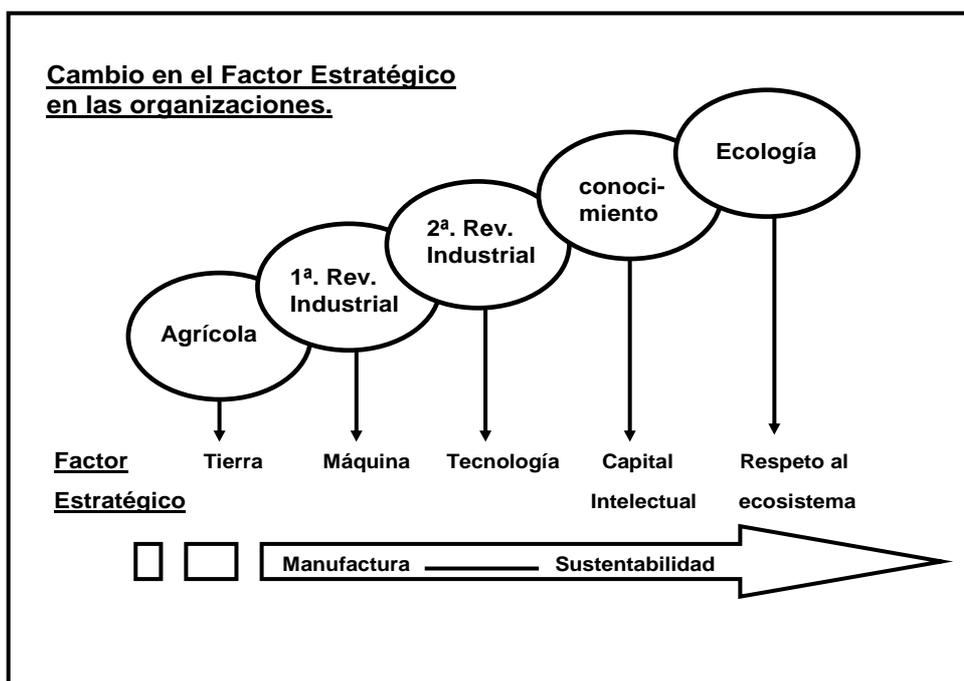
³³ El mayordomo es el jefe de los caporales, la finca esta dividida en 5 espacios que manejan los caporales y el mayordomo es el que soluciona los problemas de las cinco áreas.

como se están realizando las tareas y a la vez conocer cuáles son las necesidades de sus empleados. Los empleados dicen que debido al trato que reciben de Don Bernardo, le tienen confianza y por eso mismo no quisieran hacer mal las cosas para no defraudarlo; ellos mismos consideran que no tienen la preparación para la toma de decisiones. Es aquí en donde podemos apreciar que una administración sólida todavía es importante en las organizaciones posmodernas, sin embargo las cualidades de sus dirigentes a menudo son bastantes diferentes.

1.3.1 Cambios en el factor estratégico de las organizaciones.³⁴

Podemos apreciar 5 grandes fases en el recorrido de las organizaciones en la historia de la sociedad: la primera llamada revolución agrícola, en donde el factor estratégico de la competitividad se basaba en la abundancia y calidad de la tierra, de forma tal que quien poseyera la mejor tierra obtendría la mejor producción; conforme fueron evolucionando las sociedades también lo hicieron las organizaciones, es así como para la primera revolución industrial, el capital físico se convirtió en el motor de crecimiento y la maquinaria llegó a representar el factor estratégico de la competitividad; posteriormente con la aparición de la producción en masa, etapa en donde se inicia lo que se denomina la segunda revolución industrial y en donde posteriormente se da el auge de la información y la comunicación asistida por computadora, es la tecnología el factor estratégico de competitividad. Durante la era del conocimiento el factor estratégico lo conforma el capital intelectual. Y en los últimos años podemos observar una tendencia cada día más creciente hacia considerar que las empresas que perdurarán en el tiempo son aquellas que se interesan ya no sólo por desarrollar y cultivar su capital intelectual, sino primordialmente por cuidar sus recursos naturales.

³⁴ La información que se utilizó para la elaboración de este apartado fue tomada de Villarreal A. René y Villarreal R. Tania. *La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual.* McGraw Hill. 2003 México, D.F.



Cuadro 4: elaboración propia. Con información tomada de Tania y Rene Villarreal. (2003)

1.3.2 Cambios de paradigmas en las organizaciones³⁵.

Thomas Kuhn fue el pionero de la idea de los cambios de paradigmas en su obra la Estructura de la Revoluciones Científicas en 1970. Para Kuhn, la ciencia fue caracterizada por el dominio de los sucesivos paradigmas como modelos del conocimiento o como una constelación de conceptos, valores, percepciones y practicas compartidas por la comunidad como formas de una particular visión de la realidad que es la forma en que ella está organizada.

Al inicio de la década de los setenta, el estudio de las organizaciones se vio fuertemente influenciado por el enfoque de la teoría de los sistemas generales, postulada desde 1951 por Ludwig Von Bertalanffy en el campo de las ciencias biológicas, aunque ya desde 1938 Chester Barnard había insistido en la influencia del entorno en la administración.

³⁵ Para la elaboración de este apartado se tomó información de los siguientes documentos: a) Burrell, Gibson y Garret Morgan (1985), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heneinemann, New Hampshire. b) Reed, Michael. (1993), "Organizations and Modernity: Continuity and Discontinuity in organization Theory", en Hassard, John y Martin Parker, *Postmodernism and Organizations*, Sage, Londres. c) Hassard, John, (1995), *Sociology and organization Theory. Positivism, Paradigms and Postmodernism*, Cambridge University Press, Londres. d) Clarke, Thomas y Stewart Clegg (1998), *Changing Paradigms. The Transformation of Management Knowledge for the 21 century*, Harper Collins Business, London. e) Barba Álvarez, Antonio (2000), "Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración", en *Iztapalapa*, año 20, número 48, enero-junio.

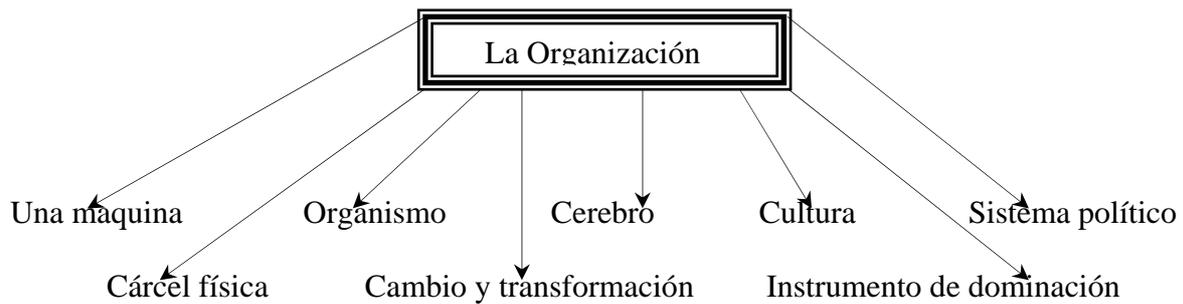
La década de los ochenta se caracterizó por el impacto de tres nuevos paradigmas:

a) El primero de ellos fue el “milagro japonés” y el énfasis de la calidad. Cuyo principal exponente fue William Ouchi con su Teoría Z.

b) El segundo derivado en gran medida del anterior, fue el exitoso best-seller de Peter y Waterman acerca de la excelencia en las organizaciones.

c) Y el tercero se centra en las propuestas de los estudiosos de la cultura organizacional.

Es importante destacar el trabajo creativo de Gareth Morgan que en su libro Imágenes de la Organización (1991) propone el concepto de metáfora para referirse a los paradigmas de la organización y los identifica y nos dice que la organización puede ser vista como:



El Rey sin corona que sorprende en su tiempo, quien visualiza cambios en los paradigmas es Jhon Naisbitt, quien en 1982 publica su libro Megatendencias, en donde identifica los principales patrones y tendencias en los cambios sociales. Ver el siguiente cuadro:

Megatendencias Originales:

DE	PARA
Sociedad Industrial	Sociedad de la Información
Tecnología Forzada	Alta Tecnología/Alta Relación
Economía Nacional	Economía Mundial
Corto Plazo	Largo Plazo
Centralización	Descentralización
Ayuda Institucional	Auto Ayuda
Democracia Representativa	Participación Democrática
Jerarquías	Horizontalidad
Norte	Sur
Dos opciones	Múltiples Opciones

Cuadro 5: J. Naisbitt, Megatrends (1982)

Otro futurista es Ian Morrison, quien en 1996 publica su libro “La Segunda Curva” en el cual exhorta a las compañías a tener el coraje para pasar de los negocios tradicionales o primera curva a la segunda curva. La segunda curva es definida por la adopción de las rupturas tecnológicas, ofreciendo nuevos productos, servicios y buscando nuevos mercados emergentes. Esto traería una nueva transformación de la mercadotecnia corporativa, para la organización y los individuos. Ver el cuadro siguiente:

De la Primera Curva a la Segunda Curva:
DE PARA

MERCADO:	MERCADO:
Capital	Conocimiento
Producto	Consumo
Atlántico	Pacífico
Japón	China
Comercio Internacional	Comercio Electrónico
Computadoras	Redes/Internet
Dinero	Gente
ORGANIZACIÓN:	ORGANIZACIÓN:
Mecánico	Orgánico
Ingeniería	Ecología
Corporaciones	Individuos y Equipos
Integración Horizontal y Vertical	Integración Virtual
Procesos de Negocios	Cultura
INDIVIDUO:	INDIVIDUO:
Trabajo Duro	Hiperefectivo
Seguridad	Incertidumbre
Carrera Tradicional	Carrera Futura
Confianza	Perspectiva
Lealtad	Valores

.Cuadro 6: Morrison, The Second Curve (1996).

Como hemos venido mencionando a lo largo del presente capítulo, Finca Irlanda tiene el coraje de dar ese cambio de la primera curva a la segunda desde 1960, cuando de forma emprendedora e innovadora pasa de un producto tradicional a ofrecer un producto que no existía en el mercado y a su vez tiene que buscar y convencer a los consumidores de las ventajas de tomar café cultivado sin la utilización de sustancias sintéticas. Su estrategia se basa en buscar un nicho de mercado que por principios ideológicos y con la finalidad de cuidar su salud estén interesados en adquirir productos acordes con una vida más sana al no incluir residuos químicos en sus artículos de consumo. La labor fue realmente difícil pues había que convencer a los compradores que

valía la pena pagar un sobre precio por este producto; para FI los costos en mano de obra se habían elevado casi al doble y los rendimientos en la producción eran menores que los obtenidos con el modelo convencional, principalmente porque se localizaba en suelos que habían sido utilizados para la producción durante casi 100 años.

Entonces, con la finalidad de continuar cuidando el medio ambiente, de no utilizar agroquímicos y al mismo tiempo lograr elevar los rendimientos, se relacionan con el movimiento de agricultura orgánica biodinámica que ya existía en algunos países europeos, principalmente en Alemania. Es así como se hicieron los primeros contactos con la Demeter Bund de Stuttgart, Alemania, empresa certificadora en el ámbito orgánico de mayor prestigio en Europa, con la finalidad de ser asesorados; la visita en 1963 del profesor Koepf, proporcionó a la finca y sus trabajadores, las orientaciones generales para su transformación al sistema Biológico-Dinámico de Producción Agrícola.

Con base en los dos cuadros siguientes (7 y 8), en donde apreciamos algunos de los cambios paradigmáticos que han sufrido las organizaciones a través de la historia, podemos decir que FI en algunos aspectos conserva características de organizaciones modernas, por ejemplo su estructura sigue siendo centralizada; las órdenes, se dan de forma escalonada; el control y la toma de decisiones son ejercidos por el dueño de la empresa; en cuanto a su tecnología, la Finca Irlanda cuenta con una dirección pionera que se mantiene al tanto de tecnologías adecuadas a su entorno sustentable, de acuerdo al tipo de información que manejan y a los requerimientos de comunicación, así como por su tendencia a realizar la mayor parte de sus procesos de producción acordes con la naturaleza. En últimas fechas se ha implementado como innovación tecnológica el uso de microorganismos eficientes para mejorar la calidad del agua residual del beneficiado del café y para acelerar el tratamiento de la pulpa, además de la puesta en marcha de un nuevo biodigestor.

El trabajo en Finca Irlanda se continúa desarrollando de forma rutinaria además de disciplinado; aunque aquí es importante mencionar que no podría ser de otra forma, pues las labores propias del cultivo del café requieren que la

actividad se desarrolle de esa forma y también es importante decir que las técnicas de la producción orgánica exigen que el trabajo se realice lo más parecido al sistema tradicional.

De las características de las organizaciones posmodernas que se presentan en los cuadros, podemos decir que Finca Irlanda se desenvuelve en un ambiente turbulento, de cambio vertiginoso; que su tamaño es de pequeña a mediana; su forma de capital está más relacionada con el conocimiento que con el dinero, los edificios o las máquinas; que su tipo de mercado siempre ha sido globalizado; que sus objetivos están más orientados a la satisfacción de diversos stakeholders, por lo cual no se basa en indicadores de desempeño financiero, pues sus metas van enfocadas a lograr la permanencia en el mercado, satisfacer los gustos y preferencias de los consumidores, fundamentando su calidad en la calidad de vida de los trabajadores más que en el volumen de su producción, lo que nos acerca a un modelo de organización sustentable y socialmente responsable; tema que desarrollaremos de forma más amplia en el capítulo cinco. Para FI realizar mejoras en la calidad de vida de los empleados es una de las preocupaciones internas más importantes pues considera que la seguridad y la mejoría de las condiciones sociales de los trabajadores redundan en beneficio para todos. Se aumenta el valor agregado de la empresa ante las certificaciones internacionales y los clientes.

CAMBIOS DE PARADIGMAS

CAMBIOS EFECTUADOS EN:	PRIMERAS ORGANIZACIONES (pre-modernas)	ORGANIZACIONES MODERNAS	ORGANIZACIONES POSMODERNAS
Estructura	Estructuras simples y límites borrosos	Rígida y centralizada, con límites claros. Piramidal, jerárquica	Flexible y descentralizada, con límites borrosos. Horizontal, basada en la confianza
Ambiente	Estable	Estable	Turbulento
Tamaño	Pequeñas	Grandes	Pequeña a moderada
Forma de capital	Tierra y medios de producción	Dinero, edificios y maquinaria	Información y conocimiento.
Control	Ejercido por el dueño del taller artesanal	Burócrata	Autocontrol, círculos de calidad, grupos de excelencia
Planeación y toma de decisiones	Ejercido por el dueño del taller artesanal	Gerentes	Trabajo en equipo, empowerment.
Tecnología	Insipiente	Rutinaria	De punta
Liderazgo	Ejercido por el dueño	Autocrática	Liderazgo de servicio
Enfoque	Cerrado, mecanicista	Cerrado, mecanicista. Se dan los primeros planteamientos del enfoque orgánico.	Abierto, orgánico
Tipo de organización	Simple	Taylorista, Fordista, burocrática	Inteligente, virtual
Trabajo desarrollado	Rutinario, disciplinado	Disciplinado, rutinario y enajenante. Empleados especializados	Flexible, multifuncional, creativo. Personal profesional de carrera.
Tipo de mercado	Local	Regional, nacional y en ocasiones internacional	Globalizado
Motivación	No existía ningún tipo de motivación, el trabajo era realizado por obligación y altamente supervisado.	Recompensas monetarias.	Identificación con las metas y objetivos de la empresa. Participación en la toma de decisiones.
Metas	Utilidad / a corto plazo	Utilidad / corto y largo plazo	Expansión, satisfacción del cliente, permanencia en el mercado, eficacia y eficiencia. Corto y largo plazo

Cuadro 7: fuente Barba 2000.

CAMBIANDO PARADIGMAS

DE	EN	A
Clásica/ neoclásica ortodoxia gerencial	Ideas y valores	Múltiples cambios en paradigmas gerenciales
Local/ nacional/ internacional	Mercado/ medio ambiente	Globalización
Manual/ analógica/ posición sola	Procesamiento y comunicación	Electrónica/ digital/ redes
Planeación estratégica estrategia racional	Orientación	Pensamiento estratégico Innovación/ núcleo de competencias
Taylorismo/ fordismo	Organización y control	Inteligentes/ trabajo en red Virtualidad
Accionistas/ indicadores de desempeño financiero	Objetivos	Participantes/ indicadores no financieros de desempeño
Utilidades/ crecimiento/ control	Objetivos	Empresa sustentable

Clarke y Clegg (1998)

Cuadro 8: Clarke, T. y Clegg, S.(1998). Changing Paradigms. The Transformation of Management Knowledge for the 21 Century. Harper Collins Business, London, Great Britain

1.4 Organizaciones modernas y organizaciones posmodernas ³⁶

El progreso y la pluralidad de los cambios, que se vienen presentando y se empezaron a implementar a partir de la década de los 70 – 80 han hecho que las organizaciones se vean envueltas en un entorno socioeconómico donde los modelos derivados de la revolución industrial ya no son funcionales y se requiere de modelos acordes a las exigencias de los mercados demandantes. Los nuevos esquemas organizacionales requieren de estructuras planas cuyo principal recurso sea el conocimiento y el desarrollo de la inteligencia. Se pugna por un desarrollo corporativo hacia afuera, que propone la reorganización integral de la empresa para librarse de la rigidez

³⁶ Para la elaboración de este apartado se utilizaron los siguientes documentos: a) Reed, Michael. *Organization and Modernity: Continuity and Discontinuity in Organization Theory*. En John Hassard and Martin Parker. *Postmodernism and organizations*. SAGE Publications. London 1993. b) Ángel Vázquez, José Acevedo, Ma. Antonia Manssero y Pilar Acevedo. *Cuatro paradigmas básicos sobre la naturaleza de la ciencia*. Organización de estudios iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura. 2001. versión electrónica en Sala de Lecturas CTS+1 de la OIE. c) Pariente F. José Luís. *Los paradigmas de la Administración*. Sociotam. Vol. III, núm. 2. (1993). Cd. Victoria, Tam. UAT-UNAM

heredada del fordismo y se sugiere que la dirección de la organización sea dirigida con el apoyo de todos sus miembros.

Ya hemos mencionado con anterioridad que para lograr el posicionamiento en la ventaja competitiva, tenemos que en la actualidad se requiere implementar conceptos tales como cultura, liderazgo, aprendizaje, poder, anarquías, flojo acoplamiento y redes organizacionales, entre otros en las organizaciones. No hace mucho tiempo, todavía se podía aspirar a que una organización fuese competitiva sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones. Los que estaban en el nivel más alto eran los que únicamente tenían facultad para pensar, al resto se le pagaba para hacer las cosas. Pero es a partir de finales de los años 80 del siglo pasado, que el éxito de las organizaciones esta basado en los valores y el trabajo en equipo, con lo cuál se refuerza aquel adagio que señala que “dos cabezas piensan mejor que una”. Aprovechar las personas, valorándolas y concediéndoles participación en la formulación de alternativas para la toma de decisiones crea enormes posibilidades para que los resultados empresariales se logren. Quizás esta sea una de las necesidades imperantes de aplicar en FI pues aunque se han presentado intentos de delegar autoridad y de trabajar en equipo, en realidad sigue siendo el gerente el que toma las decisiones.

Durante casi todo el siglo anterior, el éxito de las empresas estuvo basado en la clara definición de las funciones, la especialización de las tareas y el control, entre otros. El entorno actual caracterizado principalmente por la rapidez de los cambios, los grandes niveles de incertidumbre y el recrudescimiento de la competencia en los mercados, impone a las empresas una mejora en su gestión de cambio. Debido a que hay que enfrentar situaciones distintas a las que se venían presentando, las empresas deberán reestructurar la forma de afrontarlas. Por ello, se requieren estrategias creativas y adecuadas, que contribuyan tanto al beneficio de la persona como de la organización. Las herramientas tradicionales para afrontar la complejidad del cambio ya no son efectivas. La respuesta está en modificar nuestra percepción del cambio y de su gestión. Sólo las empresas que logren adaptarse al nuevo entorno de una forma flexible, lograrán sobrevivir y ser

exitosas. Es por esto que nuestras sociedades requieren replantearse la forma de manejar sus organizaciones, de incluir mayor elasticidad en sus procesos, de estructurar empresas que sean “inteligente en la organización, flexible en la producción y ágil en la comercialización”³⁷

Es aquí donde empiezan a surgir las organizaciones flexibles que también son llamadas:

- ❖ Posmodernas (Clegg).
- ❖ Posburocráticas (Hydebrand)
- ❖ Posfordistas (Boyart)

Las organizaciones son una característica dominante de las sociedades modernas, son el mecanismo principal que hace posible que “las cosas sean hechas”, es el medio que permite que nuestra vida sea planeada, organizada de forma más eficiente y ordenada. Existen diversas variables que nos ayudan a clasificarlas, dentro de las cuales podemos señalar: tamaño, carácter público, grado de democracia y grado de poder en el mercado, entre otras. Sin embargo se dice que no existe una tipología organizacional única, toda empresa por lo general toma parte de un modelo y parte de otros, pues requiere adaptar las variables a las necesidades particulares. Al venir realizando el análisis teórico y tratar de identificar cual es el modelo que más se adapta a FI encontramos que es realmente difícil poder decir que es cien por ciento posmoderna pues como ya mencionamos antes, tiene características de un modelo y de otro.

Existen tres niveles por medio de los cuales se analizan las organizaciones y son: el nivel psicológico en donde se examina el comportamiento de los participantes; el segundo nivel se enfoca en la estructura organizacional en sí como subunidades o departamentos, ó estudiando sus componentes analíticos como son la especialización, comunicación y jerarquía; y el tercero, que es el ecológico, orientado a las relaciones de la empresa con el medio ambiente; que es el que realmente vamos a estudiar por medio de este trabajo.

³⁷ Villarreal A. René y Villarreal R. Tania. *La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual.* McGraw Hill. 2003 México, D.F.

Con base en lo anterior, encontramos que los elementos que conforman a la organización son: la estructura social, los participantes, las metas, la tecnología, y el medio ambiente. En la actualidad se dejan ver dos grandes tendencias teóricas: el estudio de la organización como un sistema y los aspectos integradores de la organización, y el estudio de los conflictos y división de la misma. Con esta visión, ahora en el postmodernismo surgen nuevos enfoques del estudio de las organizaciones.

Uno de estos enfoques considera que es necesario desarrollar una teoría más general de la organización capaz de explicar de modo más sistemático y acabado, una forma de organizacional total. En la actualidad no interesa el medio social del grupo ni la manera en que los individuos perciben la organización y su ambiente sino que interesa la organización como un todo social. Las relaciones humanas terminaron estudiando problemas de estructura y autoridad lo que hizo perder la identidad original de la escuela de las relaciones humanas, así también la corriente burocrática con el sustento teórico de lo formal y lo informal en las relaciones dentro de las organizaciones ha perdido su atractivo y su utilidad.

Los individuos se agrupan de diferentes maneras para obtener poder y asegurarse una parte mayor de los beneficios organizativos. Como las relaciones industriales de una empresa pasan de una fase de conflicto desorganizado a otra de conflicto organizado y finalmente a un estado de cooperación y de buenas relaciones interpersonales. Sin embargo es necesario tener un acercamiento aun más estrecho a la Sociología para desarrollar una teoría general capaz de dar cuenta tanto de los aspectos integradores como de los conflictivos de los sistemas sociales.

Dado el enfoque de sistemas que se le ha otorgado al estudio de las organizaciones, no se puede reducir al aspecto psicológico de sus miembros, tampoco se puede sujetar el análisis de la organización total o de un gran departamento de la misma al mero estudio de los grupos que comprende. Es decir, no debemos hacer análisis de sistemas sociales tan amplios como las

sociedades u organizaciones totales sin antes acumular el conocimiento necesario acerca de sistemas menos complejos.

Así, las organizaciones posmodernas presentan como algunas de sus características principales las siguientes:

- a) Estructuras mecánicas cuando se orientan a tareas repetitivas y simples
- b) Estructuras orgánicas cuando se orientan a la prestación de servicios que los mercados actuales requieren.
- c) Estructuras planas y compactas
- d) Estructuras temporales y cambiantes
- e) Fomento del empowerment
- f) Trabajo en equipo.
- g) Impulso a la corresponsabilidad.
- h) Aprovechamiento de los ciclos de vida más productivos de los individuos y por excepción, aprovechamiento de individuos fuera de ese ciclo con motivo de relevantes experiencias.
- i) Jornadas de trabajo flexibles.
- j) Escasos empleos de base
- k) Minimización de prestaciones
- l) Búsqueda continua de innovaciones
- m) Abatimiento de costos basado en la racionalización
- n) Uso del outsourcing
- o) Organizaciones fragmentadas ligadas por redes informáticas
- p) Búsqueda de calidad en el servicio
- q) Generación y uso de tecnologías de punta.

De las características que acabamos de mencionar, -de las que ya hemos hablado con anterioridad-, logramos reafirmar que FI mantiene una estructura mecánica cuando las tareas se relacionan con la actividad propia de la siembra y cosecha del café, pues son tareas repetitivas y simples que se han mantenido casi sin modificaciones por muchas décadas. Sin embargo con relación a las actividades requeridas para el buen desempeño de las cafeterías y del ecoturismo, se ha optado por contratar personal calificado, se está delegando

responsabilidad en empleados profesionistas, jóvenes y emprendedores, aquí se aprecia otro cambio; FI empieza a dejar de ser una empresa familiar, podríamos decir que en este aspecto se utiliza una estructura orgánica, que se adapta a los requerimientos de los mercados actuales de prestación de servicios. Con relación al inciso f, tenemos que en FI en los últimos años se promueven reuniones periódicas con la finalidad de tomar las decisiones en equipo, conocer las necesidades reales de los que están en campo y poder solucionar los problemas que se presentan con base en la opinión de los principales puestos de mando involucrados, sin embargo también ha sido una tarea ardua y difícil de implementar, pues el nivel educativo de muchos de estos trabajadores es escasamente de primaria y están acostumbrados a recibir órdenes, lo que ocasiona que cuando sienten cierta libertad para tomar decisiones en muchas ocasiones les sea hasta incómoda la situación, se necesita trabajar mucho, pues se requiere de un cambio de cultura.

Un aspecto en donde se unen esfuerzos en la realización del trabajo y quizás podríamos tomarlo como los inicios del trabajo en equipo dentro de la Finca, consiste en que se asigna determinado número de personas para el trabajo en un pante³⁸, pero en muchas ocasiones se decide trabajar con el personal de dos o tres pantes en uno solo y posteriormente trabajar en el otro; así, los de un pante apoyan a otros a terminar las labores y posteriormente ellos serán apoyados también en su área de trabajo, esto se hace principalmente en época de mucha lluvia y cuando el café se madura de forma más rápida en un área determinada, entonces para que no se caiga el grano y se pierda, se decide apoyarse con el personal de otra área. Con relación al inciso i, que nos dice que una de las características de las empresas posmodernas son jornadas flexibles de trabajo, como ya mencionamos, en FI se les ha tratado de proporcionar libertad a los trabajadores para que ellos adecuen su trabajo a las necesidades del mismo, pero en la mayoría de los casos se requiere que la decisión sea tomada por los altos mandos, no existe

³⁸ Pante es una extensión de terreno donde trabaja un grupo determinado de empleados, realizando actividades como, poda, siembra, cosecha, etc. FI cuenta con 5 pantes, cuatro sembrados con café arábigo y uno con café robusta y cacao. Por ejemplo el pante oriente de la Finca esta compuesto por 1,129 cuerdas. Una cuerda es una medida de 25 por 25 metros. Un trabajador realiza tareas de limpieza de tres cuerdas por día, se paga a 25 pesos la cuerda, o sea 75 pesos por día más la comida.

mucha iniciativa por parte de los trabajadores de campo en este sentido. Con relación al inciso j, podemos decir que en FI existen pocos trabajadores que son de base, pues la mayoría son temporales que trabajan solo durante la época de cosecha, sin embargo es importante mencionar que en su gran mayoría son trabajadores que regresan año con año, pues las condiciones laborales son mejores en esta finca que en otras, en varias fincas podemos observar que se necesitan aún de enganchadores.

1.5 Factores económicos que inducen al cambio en las organizaciones.³⁹

Para los pensadores económicos clásicos, como Adam Smith “la economía sería las distintas contribuciones de trabajo, recursos naturales y capitales en el proceso productivo”. Para Smith, lo que rige la actividad económica es el interés individual, y conseguirlo conlleva implícito el máximo bien público, pues “no hemos de esperar que nuestra comida provenga de la benevolencia del carnicero, ni del cervecero, ni del panadero, sino de su propio interés. No apelamos a su humanitarismo, sino a su amor propio”. En la actualidad la economía ha sido entendida en términos generales como un sistema de relaciones sociales cuyo objetivo es la producción y obtención de satisfactores, necesarios para el desarrollo eficiente de la especie humana.

El modelo de producción predominante en el mundo ha sido el capitalismo, que primeramente se presentó en su face comercial y posteriormente industrial; basado en la producción en masa, que es la condición previa de la industrialización; el capitalismo siempre se ha manejado bajo la lógica de ganancias y crecimiento compulsivo, con una visión eficientista, lo que nos ha llevado a nunca tomar en cuenta la capacidad de carga de los ecosistemas.

³⁹La información para la elaboración de este apartado se tomó de: Joaquín Estefanía. *La nueva economía. La globalización*. Editorial Debate, S.A. 2001 Barcelona, España.

Para los años sesenta, teóricos como Carson y Commoner⁴⁰, empezaron a preocuparse por hacernos entender que estábamos desatando una crisis ecológica provocada por el modo social de apropiación de los recursos naturales en las sociedades industriales; estos mismos autores propiciaron el rescate de la ecología como una herramienta que permitiría evaluar "la incidencia de los asentamientos humanos sobre los diversos ecosistemas". Para 1968 se funda el Club de Roma cuyo objetivo fue elaborar un análisis actualizado y estudios prospectivos sobre el desarrollo económico. Los mencionados estudios incluyeron una metodología que interrelacionaba cinco variables: población, producción de alimentos, industrialización, contaminación del medio ambiente y consumo de recursos naturales no renovables. En dichos documentos, se concluyó acerca del carácter finito de recursos naturales presentes en algunos de los vectores de la biósfera.

En los últimos cuarenta y cinco años, hemos sido espectadores de algunos cambios importantes en la economía internacional y nacional. En el ámbito internacional, para fines de la década de los sesenta, el sistema económico de mercado presentó claros signos de agotamiento. Lo anterior se manifestó en la crisis estructural de la economía mundial, que fue potenciada por otras de carácter coyuntural y sectorial. El actual proceso de globalización-regionalización de la economía mundial cuyo objetivo fundamental es la obtención de una mayor cuota de rentabilidad y en donde podemos ver que los únicos beneficiados son los países altamente desarrollados, está ocasionando mayor pobreza, contaminación y desastres ambientales.(Estefanía Joaquín, 2001)

En México, desde mediados de los setenta se han presentado crisis recurrentes, 1976, 1982, 1987 y 1994. Aunque desde 1935 nuestro país se ha preocupado por combatir el hambre, la desnutrición y el analfabetismo como algunas de las prioridades de desarrollo social del modelo económico

⁴⁰Rachel Louise Carson bióloga marina estadounidense, autora de diversos textos sobre el tema ecológico. En 1962 con su libro: *La primavera silenciosa* cuestionó el uso de pesticidas químicos, siendo responsable de la toma de conciencia mundial de la necesidad de preservar el medio ambiente. Barry Commoner, biólogo estadounidense que en los 60 se interesó por los daños químicos y biológicos a la biosfera y se convirtió en uno de los principales valedores de la protección ambiental

denominado sustitución de importaciones, las estrategias que se aplicaron para la recuperación económica impactaron negativamente el renglón de bienestar social incrementando el deterioro tanto ambiental como de calidad de vida. Además, este modelo de desarrollo basado en la sustitución de importaciones y protección extrema a la industria nacional, permitió al país una presencia apenas marginal en los mercados internacionales, aislando a la producción nacional de la competencia internacional y limitando los avances en términos de crecimiento.

La apertura comercial y financiera implementada en México durante la década de los 80 lo situó como el claro ejemplo de la modernización en América Latina, sin embargo a partir del 20 de diciembre de 1994 las pocas reglas con las que el capitalismo se había dotado dejaron de existir colocando a nuestras organizaciones inmersas en un ambiente hostil y poco alentador sobre todo para aquellas organizaciones exportadoras donde los endeudamientos se manejaban en dólares debido a la estrepitosa caída del peso.

La Finca Irlanda por ser una organización que siempre ha estado enfocada a la exportación sufrió severos daños en sus finanzas en esa época, sin embargo, debido a que el Sr. Walter Peters, siempre estuvo preocupado por no deber o al menos no caer en carteras moratorias, en esas épocas de crisis fue el mismo Bancomex quien se acercó a ellos a ofrecerles crédito, y desde esa fecha para acá han mantenido una excelente relación crediticia. Otra de las cosas que defendió a FI es que su ventaja competitiva siempre ha estado enfocada a la protección del medio ambiente y a satisfacer la demanda de un exigente nicho de mercado que es el orgánico, esto le permitió salir airoso de la crisis.

Para esas fechas, las organizaciones no solo tuvieron que afrontar problemas financieros, sino también empezaron a enfrentar dificultades de deterioro ecológico debido a múltiples factores políticos, naturales y culturales, por ejemplo en México: En las cinco cuencas hidrológicas más contaminadas el índice de la calidad del agua cayó 5.3% entre 1989 y 1991. La deforestación en México en la década de los ochenta fue de 1.3% anual,

cerca del doble del promedio mundial. Este fenómeno impacta el ciclo del agua. La intensidad energética de la producción en México aumentó 5.7% entre 1970 y 1990, mientras la intensidad energética en los países de la OCDE se redujo en 35.3% en el mismo periodo.⁴¹

El incesante crecimiento de la mancha urbana ha ocasionado que una capa de asfalto y concreto sustituya a la capa de vegetación que permite el escurrimiento de aguas que recargan nuestros mantos freáticos. Según datos del Fondo de las Naciones Unidas en promedio el 75% de la población se ubica en ciudades grandes, que requieren de mayor cantidad de agua para satisfacer sus necesidades diarias generando una creciente cantidad de aguas residuales con contenidos de microorganismos patógenos, además de sustancias tóxicas y peligrosas que van a dar a nuestros ríos y arroyos.⁴²

Aunado al movimiento expansivo del crecimiento urbano tenemos que en algunas de las actividades de la agricultura moderna, son de carácter extensivo como es el uso de químicos para el control de plagas y procesos de fertilización que ponen en peligro la supervivencia no sólo de un sector de la economía sino a la humanidad en general si continuamos con este proceso desmedido de producción. Es necesario aplicar tecnologías socialmente apropiadas que incorporen la abundante mano de obra nacional y un manejo sustentable de los recursos naturales con el fin de prolongar nuestra estancia en el planeta.

A este respecto podemos decir que Finca Irlanda desde inicios de los años 20 del siglo pasado, empezó a preocuparse por establecer un sistema de producción que no alterara las condiciones selváticas de la zona.

La concepción epistemológica del espíritu del capitalismo⁴³ considera los recursos naturales como un "recurso común", proporcionado a la especie

⁴¹ Instituto Nacional de Ecología/Secretaría de Desarrollo Social. Informe de la situación general en materia de equilibrio ecológico y protección al ambiente 1993-1994. INE/Sedesol. México, 1994 p 28.

⁴² Jesús I. Guzmán Pineda y Manuel Pretelín Pérez. *El desarrollo futuro: ¿sostenible o sustentable?* · Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco. Departamento de Sociología.

⁴³ Véase Weber, Max. La ética protestante y el espíritu del capitalismo

humana para ser enajenado, lo que ha originado que la naturaleza sea vista, por un lado, como una fuente inagotable de recursos, y por el otro, como un vertedero de residuos y desechos.

El capitalismo ha instaurado un modelo de desarrollo económico basado en la producción masiva de mercancías, lo que permitiría una supuesta elevación de la calidad de vida. Diametralmente opuesto, el desarrollo sustentable es un paradigma constituido por diversas estrategias que pretenden alcanzar el desarrollo económico con prácticas productivas que no lesionen al entorno natural. Aunque el concepto de desarrollo sustentable es algo complejo, pretende mantener la productividad y la eficiencia no solo económica sino también privilegiar consideraciones sociales y ecológicas.

En los albores del siglo XXI vemos como las organizaciones de hoy son completamente diferentes en cuanto a su ambiente, estructura y metas a las desarrolladas a principio del siglo XX. La racionalidad, la burocracia y los estándares de calidad hicieron su aparición durante la época en que las empresas se desarrollaban en entornos más o menos estables, característicos de la era moderna, sin embargo observamos en la actualidad que las organizaciones son vistas como sistemas, en especial como sistemas abiertos en constante interacción con un medio ambiente dinámico, turbulento e impredecible.

Algunos de los desafíos que las organizaciones posmodernas deben de enfrentar incluyen la competencia global, la necesidad de renovación constante para lograr sobrevivir, lograr que los productos y servicios lleguen a tiempo a sus consumidores y a precios competitivos. Y en últimas fechas la preocupación por la degradación del ecosistema se hace cada vez más presente en la estrategia de la organización, pues es una exigencia de nuestros clientes, de nuestros gobiernos, de nuestras sociedades y de la necesidad de buscar alternativas para poder seguir viviendo sobre la faz de la tierra.

La tendencia es alejarse de los enfoques burocráticos altamente estructurados para acercarse a sistemas flexibles, que deleguen en sus

empleados la toma de decisiones y que logren una mayor satisfacción intrínseca con el trabajo; que incorporen tecnologías que no contaminen, y se preocupen por establecer sistemas de tratamiento de residuos resultantes de la propia actividad industrial.

El enfoque del análisis de la teoría de la organización ya no es como lo era en la época de las organizaciones modernas, sino que en estos tiempos de constantes cambios se requiere de estudiar a la organización como un todo. Conceptos que incluyen tanto las dimensiones de la estructura así como el contexto de la organización son los utilizados para medir y analizar a las organizaciones, y lo más importante de todo, planear toda la base de sus sistemas productivos bajo la premisa de un modelo alternativo que sea técnicamente apropiado para la preservación de los recursos naturales, económicamente viable para los accionistas y trabajadores de la organización y socialmente justo y aceptable para la comunidad donde se establezca la empresa.

1.5.1 La globalización y los cambios a fines del siglo XX.⁴⁴

En la medida en que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están impactando la forma de conducirse de las organizaciones; la principal causa de los cambios que se requieren y se implementa en las organizaciones están motivados por la globalización, que abre nuevas oportunidades pero también enormes retos, la apertura económica y la competitividad son fenómenos relativamente recientes a los que se tienen que enfrentar las empresas. Desde un punto de vista económico la globalización tiene sus orígenes en el desarrollo del comercio internacional cuando se empiezan a dar los intercambios de bienes y servicios entre países. En la medida en que la competitividad se ha vuelto un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes han hecho mayores esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

⁴⁴ La información utilizada para la elaboración de este apartado fue tomada de : Rowan Gibson. “*Repensando el futuro*”. Ed. Norma.1997. Bogotá, Colombia

La globalización se sitúa como el marco de referencia económica de nuestra época; entre sus características principales encontramos la desaparición de la mayor parte de los países socialistas, el despegue de muchos países emergentes, como algunos de Asia y América Latina, la volatilidad de las fronteras económicas, y quizá el hecho más simbólico sea la caída del muro de Berlín. El profesor Alain Touraine durante una conferencia dada en Barcelona a mediados del año 1996, define a la globalización como “ese fenómeno rupturista con el pasado, proceso nefasto mediante el cual los pueblos han cedido el poder sobre sus economías y sus sociedades a fuerzas globales y antidemocráticas, tales como los mercados, las agencias de calificación de deuda, etcétera”. Durante esa misma conferencia Alain Touraine diferencia la globalización de la mundialización diciendo que es el elemento continuador de las tendencias aperturistas que se aceleran en la segunda parte del siglo XX.

En esencia, la globalización económica es aquel proceso por el cual las economías nacionales se integran progresivamente en el marco de la economía internacional, de modo que su evolución dependerá cada vez más de los mercados internacionales y menos de las políticas económicas gubernamentales. La mayor parte de los estudiosos de la globalización coinciden en que la base tecnológica de la misma está en el carácter cada vez más inmaterial de la producción, en el desarrollo informático de los medios de comunicación, en la transferencia de conocimientos y de gestión en tiempo real de los flujos financieros, y a consecuencia de todo lo anterior, en la estandarización de los mercados.⁴⁵

Nuestras organizaciones en la actualidad se desempeñan en un marco en donde la globalización económica, los bloques regionales, el aumento de la sensibilidad hacia el deterioro ecológico, la cooperación y la distensión entre el Este y el Oeste tras décadas de confrontación y guerra fría, trazan un mapa en el que se combina el despilfarro, el crecimiento y el desempleo, que ya no son incompatibles; la sociedad tiene a su alcance un número casi infinito de

⁴⁵ Joaquín Estefanía. *La nueva economía. La globalización*. Editorial Debate, S.A. 2001 Barcelona, España.

productos de todo el mundo, las empresas ya no requieren de inventarios al tener a su alcance las mercancías en el momento de ser demandadas, la liberación de amplios sectores de la producción, los servicios etc. , todo esto nos sitúa en una “nueva economía” cuya clave de éxito es el incremento de la productividad como elemento básico de una economía en lo que respecta a la capacidad de competir en los mercados ya que indica el mejor o peor uso que se hace de los factores de producción, la productividad es la clave de los estándares de vida de una sociedad y mide la producción horaria de un trabajador promedio. Escribe Larry Summers, secretario del Tesoro de Estados Unidos durante la época de Clinton, “la Nueva Economía está constituida sobre las viejas virtudes; ahorrar, invertir y dejar que las fuerzas del mercado funcionen, sólo así se llega al corazón de la nueva economía, a su motor que es el aumento de la productividad”⁴⁶

Según el profesor Lester Thurow⁴⁷ “estamos cambiando de industrias basadas en los recursos a industrias constituidas por el capital intelectual”, la única fuente de ventaja competitiva perdurable en el siglo XXI serán las personas especializadas, es decir que el factor de competencia estará dado por recursos humanos con altas habilidades tanto a nivel operativo como a nivel técnico y particularmente a nivel gerencial. Así las cualidades y habilidades gerenciales tendrán un peso específico y definitivo en el nuevo juego mundial. La ventaja competitiva provendrá más de las tecnologías de los nuevos procesos y menos de las tecnologías de los nuevos productos; la inversión en la formación del factor humano es de una prioridad indiscutible e inaplazable.

Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y sus directivos se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los nuevos rumbos hechos que tiene una relevancia no solo local sino a nivel mundial. Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del

⁴⁷ Cambiando la naturaleza del capitalismo, Pág. 281. en Rowan Gibson 1997. Repensando el futuro. Ed. NORMA. México.

negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.⁴⁸

⁴⁸ José Orlando Morera Cruz *La Organización del Siglo XXI*. Consultado en Internet, enero 2006. gestiopolis.com

Capítulo II. Cafeticultura orgánica–biodinámica en la Sierra Madre de Chiapas, México.

2.1 Cultura del café y cafeticultura.⁴⁹

Aunque no se sabe con certeza, se dice que el cafeto probablemente es originario de las montañas de Abisinia, en la provincia de Kaffa, en el sudeste de Etiopía, África. Su cultivo se popularizó primeramente en Arabia, debido a la prohibición del alcohol por el Islam, donde recibió el nombre de K'hawah, que significa *vigorizante*. El café contiene cafeína, un alcaloide que tiene propiedades estimulantes, por lo que su consumo fue prohibido en 1511 en la Meca y en 1532 en El Cairo.

El café llegó a Europa alrededor del año 1600 gracias a los mercaderes venecianos. Se aconsejó al Papa Clemente VIII prohibir su consumo, pues representaba una amenaza de los infieles. Después de haberlo probado, éste último bautizó la nueva bebida, declarando que "*dejar sólo a sus infieles el placer de esta bebida sería una lástima*".

Se considera que fue el botánico alemán Léonard Rauwolf quien, por primera vez, describió el café en un libro publicado en 1583. En los años de 1650, comenzó a ser importado y consumido en Inglaterra, y se abren las primeras cafeterías en Oxford y Londres. La bebida gana popularidad y cruza el Atlántico en 1689 con la apertura del primer establecimiento en Boston. La historia cuenta que obtiene el rango de bebida nacional después de que los rebeldes lanzaran al mar el té sobretasado por la corona Británica durante el motín del té en Boston. Operación clave que se preparó en la cafetería *Dragón verde*.

Debido a la fama que tomó el consumo de café en Europa durante el siglo XVIII, diversos países tropicales inician su cultivo con la finalidad de exportar el grano y satisfacer la creciente demanda europea, sin embargo ésta era a

⁴⁹La información para la elaboración de este apartado fue tomada de: a)¿Qué hay detrás de una taza de café? Datos básicos. Consultado en Internet www.vinculando.com. b)Café.Wikipedia, la enciclopedia libre. Consultado en Internet mayo 2006."http://es.wikipedia.org/wiki/Café" c) Boletín 14: "El mercado internacional del Café". Observatorio de Corporaciones Transnacionales. IDEAS Julio/2006

menudo superior que la oferta y se inicia el uso de la raíz de achicoria como sustituto por tener un sabor similar.



El clima más favorable para el cultivo del café se localiza entre el Trópico de Cáncer y el Trópico de Capricornio. Para obtener la calidad, la altura adecuada para la siembra es de 600 msnm hasta 1,400 msnm. Las condiciones óptimas son temperaturas promedio de 18 a 22 grados

sin riesgos de heladas en el invierno, con temperaturas máximas en primavera-verano por debajo de los 30 grados. Con precipitaciones entre 1,000 a 2,500 mm.

La organización que estamos estudiando es La Finca Irlanda, S.A. de C.V. y se encuentra ubicada en la Sierra Madre de Chiapas, entre los 700 y los 1200 msnm, con una temperatura media anual de 20°C y las precipitaciones que se presentan en la zona son de 4500 a 5000mm. En la Finca Irlanda desde hace muchos años se lleva un monitoreo diario de las cantidades de lluvia.

2.1.1 Beneficios asociados con la salud debido al consumo de café.⁵⁰

Dentro de las propiedades que se le atribuyen al café, se dice que aumenta la eficacia de los analgésicos, especialmente de aquéllos que actúan contra el dolor de cabeza y se considera como un estimulante que puede aliviar a algunas personas que padecen de asma. Por esta razón algunos fabricantes de aspirina también incluyen una pequeña dosis de cafeína en la pastilla. Algunos otros efectos benéficos que se le pueden atribuir al café son, reduce la aparición de cálculos biliares y enfermedades en la vesícula seminal. La toma de café puede reducir el riesgo de diabetes mellitus de tipo II hasta la mitad. Aunque inicialmente se citó que esto ocurría con pacientes que

⁵⁰ La información para la elaboración de este apartado fue tomada de: a) ¿Qué hay detrás de una taza de café? Datos básicos. Consultado en internet www.vinculando.org b) Another Coffee Perk: Antioxidants. U.S. Department of Health and Human Services. www.hhs.gov consultado en internet enero 2006

consumían altas cantidades (7 tazas al día), se demostró más adelante que la relación es lineal (Salazar-Martínez 2004).

Un estudio realizado durante 12 años en Finlandia (país que tiene el récord de consumo de café con una media de nueve tazas al día por adulto) por el Instituto Nacional de Salud Pública de Helsinki sobre 14.600 adultos de 35 a 64 años sin antecedentes de enfermedades cardiovasculares, acaba de ofrecer asombrosas conclusiones que los investigadores no se explican. Parecería que cuanto mayor sea el consumo de café, mayor sería la tendencia de disminución de la diabetes del tipo II.⁵¹

Además, según varios estudios hechos públicos en marzo de 2006 los bebedores de alcohol que consumen cuatro o más tazas de café al día tienen un riesgo de cirrosis cinco veces menor que aquellos bebedores que no toman café, mientras que el riesgo de muerte por cirrosis se reduce en un 30 por ciento en aquellos pacientes que consumen mucho café. El café puede reducir el riesgo del carcinoma hepatocelular, una variedad de cáncer de hígado (Inoue, 2005). Además, el café reduce la incidencia de cardiopatías, aunque se desconoce si esto es así sencillamente porque libera a la sangre del exceso de grasa o si es debido a su efecto estimulante. En la reunión anual de la American Chemical Society en Washington, D.C., el 28 de agosto de 2005, el químico Joe Vinson de la Universidad de Scranton presentó su demostración del análisis que mostraba que para los americanos, que en general no consumen grandes cantidades de frutas y verduras frescas, el café representa como mucho la mayor fuente de antioxidantes valiosos en sus dietas.⁵²

Entre otras de las muchas propiedades que se le atribuyen al café, esta el ser utilizado como fertilizante para los jardines debido a su alto contenido en nitrógeno, potasio, fósforo, y muchos otros microminerales que ayudan al desarrollo de las plantas.

⁵¹Van Dam and Hu Journal of the American Medical Association. 2005. Coffee Consumption *and Risk of Type 2 Diabetes: A Systematic Review*; 294: 97-104.

⁵²Otros beneficios del Café: Antioxidantes. Por Janice Billingsley, reportero de healthDay. Consultado en Internet mayo 2006. www.healthfinder.gov/newsstory.asp?docID=527642

2.1.2 Riesgos ocasionados por el alto consumo del café.⁵³

Así como existen muchos partidarios que están a favor del consumo del café, que consideran representa varios beneficios y hasta nos presentan estudios realizados, de la misma manera encontramos personas que van en contra, y presentan algunas de sus desventajas; algo sí es cierto, por lo general los bebedores de café se familiarizan con la condición nerviosa que ocurre cuando se toma demasiada cafeína.

Algunos estudios científicos actuales, informan que el café puede actuar positivamente sobre el sistema cardiovascular, sin embargo, se argumenta que el mecanismo de acción sigue siendo desconocido; por otro lado, el café posee un efecto hipertensor y se desaconseja a pacientes afectados por graves desórdenes cardiovasculares o crónicos. Una de las principales causas de insomnio en algunas personas, es ocasionada por altos niveles de cafeína, mientras que paradójicamente ayuda a otras a tener un sueño más profundo. Puede causar ansiedad e irritabilidad e incluso retraimiento en otras.

Se considera tiene efectos género-específicos, en mujeres afectadas con síndrome premenstrual aumenta los síntomas, y puede reducir la fertilidad. También puede aumentar el riesgo de osteoporosis en mujeres adultas, y puede haber riesgos para el feto si una mujer embarazada bebe 8 ó más tazas al día (1,4 litros o más). Un estudio danés de febrero de 2003 con 18,478 mujeres relacionó el alto consumo de café durante el embarazo con un aumento significativo en el riesgo de abortos. "Los resultados parecen indicar un efecto umbral alrededor de cuatro a siete tazas por día, sin embargo para aquellas embarazadas que bebían ocho o más tazas, existe un riesgo del 220% mayor que el de aquellas que no tomaban café" indica el estudio. Aunque en realidad no se puede hablar de que esté ciento por ciento comprobado, pero ha hecho que algunos doctores tomen precauciones ante el consumo excesivo de café durante el embarazo.

⁵³ La información para la elaboración de este apartado fue tomada de: Pérez Grovas, Víctor et. al; El café en México. Oxfam, 2003.

2.2 Producción de café a nivel internacional⁵⁴

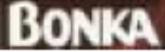
El café se cultiva en aproximadamente 50 países de la latitud tropical y se consume prácticamente en todas las naciones, especialmente en las zonas templadas en donde se localizan los países industrializados. Con excepción de Brasil el consumo doméstico en los países productores es muy reducido, la mayor parte de la producción es destinada a la exportación

El Café es el segundo producto de importancia en el mercado internacional, solamente atrás del petróleo y se encuentra dentro de los diez primeros productos con mayor valor. Para ciertos países como Uganda, Burundi y Ruanda, el café representa hasta el 80 por ciento de sus exportaciones y constituye la principal fuente de ingreso de divisas de las que dependen para pagar su deuda externa y es eje de la economía de otros 41 países del Tercer Mundo.

Cinco grandes negociantes internacionales controlan cerca del 40% del volumen total de las importaciones de café verde en todo el mundo. Éstos son, por orden alfabético: Dreyfus (Francia); EDF Man/Mercon (Reino Unido); Esteve (Brasil); Neumann (Alemania); y VOLCAFE (Suiza). Diez torrefactores o tostadores generan entre el 60% y el 65% de todas las ventas de café elaborado, casi todo vendido bajo marcas. Para 1992 el 70% del mercado mundial del café era controlado por cuatro grandes marcas: Kraft Foods (Estados Unidos), Nestlé (Suiza), Procter & Gamble (Estados Unidos) y Sara Lee/DE (Estados Unidos/Países Bajos). A las grandes empresas multinacionales como Nestlé o Philip Morris (propietaria de Kraft General Foods) su gran poder de compra y venta les permite especular y ejercer una gran influencia en los mercados bursátiles. Para algunas de ellas el volumen anual de sus ventas es mayor que el producto nacional bruto de muchos de los países productores de café. A medida que la globalización avanza, podemos observar que la concentración del mercado se incrementa.

⁵⁴ Información tomada de. a) *Tendencias recientes en la demanda mundial del café*. F.O. Licht; International Coffee Report; Vol. 13, No. 14, enero 13, 1999; b) libro: *Vamos al grano del café mexicano*. Editorial INCA Rural de la SAGARPA. Diciembre del 2004.

Cuadro 1: Ventas de las principales corporaciones del sector⁵⁵

Nombre Empresa	Logo	Principales Marcas	Volumen de negocio 2005 (mill. US\$)	Nivel de ventas de café 2005 (mill. US\$)
Nestlé		 	69.533	18.202 ⁴⁹
Altria/ Kraft Foods	 Filial en alimentación: 	  	97.854 Volumen de negocio en alimentación (kraft): 34.113	Información no disponible
Sara Lee			19.252	3.357 ⁵⁰
Procter & Gamble		 	56.471	3.140
TOTAL			177.424	24.699

Fuentes: Nestlé 2005 Financial Statements, Altria Group, Inc. 2005 Annual Report, Sara Lee 2005 Annual Report, P&G 2005 Annual Report.

La buena noticia en relación a estas empresas es que muchas de ellas se están empezando a preocupar en la actualidad por apoyar a productores de café orgánico. Un ejemplo de esto es la alianza que establecieron en el 2003 la Rainforest Alliance y Kraft Foods para promover la sustentabilidad y la equidad en el sector cafetalero, “Desde la finca hasta la taza del consumidor” es un acuerdo por medio del cual Kraft se compromete a comprar 50 mil quintales de café en el primer año de este esfuerzo proveniente de fincas que estén certificadas por la Alianza para Bosques de países como Brasil, Colombia y México.⁵⁶ Tanto la Alianza para Bosques como Kraft Foods han estado interesados e involucrados desde hace varios años en aspectos sociales y ambientales relacionados con la producción de café. Dado el liderazgo global de Kraft en ventas de café, esta alianza es una evidencia de que el concepto

⁵⁵ Cuadro tomado de: IDEAS-Observatorio de Corporaciones Transnacionales, *Dossier14: El mercado internacional del café – Actualización 2006*.

⁵⁶ La información utilizada para la elaboración de este apartado fue tomada de: Reporte informativo de Rainforest Alliance. Nueva York, Estados Unidos. Octubre 8, 2003. Consultado en la biblioteca particular del Sr. Walter Peters.

de sustentabilidad antes limitado a mercados o nichos especiales, se encuentra en la actualidad, listo para consolidarse en un mercado global. Con esto se demuestra que la producción de café puede ser equitativa, rentable y amigable con el medio ambiente. De esta forma se demuestra que las fincas certificadas pueden ser refugio para la vida silvestre y buenos lugares para trabajar, así como económicamente viables y amigables con las comunidades. La intención primordial de esta alianza es premiar con un sobre precio a los finqueros que apliquen en sus plantíos técnicas de cultivo que sean sustentables y también fortalece la relación con las comunidades productoras de café. Por 15 años la AB ha sido un líder internacional en la verificación del cumplimiento de los estándares sociales y ambientales en la producción agrícola y forestal. Café como otros productos están sujetos a ciclos inestables de comercio debido a la sobre producción y a problemas climatológicos, a causa de esto, los productores están enfrentando históricos bajos precios y los impactos ambientales y humanos repercuten a lo largo de las regiones cafetaleras.

2.2.1 Principales países productores de café en el mundo.⁵⁷

Dentro de los principales productores de café tenemos a Brasil y Colombia en América del Sur. Vietnam, Kenia y Costa de Marfil, destacan también por su volumen de producción. Hawai tiene una pequeña producción, pero de gran calidad, lo que le permite tener elevado precio. El café más caro y famoso es *el Blue Mountain* procedente de Jamaica.

Los principales competidores de Finca Irlanda se localizan fuera de México y son: los productores de café de Antigua Guatemala, el café Blue Mountain de Jamaica, el Kona de Hawai y el Yauco selecto de Puerto Rico. Sin embargo, los precios de mercado se fijan a través de la estrategia brasileña, debido a la cantidad y calidad de su café. Los montos pagados a Finca Irlanda son de los mejores entre los cafés de su calidad. A nivel local los competidores de la finca son Rancho Alegre y Finca La Patria, que compiten a nivel global con Finca Irlanda por el nicho de mercado biodinámico.

⁵⁷ Rosalino Suárez; 1998. "Situación mundial de la producción de café", en *El café en México, una producción de altura*.

Para el año 2003 tenemos como principales productores de café a Brasil con una producción de 28, 460, 000 sacos de 60 kilogramos. En segundo lugar se encontraba Colombia con 11, 750, 000 sacos, seguido de Vietnam con 11, 250, 000 sacos, posteriormente Indonesia con 6, 050, 000, India con 4, 615, 000 y en sexto lugar encontramos a México con 4, 550, 000 sacos.⁵⁸

Brasil, quien como ya habíamos mencionado antes, es el principal productor y exportador del mundo, contribuye en la actualidad con una tercera parte de la producción mundial, pero esa proporción ha fluctuado mucho en la historia: 48% en 1852; 75% en 1900; 19% en 1964, para dar un salto a 46% en 1965, y 26% en 1993. Brasil ha logrado ventajas de costos gracias a una alta eficacia, lograda, por ejemplo, automatizando los sistemas de riego. Las heladas y la sequía han sido las principales causas de las fluctuaciones de producción, y de la consiguiente oscilación de los precios mundiales. Vietnam entró en el mercado a finales de la década de 1980. Su producción pasó de unas 500.000 sacos en 1986 a cerca de 12 millones desde 2000, es decir, un 11% de la oferta mundial. Casi todo el café de Vietnam es robusta. Colombia también produce cerca de 12 millones de sacos al año, pero a diferencia de Vietnam, todos son de arábica, lo que lo hace un café de mayor calidad y mejor sabor.

La entrada de Vietnam al mercado internacional es la principal causa de la crisis del café debido a que ofrecía precios muy bajos para el grano. Vietnam fue incrementando su producción a un ritmo muy rápido, oscilando su producción entre la segunda y la tercera potencia del café mundial y consolidándose como el segundo país exportador para el año de 2005. Nuevos métodos hacen posible el uso de altos porcentajes de café del tipo Robusta (proveniente de Vietnam y África) en las mezclas de café, sin alterar el sabor del café arábica, lo que permite a las tostadoras disminuir los costes de producción. Sin embargo reducen a la vez la calidad del café que llega a consumidoras y consumidores.

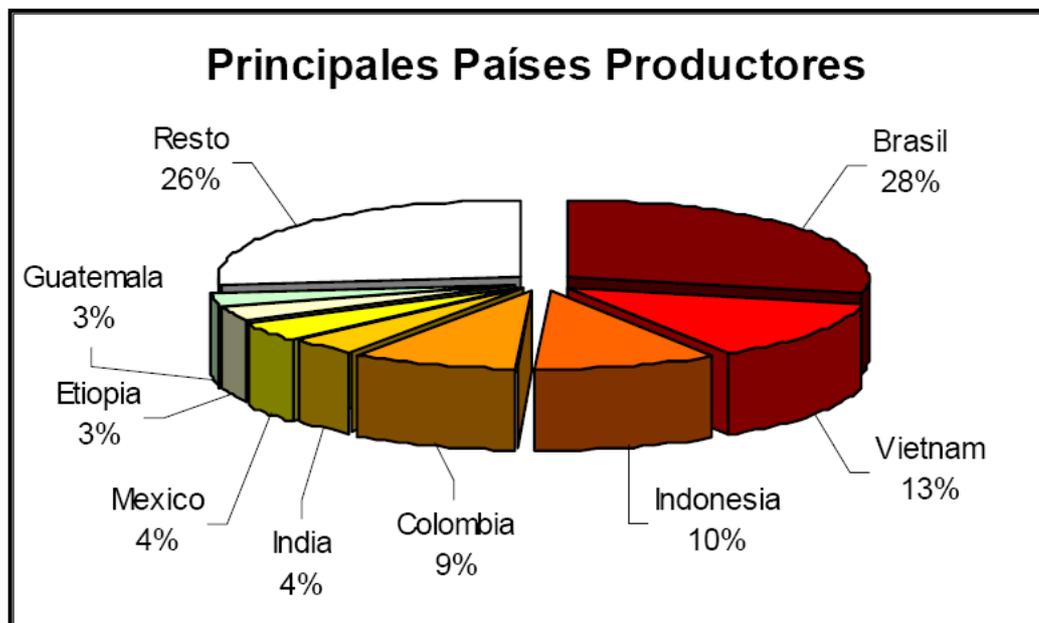
⁵⁸ Datos obtenidos del informe de la Organización Internacional del Café, 2003. Consultado en Internet noviembre 2005. www.oic.org

Producción media anual de café
2000-2003, en millones de sacos de 60 Kg.

País	Arábica	Robusta	Total
Brasil	29	7	36
Colombia	12	-	12
México	5	-	5
Guatemala	4	-	4
Otros, América Latina	12	1	13
América Latina 63 %	62	8	70
Etiopia	4	-	4
Côte d'Ivoire	-	3	3
Uganda	-	3	3
Otros, África	3	2	5
África 13%	7	8	15
Vietnam	-	12	12
Indonesia	1	5	6
India	2	3	5
Otros, Asia/Pacífico	1	2	3
Asia/Pacífico 24%	4	22	26
Total mundial	73	38	111
	65%	35%	100%

Cuadro 2. Fuente: Datos obtenidos de Café- Guía para exportadores, de la OIC. Las cifras se han redondeado para indicar las tendencias de los últimos años. El guión (-) indica una producción inferior a 0,5 millones de sacos de 60 kg.

A continuación en el cuadro tres, se muestra la producción global de café dividida según los principales países productores para el año 2005.



Cuadro 3: Fuente: FAO. Producción de Café en 2005. Obtenido del Boletín No. 14 "El mercado internacional del Café" editado por IDEAS/ Iniciativas de Economía Alternativa y Solidaria. Madrid, julio 2006.

2.2.2 Principales países consumidores de café a nivel internacional.

Dentro de los principales países consumidores de café a nivel internacional encontramos a Alemania, Francia y Estados Unidos, los cuáles representaban para los años cafetaleros de 1980-81 a 1988-89, el 54% del consumo mundial. Si a estas naciones se suma el consumo de Japón e Italia, para los años 1989/90 a 1994/95 representaron más del 70% de las importaciones mundiales.

El mercado estadounidense es el primero del mundo en cuanto a la demanda del aromático con un consumo para 1997 de 17'550,000 de sacos de 60 Kilos. Esta situación dentro del mercado internacional proviene aproximadamente de los años 50, teniendo su cúspide en 1962 con 24,519,386 de sacos, para luego disminuir lentamente en 1981 a 16'000,000 y en 1994 a 17'180,000, aunque hasta hoy mantiene la primacía en el mundo. Aquí también cabe señalar que este país es un importante *reexportador* del aromático ya procesado.

La tendencia decreciente de la demanda en los EUA se aprecia aún mejor tomando en cuenta el consumo per cápita por día debido a que las importaciones totales anuales muestran cifras constantes, explicables por el crecimiento poblacional: el consumo en los EUA tuvo su año pico en 1962, con 3.12 tazas/día/persona. En 1980, este consumo era de 2 tazas, en 1985 de 1.9 tazas y en 1988 de 1.67 tazas. Esta disminución se debe al efecto de la competencia intensiva de otras bebidas junto con las campañas *anticafé* en el ámbito de la salud.

Apreciamos lo anterior de mejor forma por medio de un estudio comparativo entre el consumo de café y refresco que se realizó en Estados Unidos entre 1970 y el año 2000. Así, en la década de los setentas el consumo de café era de 136.27 litros anuales per cápita frente a 87.06 litros de refresco;

⁵⁹ La información que se utilizó para la elaboración de este apartado fue tomado de: a) Renard, María C.; Los intersticios de la globalización. Un label (Max Havelaar) para los pequeños productores de café; Embajada Real de los Países Bajos México 1999. b) Anuario 2003-2004 Organización Internacional del Café (OIC).

para el año 2000, estas cifras han cambiado notablemente, teniéndose un consumo de café de 64.35 litros de café por año frente a 200.62 litros de refresco en el mismo periodo.⁶⁰

La composición de sus importaciones también ha cambiado; la participación de los *suaves colombianos* y de los *no lavados* (de Brasil) disminuyó, en tanto que los *otros suaves* (de México y América Central) y *robusta* (Sudeste de Asia), crecieron. Sus principales abastecedores en 1996 fueron: México (21% de las importaciones, con un valor de \$473 millones de dólares), Colombia (19% y \$421 millones), Guatemala (11% y \$248 millones), Brasil (11% y \$245 millones), Indonesia (5% y \$120 millones), Vietnam (5% y \$108 millones) y el resto del mundo 28% con ganancias por 622 millones. Para 1997, con un consumo anual de 3.72 kilogramos de café per cápita, los estadounidenses se encuentran dentro de los países desarrollados menos consumidores de café.⁶¹

Los países de la Unión Europea, en conjunto, se han convertido en las últimas tres décadas en los principales soportes del consumo mundial, con más del 40% de las importaciones. El consumo total de café en Europa ha crecido con una tasa promedio de un 3.8% por año en el periodo de 1986 a 1991, siendo los principales países importadores Alemania, Francia e Italia. Por su parte, el Reino Unido, también ha empezado a aumentar su demanda de café debido principalmente a que los jóvenes están reemplazando el consumo del té.

A semejanza de lo que sucede en Estados Unidos, los niveles actuales de consumo han disminuido en varios países europeos, sobre todo debido a los elevados precios al detalle, a la disminución de los ingresos de los consumidores, a los cambios de preferencias de los jóvenes en materia de bebidas y a veranos excepcionalmente calurosos. Entre estos países figuran Alemania, Bélgica/Luxemburgo, Dinamarca, Francia y los Países Bajos.

⁶⁰Stefano Pagiola e Ina-Marlene Ruthenberg. 2001. "Venta de biodiversidad en una taza de café". Instituto Nacional de Ecología.

⁶¹ The Best Investments: "Daily Coffee Newsletter", en <http://www.fonaes.gob.mx/expocafe/97>. Consultado en Internet en febrero 2006.

En el número de octubre de 1995 del *Coffee Report* de F.O. Licht⁶² se estimó que el consumo total de Europa Occidental podía haber disminuido en más de 2 millones de sacos en 1994/95, equivalentes a algo más de un 5%, en relación con 1993/94, y se preveía que el consumo difícilmente se recuperaría hasta el fin del decenio de 1990.

No obstante lo anterior, debemos reconocer que Alemania es el consumidor más importante de la región y segundo en el planeta, realizando el 15% de las importaciones mundiales. Este país compra sobre todo cafés del tipo *suaves* (colombianos y otros) y los *arábigos no lavados*, con la peculiaridad de que reexporta, después de tostar, aproximadamente una cuarta parte de sus importaciones, convirtiéndose, con más de 3 millones de sacos, en el sexto exportador del mundo.

La demanda germana se ha visto incrementada con la incorporación de la ex-República Democrática Alemana, lo que ha fortalecido la tendencia de crecimiento de la misma, ya que durante el periodo de 1980/81 a 1988/89 tuvo una Tasa de Crecimiento Media Anual del orden de 3.38%, mientras que Francia experimentó en ese lapso una TCMA de 0.5%, mostrando así un virtual estancamiento de consumo.

En contraste con los dos ejemplos anteriores, Japón ofrece una contratendencia en el consumo del aromático: allí donde la demanda era insignificante hace 20 años (200,000 Qq. al año), se presentó una progresión del 5% anual, ocupando actualmente el quinto lugar de los países importadores, aunque otros autores lo sitúan como el tercer importador mundial, después de los Estados Unidos y Alemania, superando, incluso, a Francia e Italia. La demanda de este país está compuesta mayoritariamente por cafés *arábigos no lavados* y *robustas*, aunque también se importa en menor escala café del tipo *otros suaves*.

⁶² F.O.Licht's. 1999. *International Coffee Report*; Londres; Vol. 13, No. 14, Pág. 198

Sólo en septiembre de 1998, Japón importó 512,456 sacos, lo cual es ampliamente mayor a las importaciones de ese mismo mes un año antes, que fueron de 387,099. Con ello, para 1998 se había importando en total 4'302,000 sacos. Sus importaciones totales en 1997 fueron de 5'476,000 sacos. Sus principales proveedores en orden de importancia son Brasil, Colombia e Indonesia.

Al respecto el Administrador General de FI comenta que en cuanto a compra del café orgánico, el mercado internacional también está efectuando cambios, durante las décadas de los años veinte a cincuenta no se conocía este tipo de producto y no existía validación, no se exigía certificación, por lo tanto tampoco se pagaba un sobreprecio, de los años 60 a los 90, es cuando se empieza a apreciar la calidad de este tipo de producción sobretodo en Alemania, sin embargo en la actualidad los Alemanes compra cualquier tipo de café, lo que busca es precio, ya no están tan interesados en la calidad orgánica, esto es como las modas; por el contrario Estados Unidos y Japón están empezando a premiar la calidad como antes lo hacía Alemania, el único que no ha variado es Suiza.

México a pesar de ser uno de los países que más produce café, tiene uno de los consumos más bajos (700 gramos per cápita), esto probablemente por la falta de difusión para incrementar el consumo, la carencia de cultura de café de los mexicanos y los tabúes que existen alrededor del café en el aspecto de salud. Los tipos de café producidos en México, de acuerdo a su clasificación son: Altura, Prima Lavado, Lavados, Naturales, siendo las principales variedades Arábica y Robusta.

El consumo del café en los países desarrollados, tiene su antecedente en el antiguo sistema de dominación colonial sobre los territorios, el cual hizo posible trasladar los recursos de éstos a la estructura económica de las metrópolis.⁶³ Ello propició el desenvolvimiento de ciertas costumbres alimenticias y de ingesta de estimulantes en el seno de las capas acomodadas

⁶³ Martínez Morales, Aurora Cristina; 1996. *El proceso cafetalero mexicano*; México; UNAM-III.

de esas sociedades. Desde entonces, la demanda de distintas calidades de café ha estado en función de la tradición cultural de los consumidores. Francia por ejemplo, posee una predilección por los cafés *robustas*, que representaron el 56.2% de su demanda durante el periodo 1984/85 a 1988/89.

Alemania denota una inclinación por los cafés *suaves*, es por ello que los *suaves colombianos* representaron el 40.8% y los otros *suaves* el 28.3% de su demanda. Lo mismo ocurre con Suiza, donde el 61.8% de su demanda se compone de cafés *suaves*. En el caso de España, Reino Unido y Japón, se observa una tendencia hacia un mayor consumo de cafés fuertes, ya que su demanda se caracteriza por un mayor peso de los *robustas* y *arábigos no lavados*.

En cambio en Estados Unidos y Canadá existe una fuerte tradición de consumo de mezclas de distintas calidades de café, donde el precio presenta un papel importante para establecer la proporción en que participa cada una de las calidades en la mezcla. Sin embargo, estos países tienen cierta predilección por los cafés *suaves*, por lo que esta calidad de café representó 58.2% de la demanda de Canadá y el 61.8% de Estados Unidos, destacando la calidad *otros suaves* en su consumo.

Perfiles del consumidor (2001 – 2002)

País	Millones de sacos de 60 kg.	Razón arábica/robusta	Kg. por habitante 2001/2002.
Estados Unidos	19	76/24	4,0
Canadá	4	75/25*	4,7
Alemania	11	76/24	6,7
Francia	6	50/50*	5,4
Italia	5	56/44	5,4
Reino Unido	2	50/50*	2,2
Países Nórdicos	4	96/4	9,3
Japón	7	74/26	3,2
Federación de Rusia	2	35/65*	0,6
Brasil	14	65/35	4,0

Cuadro 4. *los datos de los países que importan grandes volúmenes de mezclas son estimaciones. Los Países Nórdicos son Dinamarca, Finlandia, Islandia, Noruega y Suecia, cuya población, de unos 20 millones de habitantes en total, tiene pautas de consumo de café muy similares.

Los Países Nórdicos registran el mayor consumo de café por habitante, con cerca de 10 Kg. al año, casi todo de Arábica. Los Estados Unidos son el

mayor mercado, pero el consumo anual por habitante es muy inferior. De hecho, en los últimos 30 ó 40 años ha pasado de unos 7 Kg. a 4 kg. Valga notar que Brasil es el segundo mercado mundial, con un consumo por habitante tan elevado como el de Estados Unidos.

El café Robusta constituye un 24% del consumo en los Estados Unidos y Alemania, frente a cerca de 13% en 1990. En algunos países, el Robusta cubre más del 50% del consumo.

2.2.3 Tendencias actuales en la cafeticultura.⁶⁴

El café es una bebida que se ha vuelto el símbolo de un nuevo estilo de vida, en donde “*el consumo hace a la persona*”. Entre los jóvenes profesionista, de 30 a 40 años, que se congregan en las tiendas especiales, se paga el precio que sea para participar en el rito de escoger entre un sin fin de variedades, sabores y mezclas de café. Según datos de la American Coffee Association esta creciendo ampliamente el grupo de jóvenes de 18 a 27 años que gustan ahora de deleitar una buena tasa del aromático grano. Los estudiosos de tendencias están redefiniendo al café como “*producto gourmet*” y “*concepto joven*”. La industria ha descubierto que a la gente no le importa pagar un poco más si la calidad se ajusta a sus expectativas.

El tipo de café que se demanda, también esta cambiando, podemos ver que el arábica tradicional retrocede ante el avance del robusta. Entre el 60% y el 65% de la oferta mundial de café es cubierto por la variedad arábica, producida esencialmente en América Latina y cultivado a gran altura, este café refinado y aromático suele alcanzar los mejores precios, y se comercializa casi siempre como arábica puro, fuera de América Latina, los principales proveedores son Etiopía, Kenya, India y Papúa, Nueva Guinea.

En la actualidad, el café robusta representa más del 35% de la oferta mundial, frente al 25% que representaba hace 20 años. Esta variedad se

⁶⁴ Para la elaboración de este apartado se tomó información de: Pérez Grovas, Víctor et. al; El café en México, Centroamérica y el Caribe. México; Oxfam, 2003.

produce más fácilmente, es más resistente a las enfermedades y puede crecer en tierras más bajas. El robusta se vende a mitad de precio que el arábica, y se emplea a menudo como relleno en mezclas. El arábica contiene entre 1% y 1,5% de cafeína, y el robusta, cerca de 2%.

2.3 Panorámica del café en México.⁶⁵

México había sido el tercer productor a nivel mundial solo después de Brasil y Colombia por muchos años, sin embargo con la entrada de Vietnam al mercado internacional, México cae a la cuarta posición y para el año 2004 podemos observar que se ubica hasta la sexta posición. Sin embargo a nivel internacional, México ocupa el quinto lugar por la superficie de cultivo, un área más o menos equivalente a la que ocupa la Isla de Puerto Rico, que representa alrededor de 750 mil hectáreas; nuestro país tiene el primer lugar en la producción de café orgánico certificado, no obstante, es la nación productora con el menor nivel de consumo interno.

Tenemos que de la totalidad de productores de café en la república, aproximadamente unos 200 mil tienen lotes menores a dos hectáreas. Más del 60 por ciento de los cafecultores nacionales son indígenas. La gran mayoría de los municipios donde se produce este aromático grano son de alta o muy alta marginalidad y representan una producción aproximada de 4 800 000 sacos de café de 60 kilos, producidos por 401 221 productores.⁶⁶

En México el café ocupa el primer lugar como producto agrícola generador de divisas y empleos en el medio rural, y su calidad es comparable con el café de Colombia. Por las características del cultivo emplea para sus labores de limpia, cosecha y beneficiado tanto a mujeres, hombres y niños; en otras palabras a todos los miembros de la familia.

⁶⁵ Para la elaboración de este apartado se tomó información de: a) Martínez Morales, Aurora Cristina; 1996. El proceso cafetalero mexicano; México; UNAM-IIIE. b) Boletín informativo No. 14 "El mercado internacional del café". Observatorio de Corporaciones Transnacionales. Ed. IDEAS/Iniciativas de Economía Alternativa y Solidaria. Córdoba/Madrid, Julio 2006.

⁶⁶ Datos reportados por el Consejo Mexicano del Café hasta el 4 de octubre del 2002. www.oic.org

El café no es originario de México y a pesar de eso, después del maíz no existe otro cultivo con tal importancia cultural, económica, social y política en la historia nacional. Fue traído de Europa a México, y al resto de los países americanos, entre mediados del siglo XVIII y principios del XIX. Durante la época colonial el café fue importado de Cuba hacia la Nueva España, cultivado, embasado y consumido como bebida exótica. Aunque no es nuestra finalidad documentar su historia, es importante comentar que llegó a los estados de Chiapas, Veracruz, Tabasco y Michoacán a mediados del siglo XIX⁶⁷. Al mismo tiempo, numerosas familias de productores de café vinieron de Europa, principalmente de Alemania, motivadas por las generosas ventajas ofrecidas por la política de colonización de Porfirio Díaz.

Actualmente el aromático se cultiva en doce estados de la República Mexicana, que en orden de importancia son: Chiapas, Veracruz, Oaxaca, Puebla, Guerrero, Hidalgo, San Luis Potosí, Nayarit, Jalisco, Tabasco, Colima y Querétaro. La superficie con cafetos en el país representa 3.2% de la tierra sembrada, según cifras del último Censo cafetalero realizado por el Instituto Mexicano del Café.⁶⁸

Las regiones cafetaleras se concentran en cuatro zonas: las vertientes del Golfo de México y del Océano Pacífico, la zona Centro-Norte y la del Soconusco en Chiapas, en el sureste mexicano. Algunos otros estudiosos del tema comentan que en realidad son dos mega regiones en donde geográficamente se concentra la producción de café; éstas son, la Vertiente del Pacífico, que incluye todo Chiapas y donde crece el 75% del café Mexicano y la Vertiente del Golfo de México.

En la República Mexicana se produce principalmente café arábica, también conocido como arábica o árabe, de mayor importancia por su calidad, su valor en el mercado nacional e internacional y por su extensión territorial, en la categoría “otros suaves”, variedad que fue introducida hace

⁶⁷Rubén Vázquez Martínez. 2005. Organic Coffee from the Chiapas Highlands. Revista Voices of Mexico. CISAN. UNAM octubre – diciembre. Pág. 99-103

⁶⁸ Consejo Mexicano del Café. 2002

aproximadamente unos 200 años, época en que los agricultores se guiaban primordialmente respetando los ciclos naturales de la tierra, a esta forma de producción se le denomina tradicional. Sólo el 3% del café mexicano es robusta (de la especie *C. canephora*), un café de más baja calidad y un sabor más áspero. Las variedades de arábica que se cultivan en el país son: typica (33%), caturra (26%), bourbón (17%), mundo novo (10%), garnica (6%), catuaí (3%) y catimor (2%). Las variedades de porte alto como bourbón y mundo novo se introdujeron a partir de 1950. Para 1970 se da la introducción de la caturra, variedad de porte bajo; y en 1980 se introducen variedades de porte medio como catuaí y garnica.⁶⁹ Cada variedad posee diferencias de calidad, volumen producido, rendimiento, resistencia a las plagas y a las enfermedades, aroma, acidez, etc.

2.3.1 La región del Soconusco, principal productora de café en el país.⁷⁰

Chiapas es la puerta de entrada al sureste mexicano, es un mosaico multicolor matizado con el folklore ancestral de nuestros pueblos y culturas que coexisten en extravagantes paisajes entintados con el añil de sus ríos, lagos y cascadas, y con el verde tierno y maduro de sus bosques, selvas y montañas. Su extensión territorial es de 75, 634 Km. cuadrados, representa el 3.8% de la superficie del país y es el octavo estado más grande de México. En él se concentra el 30% del agua superficial del país, lo que es aprovechado para generar casi la mitad de la energía hidroeléctrica que se produce en México y da origen a diez cuencas hidrológicas, siendo la más importante del país la del río Grijalva⁷¹.

Sobre más de 75,000 Km. cuadrados de exuberancia territorial, el estado posee características de suelo y diversidad de clima que confirman un ilimitado potencial agrícola, pecuario, forestal y pesquero; y en su amplio litoral se consolida una puerta de acceso insuperable hacia los mercados de centro y

⁶⁹ Escamilla Prado, Esteban 1993. *El café cereza en México. Tecnología de la producción*. Universidad Autónoma de Chapingo, CIESTAAM y Dirección de Centros Regionales. Chapingo, Estado de México

⁷⁰ La información que se utilizó para la elaboración de este apartado fue tomado de: Renard María Cristina (1993). "El Soconusco una economía cafetalera". Universidad Autónoma de Chapingo.

⁷¹El Libro de Oro Chiapas 2000. Gobierno del Estado.

Sudamérica. Chiapas es el líder Natural de nuestra Nación, su producción de Café lo sitúa como el más importante generador y exportador de esta semilla; es primer productor de mango, marañón, palma africana y plátano; la calidad de su ganado es alta; y es muy competitivo en producción de caña de azúcar, maíz, captura de camarón, cazón y tiburón.

En el territorio chiapaneco existen 19,455 localidades distribuidas en 118 municipios agrupados en 9 regiones geoeconómicas:



- I. Centro
- II. Altos
- III. Fronteriza
- IV. Frailesca
- V. Norte
- VI. Selva
- VII. Sierra
- VIII. Soconusco
- IX. Istmo Costa

Por su variada orografía la Región del Soconusco posee una gran diversidad de clima y suelos, propiciando condiciones extraordinarias para diversos cultivos, agroturismo y ecoturismo; a la actividad agrícola se dedican unas 400 mil hectáreas, sus cultivos habían sido hasta hace poco líderes a nivel nacional y grandemente apreciados en el extranjero, convirtiéndose así en una de las regiones con mayor número de exportaciones agrícolas en México. Sus principales cultivos son: café, mango, plátano, maíz y soya. La región del Soconusco en Chiapas se extiende a lo largo de 124.97 Km. de litoral frente a las costas del Océano Pacífico, es una zona rica en vegetación tropical, con variados ecosistemas, definidos a partir de las características medioambientales; la planicie costera y las montañas de la Sierra Madre de Chiapas. La belleza de esta zona es legendaria, muchos años antes del Quijote, Don Miguel de Cervantes Saavedra solicitó formalmente a la Corona

Española la gobernatura del Soconusco, como reconocimiento a sus méritos al servicio de los Reyes.⁷²

Tapachula, es la ciudad más importante de esta región en cuanto a movilidad comercial e infraestructura de servicios, constituye un importante polo de desarrollo. Es una de las regiones mejor comunicadas en el estado y gracias a su extenso litoral y zona estuaria, también posee un importante potencial acuícola. Su acceso es a través de la Carretera Costera 200 y se encuentra a 392 kilómetros de Tuxtla Gutiérrez, capital del Estado. A la par de la cultura local durante los siglos XIX y XX se arraigan en estas tierras familias de inmigrantes alemanes, españoles, chinos, japoneses, árabes y norteamericanos motivados por la exuberante riqueza de recursos naturales existentes. Conocida como la Perla del Soconusco, su historia ha estado estrechamente vinculada al proceso económico de la región, principalmente al auge que alcanzó la producción de cacao y café, mismas que propiciaron la llegada de tantos inmigrantes europeos, asiáticos y americanos⁷³

La historia cuenta que en la Región del Soconusco, en el Estado de Chiapas, fue aproximadamente en 1846 cuando las primeras plantaciones de café fueron sembradas, según Matías Romero, impulsor de la colonización y de la cafecultura en esta zona, fue Don Jerónimo Manchinelli quien introdujo la semilla procedente de San Pablo Guatemala, a la finca “La Chácara” ubicada en el municipio de Tuxtla Chico. Su iniciativa fue seguida en 1871 por Carlos Gris, quien llegó a Cacahoatán procedente de Zacatecas y que en menos de 10 años logró sembrar cien mil cafetos en su finca “Majagual”.

El cultivo del café en este territorio floreció rápidamente gracias a las excelentes condiciones de humedad y altitud de la zona. Las tierras vírgenes y fértiles de origen volcánico, cubiertas de hermosas selvas y con lluvias torrenciales la mayor parte del año, reunían las características favorables para el desarrollo, expansión y crecimiento de la actividad cafetalera, la cuál ha estado ligada al Soconusco por más de 100 años. Sin embargo la escasez de

⁷² El Libro de Oro Chiapas 2000. Gobierno del Estado

⁷³ Guía Turística de Tapachula, Turismo Municipal 2002.

mano de obra, la inseguridad por los límites fronterizos, las pocas vías de comunicación existentes y la dificultad de un transporte adecuado frenaban una expansión más rápida del cultivo.

El transporte de las cosechas se hacía con mulas desde las fincas al poblado más cercano en la costa, de ahí continuaba en carretas tiradas por una yunta de bueyes atravesando pantanos , hasta el puerto de San Benito, que no era un puerto acondicionado, sino un puerto de cabotaje. Esta travesía duraba desde una finca situada en la parte media o alta de la sierra como Finca Irlanda, entre seis a siete días, las maniobras de carga a los barcos también eran altamente riesgosas ya que se llevaba a cabo con lanchas que tenían que atravesar el fuerte oleaje para llegar a los barcos que atracaban a cientos de metros mar adentro⁷⁴.

Fue realmente tenaz la labor realizada por esas familias, -como es el caso de los dueños de FI, la Familia Peters- que llegadas de medios muy diferentes tuvieron que adaptarse a unas montañas tropicales y remotas, obteniendo con mucho trabajo las primeras cosechas. En 1908 se da la introducción del ferrocarril panamericano a la ciudad de Tapachula, y con ello, se da un cambio significativo en la zona, pues el principal obstáculo de la incomunicación queda resuelto, esto permitió que las fincas ubicadas en esa área pudieran expandir el cultivo, ya que las cosechas podían transportarse en menor tiempo a los diversos puertos situados ya sea en el Golfo de México para realizar los embarques con destino a Europa, o en el Océano Pacífico para el envío de la producción con destino a la costa oeste de Estados Unidos.⁷⁵

Los primeros pobladores de la región datan de los tiempos de la dominación azteca, cuando ésta parte del país era la principal proveedora del cacao del imperio, para los años de 1850 ya existían fincas ganaderas, cañeras

⁷⁴ Peters W. (2002). La Finca Irlanda-su historia y filosofía de producción biodinámica, pp. 27-38 en: Pohlen J. (ed) México y la cafecultura chiapaneca: Reflexiones y alternativas para los cafecultores. Shaker Verlag. 386 p

⁷⁵ Peters W. (2002). La Finca Irlanda-su historia y filosofía de producción biodinámica, pp. 27-38 en: Pohlen J. (ed) México y la cafecultura chiapaneca: Reflexiones y alternativas para los cafecultores. Shaker Verlag. 386 p

y maiceras en las zonas bajas; veinte años más tarde, llega procedente de Guanajuato, Rafael Ortega, quien funda la finca “Las Chicharras”, una de sus hijas se casa con Enrique Braun , quien llegó a esta provincia sin dinero y empezó vendiendo cueros y pieles; años más tarde se convirtió en una de los cafecultores más ricos , dueño de tierras que abarcaban casi toda la superficie de los actuales municipios de Cacaohatán y Unión Juárez, su principal finca fue Santo Domingo. En 1896, arribó Adolfo Giesemann, quien había llegado a Guatemala como representante de una casa comercial de Hamburgo, cuenta la historia, que consiguió poseer 80 mil hectáreas entre Guatemala y México, le tomaba 8 meses recorrer sus fincas, desde aquél entonces adquirió la finca de Argovia.

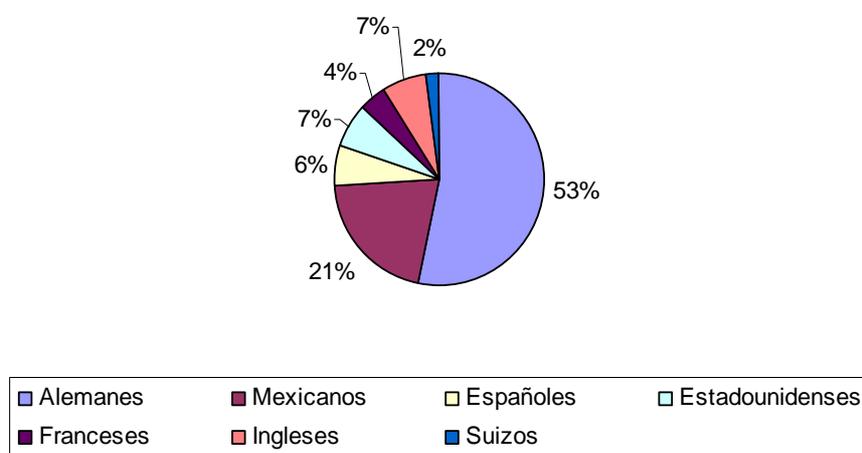
Juan Luttmann, también de origen alemán arribó como representante de otra casa comercial de Hamburgo, posteriormente se independiza y adquiere varias fincas, entre ellas, Las Maravillas, Hamburgo y Germania; contrata administradores alemanes para estas fincas, entre los que destaca Eric Edelman quién poco tiempo después compra la finca de Hamburgo. Un ejemplo claro que narra como los administradores de fincas logran emanciparse, es la historia de Adolfo Gramlich, que Luttmann contrata por dos años, se le paga el viaje desde Hamburgo, las vacaciones, el alojamiento y la comida en la finca, de la cual no sale mientras dura el contrato; el salario es entregado hasta el término del período. Gramlich renovó varias veces su contrato, ahorró lo suficiente y compró Rancho Alegre. (Spenser 1988: 73-74. Ma. Cristina Renard, 1993: 21-22.)

Los alemanes integraban todo el proceso agroindustrial del café hasta la exportación, importaron tecnología de Costa Rica y Guatemala, maquinaria de Europa y Estados Unidos. Con tecnología, capital y mercados seguros, a través de sus conexiones en Alemania, lograron establecer negocios altamente redituables en la zona, a diferencia de los estadounidenses quienes en su mayoría emigraron, los alemanes se quedaron, hicieron escuela y prosperaron; muchas de esas fincas y familias continúan hasta nuestros días como productores de café.(Spenser 1988:71; Ma. Cristina Renard, 1993: 23.)Para 1908 había 66 fincas de alemanes, estadounidenses, españoles y otros

extranjeros; de 1895 a 1905, la producción de café aumentó cuarenta veces, pasando de 230 a 9,200 toneladas, se estimaban rendimientos de 30 a 40 quintales por hectárea.⁷⁶

Para 1927 existían en la región un promedio de 94 fincas, de las cuales 32 eran de alemanes, 25 de mexicanos, 13 de españoles, 10 de americanos, 8 de franceses, 4 de ingleses y 2 de suizos. El 79% de café producido era de extranjeros y el grupo principal era el de los alemanes.

Producción de Café en la Región del Soconusco en 1927.



Elaboración propia con datos de: Renard Ma. Cristina (1993). Pág.: 40-41.

Con todo este incremento en las plantaciones, el paisaje de la hermosa selva del Soconusco empezó a cambiar, se pobló de chalets de madera, las espléndidas “casas grandes” que podemos apreciar aún en nuestros días, eran construidas con maderas preciosas, otros árboles eran cortados para establecer los sembradíos. Sin embargo lo que en ese entonces era cultivo intensivo permitía dejar suficientes áreas boscosas, la extensión de las fincas admitía extensas áreas sin cultivar.

Sin embargo para la década de 1960 la húmeda región del Soconusco sufrió un severo cambio en su paisaje, debido a la introducción de técnicas de cultivo modernas mas agresivas para el ambiente, se implementaron los

⁷⁶ Pohlenz 1979:170 citando a Moisés de la Peña, Tomado de: Renard María Cristina (1993). El Soconusco una economía cafetalera. Universidad Autónoma de Chapingo. Pág.:24.

cultivos a pleno sol, talando así miles de árboles que proporcionaban sombra a las plantas de café y que representaba la forma tradicional del cultivo; se empezaron a utilizar plaguicidas y fertilizantes con la única finalidad de incrementar la rentabilidad de la producción por hectárea.

2.4 Contexto y características de la crisis cafetalera actual.⁷⁷

Durante los años sesentas, setentas y buena parte de los ochentas, el cultivo del café proporciono niveles de vida aceptables entre los diversos productores, en buena parte debido a los controles del mercado internacional acordados entre los países productores y consumidores, que eran por lo general regulados por la Organización Internacional del Café.

Como las exportaciones de café habían cobrado gran importancia económica en la época de los 30, varios países latinoamericanos firmaron acuerdos de asignación de cuotas antes de la II Guerra Mundial, de modo que cada uno de ellos tuviera garantizada una parte del mercado de café de Estados Unidos. El primer convenio de cuota se firmó en 1940 y lo administró la llamada Oficina Panamericana del Café. En 1962 se acordó fijar cuotas de exportación de café a escala mundial, y las Naciones Unidas negociaron un convenio cafetero internacional. Durante los cinco años que estuvo en vigor este convenio, aceptaron sus condiciones 41 países exportadores y 25 importadores. El convenio se renegotió en 1968, 1976 y 1983. Pero en 1989, las naciones participantes no lograron firmar un nuevo pacto, y los precios del café en los mercados internacionales se desplomaron. En el verano de 1989 el precio de café cayó de US \$150 a US \$89 el quintal en el mercado internacional, y llegó a bajar hasta menos de US \$60 el quintal en 1992.

A este respecto nos comenta el Gerente de FI que a ellos no les afectó tanto la crisis pues como México tenía cuotas de exportación sobre una producción de 2,000,000 de sacos, los que producían café de alta calidad como

⁷⁷ La información para este apartado fue tomada de: Pérez Grovas Víctor; Cervantes Edith; Burstein John; Carlsen Laura. 2003. Una salida sustentable a la Crisis. El café en México, Centroamérica y el Caribe. Coordinación Nacional de Organizaciones Cafetaleras (CNOOC).México.

es el caso de Finca Irlanda, no podían exportar más de la mitad de lo que producían; sin embargo con la apertura de los mercados se logró exportar más del 90% de la producción y la estrategia que aplicó FI fue no venderle a las transnacionales sino directamente a tostadores, ellos nunca han estado de acuerdo en trabajar con intermediarios, los envíos se pactaron con precios fijos, como café comprometido antes de cosecharse, esto se realizó con la finalidad de nunca abandonar la marca, el Sr. Bernardo dice: “el mercado te suplanta en dos días y cuando quieres regresar nadie se acuerda de ti”. Para FI era muy importante no perder su imagen en el extranjero y señala que “dentro del sector no fuimos de los muy golpeados, para nosotros no fue un perjuicio tan drástico como a otros compañeros para quienes era más cómodo vender en pergamino en Tapachula”. Lo que realmente posiciona en el mercado es la imagen de la empresa, como el caso del burrito Pancho López cargando café de Colombia, imagen que los ha mantenido en el mercado como café diferenciado por más de 20 o 30 años.

La industria del café en los países en desarrollo generalmente se percibe como próspera, sin embargo los precios tan bajos han causado inmensos problemas en los países en donde el cultivo del café es la llave de la actividad económica. A principio de los 90 las ganancias de los países productores estaban sobre los \$10 – 12 billones de dólares y el valor de venta en anaquel, principalmente en países industrializados, estaban alrededor de los \$30 billones. Ahora el valor de venta en anaquel exceden los \$70 billones de dólares pero los países productores solamente reciben \$5.5 billones.

Los precios en los mercados internacionales estaban en los 80 en un promedio de 120 US cents./lb., hoy se encuentran alrededor de 50 centavos, el precio más bajo en términos reales en 100 años. La caída de los precios en los últimos años ha sido dramática. La caída de las ganancias es particularmente severa para los países como Uganda en donde el café es el producto más importante de sus exportaciones

En definitiva, las causas de esta situación las podemos encontrar en el actual desequilibrio entre oferta y demanda de café. Por ejemplo, la producción

total de café en el periodo 2001-2002 (oct-sep) fue alrededor de 113 millones de sacos mientras el mundo de los consumidores demandaba apenas un promedio de 106 millones de sacos. Además de esto, los inventarios en el mundo suman una cantidad de 40 millones de sacos. Los productores de café han estado aumentando a razón de un promedio anual de 3.6% pero la demanda a aumentado solamente 1.5%. El origen de este problema es la rápida expansión de Vietnam y de las nuevas plantaciones en Brasil mismos que han tenido cosechas record en algunas temporadas. A Finca Irlanda la entrada al mercado de Vietnam realmente no le ocasiona mayores problemas pues en primer lugar el café que comercializa Vietnam es robusta y el de FI es arábica, el robusta es considerado de menor calidad y va enfocado hacia otro tipo de mercado, además el café de FI va dirigido hacia un nicho de mercado por ser orgánico, la otra estrategia que FI ha implementado y que le ha ayudado a afrontar los problemas de las crisis recurrentes, ha sido la diversificación tanto en la siembra (cardamomo y cacao), como en la elaboración de productos, mermeladas, licores y frutas deshidratadas.

La caída de los precios mundiales del café está provocando la peor crisis económica en varios años para muchos de los países exportadores. ¿Cómo llegó a ocurrir esto a uno de los productos básicos más cultivados en el mundo? La oferta excedentaria de café obedece a diversos factores: como ya habíamos mencionado con anterioridad las principales causas son el rápido aumento de la producción de Vietnam y las nuevas plantaciones en el Brasil; pero existen otras causas como son: mayores rendimientos y elevación de la eficacia productiva, originadas por la implementación de fertilizantes, de semillas mejoradas, de cosechas a pleno sol, etc. además de los incentivos para ampliar la producción, como la liberalización de los mercados en los años 1990.

A esto hay que sumar lo que podría llamarse “déficit de la demanda”. Los analistas se concentran a menudo en el exceso de la oferta, e ignoran los efectos que las tendencias en los mercados y las nuevas tecnologías tienen en el debate sobre la oferta y la demanda a nivel internacional. También suelen olvidar que el café no es un producto uniforme, debido a que el Arábica,

aromático y de sabor refinado, alcanza casi siempre los mejores precios, y la variedad Robusta es en general más fácil de producir y, por ende, más barata. Podemos observar que la parte de mercado del Robusta ha aumentado considerablemente en los últimos diez años.

Podemos apreciar también que uno de los antecedentes para la crisis de 1989 se encuentra en 1978, cuando el crédito bancario canalizado hacia el sector agropecuario, que había ido aumentando desde principios de esa década, empezó a decrecer en 40% aproximadamente. Cabe precisar que los beneficiarios de estos créditos eran en general propietarios privados que contaban con la garantía suficiente para respaldar los préstamos. Dicha tendencia se acentuó después de 1988 con 59%, 62% en 1990 y 65% en 1991. Por su parte, las inversiones extranjeras hasta 1988 no rebasaron 0.04%, pero con la cristalización de las medidas neoliberales en la estructura agraria, esta inversión creció 27% en promedio anual durante los tres primeros años del gobierno salinista lo que, sin embargo, no benefició a los pequeños cafetaleros que tienen sus parcelas dentro de lo que se conoce como áreas marginales, y que por su naturaleza no son atractivas para los inversionistas privados. A partir de 1956, y hasta 1989, el Instituto Mexicano del Café fue la instancia gubernamental encargada de atender al sector cafetalero y desde 1993 hasta la fecha esa función la tiene el Consejo Mexicano del Café.

La calidad del producto, los costos de producción y las relaciones con los asociados internacionales han sido durante años los parámetros del comercio del café. Sin embargo, al cabo de varios años de oferta excedentaria y de bajos precios, la competencia se ha agudizado. Para muchos productores y exportadores, su supervivencia depende enteramente de que den satisfacción a las exigencias del mercado, que cada vez exige mayor calidad no solo del producto sino también en el tiempo de las entregas; transparencia económica, social y medioambiental; capacidad para adaptar las entregas a la demanda, y disponibilidad para mantener una relación directa y sostenida entre el productor y el torrefactor o tostador. Los políticos, los grupos de defensa de los productores y diversas organizaciones no gubernamentales e internacionales se esfuerzan en proponer soluciones, pero, desgraciadamente, con poco éxito.

El Banco Mundial llegó a conclusiones similares en un detallado informe publicado en marzo de 2004⁷⁸. Al presentar el informe, el Banco Mundial declaró que no había un “remedio milagroso” para poner freno a la caída vertiginosa de los precios mundiales del café, y recomendó que los productores, con el apoyo de la comunidad internacional, se organizaran para buscar la forma de diversificar la producción de café o de dedicarse a otros cultivos. Estas propuestas son válidas, pero sólo para algunos de los numerosos productores y exportadores afectados.

Con la finalidad de superar algunos de estos inconvenientes y de brindar un servicio de calidad a sus clientes, en 1999 FI junto con otros cafecultores de la región constituyen una comercializadora, la empresa Café Ecx 2000, S.A. de C.V. Y al respecto menciona el gerente de FI, que sus beneficios se están empezando a medir en este momento; el pertenecer a esta organización le ha permitido a FI conseguir otros clientes como es un nuevo contrato que se tiene en Inglaterra; también los ha obligado a ser mas profesionales en el trato hacia el cliente, hablar el idioma del negocio y no del finquero; los ha hecho ser más competitivos en sus relaciones con esas empresas que tienen una gran infraestructura.

Entre los fundadores de Ecx, nos comenta el Sr. Bernardo: “están el Lic. Martínez quien ha trabajado en esos grandes corporativos, el Sr. Roberto Gisseman quien fue el presidente del Consejo Mexicano del café durante muchos años y otro señor que se llama Carlos cuya especialización era tráfico, en un inicio los costos operativos eran muy altos, requería un presupuesto de 300,000 dólares al año, para participar en las ferias, lógicamente que teníamos un déficit horrible, hubo que meterle mucho dinero, muchos se retiraron, otros simplemente dejaron abandonadas sus acciones, el Sr. Gisseman ya no vio cabida para él y se retiró, se fue al Consejo, el Sr. Carlos también se retiró, sólo quedó el Lic. Martínez, quien realmente brinda un buen servicio a la organización; yo no quiero perder el contacto con mis clientes, pero también es

⁷⁸Coffee Markets: New paradigms in global supply and demand.

bueno hablar de otras cosas y no sólo del negocio, cómo por ejemplo: como está la familia, etc.”

Ecex no solo representa a Finca Irlanda en los principales foros internacionales de café de especialidad, a los cuáles asiste personalmente el Gerente Administrativo de Finca Irlanda, también promueve visitas de prospectos de clientes a la finca, donde constatan la calidad del producto. Este ha sido el mejor medio para lograr clientes satisfechos que comprenden año tras año y para lograrlo tiene mucho que ver el manejo profesional que se está dando tanto a los clientes como a los socios a través de esta compañía.

Todos los socios de esta organización tienen contratada la producción antes de la cosecha. Don Bernardo piensa que en el futuro deberán de pasarle toda la cartera a Ecex, sin embargo él no lo ha hecho porque considera que a sus compradores les gusta ese lazo de comunicación que se ha establecido entre ellos. Por medio de este convenio de compra venta establecido por anticipado el productor ya no está especulando, ya sabe a cómo vende, y por lo tanto ya sabe cómo producir; la gente con Ecex se ha mantenido trabajando, ya es reconocido en las reuniones internacionales de café, como profesionales. Por parte del mercado extranjero hay una gran resistencia para hacer negocios con México, hay falta de confianza debido a que México tiene fama de no cumplir. A través de Ecex se ha logrado ganar confianza. FI lleva 7 años trabajando con Japón y con ellos se requiere de entregas justo a tiempo, de cero defectos, FI ha cumplido con calidad durante estos siete años logrando así posicionar la marca.

Café Ecex 2000 recibe una comisión por los clientes que aporta, de 5.50 dólares por saco de 69kg. A cambio de ello, se encarga de la logística de transporte, embarque y cobranza, además de representar a la empresa en los eventos internacionales de mayor relevancia del sector cafetalero. Esto le proporciona mayor competitividad a la empresa.

2.4.1 Algunos apoyos que se han creado con la finalidad de ayudar al campo mexicano en su rubro café.⁷⁹

Como ya hemos visto antes, el café es un producto de gran relevancia social en nuestro país y que debido a las recurrentes crisis y al amplio sector de la población dedicado al cultivo de esta aromática bebida, tenemos que el gobierno federal se empieza a preocupar y ha decidido integrar determinados programas que incentiven la producción y poder brindar capacitación a diversos grupos de productores.

➤ Se crea en 2001 el Programa de Apoyo Especial a la Inversión del Café para contrarrestar los efectos adversos del mercado, mejorar la posición del café mexicano en el mercado internacional y prevenir el abandono y/o reconversión de los cafetales. El programa contemplaba el apoyo directo a los productores.

➤ Durante el 2001 también se creó el Programa de Impulso a la Producción de Café, para modernizar al sector. Se diseñaron e impartieron 1400 cursos de capacitación a organizaciones de productores. También se dio apoyo a 290 proyectos viables que involucraron a 427 mil personas, entre productores y trabajadores. Y simultáneamente se emprendió la titánica labor de levantar un padrón nacional. El Padrón Nacional Cafetalero abrió los ojos del sector y también vías reales para que los recursos oficiales pudieran llegar a los destinos correctos. El censo reveló que había 483,760 productores y la superficie de los cafetales alcanzaba 667,758 hectáreas

➤ Fondo de Estabilización del Café. Sagarpa lo creó en el 2002 con el propósito de apoyar a los productores cuando el precio internacional cae debajo del costo medio de producción, de manera que tengan garantizado un ingreso que le permita vivir y continuar en la actividad, y a la vez, cuando el precio sube, alimenten con recursos al Fondo. Los recursos primarios fueron

⁷⁹ Para la elaboración de este apartado se tomó información del Libro: *Vamos al grano del café mexicano*. Editorial INCA Rural de la SAGARPA. Diciembre del 2004.

del erario, pero el Fondo evoluciona como cualquier proyecto financiero: debe ser sustentable. La inversión inicial de este fondo fue de 1,440 millones de pesos. En el 2003 se ejercieron 705 millones que permitieron apoyar la comercialización de 3.75 millones de quintales de café en beneficio de 200 mil productores de Colima, Chiapas, Guerrero, Hidalgo, Jalisco, Nayarit, Oaxaca, Puebla, Querétaro, San Luís Potosí, Tabasco y Veracruz. Además el programa incluyó otras acciones importantes como campañas de promoción enfocadas al mayor consumo del café en el país; fortalecimiento de las estructuras existentes de apoyo a la cafecultura y el mejoramiento de la calidad. Durante el 2004 Finca Irlanda se ve beneficiada con un préstamo compensatorio por la baja del precio del café.

➤ Programa del Fomento Productivo y Mejoramiento de la Calidad del Café en México. Creado en 2003 para responder a los compromisos del Acuerdo Nacional para el Campo, con base en el llamado “esquema de apoyo a la productividad en cadenas agropecuarias que enfrentan condiciones adversas de competencia externa”. Adicionalmente la Sagarpa ha dado apoyo a proyectos estratégicos dirigidos a la capacitación productiva y al fortalecimiento organizativo y empresarial, que aporten a los pequeños productores los conocimientos y condiciones para convertirse en auténticos empresarios, capaces de posicionar su producto en el mercado.

Debido al grave deterioro ambiental que han sufrido las tierras en México como consecuencia de los proceso de cultivo intensivo, el gobierno federal también ha buscado formas de motivar a los agricultores a preservar los recursos naturales. En la actualidad el método que busca asignar de manera óptima los recursos naturales, es el reconocimiento de costos y beneficios a través de la utilización de medidas denominadas instrumentos económicos.

De acuerdo con la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente, en el artículo 22, “se consideran instrumentos económicos los mecanismos normativos de carácter fiscal, financiero o de mercado mediante los cuales las personas asumen los beneficios y costos ambientales que

generan sus actividades económicas incentivándolas a realizar acciones que favorezcan el ambiente”.⁸⁰

Son instrumentos financieros los créditos, las fianzas, los seguros de responsabilidad civil, los fondos y los fideicomisos, cuando sus objetivos estén dirigidos a la preservación, protección, restauración o aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y el ambiente, así como al financiamiento de programas, proyectos, estudios e investigación científica y tecnológica para la preservación del equilibrio ecológico y protección al ambiente.

Se consideran instrumentos económicos de carácter fiscal, los estímulos fiscales que incentiven el cumplimiento de los objetivos de la política ambiental. Son instrumentos de mercado las concesiones, autorizaciones, licencias y permisos que corresponden a volúmenes preestablecidos de emisiones de contaminantes en el aire, agua o suelo, o bien que establecen los límites de aprovechamiento de recursos naturales, o de construcción en áreas naturales protegidas o en zonas cuya preservación y protección se considere relevante desde el punto de vista ambiental.

Es evidente que siguiendo la tradición normativa derivada de los países miembros de la OCDE la legislación marco se basó únicamente en los mecanismos de carácter voluntario (incentivos) dejando a un lado los esquemas compensatorios como los que se deben emplear con los propietarios y poseedores de predios dentro de las ANP.

Los instrumentos económicos presentan retos que se concentran principalmente en la adecuación de los mismos al contexto social, económico, cultural y político de una región.

⁸⁰ La información para la elaboración de los subsiguientes párrafos fue tomada del libro: Aplicación de Modelos e Incentivos Económicos, Financieros y de Mercado para los Pobladores de las Áreas Naturales Protegidas. PRONATURA. A.C febrero 2003. con apoyo de GEF Global Environment Facility y CONANP Consejo Nacional de Áreas Naturales Protegidas. The Nature Conservancy. The David and Lucile Packard Foundation. JPMorgan. Environmental Law-Institute.

Tal como lo presenta Joaquín Vidal, “El informe de Bruntland en los años ochenta constituye probablemente el símbolo de una nueva actitud, en que los países, gobiernos, partidos políticos, ONG’s y empresas comienzan a definir posiciones y a emprender acciones destinadas a sintonizar las urgencias presentes del desarrollo económico con la preocupación por su continuidad en el largo plazo.”

Un incentivo es un mecanismo de política dirigido a estimular o conducir a los agentes económicos (empresas y consumidores) a desarrollar determinadas acciones y comportamientos para alcanzar metas y objetivos predeterminados. El incentivo es algo que crea atracción o rechazo en la gente, y que le hace modificar su comportamiento de alguna manera. Se piensa que los incentivos los hay sólo económicos, pero pueden ser la autoestima, el deseo de conservar un ambiente visual agradable o el de dar un buen ejemplo a los demás.

Los bosques ofrecen un sinfín de servicios ambientales, que incluyen la protección de las cuencas hidrográficas, fijación de carbono, conservación de suelos, control biológico de plagas y belleza escénica. De conformidad con los principios de libre mercado, aquellas personas que perciben beneficios de estos servicios deberán pagar por ellos y aquellos que los ofrecen deberán ser compensados.

Créditos blandos: un crédito es la cesión temporal del uso de un capital (dinero), al final de cuyo período el usuario debe devolverlo a su propietario, pagando además un precio por el usufructo del mismo (tasa de interés). En el caso de la conservación de tierras privadas se ha considerado brindar créditos blandos a aquellos propietarios que realicen actividades sostenibles que produzcan beneficios económicos a los dueños y que sean compatibles con el Programa de Manejo. La característica de blando, se debe a las facilidades de pago del crédito con respecto a las condiciones vigentes en el mercado financiero en el momento de adquirir el préstamo, ya sea a través de una menor tasa de interés por unidad de tiempo, un mayor plazo para pagar, más años de gracia o la combinación de las anteriores.

Pago por Servicios Ambientales. Este incentivo se presenta como el ideal para promover la conservación de masas forestales en tierras privadas dentro de las áreas, sin embargo para fundamentarlo en los principios del que contamina paga y del que se beneficia retribuya, según el beneficio recibido; se requiere tiempo y esfuerzo para su implementación, principalmente en la etapa inicial.

Este pago consiste en reconocer las funciones ecológicas que brinda el bosque y que se manifiestan en servicios ambientales, la mayoría de las cuales son externalidades positivas (beneficios económicos) que deberán ser internalizadas mediante un pago al propietario del bosque, con el fin de reconocerle los servicios prestados a la sociedad y estimularlo a que continúen generando tales beneficios.

Características:

- a) inicialmente se podrían reconocer los mismos servicios ambientales que en Costa Rica, para no complicar el sistema.
 - Carbono: mitigación de emisiones de gases de efecto invernadero (reducción , absorción, fijación y almacenamiento de carbono),
 - Agua: protección de agua para uso urbano, rural o hidroeléctrico.
 - Biodiversidad: protección de la biodiversidad para conservarla y uso sostenible, científico y farmacéutico, investigación y mejoramiento genético, protección de ecosistemas, formas de vida.
 - Belleza Escénica: protección de la belleza escénica natural con fines turísticos y científicos.
- b) Uno de los primeros aspectos que debe ser abordado es la capacitación en las autoridades para idear e implementar sus sistemas de pago por servicios ambientales según sus condiciones y capacidades.
- c) Dirigido a todos los propietarios del bosque dentro de las áreas y financiado por toda la sociedad, nacional e internacional que se beneficia con los servicios ambientales del bosque.

El énfasis en programas voluntarios para alcanzar metas ambientales remonta a la década de los 80 cuando los costos de cumplir con la regulación en los

países industrializados más importantes llegaron a niveles extremadamente elevados, y las normas fueron abrumadoras. A este reconocimiento se sumó la popularidad de buscar soluciones de tipo mercado a problemas ambientales. De ahí, por ejemplo, la codificación de un gran experimento económico y ambiental en EEUU cuando se incluyó en las reformas a la Ley del Aire Limpio de 1990, provisiones para la creación de un mercado para el derecho de emitir una cantidad determinada de contaminantes. El principio fundamental de este tipo de regulación ambiental es el reconocimiento que soluciones del tipo “imperativo y coactivo” pueden generar costos económicos más elevados de lo necesario para lograr un nivel determinado de protección ambiental.⁸¹

El nuevo enfoque es promover acciones voluntarias para incrementar el nivel de protección ambiental, bajo el supuesto de que dichas acciones serán rentables para las empresas que las realizan.

En el 2003, dentro del Programa para el Desarrollo de Plantaciones Forestales Comerciales (PRODEPLAN) de la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR), Finca Irlanda presentó un proyecto solicitando apoyo para la eventual eliminación de café en 70 hectáreas a menos de 600 msnm y siembra de especies maderables. Y en el año 2004 se participó en la convocatoria del Programa para el Desarrollo Forestal (PRODEFOR) de la CONAFOR, para desarrollar un proyecto ecoturístico; a la fecha se ha realizado la construcción de una cabaña y se está remodelando un espacio que cuenta con tres o cuatro habitaciones, un área de comedor, estancia y cocina.

2.5 Producción de café y el cuidado del medio ambiente.⁸²

A nivel internacional se ha reconocido la necesidad urgente de realizar cambios sustanciales en la forma de dirigir las empresas. En la actualidad todos los países están enfrentando un grave y creciente deterioro ambiental, la mayor parte de ellos aceptan que es ocasionado por el proceso de

⁸¹ Para un resumen de la teoría económica en la materia, ver Vega López, Eduardo y Miguel Ángel Gallardo, La contaminación atmosférica de fuentes industriales y los permisos comerciables como posible solución. en INE Instrumentos Económicos y Medio Ambiente, (México DF. INE, 1997): 11-24.

⁸² La información que se utilizó para la elaboración de este apartado fue tomada de: Manuel Ángel Gómez Cruz, Laura Gómez Tovar y Rita Schwentesius Rindermann. México como abastecedor de productos orgánicos. Este artículo apareció en Revista Comercio Exterior volumen 53, no. 2; febrero de 2003; pp. 128-138.

industrialización, por políticas públicas, poca inversión en equipamiento, etc. Estas nuevas preocupaciones globales cambian dramáticamente la manera en que las empresas perciben sus responsabilidades ante la naturaleza y la sociedad. Deben ahora planear sus estrategias incluyendo la protección del ambiente y de los valores culturales, tener como meta no solo la obtención de utilidades, sino también la conservación de los recursos naturales y la mejora en la calidad de vida de todos los afectados o involucrados por la operación empresarial.⁸³

El mundo del café al igual que la gran mayoría de los procesos relacionados con la agricultura, están íntimamente relacionados con la problemática del deterioro del ecosistema; en sus inicios las plantaciones de café siempre se desarrollaron con estrictos controles ambientales, sin embargo, hace más de un siglo, estas prácticas no eran con fines de cuidados ecológicos sino porque fue la forma en que los cafetos se cultivaron más exitosamente. Las características de las plantaciones de café son ideales para lo que hoy conocemos como un adecuado ambiente ecológico, manejo de sombras, aplicación de fertilizantes orgánicos, manejo casi nulo de pesticidas y fungicidas y cero tecnologías en la recolección del fruto (que se realiza, en la mayoría de las plantaciones del mundo a mano).

Frente a los problemas ocasionados por el uso indiscriminado de productos químicos como fertilizantes e insecticidas, se han buscado soluciones que coadyuven a disminuir todos los daños ocasionados al medio ambiente a través de la exploración de nuevos nichos de mercado, como es el mercado para el café *orgánico* basado en modelos de producción sustentable. Así mismo es necesario racionalizar el uso de agroquímicos en la cafecultura, aplicando programas de manejo integrado del cultivo y la promoción de la reforestación y protección de las cuencas cafetaleras.

En nuestro país este tipo de cultivo nació en parte a raíz de la búsqueda de soluciones a los problemas de bajos precios y la falta de financiamiento, así

⁸³ Kras Eva, 1994. El desarrollo sustentable y las empresas, México. Grupo Editorial Iberoamérica..

como para disminuir los egresos provocados para la compra de insumos sintéticos y responder a la demanda de las corrientes ecologistas norteamericanas y europeas. Así, a principios de los años ochenta algunas organizaciones de pequeños productores, principalmente tradicionales, decidieron producir café orgánico porque este tipo de agricultura era para ellos el instrumento idóneo para mejorar sus rendimientos y obtener una mayor remuneración por su producto.

En México existen varias fincas certificadas como productoras de café orgánico que producen en promedio 300 mil sacos al año, mientras que en el ámbito mundial la producción es cercana a 500 mil sacos anuales. Como podrá verse, nuestro país es el primer productor de este café en el mundo. En ese sentido se estima que a la cafecultura orgánica se destinan unas 12,000 hectáreas, que en su mayoría se localizan en la zona del Soconusco, Chiapas. Los rendimientos de producción se encuentran entre 12 y 25 quintales por hectárea.

En FI los rendimientos por hectárea para los años 2004 y 2005 fueron de 15.56 y 15.69 quintales respectivamente. La cosecha 2003-2004 fue de 3,900 quintales para exportación y 300 quintales para consumo nacional. En el año 2004-2005 la producción fue de 3, 937 quintales para exportación y una producción constante de 300 quintales para venta en el mercado nacional.⁸⁴

Los costos de producción de café orgánico son mayores que los del cultivo convencional en un sistema intensivo, debido al incremento en el uso de mano de obra. A pesar de lo anterior, resulta atractivo para los pequeños productores por contar con mano de obra familiar y recibir precios superiores a los convencionales; ello sin considerar el bajo impacto ambiental que provoca.

Junto a los cultivos orgánicos, recientemente se han introducido al país beneficios *ecológicos* que minimizan el consumo de agua en el beneficiado húmedo, y que permiten despulpar y lavar el grano en un mismo proceso, lo

⁸⁴ Datos proporcionados por el bufete de consultoría externa de la C.P Leslie León Ayala.

que además de ahorrar agua, reduce sus tiempos de producción. La relativamente reciente introducción de este tipo de beneficios al país ha sido apoyada por instancias gubernamentales como el Fonaes y Alianza para el Campo. Aunque la mayoría de los beneficios húmedos todavía usan métodos tradicionales, algunas investigaciones relacionadas con el tema, mencionan que ya se aprovecha este tipo de maquinaria en Tapachula, en la Sierra Norte de Puebla y en Ixtepec, Oaxaca, entre otros. Es importante hacer notar que en muchos de los casos, dichos beneficios son poseídos por organizaciones de indígenas cafetaleros. En la zona del Soconusco, en los últimos dos años, tanto en la Finca Hamburgo así como en la Finca Argovia se realizaron instalaciones para la implementación de beneficios ecológicos con la finalidad de reducir en un 80% el uso de agua, sin embargo en Finca Hamburgo nos comenta la C.P. María Amalia Toriello que a causa del Stan no se pudo probar cual era el ahorro real, pues el nuevo beneficio se empezó a usar hasta enero, al final de la cosecha, por lo que no pudieron tomar la medición como lo tenían planeado, que era al inicio, a la mitad y al final de la misma, pues son diferentes momentos y diferentes cantidades de agua que se requieren. En Finca Irlanda el gerente nos comenta que él no está muy de acuerdo con la implementación de esa nueva tecnología porque de alguna manera tiene que ocasionar cierto grado de contaminación por las máquinas que se emplean, por eso él está aplicando métodos más acordes con la naturaleza y que le están dando buenos resultados, ha logrado reducir el tiempo de proceso de 36 horas a 18, y el uso de agua en un 50%.

2.5.1 Los cultivos de sol y sombra⁸⁵

Durante los años 70, la modernización de la agricultura llevó al desarrollo de variedades de café de alto rendimiento a sol abierto, con lo que la densidad de la producción de café podía incrementarse de entre 1,100 y 1,500 a entre 4,000 y 7,000 cafetos por hectárea. El reemplazo de las plantaciones de

⁸⁵ La información para la elaboración de este apartado fue tomada de: Stefano Pagiola e Ina-Marlene Ruthenberg. 2002 "Venta de biodiversidad en una taza de café: el café cultivado a la sombra y conservación forestal en Mesoamérica". INE-SEMARNAT

sombra con variedades resistentes al sol ha contribuido a la deforestación tropical. En México y Colombia existen hasta un 90 por ciento menos de especies de aves en plantaciones a sol abierto que en plantaciones de sombra. En Colombia, se estima que el 68 por ciento del café crece en apretadas plantaciones a sol abierto; en Costa Rica en el 40 por ciento, mientras que en México sólo es usado para el 10 por ciento de la producción. En comparación con los sistemas tradicionales de café de sombra, los cultivos a sol abierto dependen por lo general de grandes cantidades de fertilizantes y plaguicidas químicos. En zonas altamente pluviosas el café cultivado al sol ocasiona que el suelo pierda tres veces más nitrógeno que el café cultivado bajo sombra.

Como ya habíamos mencionado antes las plantas de café pueden crecer bajo sombra o en el sol. Y las diferencias entre estos dos métodos determinan no sólo el tiempo requerido en la maduración y la calidad del café, sino también el grado de daño que ocasionan al medio ambiente. Cuando el café crece en la sombra, éste comparte la tierra con diversas especies de plantas, estableciendo así sistemas agroforestales que ofrecen numerosos beneficios ecológicos y económicos, como son la protección y conservación de la biodiversidad; protección de suelos; regulación de lluvias, heladas, vientos; protección de cuencas hidrológicas, captación de carbono; generación de alimentos y diversificación productiva.

Cuando se cultiva café sin sombra, el proceso de maduración es más rápido lo que permite un incremento en el número y tamaño del grano, pero de menor calidad y el daño que se ocasiona al suelo a causa de la erosión y la destrucción de la biodiversidad es irreparable. Hasta hace unas cuantas décadas la preocupación por las consideraciones ecológicas no jugaban un rol importante en las decisiones de los cafetaleros de la zona del Soconusco. Era una práctica muy común usar grandes cantidades de fertilizantes comerciales para estimular el crecimiento de las plantas e incrementar el rendimiento. De igual forma tratar las plagas con pesticidas. El uso de estas sustancias aumenta los rendimientos y disminuyen la carga de trabajo. Sin embargo, a mediano y largo plazo, se crea una dependencia debido a que las especies dañinas se vuelven resistentes a los plaguicidas y se hace necesario utilizar

productos más fuertes y peligrosos. El DDT, el lindano y el paraquat son de los más vendidos en la región cafetalera del Istmo y en general en las zonas marginadas de México, dado su bajo costo en comparación con alternativas menos tóxicas. En cuanto a su aplicación, los agricultores rara vez utilizan equipo protector. Como debe agregarse agua a los plaguicidas antes de aplicarse, estas mezclas a menudo se realizan a orillas de los ríos, provocando la contaminación de los mismos. El sistema de plantación de café en Finca Irlanda es bajo sombra, permitiendo conservar el medio ambiente, la flora y fauna, así como mantos acuíferos, además de regalar al turista una vista maravillosa por los diversos tonos de colores donde resalta el verde brillante de las hojas de los cafetos y el hermoso canto de la gran variedad de aves que anidan en las copas de los árboles.

El movimiento del café de sombra fue detonado por el Centro Smithsonian de Aves Migratorias (SMBC) a mediados de los años 90. Además de realizar y financiar las investigaciones sobre las relaciones entre el café de sombra y la biodiversidad, el SMBC organizó un taller en 1996 que reunió a ambientalistas, campesinos y empresas de café gourmet para hablar del café cultivado bajo sombra como una estrategia para salvar las zonas boscosas de América Latina. La idea fue adoptada también por otros grupos de conservación ansiosos por utilizar el café de sombra como una manera de conservar la biodiversidad. Estos grupos se dedicaron a educar a los consumidores de las ventajas del café de sombra, a los distribuidores del potencial del mercado y a los productores de la viabilidad de rendimientos más altos.

Tanto el Banco Mundial como el GEF⁸⁶ se interesaron en el café de sombra por su potencial para abordar temas de desarrollo local y temas ambientales más generales. Los proyectos también encajan en el amplio programa de trabajo que ambas instituciones realizan para apoyar al Corredor Biológico Mesoamericano (CBM).

⁸⁶ Global Environment Facility. Fondo Mundial para el Medio Ambiente, en español.

El principio de este enfoque es aprovechar, mediante un sobreprecio al café de sombra, la disposición de algunos consumidores a pagar por la conservación de la biodiversidad. Dicho sobreprecio o prima aumentaría, para los campesinos, la atracción relativa de sembrar café de sombra en lugar de café del sol u otros cultivos. Se espera que como consecuencia de ello, los campesinos sigan produciendo café de sombra en lugar de cambiar a otro uso de suelo menos favorable a la biodiversidad. Este procedimiento es la esencia del proyecto BCCL⁸⁷ de El Salvador y del HEPL⁸⁸ de Chiapas, México.

El café es la segunda exportación agrícola más importante de México. México es el quinto productor de café del mundo por volumen y por superficie dedicada al cultivo de café; es el líder mundial en la exportación de café orgánico. La Reserva de la Biosfera El Triunfo se encuentra en el estado mexicano de Chiapas el cual es el principal estado mexicano productor de café y el segundo estado más importante en la producción de café orgánico. La reserva, que abarca 120,000 ha, consiste en una zona de amortiguamiento de 93,500 ha y un núcleo de alrededor de 25,700 ha. La zona del núcleo es un bosque primitivo perteneciente al gobierno federal. La zona de protección consiste en tierras privadas propiedad de comunidades, ejidos y granjas particulares de diferentes extensiones con una población total de alrededor de 14,000 habitantes. Cerca del 60% de la zona de protección (56,000 ha) tiene un bosque denso y el otro 40% de la superficie (cerca de 37,400 ha) tiene producción agrícola (principalmente café, ganado y maíz). La reserva tiene un valor notable en cuanto a su biodiversidad: cuenta con extensiones relativamente grandes de bosques de niebla (o bosque de montaña) intactos y una gran diversidad de especies nativas de plantas y animales, incluyendo muchas propias únicamente de la Sierra Madre de Chiapas y Guatemala. La reserva es el principal albergue del pavo de cacho (*Oreophasis derbrianus*) y de la tangará de alas azules (*Tangara cananisi*), ambos en peligro grave de extinción; y también alberga una población sustancial del resplandeciente quetzal (*Pharomachrus mocinno*) y muchas especies de aves migratorias

⁸⁷ Proyecto de la Promoción de la Conservación de la Biodiversidad en los Paisajes de Café.

⁸⁸ Proyecto de Mejoramiento del Hábitat en Paisajes Productivos.

norteamericanas de interés para la conservación. La reserva constituye una parte integral del CBM (Corredor Biológico Mesoamericano).

La reserva ha perdido 17,000 ha de bosque durante los últimos veinte años. El desmonte del bosque para establecer nuevos cafetales es una de las principales amenazas a la reserva. Los productores de café son atraídos por las excelentes condiciones de altitud y clima de la región. Asimismo, para muchos productores pequeños y en situación de extrema pobreza, es el único cultivo comercial que pueden producir y comercializar.

En Chiapas, el interés en el café de sombra empezó con la iniciativa del ingenioso director de la reserva, quien buscaba la manera de integrar los mecanismos de conservación de la biodiversidad con las actividades económicas de la reserva. La idea en concreto fue impulsada por un estudio que mostró la gran variedad de aves presentes en los pequeños cafetales en El Triunfo, lo que constituyó la solicitud de financiamiento al GEF. El Instituto para el Desarrollo Sustentable de Mesoamérica (IDESMAC), una organización no gubernamental (ONG) de Chiapas, junto con el Instituto Nacional de Ecología (INE), responsable de administrar la Reserva de la Biosfera, y el Instituto de Historia Natural (IHN), una institución descentralizada del gobierno estatal de Chiapas, realizan el proyecto HEPL (Mejoramiento del Hábitat en Paisajes Productivos).

Paralelamente, la ONG ecológica Conservación Internacional (CI) también ha trabajado con los productores de café de la región de El Triunfo. CI recibe financiamiento de un programa del GEF, administrado por una oficina del Banco Mundial para el financiamiento del sector privado: la Corporación Financiera Internacional (CFI), con el fin de crear el Fondo para la Empresa de la Conservación (FEC), que tiene como objetivo el proveer financiamiento crediticio e inversiones de capital a pequeñas y medianas empresas que realicen actividades de conservación. Uno de los grupos financiados por este programa es Campesinos Ecológicos de la Sierra Madre en la región de El Triunfo, de Chiapas (CESMACH), cooperativa de café que también recibe beneficios sustanciales del proyecto HEPL. Un préstamo de US \$90,000 del

FEC ayudó a CESMACH a fomentar el café orgánico y de sombra para exportación. Estos dos proyectos del GEF son notoriamente complementarios: con la ayuda de CI y del FEC se llegó a un afortunado acuerdo con un mayorista importante de café de los Estados Unidos (Starbucks), mientras que el proyecto HEPL proporcionó la asistencia técnica.

En Chiapas, cerca del 2% de la producción de café estaba certificada como orgánica antes del proyecto HEPL, pero ningún cafetal estaba certificado como de sombra. El Consejo Civil de Café Sustentable en México, que reúne a las organizaciones de productores de café más grandes de México, se creó bajo el proyecto HEPL. Dicho consejo fomenta los criterios para la certificación de café de sombra a lo largo del país, capacita y disemina información, trabaja con mecanismos para garantizar la calidad y pretende ser la agencia de acreditación para los certificadores de café cultivado a la sombra en México. Actualmente una empresa privada de certificación es la encargada de certificar el café de cinco de las siete organizaciones productoras según el programa HEPL en la Reserva de la Biosfera El Triunfo.

En Finca Irlanda las plantaciones de café fueron establecidas siguiendo la filosofía de la agricultura biodinámica que lleva inmersa la finalidad de causar el menor impacto posible al medio ambiente y se basa en que todos los seres vivos existentes están íntimamente relacionados, de forma tal, que el daño que se le cause a alguno de ellos repercutirá en los demás. Como ya hemos mencionado con anterioridad, en FI desde su adquisición se conservaron varias áreas de bosque en lugares estratégicos como manantiales, cursos de arroyos, ríos, cañadas o terrenos demasiado accidentados, con el propósito de conservar la mayor diversidad de especies posible. Asimismo dentro de los cafetales se han conservado y reforestado muchas especies de árboles y plantas nativas con la misma finalidad. De esta manera se han podido conservar una gran variedad de especies, desde insectos, reptiles, anfibios, aves hasta mamíferos, muchos de ellos difíciles de encontrar y que están considerados en peligro de extinción. Es obvio que con la presión demográfica que se vive hoy sería imposible que existieran las especies de gran tamaño que ya han desaparecido, como los grandes predadores como el jaguar y el

puma o el mayor de los herbívoros, el tapir. Sin embargo, se está tratando de reintroducir especies que desaparecieron recientemente como el venado cola blanca, el jabalí de collar y el venado temazate, esperando que en alguna de las reservas que tiene la finca puedan establecerse o conservarse, tomando ciertas medidas como es el cercado de esas áreas, con el fin de protegerlas de cazadores furtivos y sus perros.

En el siguiente cuadro se puede apreciar el impacto de la tecnificación en la diversidad de especies de aves en los cafetales del Soconusco, influencia del manejo de los árboles de sombra y uso de agroquímicos.

Cuadro 5. DIVERSIDAD DE AVES DE ACUERDO AL TIPO DE SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE CAFÉ.

<p><i>Cafetal Finca Irlanda (Orgánico-Biodinámico)</i> Sombra variada con árboles nativos medianos y altos + áreas con vegetación primaria (Montaña – Huatal)</p>	<p>Cerca de 200 especies en total, incluyendo 60 especies visitantes invernales</p>
<p><i>Cafetal Tradicional</i> Sombra variada con árboles medianos y altos, sin áreas con vegetación primaria</p>	<p>Hasta 82 especies en total, incluyendo 42 especies visitantes invernales</p>
<p><i>Cafetal Tradicional</i> Sombra uniforme, sólo árboles bajos del género <i>Inga</i></p>	<p>Hasta 48 – 50 especies en total, incluyendo 24 especies visitantes invernales</p>
<p><i>Cafetal Tecnificado</i> Sin sombra o con alta población de árboles del género <i>Inga</i> pero severamente podados y con altísimo uso de agroquímicos</p>	<p>Hasta 6 – 12 especies, incluyendo 2 – 3 especies visitantes invernales En una plantación tecnificada prácticamente se anula todo tipo de fauna acompañante. Por falta de refugio, alimento, envenenamiento, etc.</p>

Proporcionado por Finca Irlanda.

En abril de 2005 el Sr. Walter Peters solicitó ante la Dirección General de Vida Silvestre el registro de una colección de especímenes de vida silvestre que se han conservado en Finca Irlanda; dicha colección se fue formando a partir de acciones de rescate de víctimas del saqueo ilícito por parte de pobladores locales y en otros casos se trata de ejemplares decomisados por las autoridades correspondientes que no tuvieron cabida en zoológicos o sitios donde se aseguraría su sobrevivencia. La antigüedad de la colección es de cinco años y las incorporaciones más recientes datan de dos años a la fecha.

Sin embargo es importante mencionar que en FI desde hace más de 20 años se ha procurado la conservación de diversas especies con la finalidad de reproducción y después se liberaban. El propósito primordial de esta acción es ofrecer un espacio para los ejemplares que difícilmente pueden ser integrados a su ambiente natural, no se tiene ningún fin lucrativo y para asegurar el buen manejo de la colección se han realizado acercamientos con el ZOOMAT⁸⁹ para establecer acuerdos de colaboración. En FI se cuenta actualmente con la experiencia en el manejo de los especímenes y se han obtenido recomendaciones en cuanto a la alimentación, prevención y control de posibles enfermedades. Además a partir del apoyo del ZOOMAT se han obtenido el visto bueno de los encierros que se manejan en la Finca Irlanda, en un futuro cercano se pretende establecer un sistema de marcaje, para lo cual se contará con la asesoría del ZOOMAT.

Cuadro 6. Lista de ejemplares Finca Irlanda, Huehuetán, Chiapas.

Nombre común	Nombre científico	Cantidad			
		M	H	S/S	Total
Hocofaisan	<i>Crax rubra</i>	2	1		3
Pavón	<i>Oreophasis derbrianus</i>	2	2		1
Pava	<i>Penelope purpurascens</i>	1			1
Pajuil o Paxa	<i>Penelopina nigra</i>	1	3		4
Loro nuca amarilla	<i>Amazona oropaliata</i>	1			1
Loro cabeza amarilla	<i>Amazona ocrecephala</i>		1		1
Loro cabeza azul	<i>Amazona farinosa</i>		1		1
Loro mejilla amarilla	<i>Amazona autonalis</i>	1			1
Loro frente blanca	<i>Amazona albifrons</i>	1	2		3
Tucán pico arco iris	<i>Rhamphastus sulfuratus</i>	2	2		4
Quetzal	<i>Pharomachrus mocinno</i>	1	1		2
Venado cola blanca	<i>Odocoileus virginianus</i>	10	10	6	26
Jabalí de collar	<i>Tayassu tayassii</i>	2	2		4

Fuente: Documentos internos de la Empresa Finca Irlanda S.A. de C.V.

A finales de los 80 los cultivadores de café decidieron desarrollar el café orgánico, que aparte de conservar el equilibrio ecológico de los suelos se encuentra libre de químicos y contaminantes y aprovecha los desechos agrícolas a través del reciclaje y elaboración de composta. Éste tipo de café se comercializa en los mercados más exigentes de Estados Unidos, Canadá y

⁸⁹ Zoológico Miguel Álvarez del Toro, ubicado en la Capital del Estado de Chiapas, en la Ciudad de Tuxtla Gutiérrez.

Europa con un sobre precio, que en el caso de Finca Irlanda es en promedio del 90% más sobre el precio del café convencional.⁹⁰

El café de sombra, el café orgánico y el café amigable con las aves están relacionados y tienen como propósito producir café con un enfoque del cuidado del medio ambiente; van orientados a nichos de mercados especiales, de consumidores preocupados por la conservación de la biodiversidad, y para darle cierto marco de legalidad existen ciertas normas⁹¹ que se deben de cumplir para poderse certificar y garantizar al consumidor que el producto que adquieren es de la calidad adecuada en cuanto a conservación se refiere. Finca Irlanda cuenta con las tres certificaciones.

2.5.2 Agricultura Orgánica.⁹²

La agricultura orgánica se desarrolla bajo un sistema de insumos naturales con un estricto control de calidad y en armonía con la naturaleza, se caracteriza por no utilizar ningún tipo de agroquímicos ni para la fertilización ni para el control de plagas. Se basa en prácticas agrícolas encaminadas a la protección del medio ambiente con la finalidad de establecer un sistema de producción que sea sustentable en el largo plazo y que contribuya a una alimentación más sana, al obtener productos libres de residuos tóxicos. Según la FAO la agricultura orgánica es un sistema holístico de producción que fomenta y mejora la salud del agrosistema, y en particular promueve la biodiversidad.

Diversos autores sobre el tema mencionan que existe una amplia gama de terminología utilizada para designar al proceso de producción de la

⁹⁰ Durante la cosecha 2005/2006 el precio del café convencional estuvo en \$1,200.00 pesos el quintal y el precio del café de Irlanda fue de 2,100.00 pesos aproximadamente

⁹¹ Las normas son fijadas por el tipo de certificación que se pretenda alcanzar. Sea orgánico, biodinámico, café de sombra, amigable con las aves, comercio justo, entre otros. Algunas de las certificadoras son: Demeter Bund, IMO Control y la Red de Agricultura Sostenible entre otros.

⁹² Para la elaboración de este apartado se tomó información de: a) Manuel Ángel Gómez Cruz, Rita Schwentesius Rindermann Ma. del Refugio Meraz Alvarado, Aurora J. Lobato García, Laura Gómez Tovar. 2005. Agricultura, Apicultura y Ganadería Orgánicas de México, 2005. Situación, Retos, Tendencias. Universidad Autónoma Chapingo, Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (PIAL-CIESTAAM). b) Manuel Ángel Gómez Cruz, Laura Gómez Tovar y Rita Schwentesius Rindermann. "México como abastecedor de productos orgánicos". Publicado en: "Comercio Exterior" volumen 53, no. 2; febrero de 2003; pp. 128-138.

agricultura orgánica, dependiendo del país, existen aproximadamente 16 términos dentro de los que destacan biológica, ecológica, regenerativa y sustentable, también se le conoce como agricultura alternativa, pues pretende la aplicación y utilización de un conjunto de sistemas y tecnologías alternos que permitan producir de manera sustentable, con alta calidad y con productividad competitiva, que logre un medio ambiente balanceado, rendimiento y fertilidad del suelo sostenidos, así como control natural de plagas. En Estados Unidos, Canadá, México e Inglaterra es más conocida como orgánica, mientras que en España y Dinamarca el término más utilizado es el de ecológica; en Francia, Italia, Portugal y Grecia se le identifica como biológica; en Alemania y Finlandia se usan indistintamente los términos de ecológica o biológica.

También recibe el nombre de biodinámica, aunque este es un término más holístico desarrollado por el austriaco Rudolf Steiner filósofo y científico, creador del movimiento espiritual llamado Antroposofía para la comprensión del mundo y del ser humano mismo. La biodinámica incluye los efectos de fuerzas cósmicas sobre la tierra, entendiendo a ésta, como un organismo vivo, en el cual todos los elementos que la conforman interactúan de forma tal que la cadena biológica formada por suelo, plantas, animales y el hombre deberán permanecer sin mayores alteraciones a través del tiempo para poder garantizar la vida a largo plazo. Steiner se dio cuenta que los alimentos que eran producidos con la aplicación de fertilizantes sintéticos, de pesticidas y en algunas ocasiones con reguladores del crecimiento perdían su valor nutritivo y eran fácilmente atacados por plagas y enfermedades. Steiner considera que un campo sano, rico en humus y de alta actividad biológica es un prerrequisito para un sistema agrícola sustentable, las prácticas biodinámicas plantean que una tierra sana es la base para desarrollar plantas, animales y hombres saludables.

Localizada en una zona estratégica de la Sierra Madre de Chiapas, se encuentra La Finca Irlanda que es un digno ejemplo de producción orgánica-biodinámica. En esta finca desde su adquisición por la Familia Peters, se cultiva el café en sistemas agroforestales amigables con la naturaleza, que aseguran la protección natural del cultivo y el mantenimiento de la fertilidad del

suelo. El Sr. Ralf Peters, fue quien adquirió la finca en 1928 a un Irlandés, llegó de Alemania y trajo consigo una tradición de humanismo y respeto por la naturaleza, heredada de sus antepasados, la cuál fue reafirmada gracias a la oportunidad que tuvo de tomar un curso sobre biodinámica con Rudolf Steiner, por lo que desde la adquisición de la finca inició un proceso de transformación en el cultivo del café con el propósito de tener una coexistencia armónica y duradera con el medio ambiente. Su visión de perpetuar la finca va ligada también con la finalidad de lograr heredar a sus hijos un suelo fértil capaz de seguir siendo cultivado por muchos años. Para finales del siglo XIX, la zona del Soconusco se encontraba poblada con grandes extensiones dedicada al cultivo intensivo del café, en donde cada vez se hacía más frecuente el uso de fertilizantes sintéticos con la finalidad que garantizar altos volúmenes de producción para satisfacer la demanda principalmente de los mercados extranjeros, especialmente Europa y Estados Unidos.

La producción orgánica surge con el objetivo de combatir la pobreza de muchos países; cuando éstos se dieron cuenta que el daño ocasionado a la salud de las personas y del medio ambiente provenía de las políticas económicas y de las prácticas de producción y comercialización agresivas que se estaban implementando con la intención de lograr mayor productividad y que sólo estaban dejando mayor pobreza y enfermedad tanto humana como a la naturaleza, es entonces cuando se empieza a pensar en adoptar practicas mas sanas y es aquí donde surge la idea de minimizar costos regresando a la forma tradicional de producción sin el uso de pesticidas y fertilizantes; sin embargo como el suelo estaba tan dañado fue necesario preparar algunos abonos naturales para propiciar los nutrientes necesarios al campo y poder seguir cultivando café. Nace así la agricultura orgánica. La cafecultura orgánica se rige por estrictas normas de certificación con la finalidad de garantizar al consumidor la mas alta calidad y la seguridad de que este tipo de producto esta garantizando la protección de la naturaleza y la salud del consumidor. Dentro de los principios de la agricultura orgánica tenemos:

- ❖ **El principio de la salud.** Este principio presupone que la salud de los individuos y de las comunidades no puede ser separada de la salud de

los ecosistemas. Los suelos saludables producen granos saludables que fomentan animales y personas saludables. La salud no significa simplemente la ausencia de enfermedad, es más bien un sistema integral de vida, compuesto por la salud mental, física, social y ecológica como un todo en interacción. El rol de la agricultura orgánica ya sea en la siembra, procesado, distribución o consumo del producto, es proporcionar alimentos nutritivos de alta calidad que contribuyan a evitar enfermedades.

- ❖ **Principio de ecología.** La agricultura orgánica esta basada en un sistema de vida ecológico de ciclos, que estimula, trabaja, y los sustenta. Debe adaptarse a las condiciones locales, a la cultura y medio ambiente del lugar, con la finalidad de mejorar la calidad del ambiente y la conservación de los recursos. Se pretende establecer un equilibrio entre el clima, hábitos, biodiversidad, aire, agua, etc.
- ❖ **Principio de imparcialidad. De equidad.** Todos los involucrados en este tipo de producción deben conducir sus relaciones humanas de una manera en que productores, trabajadores, distribuidores, comercializadores etc. logren obtener una vida digna, que se logre disminuir la pobreza, lograr productos de calidad.
- ❖ **Principios del cuidado.** El conocimiento científico no es lo único importante, pues por si solo no es suficiente, para lograr el cuidado del medio ambiente, se requiere de la experiencia acumulada, del conocimiento de los productores tradicionales, de los indígenas, de las tradiciones que ya han sido probadas con el tiempo. Por medio de la combinación de todos estos conocimientos, se logra reducir riesgos al adoptar prácticas adecuadas y eliminar las que puedan dañar la tierra.

2.5.2.1 Producción Orgánica en el mundo.⁹³

El Café orgánico ha sido definido por muchos expertos en el tema, como un sistema productivo que sin usar plaguicidas o fertilizantes de origen químico, utilizan diversas tecnologías encaminadas a lograr la fertilización, el control de malezas y plagas, de forma natural; no se debe entender a este tipo de producción como simplemente el abandono de productos sintéticos en el ciclo normal del proceso, sino más bien, como un enfoque tecno-ecológico o ciencia de la agricultura que trabaja en armonía con el ambiente.

La cafecultura orgánica, presenta dentro de sus características las siguientes:

a) Utilización de leguminosas como árboles de sombra. Estos proveen regulación del microclima, protección contra la erosión y prevención contra plagas y patógenos.

b) Control natural de "malezas" o utilización de control físico o mecánico. Lo mismo que aprovechamiento de "malezas nobles".

c) Uso de recursos naturales disponibles en el entorno para la producción de fertilizantes y control de plagas.

d) En la medida de lo posible, asociación con especies frutales, y

e) En condiciones ideales, participación de especies animales menores para cerrar los ciclos nutritivos.

El dinámico y atractivo mercado de los alimentos orgánicos ha estimulado mucho la reconversión de la agricultura convencional hacia la orgánica. Aunque ésta existe desde el decenio de los años veinte y en los setenta se elaboraron las primeras normas para su producción, no fue sino hasta los noventa cuando empezó a despegar. Más de 80% de la actual superficie orgánica se incorporó a este sistema a partir de los últimos años 10 años del pasado siglo. Este lento despegue se debe a los fuertes apoyos políticos y económicos a la agricultura

⁹³ Agricultura Orgánica en México y el Mundo. Situación, retos y tendencias. Universidad Autónoma Chapingo, Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM). México 2005.

convencional, la subestimación de las consecuencias negativas de la agricultura intensiva en el uso de químicos y la negación casi generalizada de opciones para la producción convencional.

En 2001 había 16 millones de hectáreas orgánicas registradas en todo el mundo. Los dos países con mayor superficie orgánica eran Australia y Argentina con 7.6 y 3 millones de hectáreas, respectivamente (véase cuadro 14). Pero en estos casos se trata de superficies de pastoreo extensivo que en su producción de masa biológica no son comparables con las áreas agrícolas arables.

En Estados Unidos la superficie orgánica creció de 370 000 a 900 000 hectáreas en sólo 10 años (véase cuadro 14). En Europa, el proceso de conversión ha sido mucho más espectacular, gracias a las favorables políticas gubernamentales de apoyo a esta agricultura. Así, la superficie orgánica europea creció de 111 000 hectáreas en 1985 a casi 3.7 millones en 2001, lo que equivale a más de 2% de la superficie agrícola total y a 1.5% del total de las granjas (130 000).

Entre los países en los que ha crecido más de 25% por año la superficie destinada a cultivos orgánicos se encuentran Italia, España, Finlandia, Argentina, Dinamarca, Australia y el Reino Unido. Son siete las naciones cuya superficie orgánica rebasa 5% de su área total cultivada: Austria, con 8.4%; Suiza, con 7.9%; Finlandia, con 6.8%; Italia, con 6.5%; Suecia, con 5.6%, y Dinamarca, con 5.5 por ciento.

El apoyo gubernamental ha sido uno de los principales motores para la reconversión a la agricultura orgánica en todos estos países. Un estudio sobre la Unión Europea mostró que entre los principales factores para la adopción de este sistema de producción están las muestras de apoyo por parte del gobierno, la eliminación de barreras institucionales, el acceso a la información de los productores, así como el interés por parte de los consumidores y la industria de alimentos.

Dinamarca fue el primer país en establecer, en 1987, una política activa de fomento de la agricultura orgánica; Alemania utilizó el programa de extensificación con este mismo propósito y hoy por hoy todos los países de la Unión Europea, excepto Luxemburgo, instrumentan políticas de apoyo a este sector conforme el programa agroambiental de la Unión Europea. Casi todos los países de ese continente otorgan subsidios (pagos) directos a sus productores orgánicos. La Unión Europea apoya a 63 000 empresas en 1.3 millones de hectáreas, con casi 250 millones de dólares.

Otras formas de ayuda a los productores orgánicos por parte de los gobiernos son los apoyos financieros para la inspección y la certificación. En Austria, Alemania, Dinamarca, el Reino Unido, Italia y Suiza se tienen montos específicos para estos rubros. En países como Finlandia, Francia y Luxemburgo los productores reciben apoyo indirecto mediante las agencias de inspección y certificación o entidades nacionales de certificación que ofrecen costos reducidos a los productores.

En algunos estados de Estados Unidos dos terceras partes del costo total de la certificación las absorbe el gobierno mediante subsidios, aparte de que los productores tienen la opción de elegir a una certificadora estatal que tiene costos muy bajos.

Las políticas de apoyo más avanzadas se instrumentan en Dinamarca, Finlandia, los Países Bajos y Francia, países que han formulado planes de acción para esta agricultura. Los planes suelen tener metas específicas de crecimiento del sector y presentan propuestas dirigidas a resolver los problemas y las iniciativas para lograr la participación de las autoridades locales y regionales y de un mayor número de productores.

No obstante, en algunas regiones los apoyos por superficie han sobreestimulado la producción, con la consecuente sobreproducción y efectos negativos en los precios pagados al productor y la rentabilidad de las empresas. En el caso de México, en los últimos años se ha dado una ardua labor para lograr una política bien definida en la materia, la finalidad es tener

una estrategia sustentable de desarrollo para las áreas rurales del país, ocupar una buena posición en una parte importante del mercado internacional y desarrollar el mercado interno de productos orgánicos.

Es importante insistir en que la agricultura orgánica, a pesar de sus altas tasas de crecimiento y los apoyos para su desarrollo no va a sustituir la agricultura convencional en un lapso previsible, por limitaciones en la adaptación de las empresas y el bajo poder de compra de estratos importantes de la población. De hecho, la agricultura orgánica ha encontrado un ambiente más propicio en los países desarrollados, donde los presupuestos gubernamentales permiten su fomento. La lenta evolución en las naciones en desarrollo es resultado del retiro de los gobiernos de su función de fomento. Sin embargo, en la búsqueda de opciones de producción e ingreso, la producción orgánica para la exportación a los países con mayor demanda ha sido una alternativa viable.

**SUPERFICIE DEDICADA AL CULTIVO ORGÁNICO POR PAÍSES,
1990-2000 (HECTÁREAS Y PORCENTAJES)**

	Hectáreas		Tasa anual de crecimiento	Participación en el total de la superficie
	1990	2001		
Australia	—	7 654 924	—	1.62
Argentina	116 519 ^a	3 000 000	71.84	1.77
Italia	13 000	958 687	47.84	6.46
Estados Unidos	370 000	900 000	8.42	0.22
Alemania	100 000	452 279	14.71	2.64
Reino Unido	25 000	380 000	28.07	2.40
España	8 500 ^b	352 164	59.28	1.37
Francia	75 000	316 000	13.97	1.12
Austria	25 000	287 900	24.88	8.43
Canadá	—	188 195	—	0.25
Suecia	—	174 000	—	5.60
Finlandia	5 000	147 423	36.02	6.79
Dinamarca	10 000	146 685	27.65	5.46
República Checa	—	110 756	—	3.15
México ¹	23 265 ^c	103 000	45.06	0.50
Brasil	—	100 000	—	0.04
Suiza	—	84 271	—	7.87

1. Manuel Ángel Gómez Cruz, Laura Gómez Tovar y Rita Schwentesius Rindermann, *Agricultura orgánica de México. Datos básicos*, boletines del CIESTAAM, México, 2000 y 2001. a. 1995. b. 1993. c. 1996 y 2000.
Fuente: Helga Willer y Minou Youssefi, *Ökologische Agrarkultur Weltweit 2001*, Stiftung Ökologie de Landbau, IFOAM, Bio-Fach, Alemania, 2001, pp. 22-23.

Cuadro 7. Tomado de: Manuel Ángel Gómez Cruz, Laura Gómez Tovar y Rita Schwentesius Rindermann. "México como abastecedor de productos orgánicos". Publicado en: "Comercio Exterior" volumen 53, no. 2; febrero de 2003; Pág.133

2.5.2.2 El café Orgánico de México.⁹⁴

México es reconocido a nivel internacional como productor de café orgánico y la mayor parte de la producción proviene del estado de Chiapas. De los productores de café orgánico certificados que existen en el país, un alto porcentaje son de Chiapas. Como hemos venido mencionando a lo largo del presente trabajo, este tipo de producción además de proteger al medio ambiente y basarse en un desarrollo sustentable, provee múltiples beneficios para la salud de los consumidores.

El café que se cultiva en México está a la vanguardia en la producción de café orgánico, al combinar el cultivo del aromático grano con la protección de las áreas de biodiversidad se marca un camino hacia una de las mejores maneras de promover un desarrollo sustentable desde el punto de vista social, económico y ambiental. Entre los principales exportadores a nivel internacional de café orgánico se encuentran: México (20.5%), Guatemala (9.6%), Kenya (9.6%), Nicaragua (6.8%), y Tanzania (6.8%). Entre los principales importadores están: Alemania (37.3%), los Países Bajos (28.8%), y Estados Unidos (25.5%). Existen en México más de 12 mil productores de café orgánico (certificados y tradicionales) del sector social. Cultivan 15 mil hectáreas y producen más de 200 mil sacos de 60 kilos.

La producción orgánica de México complementa la de los países desarrollados primordialmente con productos que no se producen en esas naciones. El papel que ha jugado México como abastecedor de productos orgánicos en el mercado mundial se limita a tres clases:

- ❖ productos tropicales que no se cultivan en los países desarrollados (café, cacao, mango, plátano, vainilla, etcétera).

⁹⁴ Información para este apartado fue tomada de: a) "México como abastecedor de productos orgánicos". "Comercio Exterior" volumen 53, no. 2; febrero de 2003; pp. 128-138. b) "Evolución y perspectivas de la Agricultura Orgánica en México". Revista Caridades agropecuarias. abril 2005 SAGARPA.

- ❖ hortalizas de invierno cuando por cuestiones climáticas los países de clima templado tienen un faltante temporal.
- ❖ y productos que requieren mucha mano de obra (como el ajonjolí).

Una seria amenaza para México es el crecimiento exponencial de la producción orgánica en los países mediterráneos de Europa, sobre todo España (con 59% de crecimiento anual) e Italia (48%), que se han convertido en proveedores de orgánicos de los países del norte de Europa, sobre todo de hortalizas, cítricos, aceite de olivo, vino, queso y frutas secas. El ejemplo más ilustrativo es Italia, que exporta 43% de su producción orgánica a otros países europeos, y en menores proporciones a Estados Unidos y Japón. La entrada de estos países al mercado orgánico de exportación podría limitar las perspectivas de participación de México en los mercados internacionales con productos como hortalizas y cítricos.

Un movimiento que se podría fortalecer en el futuro en Estados Unidos, Canadá, Japón y Europa es el denominado “compre lo nacional” que eliminaría las posibilidades de México en la exportación de productos de invierno (principalmente hortalizas) y de los alimentos que sí pueden producir los países consumidores (por ejemplo, granos).

Con todo, México tiene mayores perspectivas en los productos tropicales que no pueden producir los países desarrollados. Ello genera oportunidades para los actuales productos orgánicos tropicales y otros más (café, mango, plátano, vainilla, aguacate, cacao, jamaica, cítricos, papaya, coco y frutas tropicales exóticas). Es preciso aprovechar la experiencia y el conocimiento de los productores mexicanos en los métodos orgánicos de dichos cultivos a fin de seguir a la delantera de otros países tropicales subdesarrollados (Brasil, Costa Rica, Honduras, Guatemala, Colombia, Perú) que, como México, buscan oportunidades en este prometedor sector.

Una gran oportunidad para los productores mexicanos es el desarrollo del mercado nacional orgánico, lo cual no sería nada despreciable, sobre todo si se ajusta a las condiciones del país y busca sobrepagos menores, de tal forma que los productos sean accesibles a un mayor número de consumidores.

En un principio el movimiento orgánico ha avanzado gracias a sus propios recursos y su grado de organización; en el futuro será fundamental la participación del Estado de acuerdo con la experiencia internacional. El apoyo de éste debe darse mediante una visión y una estrategia que incluyan una política que potencie los esfuerzos de los productores y tome en cuenta las ventajas agroecológicas, sociales y culturales de México para lograr un verdadero desarrollo rural sustentable.

2.5.2.3. Producción Orgánica en Chiapas.⁹⁵

El Gobierno del Estado de Chiapas a través de la Secretaría de Desarrollo Rural y con la finalidad de incentivar y promover el desarrollo de la economía en el sector agropecuario, establece una política de fomento y consolidación de productos orgánicos que tiene como propósito incentivar de forma integral la producción en la entidad creando Seis Líneas Estratégicas.

La primera de estas líneas es para establecer una oficina especializada en productos orgánicos dentro de la Secretaría de Desarrollo Rural, la cuál funciona como una ventanilla de atención para el productor orgánico en respuesta a la problemática que enfrentan las organizaciones que se desempeñan dentro de esta actividad, y tiene como intención: Posicionar a Chiapas en los diferentes mercados, como proveedor confiable de productos orgánicos. Además de fomentar a través de diversos incentivos la producción, transformación y comercialización de este tipo de productos.

La segunda es la formulación de un esquema de incentivos específicos para los productos orgánicos, con la finalidad de otorgar apoyos para el pago de la certificación orgánica, así como la gestoría para la obtención por parte del productor de recursos de diversos programas e instituciones que apoyan la actividad orgánica.

⁹⁵ La información utilizada para la elaboración de este apartado fue tomada del artículo “Chiapas Orgánico” publicado en la Revista Cultura Orgánica. Mayo –junio 2005. Editorial Agro Síntesis, S.A. de C.V.

La tercera tiene como fin lograr que se consolide el movimiento orgánico en la entidad, fortaleciendo los sistemas productivos y las organizaciones, hasta la fecha se han logrado conformar nueve Consejos de Productores.

Como cuarta línea estratégica tenemos el desarrollo de un sistema estatal de información para la adecuada y eficiente toma de decisiones de productores, a la fecha se cuenta con bases integrales de los productos con sus productores orgánicos y en transición, así como la base de las agencias certificadoras, existen también diversas publicaciones y la creación del portal www.chiapasorgánico.gob.mx.

La quinta va enfocada a lograr la Promoción Comercial de los Productos Orgánicos, para ello, se asistió a la BioFach 2005 en la ciudad de Nuremberg, Alemania; gracias al apoyo de la Fundación Produce, A. C., en donde se impulsó a productores de café, cacao y miel orgánica. Otra actividad importante dentro de la promoción comercial fue la realización de la 4ª. Expo-orgánicos y 9ª no tradicionales con sede en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, durante el mes de noviembre del 2005. Dicho evento fue de gran importancia tanto económica como comercial para el Estado y sus productores.

Por último se pretende lograr el posicionamiento de los productos orgánicos chiapanecos dentro del mercado internacional, con base en la normatividad de dicho mercado, de tal forma que asegure la confiabilidad de los productos.

Chiapas ha jugado un papel relevante a escala internacional en cuanto a producción orgánica, el producto que ocupa el mayor porcentaje en la superficie destinada a este tipo de producción es el café (véase cuadro 15); sin embargo existen una gran gama de productos con potencial de convertirse en orgánicos, tales como: mango, hortalizas, cacao, leche y carne, entre otros. Actualmente existen alrededor de 219 organizaciones de productores orgánicos, 197 de ellas con certificado y 22 en proceso de transición, las empresas certificadoras que trabajan en Chiapas son: IMO Control (Alemania), OCIA (USA), BCS OKO Garantie (Alemania), Bioagricert (Italia), Certimex (México), Bioagricoop y Naturland (Alemania). Los productos orgánicos del

estado son: café, ciruela, hortalizas, cacao, miel, mango, limón, plantas medicinales, guanábana, mamey, plátano, chayote, chile, coco, piloncillo y chocolate.

**Superficie orgánica de Chiapas por tipo de cultivo.
2004-2005**

CULTIVO	HECTÁREAS	%
Café	78,738.73	91.15
Cacao	2,940.00	3.40
Hortalizas	1,803.80	2.09
Granos y hortalizas	501.27	0.58
Café y otros cultivos	413.00	0.48
Coco	400.00	0.46
Mango	399.00	0.46
Nuez de la india	232.00	0.27
Limón	50.00	0.06
Chile manzano	40.00	0.05
Mamey	17.00	0.02
Maíz y otros cultivos	16.00	0.02
Caña de azúcar	15.00	0.02
Piña	8.56	0.01
Maíz	3.00	0.00
Varios frutales	807.00	0.93
Total estatal	86,384.36	100.00

Fuente: CIESTAAM, 2005.

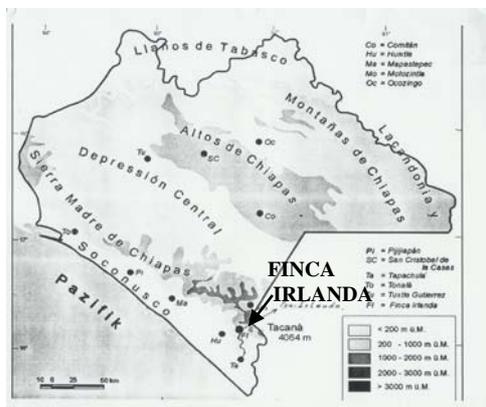
Cuadro 8: tomado de Manuel Ángel Gómez Cruz, Rita Schwentesius Rindermann, Ma. del Refugio Meraz Alvarado, Aurora J. Lobato García, Laura Gómez Tovar. 2005. Agricultura, Apicultura y Ganadería Orgánicas de México 2005. Situación, Retos y Tendencias. Universidad Autónoma de Chapingo, Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (PIAI-CIESTAAM)

Aunque a lo largo del capítulo uno y dos hemos venido hablando de la organización en estudio, sin embargo no la hemos presentado de forma amplia, y para ello, a continuación en el capítulo tres, hablaremos de sus antecedentes, estructura, clientes y productos; como el tema que nos compete en el presente trabajo está relacionado con el cambio de un sistema de producción convencional hacia una forma alternativa, describiremos sus procesos y dentro de ellos, la manera en cómo se preparan los abonos naturales y cómo se maneja el control de plagas y enfermedades en la Finca, así también las características o principales diferencias entre la forma

convencional y orgánica de producción de café. Ya mencionamos con anterioridad que FI cuenta con varias certificaciones, en este mismo capítulo tres, comentaremos de forma amplia la importancia de la certificación y con cuáles se cuenta.

CAPITULO III. Finca Irlanda, productora de café orgánico – biodinámico.

3.1 Antecedentes⁹⁶



La empresa Finca Irlanda, S.A. de C.V. se encuentra ubicada en la Sierra Madre de Chiapas, entre los 700 y 1200 msnm, donde la temperatura media anual es de 20°C y su precipitación anual promedio es de 5000 mm.

⁹⁷ Se constituye como empresa productora de café a finales del siglo XIX al igual que la mayoría de las fincas en la región del

Soconusco. Solo que a diferencia de las demás, esta organización nunca fue partidaria de implementar sistemas intensivos de producción que requerían de la tala inmoderada de árboles y el uso de fertilizantes y plaguicidas. Desde 1960 se ha preocupado por implementar la agricultura orgánica y biodinámica en sus cultivos; lo orgánico, implica no utilizar químicos para los procesos de fertilización y de control de plagas, y lo biodinámico involucra la elaboración de compostas y otros preparados que estimulan la vida del suelo y las plantas. La filosofía que sustenta la Agricultura Biodinámica tiene su base en la ciencia espiritual de Rudolf Steiner: la Antroposofía, que es la base científico-espiritual para la comprensión de la relación del mundo y del ser humano. Steiner propone que la capacidad humana para el conocimiento no se limita a lo físico-material; sino más bien, el ser humano debe conocer las leyes y fuerzas etéricas que actúan en la formación y el desarrollo vegetativo, así como las influencias astrales y de las constelaciones sobre la vida en la tierra. La idea principal que fundamenta la forma de agricultura biodinámica, la encontramos en el libro *La filosofía de la libertad* (1984) donde Steiner comenta: “la relación fundamental de la mente humana con el mundo no es dualista, sino participativa”. “...ya no queremos solamente creer, queremos saber. Cada uno de nosotros exige el derecho de partir de sus experiencias inmediatas y de sus

⁹⁶ Para la elaboración de este apartado se tomó información proporcionada por los dueños de la organización, por medio de entrevistas y diversos documentos.

⁹⁷ Ver anexo 13.

vivencias personales y ascender a partir de ahí al conocimiento del universo todo”.⁹⁸

Además de ser reconocida como pionera en la producción de café orgánico en el mundo, no basa su producción en el monocultivo, sino que se ha diversificado con cultivos alternos como el cacao y el cardamomo principalmente en los lugares donde las condiciones no son las ideales para el café. Además de los árboles que ha preservado desde su adquisición, actualmente se está plantando en la parte más baja árboles maderables y se están sembrando intercaladas con el café, plantas ornamentales como la palma chamedor. Así mismo cuenta con apiarios en proceso de certificación, y se planea destinar un área a la siembra de caña de azúcar con la finalidad de contar con azúcar orgánica para la elaboración de las mermeladas y licores que se procesan en la empresa Productos Naturales de la Región Maya de Chiapas, S.A. de C.V propiedad del Sr. Bernardo Peters y en donde se continúa aplicando la cultura de producción orgánica.

La plantación es propiedad de la familia Peters desde 1928, año en que fue adquirida a un Irlandés, de ahí su nombre. Los propietarios se han preocupado por cultivar todo bajo sistemas agroforestales que permitan el uso de tecnologías de producción que aseguran la estabilidad del ecosistema, mantenimiento así la fertilidad del suelo y reduciendo al máximo la contaminación del agua. Para lograr esto, se establecen como objetivos fundamentales de la organización, no sólo el logro de utilidades, sino también las siguientes prioridades: La permanencia de los grandes árboles propios de la selva y junto con ellos, preservar la vegetación original; dentro de este objetivo, se plantea la protección y propagación de la flora y de la fauna silvestre; además se pretende aprovechar todos los desechos orgánicos de la plantación. En Finca Irlanda se conserva un área de 50 hectáreas como reserva natural de los grandes árboles y vegetación original de Selva Media y Alta Perennifolia, se protegen manantiales, arroyos y ríos conjuntamente con la flora y la fauna, y todos los residuos orgánicos tanto de la plantación como de

⁹⁸ Tomado de: “El impulso de Steiner a la agricultura”. Texto extraído del boletín editado por la Asociación de Agricultura Biodinámica de España, con motivo del 80 aniversario de las conferencias de R. Steiner sobre agricultura. 2005.

las habitaciones de la finca, se aprovechan para la elaboración de composta, que a su vez es utilizada para abonar las plantas de café y en el almácigo para la renovación de nuevas plantas. FI cuenta con una superficie total de 320 hectáreas de las cuales el área cultivada es de 270.

Las 50 hectáreas restantes son de reserva ecológica y están distribuidas en 4 áreas (ver anexos 7 y 8), una es como de hectárea y media o dos, y es de donde proviene el agua para el consumo humano, no el agua que se utiliza para el proceso industrial, y está situada al norte de las construcciones, la segunda, que es aproximadamente de 30 ha, es en donde se esta pensando hacer un parque temático para el desarrollo del ecoturismo, es agreste, tiene mucha roca, no apta para sembrar café; es una pequeña selva donde se han logrado conservar una gran variedad de especies, desde insectos, reptiles, anfibios, aves hasta mamíferos, muchos de ellos se encuentran en peligro de extinción. Se está tratando de reintroducir algunas de esas especies como el venado cola blanca, venado temazate y el jabalí de collar. Sin embargo cuando se decidió dejar esas 30 hectáreas, despertó mucha preocupación por parte de los vecinos, porque era una invitación a que se realizara una afectación de reparto agrario por tierras ociosas, fue un riesgo que se corrió, no obstante tiene varios años que Chiapas contempla en su legislación el dejar el 10% de las tierras cultivadas como reserva de la vegetación original. Por lo tanto, estas tierras se encuentran hoy sujetas a esa reglamentación. La siguiente área protegida, es un peñasco que no se puede cultivar pero es un lugar precioso, que también se esta considerando para el desarrollo de algunas visitas guiadas dentro del plan turístico. La última se formó alrededor de la zona de protección de los dos predios que perdió finca Irlanda durante la expropiación que se dio con la Reforma Agraria, predio “la soledad” y “predio la lucha”, se le dejaron 8 hectáreas como compensación a los cascos de las casas y donde está la infraestructura hidráulica y los patios de secado, estos eran inafectables, durante esa época lo que se buscaba era la tierra, no los bienes inmuebles. Originalmente eran 820 hectáreas de la finca.

Actualmente se cultivan diferentes calidades de café orgánico-biodinámico, de los cuáles más del 90% de su producción es exportada a

Alemania, Estados Unidos, Holanda, Suiza y Japón; contando con la certificación de importantes firmas internacionales⁹⁹. En Finca Irlanda se ha demostrado que los cultivos de café bajo el modelo de agricultura orgánica son una actividad económica y ecológicamente viable, capaz de sostenerse en un mercado cada vez más competitivo. Por requerimiento de sus compañías certificadoras, FI debe cuidar cualquier tipo de contaminación que provenga de las tierras aledañas o de las actividades propias de los cultivos convencionales colindantes de la finca; el Gerente de Finca Irlanda con relación a este punto comenta que todos los límites con los vecinos son claramente establecidos, en su mayor parte la finca limita con bosques o con áreas de alto valor ecológico; aunque hacia el oeste limita en parte con la finca Hamburgo que es convencional, no ecológica; sin embargo, se encuentra separada por un área de bosque y se puede verificar fácilmente que las condiciones topográficas excluyen toda posibilidad de contaminación; la otra colindancia es con la Finca "Santa Anita" que es orgánica certificada por IMO y en el caso de las parcelas ejidales, éstas se caracterizan por no usar químicos, además de que todas colindan en sitios donde la topografía impide cualquier tipo de contaminación por lixiviación¹⁰⁰. Los otros vecinos son pequeños productores tradicionales que no aplican productos no permitidos a sus cultivos y por lo tanto no existe riesgo de contaminación.

3.2 Su estructura organizacional: Empresa Familiar.¹⁰¹

Tanto a nivel económico como social tenemos en la actualidad que la empresa familiar es de importancia a nivel mundial, muchos autores la definen como aquellas organizaciones en las que la mayoría de la propiedad está en manos de una o más familias y que se caracterizan por tener un alto grado de innovación y capacidad para emprender, cuyas finalidades esenciales son la

⁹⁹ Demeter Bund, IMO Control y la Red de Agricultura Sostenible entre otros.

¹⁰⁰ La lixiviación es un proceso a tener en cuenta desde el punto de vista ambiental, dado que si se han producido vertidos contaminantes en superficie, la lixiviación puede provocar la contaminación de los suelos subyacentes o de las aguas subterráneas.

¹⁰¹ La información que se utilizó para la elaboración de este apartado fue tomado de: a) Vicente Font y Miguel A. Gallo (1997). "La Empresa Familiar". IESE. Universidad de Navarra. Barcelona, España. b) Leach Peter (1996). "La Empresa Familiar". Editorial Granica. Barcelona, España.

transmisión de la organización a la generación siguiente. Dentro de algunos de los motivos de la disgregación de las empresas familiares encontramos que los padres se resisten a dejar en manos de sus hijos el manejo de la organización, que no existe mayor disponibilidad para incorporar directivos que no sean familiares y por regla general un rotundo rechazo a establecer alianzas con otras empresas, debido a que se considera que esto ocasiona la pérdida del control efectivo de la firma. Los factores que se acaban de mencionar son la causa de que sólo una pequeña parte de éstas consiga mantener el carácter familiar por más de una generación.

Finca Irlanda es una empresa que se encuentra actualmente en la tercera generación y previendo que pueda darse la solicitud de reparto o venta de la misma, se acordó realizar un convenio de sucesión a diez años, en donde el actual director adquirirá tanto la propiedad de la tierra como el negocio. El Sr. Bernardo comenta que cuando se adquiere la plantación, su abuelo la compra junto con un socio, posteriormente compra esa parte de su socio quedando como único dueño, él tiene tres hijos (los actuales dueños), sin embargo dos de ellos viven en la Ciudad de México, sus hijos están inmersos en el desarrollo de otras actividades alejadas de la finca, por lo cual se toma la decisión de que es importante para preservarla el establecer en vida esta sucesión. El Sr. Bernardo comenta que por lo general es en la tercera generación cuando se desintegran las empresas familiares, porque todos desean tomar decisiones, y terminan dividiendo la empresa, por eso decide comprarla, para que quede en manos de una sola familia y poder continuar con la tradición.

Dentro de la literatura sobre el tema, encontramos que las empresas familiares deben centrarse en cinco factores claves si desean tener éxito en nuestros tiempos, estos factores son la innovación, el trabajo en equipo, una dirección más participativa y menos controladora, el uso de tecnologías de información y el establecimiento de alianzas cooperativas. Ya hemos mencionado con anterioridad que la gestión de el Sr. Bernardo Peters, se ha caracterizado por la innovación y las alianzas; el actual directivo de la empresa se ha preocupado por establecer alianzas para el desarrollo de la Empresa

Aromas de Chiapas S.A. de C.V. que es la encargada del desarrollo de las cafeterías y para el Proyecto Ecoturístico “La Ruta del Café”. Además de contratar nuevo personal que sean profesionistas¹⁰².

Los valores en una empresa familiar incentivan a sus miembros a asumir sacrificios por su empresa y a generar una fuerza única en función del desarrollo empresarial y familiar. A este respecto el Sr. Bernardo comenta que una de las características de la empresa familiar es que “desde que te pones la camiseta”, no existen los horarios, el trabajo hay que sacarlo y eso en muchas ocasiones implica desvelos, sacrificar sábados, domingos y días festivos, sin remuneración económica simplemente por amor a la empresa y a la familia. Los valores suelen consolidar económica y familiarmente una empresa llenándola de fuerza y poder frente a otras que no los tienen. En Finca Irlanda, al igual que en la mayoría de las empresas familiares, los valores han sido transmitidos por su fundador, es él quien siembra las bases para que sus futuras generaciones lleven a la empresa al éxito o fracaso. El Sr. Ralf fue el que inculcó en su hijo Walter el amor y respeto por la naturaleza, quién a su vez lo ha transmitido al actual gerente, el Sr. Bernardo. Una cultura basada en valores es el cimiento para que la empresa continúe siendo un medio para transmitir las enseñanzas de los fundadores a las siguientes generaciones y a la sociedad en general, tanto en situaciones de prosperidad como de dificultad e incertidumbre.

Las empresas familiares son muy importantes en la economía de cualquier país. Por ejemplo en España, es importante destacar que suponen el 90% del total de empresas, que aportan el 65% del PIB español y emplean a unos ocho millones de trabajadores. Los datos a nivel mundial están en la misma línea que los españoles. En Argentina, representa el 50% del PIB y el 70% de los puestos de trabajo. Sin embargo, las propias características de la propiedad y gestión en la empresa familiar hacen que estas empresas tengan elementos claramente diferenciados de las empresas no familiares. Obviamente, no es lo mismo ser directivo en una empresa no familiar,

¹⁰² Al inicio del presente trabajo se mencionó que estos temas serán tratados en los capítulos cuatro y seis respectivamente.

habitualmente sin relaciones directas ni con los propietarios ni con los miembros del consejo de administración, que ser directivo en la propia empresa familiar y miembro de la familia, frecuentemente miembro del consejo de administración y teniendo relaciones de sangre con buena parte de los restantes propietarios. Esta situación provoca aspectos particulares con tantas ventajas como inconvenientes.

3.3 Sus directivos

Los propietarios y socios de la compañía son los hermanos Ralf, Walter e Irmgard Peters Grether, el administrador, representante legal y operador es Bernardo Walter Peters Straub, hijo de Walter. El tipo de propiedad de la tierra es Privada, la dueña de la tierra es la sociedad Peters y CIA, S.C. y Finca Irlanda S.A. de C.V es la dueña del flujo, del negocio.

Es importante destacar que por ser una empresa familiar no existe una fecha específica de cuando ingresa a laborar en la organización el actual director, Bernardo Peters Straub, sin embargo funge como director general desde el 2003, año en que se da el convenio familiar en que el Sr. Bernardo va a suceder a todos los socios, a comprar todas las propiedades, es un convenio a 10 años con pago. Las acciones de Finca Irlanda ya fueron adquiridas en su totalidad por Bernardo Peters, en enero de este año. El Sr. Bernardo es el gerente operativo desde que se forma Finca Irlanda S.A. de C.V en agosto de 1992, el Sr. Bernardo comenta: “se forma esta empresa porque era muy complejo llevar varias contabilidades, era un papeleo enorme de los tres predios Peters, había que comprar un kilo de maíz dividido entre cuatro, por eso se hizo una asociación en participación y finca irlanda funge como administradora”.

Sin embargo desde antes de 1980 el Sr. Bernardo se involucra con las actividades de la finca, apoyando siempre a su papá, en esa época siembran 30 hectáreas con cacao, pensando ya en la diversificación pues considera que no se puede seguir dependiendo de la actividad del café por la inestabilidad de los precios en el mercado, a causa de la alta oferta debido a la entrada de

Vietnam y la baja demanda existente ocasionada por las campañas en contra del consumo del café sobre todo en Estados Unidos. Bernardo Peters también comenta que no se puede seguir dependiendo de ser productores primarios; que es necesario e indispensable pensar en diversificar la actividad y los productos, para que cuando se presenten crisis como las que se vienen viviendo desde finales de los años 80 y por las que ha atravesado la organización, no sea obligatorio tomar decisiones drásticas como las que tomaron muchas fincas durante los primeros años de la década de los 90. Durante este tiempo, a causa de la caída de los precios del café a nivel internacional muchas fincas prefirieron vender en pergamino en Tapachula, pues les pagan un mejor precio, sin embargo perdieron su marca y a la larga tuvieron que vender sus tierras. Normalmente los que se hicieron de esas fincas son organizaciones que se dedican a manejar negocios relacionados con la exportación del café; esas compañías se fueron quedando con las fincas por deudas trasladadas poco a poco, como ya no son propietarios privados y no son de la región, no están interesados en el desarrollo de la comunidad. Para el Sr. Bernardo es importante poder depender de otros productos para permanecer en el mercado mientras se decide qué hacer con la parte del negocio donde se estén presentando problemas ya sea por cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, por volatilidad de precios, por entrada de nuevos competidores al mercado, por productos novedosos, por la presencia de productos sustitutos, etc. Además él considera que no se trata de vender más para continuar siendo competitivos sino de componer de diferente forma la propuesta de venta. Por lo que tiene como estrategia competitiva, destinar 75% de su producción a la exportación en grano, 20% venderlo como producto terminado (tostado y embolsado) y el 5% restante destinarlo para la venta en tasa, dentro del proyecto de las cafeterías.

Don Walter Peters nació en la Finca Irlanda, Municipio de Tapachula el 1º de julio de 1932, al igual que sus hermanos Ralf e Irgard, hijos de los señores Rodolfo Peters y Margarita Grether. Cursó la educación escolar en Chiapas y en la Ciudad de México para viajar posteriormente a Alemania en donde aprendió Biología y Geografía en la universidad Wolfgang Goethe de la Ciudad de Frankfurt y Taxidermia en el Museo de Bremen. Desde su infancia se ha

caracterizado por ser un apasionado amante de la naturaleza, por lo cual realiza varios estudios y seminarios relacionados con conservación ambiental en Suiza, Francia, España y Marruecos. La experiencia y conocimientos acumulados durante sus estudios y viajes, que despiertan en él la inquietud de llevarlos a la práctica, además de la nostalgia por su tierra natal, hacen que regrese a Chiapas en 1955 y tome la administración de la Finca. Para 1960 inicia los primeros ensayos sobre el cultivo del café mediante el uso de la agricultura orgánica. Es en este mismo año cuando se realizan los contactos con la Organización Demeter Bund, de Alemania, organismo que certifica la calidad de los productos orgánicos-biodinámicos.

Don Walter Peters es un experto y reconocido observador de las aves, lo que lo llevó a ser cofundador de la Sociedad de Historia Natural del Soconusco, A.C. en 1990. Asesor del Geólogo Kart Helbrig, con información sobre datos climáticos de especies animales y vegetales en el ecosistema del Soconusco, publicados en el libro: El Soconusco y su zona cafetalera en Chiapas. Cuenta con otras publicaciones dentro de las que podemos mencionar: Sistema Agroforestal de la Finca Irlanda, el Soconusco y su Riqueza Natural en peligro; coautor del libro Ecología Aplicada a la Agricultura. Impartió el Curso Internacional sobre protección de cultivos tropicales, sistemas agroforestales en la Finca Irlanda, además es miembro honorario de la Asociación de Agrosilvicultores del estado. Por su destacada labor en la conservación de los recursos naturales de la región del soconusco y promotor de la agricultura orgánica fue merecedor de la presea al mérito ecológico Miguel Álvarez del Toro el 23 de agosto de 1997.

3.4 Sus productos.

Los productos que se cultivan en Finca Irlanda son café, cardamomo y cacao. A continuación se presentan algunos cuadros en donde apreciamos que la finca se encuentra dividida en 5 partes que son conocidas como pantes, cada una de ellas con una superficie que oscila entre 50 y 75 hectáreas; todas son manejadas bajo el sistema ecológico; además de un área de reserva natural¹⁰³.

¹⁰³ Ver anexos 7, 8 y 12.

La calidad en el café está definida por la variedad, los arábicas son mejores que los robustas. Por las condiciones climatológicas (altitud y latitud) en que se produce, los cafés estrictamente altura y altura, superan a los que se producen a menos de 900 m.s.n.m. Por procesamiento se pagan mejor los lavados que los naturales. Existen atributos que se consideran indispensables en una taza de café, debe de haber un balance de acidez, se toma en cuenta también color (éste tiene mayor importancia en el mercado europeo), el cuerpo, el aroma y el regusto (after-taste). El café orgánico que madura lentamente como es el caso del cultivado en FI- tiene ese balance.

En la Finca Irlanda se producen las variedades de café arábica: bourbón, catoái, caturra, márago y también robusta. Se cuenta con café de altura y estrictamente de altura, y otras calidades inferiores en menor escala. La calidad del café de Finca Irlanda ha permanecido a lo largo de más de 30 años. Un holandés que estuvo realizando un estudio en la finca sobre el tema - aunque no terminó- alcanzó a demostrar que el microclima de la Finca y los procesos diversificados que se han practicado durante años hacen que los atributos hayan permanecido. Tener más de una variedad de café también ha sido crucial, es la mezcla de varias especies la que garantiza el balance, se logra una mezcla desde el campo. Además, en Finca Irlanda se tiene un proceso de secado más largo que el de otras fincas, por ser éste orgánico. Existe control de calidad en el beneficiado del café. Se saca una muestra representativa de la cosecha de diferentes alturas que se trilla, la máquina saca de 10 a 12 calidades y se hace una mezcla.

Para la distribución se utilizan vehículos que transportan el café hasta los tráileres. Los tráileres lo transportan hasta los puertos. Un empleado de confianza de la Finca acompaña el cargamento y supervisa la operación hasta que el café es depositado en los contenedores. Dependiendo a que mercado vaya (Estados Unidos o Europa), los tráileres transportan la mercancía al Puerto de Salinacruz, Oaxaca; Veracruz o bien, a Puerto Quetzal en Guatemala y desde ahí en barco a Europa, recibiendo el precio FOB.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Free On Board.

Lugar	Nombre o N° de parcela	Superficie	Cultivo(s)	Manejo ecológico o convencional.	Propiedad	Observaciones
1.	Oriente	75 ha.	Café	Ecológico	Privada	Cardamon intercrop
2.-	Centro	55 ha.	Café	Ecológico	Privada	Cardamon intercrop
3.-	Occidente	50 ha.	Café.	Ecológico.	Privada.	Cardamon intercrop.
4.-	Germania	50 ha.	Café.	Ecológico.	Privada.	Cardamon intercrop.
5.-	Robusta.	40 ha.	Café.	Ecológico.	Privada.	Cacao intercrop.
6.-	Reserva	40 ha	Bosque	Ecológico.	Privada.	Áreas naturales protegidas.
Total		320 ha				

Cuadro 1: Fuente: datos y cuadros proporcionados por la organización.

Listado de todas las superficies utilizadas						
Parcela (nombre o número)	Sup. ha	Cultivo actual Cosecha 2005	Cultivo anterior Cosecha 2004	Cosecha estimada 2006	Certificación año anterior	Observaciones
1. Oriente	75	65,837.50 Kgs.	64,687.50 Kgs.	80,000.00 Kgs	IMO-RFA- BF	Cardamom Intercrop
2. Centro	55	61,812.50 Kgs.	72,450.00 Kgs.	70,000.00 Kgs	IMO-RFA- BF	Cardamom intercrop
3. Occidente	50	45,367.50 Kgs.	51,635.00 Kgs.	60,000.00 Kgs	IMO- RFA	Cardamom intercrop
4. Germania	50	49,795.00 Kgs.	63,192.50 Kgs.	60,000.00 Kgs	IMO-RFA- BF	Cardamom intercrop
5. Robusta	40	21,735.00 Kgs.	23,230.00 Kgs.	20,000.00 Kgs	IMO-RFA- BF	Cacao intercrop
Totales		244,547.50 Kgs.	275,195.00 Kgs.	290,000.00 Kgs		

Cuadro 2: Fuente: datos y cuadros proporcionados por la empresa.

Cultivo	Nombre científico	Época de cosecha	Rendimiento promedio	Comentarios
Café Árabe.	Coffea Arábica	Octubre a Enero.	230,000 a 299,000 Kg. por año = 1,000 a 1,300 Kg. x ha. Pergamino.	Tiene intercalado cardamomo en las partes donde existe demasiada humedad para el café.
Café robusta.	Coffea Canephora	Enero y Febrero.	20,000 a 25,000 Kg. por año = 500 a 625 Kg. x ha. Pergamino.	Esta intercalado con Cacao y forestales en una superficie de 40 ha. Con una población aproximada de 25,000 plantas.
Cacao.	Teobroma	Todo el año pero la principal es en los meses de Octubre a Enero.	4,000 a 5,000 Kg. por año = 100 a 125 Kg x ha. Oro.	Esta intercalado con robusta y forestales en una superficie de 40 ha. Con una población aproximada de 12,500 plantas.
Cardamomo.	Elettaria cardamomum	Todo el año pero la principal recolección es en los meses de Octubre a Enero.	600 a 1,000 Kg. 30 a 50 Kg. x ha. Oro.	Esta intercalado con café árabe en una superficie de 230 ha. Exclusivamente en las áreas demasiado húmedas para el café.

Cuadro 3: Fuente: datos y cuadros proporcionados por la empresa.

Del total de la producción de Irlanda, el 99.48% es de café, cacao en un .20% y cardamomo en un .32%. Con las siguientes marcas de exportación:

❖ **Marcas de café:**

- a) Irlanda Alpes "S" Chiapas Altura Organic-Biodinamic.

- b) Irlanda Alpes “MS” Chiapas Altura Organic-Biodinamic
- c) Irlanda Alpes “M” Chiapas Altura Organic-Biodinamic
- d) Irlanda Alpes “C” Chiapas Altura Organic-Biodinamic.
- e) Irlanda Alpes “CS” Chiapas Altura Organic-Biodinamic.
- f) Irlanda Alpes Chiapas Altura Organic-Biodinamic.
- g) Irlanda Alpes “S” Chiapas Altura Organic.
- h) Irlanda Alpes “CS” Chiapas Altura Organic.
- i) Irlanda Alpes “R” Chiapas Altura Organic.
- j) Irlanda Alpes Chiapas Altura Organic.
- k) Café desmanche.

“S” superior

“MS” málaga superior

“M” málaga; es el grano gigante de los arabica, su aroma delicado como su tamaño lo hace un grano exótico, posee un contenido menor de cafeína con aroma notable, buena acidez y cuerpo ligero.

“C” caracol

“CS” Caracol superior

“R” robusta; es el café apreciado por su alto rendimiento en sólidos solubles aunque su sabor no es tan delicado como los arábigos se busca mucho para obtener café de cuerpo pesado

❖ **Marcas de Cardamomo:**

Marca Irlanda Alpes Cardamomo Altura Organic-Biodinamic, el cual se ha cultivado a petición de un cliente alemán.

❖ **Marca de Cacao:**

Irlanda Alpes cacao Altura Organic-Biodinamic.

3.5 Clientes y mercados

El primer cliente de FI fue localizado en Alemania y actualmente es la firma Lebensbaum, seguido de la compañía Henauer en Suiza, Simon Levet en Holanda y en 1980 se abre con 100 sacos el mercado Americano con la compañía Clean Foods de Sr. Chis Shepherd en Ohai California; aunque en la actualidad ya no se tienen relaciones comerciales con esta compañía se sigue

exportando al mercado norteamericano, en el 2001 se estableció un contrato con el Sr. Pete Rogers de JBR Gourmet Foods en San Francisco California. En la actualidad exportan a Suiza, Holanda, Alemania, Japón, Estados Unidos y se acaba de establecer un nuevo contrato con un cliente en Inglaterra. El mercado que atiende Finca Irlanda es especializado; lo que se vende es un producto de calidad, que es cultivado de manera sustentable y en armonía con la naturaleza. En promedio el 90% de la producción es destinado a la exportación y el 10% restante al mercado nacional, gran parte de este porcentaje se comercializa como producto terminado a través de la Empresa Productos Naturales de la Región Maya de Chiapas, S.A. de C.V.

De la producción destinada al mercado internacional el 30% se vende a Estados Unidos, más del 50% a Europa (Holanda, Alemania, Suiza) y el resto a Japón.

Las necesidades y expectativas de los principales clientes se pactan en una visita que el cliente realiza a la Finca. Esta política se lleva a cabo con todos los clientes, desde los más antiguos (40 y 30 años) hasta los más nuevos (4 años). De esta manera el cliente tiene la oportunidad de conocer la Finca, las condiciones en que el café se produce y las características de la cosecha. Los clientes son atendidos por Walter y Bernardo Peters. Las negociaciones comienzan en octubre y generalmente los clientes que hacen las visitas más tarde son los japoneses, quienes llegan en enero. El indicador de satisfacción con el producto es que los clientes vuelven. La empresa Café Ecex 2000, S. A. de C.V. juega un papel importante como primer contacto con nuevos clientes.

Cuadro 4. Requerimientos por producto y cliente para café

Cliente	Producto	Requerimiento
Franz Niehoff, G.m.b.H. de Alemania	Irlanda Alpes "S" Chiapas Altura Organic-Biodinamic Irlanda Alpes "MS" Chiapas Altura Organic-Biodinamic Irlanda Alpes "CS" Chiapas Altura Organic-Biodinamic Irlanda Alpes Chiapas Altura Organic-Biodinamic Irlanda Alpes "CS" Café Altura Organic Irlanda Alpes "R" Café Altura Organic	Certificado IMO Certificado Demeter International
Georges Henauer's Sohn de Suiza	Irlanda Alpes "S" Chiapas Altura Organic-Biodinamic Irlanda Alpes Chiapas Altura Organic-Biodinamic Irlanda Alpes "R" Café Altura Organic	Certificado IMO Certificado Demeter International
Simon Levelt, B.V. de Holanda	Irlanda Alpes Café Altura Organic	Certificado IMO
J.B.R. Gourmet Foods, Inc. de Estados Unidos.	Irlanda Alpes "S" Café Altura Organic	Certificado Stellar
Clean Foods, Inc. de Estados Unidos	Irlanda Alpes "M" Chiapas Altura Organic-Biodinamic Irlanda Alpes "C" Chiapas Altura Organic-Biodinamic	Certificado Stellar Certificado Demeter Association
Balzac Brothers & Company, Inc. de Estados Unidos	Irlanda Alpes "S" Café Altura Organic	Certificado Rainforest Alliance
Itochu Corporation de Japón	Irlanda Alpes "S" Chiapas Altura Organic-Biodinamic	Certificado Stellar Certificado Demeter Association
Productos Naturales de la Región Maya de Chiapas, S.A. de C.V. de Tapachula, Chiapas, México	Irlanda Alpes "S" Café Altura Organic-Biodinamic Irlanda Alpes Café Altura Organic-Biodinamic Desmanche	Certificado Demeter Association

Fuente: Información proporcionada por Finca Irlanda, S.A. de C.V.

Cuadro 5 Total de clientes de Finca Irlanda por país.

Cliente	País
GEORGES HENAUER'S SOHN. FRANZ NIEHOFF GmbH	SWITZERLAND GERMANY.
ULRICH WALTER, G.m.b.H. SIMON LEVELT, B.V.	GERMANY. HOLANDA
J.B.R. GOURMET FOODS, INC SUMITOMO CORPORATION ITOCHU CORPORATION	SAN LANDRO CA. USA JAPAN JAPAN
CHIAPAS SPECIALTY IMPORTS, INC. CAFÉ ECEX 2000, S.A.DE C.V. PRODUCTOS NATURALES DE LA REGION MAYA DE CHIAPAS, S.A. DE C.V.	CANADA MÉXICO MÉXICO

Fuente: Información proporcionada por Finca Irlanda, S.A. de C.V.

Cuadro 6. Cliente y certificaciones requeridas para cardamomo.

Cliente	Producto	Requerimiento
Lebensbaum Ulrich Walter, G.m.b.H. de Alemania	Irlanda Alpes Cardamomo Altura Organic-Biodinamic	Certificado IMO Certificado Demeter International

Fuente: Información proporcionada por Finca Irlanda, S.A. de C.V.

Cuadro 7. Cliente y certificaciones requeridas para cacao.

Cliente	Producto	Requerimiento
Productos Naturales de la Región Maya de Chiapas, S.A. de C.V.	Irlanda Alpes Cacao Altura Organic- Biodinamic	Certificado Demeter International

Fuente: Información proporcionada por Finca Irlanda, S.A. de C.V.

3.6 sus procesos.¹⁰⁵

En el estado de Chiapas, las plantaciones de café se localizan en áreas de bosque y jungla caracterizadas por una diversidad biológica y la Finca Irlanda ha jugado un papel importante en la conservación de estas áreas. Desde principios del siglo XX, ya había agricultores que notaban la degeneración de la fertilidad de la tierra y la disminución de la calidad nutritiva de los alimentos a causa de las prácticas que se estaban aplicando para conseguir mayor productividad.

Como ya hemos mencionado antes, desde la adquisición de la finca hubo un total rechazo a aplicar agroquímicos en la plantación, sin embargo fue el Sr. Walter Peters, hijo de Ralf, el encargado de implementar el sistema orgánico-biodinámico. Lograr implementar la técnica de cultivo biodinámica en una zona tropical como lo es la región del Soconusco, fue una tarea ardua de alcanzar, pues esta forma de cultivo sólo había sido probada en países de clima templado, por lo que para adaptarla requirió de algunos años de pruebas, ensayos y aprendizajes.

No sólo los productores se empezaron a preocupar por la calidad del suelo y de los alimentos, también lo hicieron los consumidores; desde hace aproximadamente tres décadas se ha venido gestando en los mercados

¹⁰⁵ Para la elaboración de este apartado se tomó información proporcionada por los dueños de la organización, por medio de entrevistas y diversos documentos.

internacionales un comportamiento muy dinámico entre compradores que demandan productos alimenticios sanos, de los cuáles se conozca su origen y que sean elaborados de forma compatible y amigable con el medio ambiente. En los mercados actuales casi todos los productos agroalimentarios los encontramos en su versión orgánica, podemos hablar de cereales, frutas, hortalizas, miel, vinos, carne y productos lácteos, entre muchos otros.

3.6.1 Descripción de los procedimientos de cosecha.

A) Café.- La cosecha se inicia en cuanto las cerezas comienzan a madurar, todos los cortadores se concentran en una sola área para poder llevar un registro exacto de la producción por área, una vez cortado el fruto del cafeto es despulpado, esto se hace en lo que es llamado beneficio húmedo y para lograrlo se usan máquinas que por fricción separan la cáscara del grano, enseguida este es conducido a tanques de fermentación natural donde reposa por un periodo de 36 horas aproximadamente esto varía según la temperatura ambiente, seguidamente es lavado y extendido en patios especiales para ser secado al sol durante un día y al día siguiente se termina de secar en máquinas que utilizan aire caliente, después se deja reposar para que enfríe pesándose y estibándose para ser almacenado; en este punto se le llama café pergamino. A partir de acá el proceso es identificado como beneficio seco donde se le remueve por medio de máquinas que ejercen fricción en la cáscara, después se pule para quitar la cutícula protectora del grano seleccionándose por tamaño, densidad y peso, posteriormente es envasado en sacos de fibra vegetal para su exportación como café oro.

B) Cardamomo.- Una vez cortado el fruto que es una cápsula con muchas semillas pequeñas es secada en los patios al sol durante varios días hasta que haya perdido totalmente la humedad para poderse almacenar y esperar el momento para retirar por medio de fricción la cáscara separándose esta de las pequeñas semillas con la ayuda del aire que provee un ventilador, a continuación es envasado para su exportación en sacos de fibra vegetal.

C) Cacao.- El grano del fruto del cacao es extraído manualmente y en seguida es secado en patios al sol los días necesarios antes de almacenarlo, normalmente se comercializa localmente por lo que no lo permanece en almacén por mucho tiempo.

3.6.2 Elaboración de abonos orgánicos.

En un sistema orgánico/biodinámico, la base del programa de abonado al suelo es la composta, ésta es el producto de la degradación microbiana de una mezcla determinada de materiales que puede aprovecharse para alimentar la vida en el suelo para una producción agrícola óptima. El objetivo de su elaboración es la reducción de los compuestos orgánicos complejos para obtener de ellos compuestos sencillos que sean asimilables gradualmente por las plantas.

Los esfuerzos para sostener e incrementar la producción de café de la finca Irlanda se inicia a principios de los años 60; en esa época también se empieza a reciclar todos los residuos de la cosecha en forma intensiva para elaborar composta en la cual se ocupa principalmente la pulpa de la cereza del café, estiércol de ganado y biomasa vegetal. Las cantidades de composta que se elaboran anualmente superan las 1000 toneladas lográndose así sostener e incrementar la producción, además de bajar costos. Las mezclas de los materiales y de las cantidades pueden variar dependiendo del objetivo del abonado, el tipo de suelo del cafetal por abonar, si se trata de siembra nueva, plantación joven o en plena producción y de la disponibilidad de éstos. Un buen proceso de composteo se asegura en la correcta elección y disposición de los materiales, debe existir una correcta relación de Carbono/Nitrógeno favoreciendo la fermentación aeróbica. La relación óptima es 30 partes de Carbono por cada parte de Nitrógeno. A continuación se detallan los elementos utilizados para la composta en FI.

Cuadro 8 Materiales para la elaboración de abonos orgánicos en Finca Irlanda

Ingredientes	Observaciones	porcentaje
1. Pulpa de Café	Esta es pulpa del café que se cultiva y procesa en la finca Irlanda.	40%
2. Estiércol de ganado vacuno (después de biodigestor)	Estiércol que proviene de las vacas confinadas en la Finca Irlanda con el exclusivo propósito de producir estiércol para la elaboración de abonos orgánicos (se aprovechan algunos subproductos ocasionales)	20%
3. Hojarasca y abonos verdes	Es recolectada del cafetal.	10%
4. Cachaza de caña y de palma africana	Adquirido de la parte de la costa	10%
5. Harina de huesos y de cuernos y pezuñas	Principalmente del ganado de la plantación	5%
6. Cal dolomítica	Adquirida del Istmo	5%
7. Granito molido	Adquirido de la parte de la costa	5%
8. Ceniza de madera y de cascabillo de café	La misma proviene de los quemadores de cascabillo para calentar el aire de las secadoras de café, el cascabillo y la leña usada son subproductos de la plantación y residuos de cosecha.	3%
9. Arcilla, roca fosfórica y tierra del cafetal	Recolectada de la plantación	2%

Fuente: Información proporcionada por Finca Irlanda, S.A. de C.V.

A través de los años, los directivos de Finca Irlanda fueron buscando formulas y métodos para poner en practica otras alternativas, así en 1980 se construyo el primer biodigestor para ganado bovino que aparte de producir biogás para cocinar alimentos proporciona un excelente alimento para las lombrices utilizadas para la vermicomposta y para realizar aspersiones foliares en el vivero. Es a partir de los años 90 cuando se introduce la lombriz roja californiana que da como resultado un abono con mayor valor nutritivo. Todas las plantas de la finca reciben cuando menos una aplicación de vermicomposta apx. 0,5 kg por planta al año. Además se realizan 3 aplicaciones foliares. Del total de abono procesado en FI, el 20% es composta tradicional que se ocupa para las siembras de plantas nuevas y el 80% restante se procesa a través de las lombrices. El propósito principal del programa de abonado es el de fomentar el reciclaje de nutrientes, reutilizando todos los desechos orgánicos que genera la plantación.

La elaboración de abonos orgánicos están establecidos por las normas de certificación que exigen que deberá utilizarse semillas y material de propagación de calidad ecológica. Sólo se autoriza el uso de semillas y materiales que no sean de este tipo, si existe suficiente evidencia de que dicho

material no están disponibles, y su uso ha deberá se autorizado por IMO previamente. Sin embargo en el corto plazo deberá es indispensable realizar el mayor esfuerzo para obtener este tipo de semillas. No se permite el uso de semillas o plantas tratadas, a menos que el tratamiento haya sido ordenado conforme a regulaciones fitosanitarias del gobierno. Las semillas/plantas no deberán ser genéticamente modificadas (no OGM). En el caso de productos con riesgo de OGM en el contexto local (maíz, soya, arroz, etc.) se debe presentar la respectiva declaración del proveedor sobre el no uso de dichas prácticas. Si se trata de cultivos anuales, la finca debe llevar registros de todos los cultivos producidos en cada parcela (cultivo, tiempo de siembra y de cosecha). Sin embargo Finca Irlanda no presenta problemas en cuanto a estas normas pues todas sus semillas y almácigos son desarrollados con materiales de la propia finca que reúnen todas las exigencias orgánicas. A continuación se muestra el origen y tratamiento de las semillas utilizadas en la finca.

	Cultivo (semilla/plantines)	Calidad	Detalles (origen, tratamientos)
a	Café.	Ecológica.	Semillas de la propia plantación.
b	Cacao.	Ecológica.	Semillas de la propia plantación.
c	Cardamomo.	Ecológica.	Semillas y bulbos de la propia plantación.
d	Forestales.	Ecológica.	Semillas y plantas recolectadas en la plantación.

Cuadro 9: Información proporcionada por Finca Irlanda, S.A. de C.V.

El proceso de elaboración de la composta y vermicomposta es el siguiente: los materiales son mezclados y concentrados en una pila de aproximadamente 1.5 metros de alto y hasta 3 metros de ancho, la misma permanece en un proceso de reposo durante 60 días y posteriormente es removida. La vermicomposta es la que ha pasado por el tracto digestivo de la lombriz, logrando reducir al máximo la posibilidad de permanencia de microorganismos patógenos. La temperatura es monitoreada a través de un machete que se entierra en el centro de la composta y 5 minutos después se extrae para tocar la palma del metal; la temperatura es el indicador de

descomposición orgánica. En este proceso se utilizan EM¹⁰⁶, el producto es aplicado a la hora de elaborar la mezcla. Es importante destacar lo siguiente: El estiércol de vaca que es usado para la elaboración de compostas es el que proviene del efluente del biodigestor, mismo que produce gas eficientemente (como indicador de un funcionamiento correcto), esto asegura hasta cierto punto que el estiércol tenga menores posibilidades de contener microorganismos patógenos.

3.6.3 Control de plagas y enfermedades.¹⁰⁷

En la agricultura orgánica, las plagas y enfermedades deben ser controladas mediante métodos adecuados de cultivo ecológico. La maleza (arvenses) se eliminan por lo general en forma manual. Si estas medidas no son suficientes, pueden aplicarse productos de control permitidos de elaboración propia o comprados. Cualquiera de estos productos fitosanitarios deberá estar explícitamente incluido en la lista de la norma ecológica respectiva (NOP). Los insumos comerciales deberán siempre ser autorizados por IMO antes de su uso, debiendo facilitarse las especificaciones detalladas.

En la Finca Irlanda en lo que a cacao y cardamomo se refiere, casi no se sufre de problemas de plagas, por lo que no se hace necesario medidas activas de protección. En café arábica puede haber ataques de broca, se le controla con la recolección total de granos infestados antes y después de la cosecha y en caso de ataque severo se suele utilizar cepas de hongo *Bauveria bassiana*, cultivado sobre sustrato de arroz y provista por Sanidad vegetal. Por lo general se realizan muestreos de granos al establecerse la temporada de lluvias que es cuando el insecto abandona el suelo y penetra en los granos tiernos. Si la infestación supera el 10% conviene iniciar la recolecta de los granos dañados que se sumergen en agua caliente. Las enfermedades fungosas se evitan planeando labores sanitarias de manejo de tejido de las plantas, malezas y

¹⁰⁶ Microorganismos Eficientes. EM contiene levaduras, actinomicetes, bacterias fototrópicas y lactobacillus, todos son sepas naturales y ayudan a degradar la materia orgánica, prevenir pérdida de nutrientes y desplazar a los microorganismos patógenos.

¹⁰⁷ Información proporcionada por los propietarios de la finca por medio de documentos, entrevistas, artículos, etc.

árboles para que el cultivo se desarrolle en condiciones favorables. Otro de los elementos naturales que se utilizan para el control de plagas es el ajo.

El control biológico es el ejercido por insectos, hongos, virus, algunas especies de animales y algunas especies de malezas (nobles) que restringen el desarrollo de plantas indeseables. El control mecánico o manual es el realizado con equipo y /o herramientas agrícolas conocidas como el machete azadón, chapeadotas motorizadas, tractores pequeños, etc. A continuación se presentan de forma sintetizada las prácticas relacionadas con el manejo integrado de plagas:

Cuadro 10: control de plagas en Finca Irlanda, S.A. de C.V

Plagas	procedimiento
Insectos	A la fecha la broca no ha representado un problema real para la plantación por lo que los controles generalmente son manuales (pepena y corte de granos infectados).
Malezas	El control de malezas es mecánico al 100 %. Y se realiza mínimo cuatro veces por año
Nemátodos ¹⁰⁸	No es una preocupación para la organización debido a que no han sobrepasado el umbral de daño, según los muestreos de suelos realizados.
Fitopatógenos	Para el control de la roya del cafeto se regula la sombra. En los sectores en donde se encuentra roya se hace una poda más drástica para mejorar la aireación y penetración de luz.

Fue en 1978 cuando se introdujo a México la Broca del Café (*Hypothenemus hampei*), insecto plaga más importante del cafeto a nivel mundial. Preocupado Walter Peters buscó apoyo en lo que ahora se conoce como la línea “Manejo Integrado de Plagas” (MIP), antes proyecto “Broca del Café”. En 1983, Peter S. Baker y Juan Francisco Barrera investigadores del Colegio de la Frontera Sur (ECOSUR) iniciaron estudios sobre la distribución, ecología y comportamiento de la broca del café en el Soconusco, información necesaria para ensamblar un programa de control integrado. Dentro de los sitios muestreados estuvo la Finca Irlanda. De 1989 a 1992, el equipo de MIP realizó un programa de control

¹⁰⁸ Gusano cilíndrico, conocido también como nematodo, es el nombre común de cualquier miembro de un filo de gusanos no segmentados, que pueden ser terrestres, de agua dulce o marinos. Los gusanos cilíndricos están distribuidos por casi todo el mundo y son muy numerosos en las capas superficiales del suelo. Muchos son dañinos para la economía y para la salud, ya que viven como parásitos de plantas y animales, incluidos los seres humanos. Las infecciones por gusanos cilíndricos son frecuentes y normalmente pasan inadvertidas; sin embargo, algunas especies causan enfermedades graves. Microsoft Encarta 2006.

biológico de la broca en 26 localidades de Chiapas que cultivaban café orgánico, incluida la Finca Irlanda, donde hicieron liberaciones de la avispa *Cephalonomia stephanoderis*, parasitoide que ataca a estados inmaduros de la broca, y observaron su establecimiento en los cafetales. Aunado a lo anterior, Walter Peters participó en unos de los tantos Cursos sobre “Cría y manejo de parasitoides para el control biológico de la broca del café en comunidades rurales”, ofrecido por ECOSUR, con lo que logró reproducir la avispa en forma rústica. Desde el año 2002, la Finca Irlanda también forma parte de los estudios sobre plagas del café que se realizan con financiamiento de la Fundación Produce Chiapas.

3.6.4 Principales diferencias entre el modelo convencional de producción de café y el modelo orgánico.

Ya hemos visto que el modelo de producción de café llamado convencional se caracteriza por el alto uso de insecticidas para el control de plagas y enfermedades, por lo general, esta forma de cultivo se da a pleno sol o con muy poca sombra, a diferencia del sistema orgánico, el cuál se desarrolla primordialmente bajo sombra, es aquí donde el follaje del café funciona como un laboratorio que utiliza energía proveniente de la luz solar. El café por ser originario de los bosques sombríos africanos, se cultiva óptimamente bajo niveles de sombra adecuados. Los factores que determinan las condiciones óptimas y le permiten a un cafetal producir de manera sostenida, son:

- a. Cantidad, calidad y duración de la luz solar (fotoperiodismo).
- b. Temperatura del ambiente del suelo y de las hojas del cafeto.
- c. Humedad relativa del ambiente y del suelo.
- d. Relación entre la duración del día y la noche (el cafeto es una planta de día corto).
- e. La relación entre los periodos de lluvia (invierno) y los periodos secos (verano).

La función principal de la sombra en el cafetal es la regulación de las condiciones bajo las cuales el cafeto se desarrolla al máximo sus características genéticas. Las principales funciones de la sombra son:¹⁰⁹

- a) Conservar la humedad del suelo mediante la formación de una cobertura natural de hojarasca.
- b) Disminuir la evaporación del agua de los suelos y la transpiración de la planta, mejorando las reservas durante el verano.
- c) Disminuir la acción del calor solar sobre el suelo y sobre la raíz del cafeto.
- d) Dificultar el desarrollo normal de la maleza.
- e) Controlar la erosión hídrica, atenuando el golpe del agua de lluvia sobre el suelo, arriba con su estrato de follaje y abajo con su colchón de hojas caídas.
- f) Es fuente de energía aprovechable, mediante la obtención de leña como producto de su manejo.
- g) Proteger al cafetal de la acción directa de los vientos, al reducir su velocidad.
- h) Reducir daños por bajas temperaturas (heladas) en áreas de altitudes que sobrepasan los 1500 metros sobre el nivel del mar, manteniendo más alta la temperatura dentro del cafetal.
- i) Ejercer cierto control sobre algunas plagas, como el mirador de la hoja *Leucoptera coffella*.

Dentro de los tipos de sombra que existen tenemos: sombra provisional, se utilizan para proteger el cafeto durante el primer año de establecido el cafetal; sombra temporal o semipermanente, son plantas de rápido crecimiento y de duración que dan la sombra necesaria al café, mientras se desarrolla la sombra permanente, sombra definitiva o permanente, son plantas que por sus hábitos de crecimiento y longevidad, conviven con los cafetales,

¹⁰⁹ José Luís Castellanos López. 2001. La productividad elemento fundamental para el desarrollo de los cafeticultores del municipio de Tapachula. Tesis de maestría. UNACH.

proporcionándoles sombra durante todo el ciclo productivo. Las podas por lo general se realizan en los meses de mayo o junio, al inicio de las lluvias.

En el cuadro 11 podemos apreciar las principales diferencias entre tres tipos de sistemas de producción de café, que son el orgánico, el convencional o tecnificado y el tradicional, ya hemos hablado un poco de los dos primeros, y antes de continuar analizando sus diferencias, comentaremos brevemente sobre el sistema tradicional, el cuál se caracteriza por ser la primera forma de producción de café, que se ha venido utilizando desde finales del siglo diecinueve, cuando se inició el cultivo en México, época en que por lo general no se utilizaban sustancias químicas para el control de enfermedades y los procesos de abonado, también se procuraba la sombra en los cafetales; podemos decir que es la base de la cafecultura orgánica, sin embargo a diferencia de ésta, en el sistema tradicional no existe prohibición alguna en cuanto al uso de herbicidas e insecticidas, productos que son eventualmente utilizados, el tipo de sombra no es regulado y los residuos del proceso de lavado del café son arrojados a los ríos.

Las diferencias entre el sistema orgánico y el convencional o tecnificado, radican principalmente en el manejo de los fertilizantes y control de plagas y enfermedades. Como hemos mencionado reiteradamente a lo largo del presente trabajo, el modelo orgánico no utiliza plaguicidas y la fertilización la realiza por medio de abonos naturales elaborados con los residuos de los cultivos y algunos otros elementos que son adicionados a la composta con la finalidad de lograr mayor calidad nutritiva. Apreciamos en el cuadro, que el sistema convencional tiene sombra excesivamente podada o se caracteriza por cultivos a pleno sol, la densidad de la plantación es mayor al igual que el rendimiento de café oro por hectárea, el uso de pesticidas y herbicidas es alto, los fertilizantes son inorgánicos y los residuos del cultivo son generalmente una fuente de contaminación.

Cuadro 11: diferencias entre tres modelos de producción de café.¹¹⁰

Aspecto de la producción	Sistema tradicional	Sistema orgánico	Sistema tecnificado
Diseño de la plantación	Líneas en contorno	Líneas en contorno y curvas de nivel	Curvas de nivel; frecuentemente líneas a favor de la pendiente
Densidad de la plantación	1,600 plantas/hectárea	2,500 – 2,800 plantas/hectárea	4,000 – 5,000 plantas/hectárea
Variedades de café	Porte alto, de 2 a 3 diferentes	Porte alto y bajo, 8 diferentes	Porte bajo 3 a 4 diferentes
Tipo de sombra	Sombra alta y baja	Sombra alta y baja	Sin sombra o muy dispersa y baja
Especies de árboles de sombra	De 10 a 12	Más de 50	Sólo 3 especies del genero <i>Inga</i>
Cantidad de sombra	Exceso de sombra	Regulada	Sombra excesivamente podada o ausente
Uso de leguminosas	Arbustivas y arbóreas altas y bajas	Arbustivas y arbóreas altas y bajas	Sólo unas cuantas especies de <i>Inga</i>
Biodiversidad	Alta	Alta	Muy baja
Uso de pesticidas y herbicidas	Bajo	Nulo	Muy alto
Fuentes de nutrientes	Abonos orgánicos y/o bajas dosis de fertilizantes 240 kg 18-46-06	Se fomenta el reciclaje de nutrientes. Se compostean los materiales orgánicos. Aplicación aproximada de 6 ton/ha	Sólo fertilizantes inorgánicos se aplican por lo menos 1,000 kg/ha de 18-12-06 y 1,000 kg/ha de urea
Residuos de cultivos	Subutilizados, la mayoría son arrojados a los ríos	Utilización máxima	Subutilizados, por lo regular son focos de contaminación en terrenos agrícolas
Control de malezas	Control manual, eventualmente control con herbicidas	Control manual con machete	Con herbicidas o control combinado
Control de plagas	Control natural, eventualmente control con insecticidas	Control natural, cultural y biológico	Control con insecticidas; de 1 a 2 lt/ha de Endosulfán vs Broca
Uso de la energía	Ciclos cerrados	Ciclos cerrados	Sistema abierto
Renovación de cafetales	De 2 a 3% anual	De 6 a 8%	25% anual
Rendimiento de café oro por ha	De 276 a 368 kg/ha	De 828 a 920 kg/ha	De 1,150 a 1,328 kg/ha

Fuente: proporcionado por la organización.

¹¹⁰ El presente cuadro fue resultado de un estudio realizado en Finca Irlanda y publicado en el libro: Benefits of Diversity. United Nations Development Programme. New York 1992.

Aunque en el sistema tecnificado el rendimiento de café oro por hectárea por lo general es mayor y los costos por mano de obra son menores que en el sistema orgánico, es importante mencionar que la calidad del grano también es menor en el sistema tecnificado y que el daño a la ecología es drástico. En el siguiente cuadro podemos apreciar que en FI, en efecto los costos son mayores que en un sistema convencional sin embargo a diferencia de lo que usualmente sucede observamos que los quintales producidos por hectárea en el sistema orgánico-biodinámico son mayores y que existe un porcentaje de sobreprecio de hasta 98% con referencia a un sistema convencional de donde podemos concluir que aunque el gasto es mayor en realidad las utilidades son buenas y a la vez el sistema orgánico se preocupa por preservar el ecosistema, lo que permite hacer uso racional de los recursos naturales en la actualidad y conservarlos para que puedan ser utilizados por las generaciones futuras. Es aquí en donde hacemos hincapié que las dimensiones ecología y economía pueden converger armónicamente dentro de las metas de toda organización.

Cuadro 12. Diferencias entre un cafetal orgánico y uno convencional en cuanto a costos.

Finca Irlanda	Año 2004	Año 2005
Gastos cultivo y cosecha	8,727,208	8,219,821
costos mano de obra	5,308,852	5,847,130
% de sobre precio a un café convencional	98.28	93.46
Quintales producidos por hectárea cultivada	15.56	15.69
Quintales producidos en relación al costo en mano de obra	0.0008	0.0007
% que representa la mano de obra en relación a las ventas	62.84	60.63
Sistema convencional		
Gastos cultivo y cosecha	2,498,033	2,280,134
Gastos mano de obra	1,955,342	1,770,430
Quintales producidos por hectárea cultivada	13.29	10.63
Quintales producidos en relación al costo en mano de obra	.0019	.0017
% que representa la mano de obra en relación a las ventas	48.00	53.11

Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por el bufete de consultoría externa de Finca Irlanda, de la C.P Leslie León Ayala.

Otra de las características de los cafetales bajo manejo orgánico, es que en ellos existe mayor diversidad de insectos, aves, árboles, etc. En FI se han realizado algunos estudios relacionados con las diferencias entre estos dos tipos de producción; se ha constatado que la diversidad y cantidad de arañas

es mayor. Dentro de estos estudios, tenemos uno que indica que las hormigas ponerinas presentan un interés especial en los agro-ecosistemas tropicales debido a que todas las especies de esta subfamilia tienen una dieta carnívora y que, por lo tanto, varias de éstas pueden ser consideradas como agentes potenciales de control biológico. Debido a la diversidad de especies encontrada en los cultivos de café y de cacao en Finca Irlanda, confirman que tales agro-ecosistemas funcionan como reservorios de la biodiversidad¹¹¹. Ya hemos mencionado en el capítulo dos que en cuanto a diversidad de aves, también se han realizado estudios sobre el impacto de la tecnificación en la diversidad de especies de aves en los cafetales del Soconusco y En Finca Irlanda se han observado cerca de 200 especies de aves en total, incluyendo 60 especies visitantes invernales.

Dentro de algunas otras de las investigaciones llevadas a cabo en FI tenemos un artículo¹¹² en donde al final las autoras consideran que la eliminación de la sombra en los últimos tiempos se relaciona con brotes de plagas e incremento de este tipo de problemas en cafetales. Por lo tanto, consideran de gran importancia que la investigación se dirija hacia la definición de un café ambientalmente amigable, que busque como conjugar los parámetros para obtener niveles aceptables de producción y al mismo tiempo recuperar la biodiversidad asociada, promocionando el café de orgánico, que se maneje en sistemas bajo sombra. Un paso simultáneo es hacer conocer estos esfuerzos por parte de la comunidad internacional y situar el mercado de café ambientalmente amigable como prioritario. Las medidas incluirían no solamente acciones a nivel del cultivo sino también en la protección de cuencas, reservas naturales, corredores escénicos; es decir, el manejo a escala de paisaje. La reducción de los insumos químicos, combinado con la preservación de cuencas traen beneficios como el mejoramiento de la calidad y cantidad de las aguas y la reducción de la erosión, lo que se traduce en sustentabilidad a largo plazo. La motivación por parte de fuerzas externas,

¹¹¹ Pinkus M.A. 2000. Spider diversity: is there a decline with increasing shade in coffee plantations? (Diversidad de arañas ¿hay una disminución con el incremento en el manejo de los cafetales?). Director o Asesor: G. Ibarra. ECOSUR. Tesis de maestría.

¹¹² Armbrrecht I. e I. Perfecto. 2001. Diversidad de artrópodos en los agroecosistemas cafeteros. Revista Protección Vegetal, Año 12, No. 2 (edición especial). Presentado en el Simposio Café y Biodiversidad, del V Congreso de la Sociedad Mesoamericana para la Biología y la Conservación, San Salvador, pp. 11-16.

sobretudo los países a los que se exporta el café, es de gran importancia en todo este proceso.

3.6.4 Certificaciones con que cuenta Finca Irlanda¹¹³

Es cada día más notable el desarrollo de preferencias ecológicas entre los consumidores, principalmente en aquellos de altos ingresos. Se puede acceder a estos nichos de mercado y aprovecharlos en forma más amplia si se logra certificar la compatibilidad de la producción de ciertos bienes y servicios con la conservación. Sin embargo, para ello se requieren distintos procedimientos de certificación, normalización y acreditación. La certificación es un incentivo que se otorga a productos que cumplan con ciertas normas, es equitativa, pues todos los productos, propietarios o inversionistas tienen las mismas oportunidades o posibilidades de beneficiarse con la valoración adicional que se otorguen a los bienes y servicios certificados. La certificación orgánica se inició en los años 70 y actualmente constituye la iniciativa de certificación del café más desarrollada. La tasa estimada de crecimiento global del mercado orgánico se establece entre 20 y 30% anual. En la mayor parte de los países industrializados, los productos orgánicos se están trasladando crecientemente de un mercado de nicho a un mercado convencional. El café orgánico certificado está siendo cultivado actualmente en más de 25 países del mundo.

Las organizaciones de certificación de café orgánico tales como Naturland, OCIA y Certimex insisten en rigurosos métodos de conservación de suelos como: la elaboración de abono orgánico y el cultivo en terrazas con el fin de prevenir la erosión; así como medidas para proteger los cauces de los ríos y arroyos. La mayor parte de las plantas de café orgánico son cultivadas a la sombra de otros árboles, aunque esto no constituye un criterio de la certificación orgánica, pero sí de la certificación de café de sombra.

¹¹³La información para el presente apartado fue tomada de: a) diversos documentos internos de la organización sobre las normas que debe de cumplir para certificarse, como es el "Informe de auditoría de certificación de Rainforest Alliance. 2004. b) del libro Bosques y Biodiversidad en Riesgo. (2002) Vulnerabilidad en áreas estratégicas y nuevos instrumentos de conservación. México, PRONATURA. Centro de estudios del sector privado para el desarrollo sustentable. C) y de la consulta realizada en Internet en enero 2006. <http://www.cafeunidos.org>

En muchos países, el término "orgánico" es regulado por la legislación nacional. Los productores que han colocado la etiqueta de orgánico sobre un producto deben cumplir ciertos estándares establecidos por una agencia gubernamental a nivel provincial, estatal o federal. En Canadá, por ejemplo, el Consejo Canadiense de Normas aprobó recientemente una Norma nacional para la agricultura orgánica (National Standard for Organic Agriculture). En los Estados Unidos, la Norma nacional sobre producción y manejo de agricultura orgánica (National Standards on Organic Agricultural Production and Handling) es generalmente aceptada por la industria orgánica. La Federación Internacional de los Movimientos de Agricultura Biológica (IFOAM) tiene bajo su responsabilidad la acreditación de las organizaciones afiliadas que están a cargo de la certificación de productores en varios países.

Usualmente, los cultivadores de café orgánico pueden recibir una prima neta que oscila entre US \$ 0.05 y US \$ 0.20 por libra de café orgánico, por encima de los costos de certificación. Sin embargo, en aquellos casos donde los cultivadores no controlan su propio proceso de exportación y tienen una posición de negociación débil, pueden recibir una prima inferior.

Los criterios de la certificación varían de una región a otra. La Comisión del Codex Alimentarius de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), publicó recientemente el anteproyecto de la guía para la producción orgánica y el etiquetado. Este esfuerzo se encuentra aún en su fase preliminar y se está llevando a cabo en colaboración con la Federación Internacional de los Movimientos de Agricultura Biológica (IFOAM). A nivel mundial, existen varios organismos de certificación. Sin embargo, una gran cantidad de ellos funciona bajo la representación de IFOAM. Con sede en Alemania, esta organización mundial representa más de 700 organizaciones miembro en más de 100 países. IFOAM no certifica productos sino que acredita a las organizaciones afiliadas a cargo de la certificación de los productores en varios países. El servicio de acreditación de IFOAM es realizado por una organización separada pero estrechamente vinculada a ella en los EEUU: el Servicio de Acreditación Internacional Ecológico (IOAS).

Actualmente existen 17 certificadores acreditados por IFOAM en 11 países, así como otros 10 solicitantes. Con el fin de obtener la certificación de orgánico por parte de un organismo certificador acreditado por IFOAM, el café producido debe respetar las normas generales aplicables a los productos orgánicos de IFOAM, así como los criterios específicos aplicables al café, desarrollados por el mismo organismo de certificación.

Los costos de la certificación orgánica son cubiertos por el productor, según las reglas de la organización de certificación. En nuestro país, CERTIMEX es la Certificadora Mexicana de Productos y Procesos Ecológicos. Los cafés certificados como orgánicos representan cerca del 0,7% de la producción mundial. Los productores suelen obtener sobrepuestos que compensan ampliamente el costo de la certificación, la mano de obra suplementaria y (en algunos casos) el menor rendimiento de las plantas. Con todo, los sobrepuestos se han reducido en los últimos años, al crecer la oferta.

La tierra a ser certificada como orgánica debe haber sido manejada de manera ecológica al menos 36 meses antes de la cosecha (cultivos perennes) o 24 meses antes de la siembra (cultivos anuales). Solamente se puede vender como producto “en conversión a la agricultura ecológica” aquellos que han pasado los primeros 12 meses del proceso de conversión. Normalmente, se marca oficialmente el inicio de la conversión en la última fecha de aplicación de un insumo no permitido. Sin embargo, en determinadas circunstancias se podría reconocer retroactivamente el manejo anterior del cultivo como parte del tiempo de conversión.

Todas las actividades agrícolas de la finca certificada están sujetas a control y verificación. El productor puede decidir mantener una determinada parte de su terreno como campos no ecológicos siempre y cuando la misma esté claramente delimitada. En estos campos no ecológicos normalmente no se debe producir el mismo producto que en los campos ecológicos (no se permite la “producción paralela”), a menos que se trate de cultivos perennes para los cuales se toman todas las medidas de separación necesaria.

De acuerdo con la definición de la Alianza para Bosques, la certificación es una herramienta de conservación por medio de la cual, un tercero independiente otorga un sello de aprobación que le garantiza al consumidor que el producto que está comprando es el resultado de prácticas llevadas a cabo de acuerdo con una determinada gama de criterios en las que las consideraciones ecológicas, económicas y sociales se encuentran balanceadas. A la certificación se le considera hasta el momento, un proceso no gubernamental y estrictamente voluntario. Es una herramienta efectiva para la sostenibilidad.

A medida que la población humana en permanente crecimiento impacta los ecosistemas alrededor del mundo, vemos a la certificación como una herramienta de importancia creciente para dirigirnos continuamente hacia cambios positivos. La certificación es un medio, no un objetivo. Brinda un método efectivo para asegurar que los recursos naturales sean manejados a largo plazo. La certificación brinda una guía para los propietarios de la tierra y para los empresarios sobre cómo lograr productos y proveer servicios de acuerdo con métodos prácticos y eficientes que no agoten los recursos, o impacten de manera negativa al ambiente o las comunidades locales. Por medio de la certificación el consumidor contribuye a lograr la sustentabilidad corporativa.

El proceso de la certificación se inicia con un diagnóstico, con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades de la finca para poder orientar las acciones necesarias para que las prácticas de manejo cumplan con determinados estándares que posteriormente serán verificados.

Las normativas deben ser lo suficientemente estrictas para garantizar cambios, y al mismo tiempo flexibles para ser adaptadas a realidades particulares de un país o región geográfica, y pueden cambiar ante los avances tecnológicos o nuevas circunstancias. Hoy en día hay un énfasis creciente con respecto a la responsabilidad corporativa, y en vista de las demandas de los consumidores sobre responsabilidad ambiental y social, la certificación le brinda al productor, al empresario, al consumidor una solución basada en las

preferencias del mercado. Para los dueños de las tierras o productores la certificación es una manera de que sus operaciones sean más eficientes y sostenibles y poder obtener el reconocimiento por hacer las cosas correctamente. Para asegurarse que los organismos certificadores estén usando estándares y protocolos apropiados, una agencia acreditada internacional establece normativas y evalúa a los certificadores. De esta manera se asegura que los certificadores están también siendo controlados.

A la fecha la Rainforest Alliance ha certificado más de 800 operaciones en más de 5,4 millones de hectáreas en todo el mundo. Más del 15% de todos los bananos que se comercializan internacionalmente provienen de fincas certificadas. Por ejemplo todas las fincas de banano de Chiquita, en América Latina que cubre alrededor de 29,000 hectáreas han sido certificadas. También se está trabajando con fincas cafetaleras en toda Latinoamérica para mantener las tradiciones de producción sostenibles. Se han certificado 506 fincas y hay muchas más en proceso en México, Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Panamá. La RA coordina la Red de Agricultura Sostenible (RAS) que sirve como organismo acreditador de nueve organizaciones no gubernamentales y dentro de esta coalición todos usan los mismos estándares y protocolos de certificación. En la actualidad se trabaja con productores de banano, café, flores y helechos, cítricos y cacao en 14 países tropicales.

Durante las próximas dos décadas se calcula que la población humana crecerá de 6,000 a 7,700 millones. En su lucha por alimentarse, vestirse y proveer de vivienda a sus familias, la gente continuará ejerciendo una creciente presión sobre los recursos naturales del planeta, particularmente en los sistemas más sensibles. En las regiones más ricas de la tierra desde el punto de vista biológico, la población crece a una tasa del 3.3% anual. No es suficiente con designar áreas como parques o reservas. Aunque el 10% del territorio del mundo ya ha sido declarado protegido, la gente local depende de los recursos de esas zonas para ganarse la vida. Los científicos estiman que podemos perder hasta la mitad de las especies de la tierra si únicamente continúan como hábitat de vida silvestre las áreas protegidas que existen en la actualidad.

Pero existe una opción, que consiste en cambiar las prácticas de uso de la tierra, establecer estándares para el uso sostenible de los actuales recursos para conservarlos en el largo plazo. Lograr conservar las grandes riquezas de biodiversidad con que cuenta en la actualidad el planeta, utilizar los recursos de forma adecuada para no comprometer la satisfacción de las necesidades de las futuras generaciones. Requerimos como especie implementar soluciones innovadores para lograr la conservación global de los diversos ecosistemas. Durante los últimos cuatro siglos se han talado la mitad de los bosques del mundo, como respuesta a esta significativa pérdida la Alianza para Bosques fue pionera en la certificación forestal al lanzar “SmartWood” el primer programa del mundo de certificación forestal sustentable en 1989. Se han certificado alrededor de seis millones de hectáreas que van desde los bosques fríos del noroeste de los EEUU hasta los tropicales bosques de Papua Nueva Guinea. Con oficinas y grupos asociados en los EEUU, México, Canadá, Guatemala, Bolivia, Brasil, Gran Bretaña, Dinamarca e Indonesia, SmartWood garantiza a los consumidores que cualquier producto forestal proviene de fincas que están garantizando la conservación de la biodiversidad y asegurando los derechos de los trabajadores y la gente local.

Mientras que la población local y los indígenas dependen directamente de los recursos forestales para ganarse la vida, a menudo estos carecen de las habilidades técnicas y herramientas para usar de una mejor manera los bosques. Durante los últimos 15 años los gobiernos de prácticamente todo el mundo han colocado a las comunidades locales a cargo de las áreas forestales: una tendencia que se espere continúe. A nivel mundial las comunidades son dueñas actualmente del 11% de los bosques estatales, en los países en vías de desarrollo esta figura asciende a 25%. Y la estrategia consiste en lograr que dichas comunidades desarrollen prácticas sostenibles que les permitan ganarse la vida con productos forestales no maderables tales como resinas, látex, o la implementación de desarrollos turísticos donde el principal atractivo sea la observación de flora y fauna, la convivencia con la naturaleza pero apreciando su valor y aprehendiendo a conservarla. Con 700 millones de personas viajando cada año, el turismo es un gran negocio, y

aunque puede producir impactos seriamente negativos, también tiene el poder de brindar incentivos para la conservación.

Alrededor del mundo la agricultura lidera la destrucción de hábitat para la vida silvestre que se considera es la causa principal de la extinción de flora y fauna, esta actividad, es asimismo, la mayor usuaria de agua dulce y ocupa un cuarto de la superficie terrestre. A medida que aumenta la presión poblacional en cada confín del planeta y la conversión de bosque a finca agrícola se acelera, las prácticas agrícolas actuales sólo continuarán intensificando el ciclo de pobreza que experimentan la mayoría de los productores.

La Finca Irlanda desde 1960 cuando inicia los primeros ensayos para su conversión al sistema orgánico-biodinámico, se interesa también por integrar al mercado un producto de calidad y que fuera fácilmente aceptado por sus clientes. De esta forma inicia los contactos con la Demeter Bund de Alemania en 1962, en aquel entonces solamente eran certificados cultivos de clima templado, ya que era en esos países en donde existía la oferta y la demanda de este tipo de productos, pero precisamente por eso muchos consumidores se sintieron atraídos, pues causó gran interés que un producto de un país tropical se preocupara en la certificación. Como parte del proceso de certificación, se empezaron a producir sistemáticamente grandes cantidades de composta con los materiales orgánicos que se tenían disponibles en la finca; como son pulpa de café, estiércol de ganado, maleza y hojarasca del cafetal, cenizas y cal. También se inició la aplicación de preparados biodinámicos, hechos a base de plantas medicinales y que tienen la función de mejorar los procesos biológicos.

Conjuntamente a las actividades anteriores, se siembran leguminosas arbustivas alrededor de cada planta de café. Después de un largo periodo de adaptación de las técnicas de producción orgánica a las características específicas de la zona y del cultivo, se logró en el año de 1967 la entrega de los primeros 200 sacos de café certificados. Por espacio de 20 años para cubrir los requerimientos del mercado sólo fue necesaria la certificación de la Demeter Bund. Sin embargo conforme se expande el movimiento orgánico tanto en México como en el mundo, también crecen las exigencias de los

demandantes hacia los productores quienes deben cubrir ciertas normas, es así que Finca Irlanda necesitó de los servicios de otras empresas certificadoras para poder cubrir la demanda de compradores interesados de otros países. A finales de los ochenta para entrar al mercado holandés fue necesaria la certificación adicional del Grupo EKO. De la misma manera, para abrir el mercado estadounidense en 1983, se requirió de la certificación de la Demeter Association de California. Actualmente la finca exporta ocho calidades diferentes de café a Holanda, Alemania, Suiza, Estados Unidos y Japón. De igual forma se comercializan cacao fermentado y cardamomo en el mercado orgánico. Cuenta al momento con las certificaciones de café de sombra y amigable con las aves; del Smithsonian Migratory Bird Center; de café orgánico biodinámico de Demeter y del Instituto de Comercio Ecológico (IMO Suiza) y de la Red de Agricultura Sostenible (Rainforest Alliance) que certifica que Finca Irlanda cubre las normas requeridas que promueven los principios de conservación y de bienestar social del desarrollo sustentable. (Ver anexos 1 a 5).

Certificados vigentes de Finca Irlanda S.A. de C.V.

Productos Orgánicos	Por el Institut für Marktökologie (IMO) o Instituto de Comercio Ecológico de Suiza, válido para Europa y Estados Unidos.
Productos Biodinámicos	Por Demeter Association, Inc. de Estados Unidos y Demeter International de Alemania.
Promoción de los principios de conservación y de bienestar social del desarrollo sustentable.	Otorgado por Sustainable Agriculture Network, integrada por Rainforest Alliance de Estados Unidos entre otras organizaciones.
Café de Sombra y Café amigable con las aves.	Concedido por el Smithsonian Migratory Bird Center en Washington, D.C.

Con la finalidad de lograr una producción acorde con los principios de conservación del desarrollo sustentable, Finca Irlanda ha necesitado implementar ciertas estrategias con la finalidad de seguir siendo competitiva, a utilizado la diversificación de productos así como las alianzas estratégicas, temas de los que hablaremos a continuación en el capítulo cuatro.

Capítulo IV. Estrategias competitivas implementadas en Finca Irlanda.

4.1 Estrategias organizacionales.¹¹⁴

La palabra estrategia se deriva del término militar griego *estratego*, con el cual se designaba al encargado del mando del ejército, en la antigua Grecia; y aparece por primera vez en el siglo IX a.c. en la narración de cómo fue organizada la batalla entre aqueos y troyanos en La Iliada de Homero.

Como acabamos de mencionar, el vocablo estrategia tiene sus orígenes en el ámbito militar y su objetivo era diseñar acciones en espacios no controlados. En la actualidad, considero que sigue aplicándose en el mismo sentido, pues a causa de la turbulencia del entorno en que se desarrollan las organizaciones se requiere que los dirigentes diseñen acciones de situaciones no controladas para responder al cambio constante, a la incertidumbre y a los efectos causados por la globalización.

El uso de la estrategia se difundió en las organizaciones como una forma de generar resultados racionales y liderazgos capaces de reducir la incertidumbre organizacional causada principalmente por las contingencias del entorno y alcanzar así los objetivos o fines esperados.

Es importante diferenciar entre estrategia y táctica. Se dice que los negocios poseen numerosas estrategias desde los niveles corporativos hasta los niveles departamentales de cada división. La diferencia con las tácticas radica primordialmente en la acción o la perspectiva que tenga el líder. Las tácticas pueden surgir a cualquier nivel. Son los realineamientos de corta duración, son ajustables y asumen la acción y la interacción que las fuerzas contrarias usan para lograr metas específicas. La estrategia define una base continua para enfocar ajustes hacia propósitos más ampliamente concebidos. Las estrategias pueden considerarse como guías para la acción o como los resultados de un comportamiento. Es indispensable referirse y tener en cuenta

¹¹⁴ Mintzberg Henry. Quinn James Brian. 1993. El proceso estratégico. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A Edo. de México.

el patrón aparente de las metas operativas, políticas y principales programas de la empresa para ver cuál es su verdadera estrategia (Mintzberg, 1972).

Las estrategias militar y diplomática existen desde los tiempos prehistóricos, historiadores y poetas a través del tiempo han recopilado testimonios relativos a la vida y la muerte tanto de las estrategias exitosas como de las fallidas, transformándolas en sabiduría que en muchos casos han servido de guía para actuaciones futuras. El análisis de las estrategias militar y diplomática proporcionan un conocimiento fundamental de las dimensiones básicas, la naturaleza y el diseño de las estrategias formales. Dichas dimensiones son:

a) En primera instancia, las estrategias formales efectivas contienen tres elementos esenciales: *Las metas u objetivos* más importantes que deberán alcanzarse; *las políticas* más significativas que guiarán o limitarán la acción; y las principales *secuencias de acción o programas* que deberán lograr las metas definidas dentro del límite establecido.

b) Las estrategias efectivas se desarrollan alrededor de pocos conceptos clave e impulsos, eso les da cohesión, equilibrio y claridad.

c) La estrategia no sólo comprende lo impredecible, sino también lo desconocido. La esencia de la estrategia, ya sea militar, diplomática, de negocios, deportiva o política, es construir una posición que sea tan sólida y potencialmente flexible, que la organización logre sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento del entorno.

d) A semejanza de las organizaciones militares, las empresas cuentan con múltiples rangos de grandes estrategias de frente, de combate, de áreas, de batallas, de infantería, de artillería; otras organizaciones por igual complejas deberían también tener varias estrategias jerárquicamente relacionadas y sustentables entre sí (Vancil y Lorange, 1975; Vancil, 1976)

A medida que nos adentramos en el siglo XXI se hace imprescindible elaborar estrategias claras, diferentes y únicas, que nos permitan atender las necesidades de diferentes grupos de clientes al brindarles algo diferente de lo que ofrecen los rivales, de no ser así, la fuerte competencia “nos comerá vivos”. “Hubo un tiempo en que los mercados lo perdonaban todo” y las organizaciones podían dejarse llevar por las estrategias de “yo también”, pero hoy día, la necesidad de tener una estrategia clara es mucho más crucial. De los años 80 a la fecha las organizaciones han venido aplicando procesos de reingeniería, reducción de tamaño, reducción de gastos, gestión de la calidad total, benchmarking, etc. con la finalidad de hacer frente a las contingencias del entorno, seguir siendo competitivas y sobrevivir en el mercado.¹¹⁵

4.1.1 ¿Qué es la estrategia?¹¹⁶

Pero, ¿qué es en sí la estrategia? aunque en realidad no exista una definición clara de lo que es la estrategia, podemos decir que abarca el propósito global de una organización. El término es utilizado con diversas acepciones por muchos autores y administradores, algunos incluyen como parte de la estrategia a las metas y los objetivos, mientras que otros establecen una clara distinción entre ellos.

Según Hax y Majluf (1993) se puede considerar a la estrategia como un concepto multidimensional que incluye la totalidad de las actividades críticas de la organización y les proporcionan un sentido de unidad, dirección y propósito. Consideran que se requiere de diferentes enfoques para integrar una definición global, e identifican las siguientes dimensiones críticas:

1. La estrategia como un modelo que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de la empresa.

¹¹⁵ Porter Michael. (1997). “Crear las ventajas del mañana”. En Repensando el futuro. Negocios, principios, competencia, control y complejidad, liderazgo, mercados y el mundo. Edit. NORMA. 1997. bogotá, Colombia.

¹¹⁶ Thompson, Arthur A. Jr. y Strickland III A.J. (1994). Dirección y Administración Estratégicas. Addison-Wesley Iberoamericana. Wilmington, Delaware, E.U.A

2.La estrategia como un medio para establecer el propósito organizacional en términos de sus objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.

3.La estrategia como una definición del dominio competitivo de la organización.

4.La estrategia como una reacción ante las amenazas y oportunidades externas, debilidades y fortalezas internas, a fin de lograr una ventaja competitiva.

5.La estrategia como un canal para diferenciar las tareas de gestión.

6.La estrategia como definición de la contribución económica y no económica que la empresa pretende dar a sus actores.

Una definición global de estrategias según Hax y Majluf¹¹⁷ quedaría: “la estrategia es un patrón de decisiones coherente, unificador e integrativo, que determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos, selecciona los negocios de la organización en los cuales debe estar, intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo, respondiendo a las amenazas y oportunidades en el medio ambiente de la firma, las fortalezas y debilidades de la organización, abarca todos los grados jerárquicos del negocio y define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que se propone hacer a sus grupos asociados”¹¹⁸. En el cuadro uno se sintetizan las dimensiones críticas para la formulación de la definición de estrategia, según Hax y Majluf.

Mintzberg y Quinn (1995)¹¹⁹ señalan que las estrategias pueden existir en una organización aun cuando no estén formuladas en un plan de acción unificador, en organizaciones en donde el dirigente es quien toma las decisiones en forma cotidiana, y las dividen en dos tipos: (ver figura uno.)

¹¹⁷ Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolas S.1993. The Strategy Concept and process. Prentice Hall.USA.

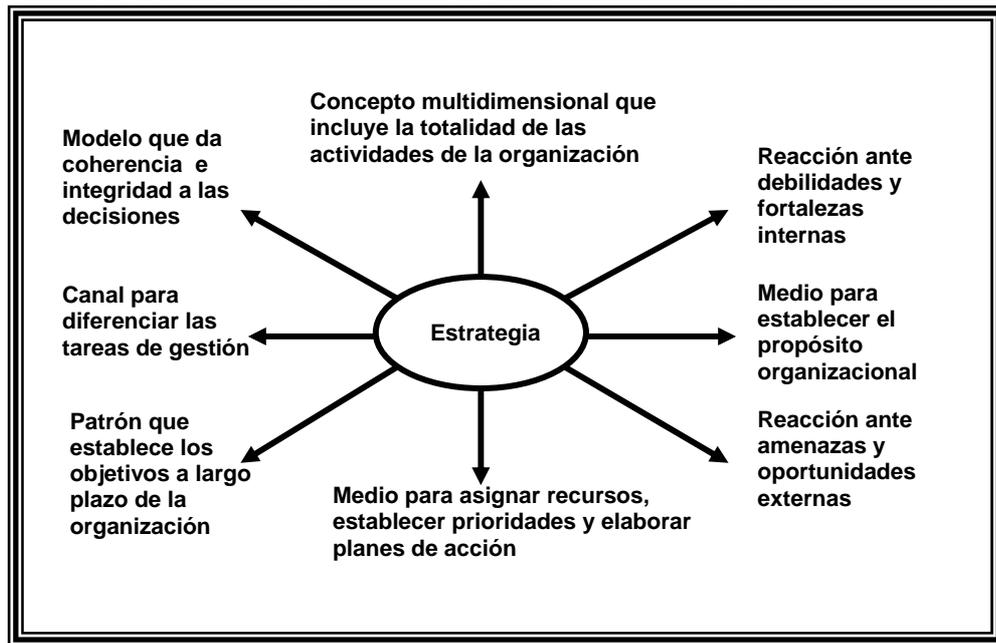
¹¹⁸ Tomado de: Cereceres Gutiérrez Lucía. 2004. *Evolución organizacional. Proceso de crecimiento de pequeña a mediana empresa*. Universidad Autónoma de Sinaloa. 1ra. Edición. Pag: 53-54.

¹¹⁹ Parte de la información de este apartado es un resumen de: Mintzberg Henry. Quinn James Brian. 1993. El proceso estratégico. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A Edo. de México.

a) *Implícitas*, son las que están en la mente del directivo, producto de su visión, se van presentando en forma reactiva al entorno, no están plasmadas en un plan formal. También se conocen como estrategias *emergentes*.

b) *Explícitas*, son las que se elaboran como parte de una planeación formal, están por escrito. Y se conocen como *deliberadas*.

Cuadro 1. DIMENSIONES CRÍTICAS EN LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.



Fuente: elaboración propia. Con datos de Hax y Majluf (1993)

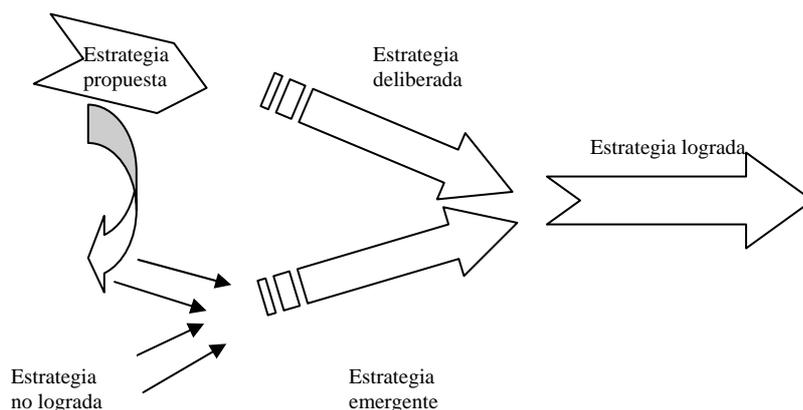


Figura 1. Estrategias deliberadas y emergentes. Mintzberg (1993:16)

Las estrategias que Finca Irlanda ha implementado son implícitas, porque se han dado como resultado de la visión de los dueños, quienes previendo posibles problemas en cuanto a precio inician la diversificación desde los años

60, con el cambio de monocultivo al incluir cacao y cardamomo; posteriormente en los 90 al iniciar la fabricación de mermeladas, licores y otros productos; todo ello con la finalidad de no depender de un sólo producto.

Mintzberg es quien introduce la idea de que las estrategias pueden desarrollarse en una organización sin que alguien conscientemente se lo proponga, es decir sin que sean formuladas. Y se concentra en varias y distintas definiciones de estrategia. Para Mintzberg la estrategia puede ser vista como: un plan, un patrón, una posición y una perspectiva.

La estrategia como un plan: es una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica. Como plan, una estrategia también puede ser una pauta de acción, una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor.

La estrategia como patrón: además de que las estrategias pueden ser intencionales, o sea como planes generales o maniobras específicas. También pueden ser elaboradas. Se requiere de una definición que abarque el comportamiento que deseamos se produzca; de esta forma la estrategia es vista como un modelo, específicamente como un patrón en un flujo de acciones. Se dice que la estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es. (Mintzberg y Waters, 1985).

Las definiciones de estrategia como plan o como patrón pueden ser independientes una de la otra, los planes pueden pasar desapercibidos, mientras que los patrones pueden dar la impresión de surgir sin advertirlo. Parafraseando a Hume, “las estrategias pueden ser resultado de las acciones humanas, pero no diseños humanos” (Majone 1976:77). Si se etiqueta la primera definición como estrategia intencional y la segunda como estrategia elaborada, entonces estaremos en condiciones de distinguir las estrategias deliberadas, donde las intenciones que existieron antes fueron conscientemente asumidas a partir de las estrategias emergentes las que, en ausencia de la intencionalidad, o a pesar de ella (inconsciente), se desarrollaron los patrones.

La estrategia como posición: es un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un “medio ambiente”. De acuerdo con esta definición, la estrategia viene a ser la fuerza mediadora, o “acoplamiento” según Hofer y Schendel (1978:4), entre organización y medio ambiente, o sea entre el contexto interno y el externo. En términos ecológicos, la estrategia representa un “nicho”; en términos económicos, un lugar que genera “rentas”, un lugar que genera ingresos de un lugar “único” (Bowman, 1974:47); en términos de administración formal, un “dominio” del producto de mercado (Thompson, 1967), o sea el lugar en el medio ambiente donde se concentran los recursos. La estrategia como posición puede ampliarse más allá de la competencia, bien sea económica o de otra índole. ¿Y qué podría significar “nicho” sino una posición ocupada para evitar la competencia? Por tanto es posible ir de la definición empleada por el General Ulises Grant en 1869, “La estrategia es el despliegue de los recursos propios de tal manera que permitan vencer al enemigo”, a la del profesor Richard Rumelt en la década de 1980, “la estrategia consiste en crear situaciones económicas rentables y en discernir cómo sostenerlas”¹²⁰ a saber, cualquier situación viable, sea o no directamente competitiva.

De hecho, Astley y Fombrun (1983), dan el siguiente paso lógico al introducir la noción de estrategia “colectiva”, o sea, la estrategia que busca promover la cooperación entre organizaciones y aun entre posibles competidores (en biología equivale a los animales que para protegerse se agrupan). Tales estrategias varían desde los acuerdos y discusiones informales, hasta la creación de instancias formales como las juntas directivas entrelazadas, los riesgos colectivos y las fusiones comerciales. Son conocidas también como estrategias para contrarrestar las fuerzas legítimas de la competencia.

Estrategia como perspectiva: Mientras la cuarta definición de la estrategia mira hacia fuera, buscando ubicar a la organización en un entorno externo y en posiciones concretas, la quinta mira hacia el interior de la organización, mejor

¹²⁰ Expresado en la Conferencia de Administración Estratégica, Montreal, octubre de 1982.

dicho, hacia el interior de la cabeza del estratega colectivo, pero con una visión más amplia. Aquí, la estrategia es una perspectiva, su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo.

En este sentido, *“la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo”* Philip Selznick (1975:47); este autor es sin duda alguna, uno de los primeros y más influyentes escritores sobre estrategia, y fue quien escribió en relación a “el carácter” de una organización, “compromisos sobre maneras de actuar y de responder” objetivos claros e integrados que se incorporan al interior mismo de la organización. Varios conceptos provenientes de otros campos también captan esta noción: los antropólogos hacen referencia a la “cultura” de una sociedad y los sociólogos a su “ideología”, los teóricos militares se ocupan y escriben acerca de la “gran estrategia” de los ejércitos, y los teóricos de la administración han recurrido a términos tales como “la teoría de los negocios” y su “fuerza impulsora” (Drucker 1974; Tregoe y Zimmerman, 1980).

James Brian Quinn nos dice que una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. De esta forma podemos entender que la estrategia nos ayuda a poner en orden las acciones necesarias y asignar recursos a esas acciones para poder anticiparse a los posibles cambios en el entorno.

Quinn también menciona que las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles, que en su momento, pueden ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. Estas decisiones son las que auténticamente moldean las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar.

En los estudios organizacionales la estrategia es considerada como una forma de control según lo señala Barba (2001:30) “En términos críticos, se puede asumir que la estrategia corporativa es un conjunto de discursos de poder que consideran a los administradores y a los empleados como el mismo sujeto, para asegurar su sentido de propósito y realidad a través de la formulación, evaluación y conducción de las decisiones estratégicas en las organizaciones”.

H. Igor Ansoff (1964) menciona que en los años cincuenta, cuando la respuesta a las discontinuidades del ambiente se volvieron importantes, el concepto de estrategia empezó a formar parte del vocabulario de las empresas, y considera que una estrategia consiste en una serie de normas para la toma de decisiones que guían el comportamiento de la organización y nos dice que existen cuatro tipos diferentes de dichas normas:

1) Criterios con los que se mide el rendimiento presente y futuro de la empresa. La calidad de estos criterios se conoce comúnmente como *objetivos* y la cantidad deseada como *metas*.

2) Normas para desarrollar la relación de la empresa con su ambiente externo: qué tecnología de productos desarrollará la empresa, dónde y a quién se venderán los productos, cómo obtendrá la empresa ventaja sobre sus competidores. Esta serie de normas se denominan estrategia de mercados y productos o *estrategia empresarial*.

3) Pautas para establecer las relaciones y los procesos internos dentro de la organización, las cuales se designan frecuentemente como *concepto de organización*.

4) Reglas por medio de las cuales la empresa dirige sus negocios diarios, conocidas como *políticas operativas*.

4.1.2 Diseño de la estrategia¹²¹

¹²¹ La información para la elaboración de este apartado fue tomada de: a) Mintzberg Henry. Quinn James Brian. 1993. El proceso estratégico. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A Edo. de México. b) Thompson, Arthur A. Jr. y Strickland III A.J. (1994). Dirección y Administración Estratégicas. Addison-Wesley Iberoamericana. Wilmington, Delaware, E.U.A

El diseño de la estrategia responde a la necesidad de las organizaciones de crear en el presente las condiciones requeridas para hacer frente a la turbulencia del futuro, en este sentido la estrategia se convierte en una herramienta indispensable que contribuye al cambio organizacional. El cambio tiene que ver con hacer evolucionar las necesidades del cliente, las prácticas administrativas, las tecnologías y lo más importante, nuestra percepción del mundo; es aquí donde la estrategia nos induce a preocuparnos por la preservación del medio ambiente.

Siempre existe cierto porcentaje de riesgos, de aventura, de creatividad empresarial y se requiere de una buena visión para detectar nuevas oportunidades en el mercado, cuando se realiza la formulación de una estrategia, actividad fundamentalmente empresarial que nos permite crear un plan de acción; no solo hablamos de riesgo sino también de oportunidad al seleccionar entre varias alternativas, cual será la que guíe la siguiente etapa de movimientos y enfoques. Los directivos se enfrentan a un gran reto al tratar de que la estrategia de la organización se mantenga renovada, que responda a las condiciones cambiantes y que dirija la organización hacia las actividades empresariales adecuadas en el momento adecuado. La estrategia apoya a la organización a abrir nuevos caminos que le permitan seguir siendo competitivas y sobrevivir al ritmo de cambio acelerado del medio ambiente. A veces se presentan grandes cambios en la estrategia cuando se dan movimientos estratégicos en el mundo real o cuando llega alguna crisis y los directivos se dan cuenta de que la estrategia de la organización necesita una reorientación radical. Las mejoras y adiciones, entremezcladas con grandes cambios periódicos, son una parte normal del “uso de la estrategia” gerencial.

El diseñar la estrategia, en algunas ocasiones, se requiere como respuesta a situaciones críticas, donde se necesita efectuar con rapidez movimientos que nos ayuden a formular una estrategia casi completamente nueva de la noche a la mañana. En otras ocasiones se requiere de adecuar la estrategia para la creación de nuevas compañías. Pero de forma general la

estrategia de una compañía se desarrolla progresivamente a medida que se van presentando diferentes acontecimientos y conforme aumenta la experiencia directiva. No se puede planear todo con anticipación e incluso los mejores planes deben adaptarse a condiciones cambiantes y a sucesos imprevistos. Por lo tanto la formulación de la estrategia se compone de dos elementos:

a) Uno *proactivo*: que tiene carácter anticipativo.

b) El otro *reactivo*: concebido como respuesta a nuevos desarrollos, oportunidades y experiencias con los éxitos y fracasos de movimientos, enfoques y acciones estratégicas anteriores.

A continuación se presentan algunas de las fuerzas que motivan la configuración de la estrategia en una organización:

1) Movimientos para diversificar la estructura de ingresos de la compañía y entrar a nuevos sectores industriales.

2) Acciones que respondan a las cambiantes condiciones del sector industrial; como pueden ser: nuevos patrones de demanda, nuevas regulaciones gubernamentales, globalización de la competencia, inestabilidad de los tipos de cambio, entrada o salida de nuevos competidores.

3) Acciones para aprovechar nuevas oportunidades, tales como: nuevas tecnologías, innovación de productos, la oportunidad de comprar una compañía rival, nuevos tratados comerciales que abran mercados internacionales.

4) Movimientos defensivos para contrarrestar las acciones de competidores extranjeros o nacionales.

5) Movimientos ofensivos para fortalecer la posición competitiva a largo plazo de la compañía y asegurar una ventaja competitiva.

6) Movimientos para mejorar los beneficios a corto plazo.

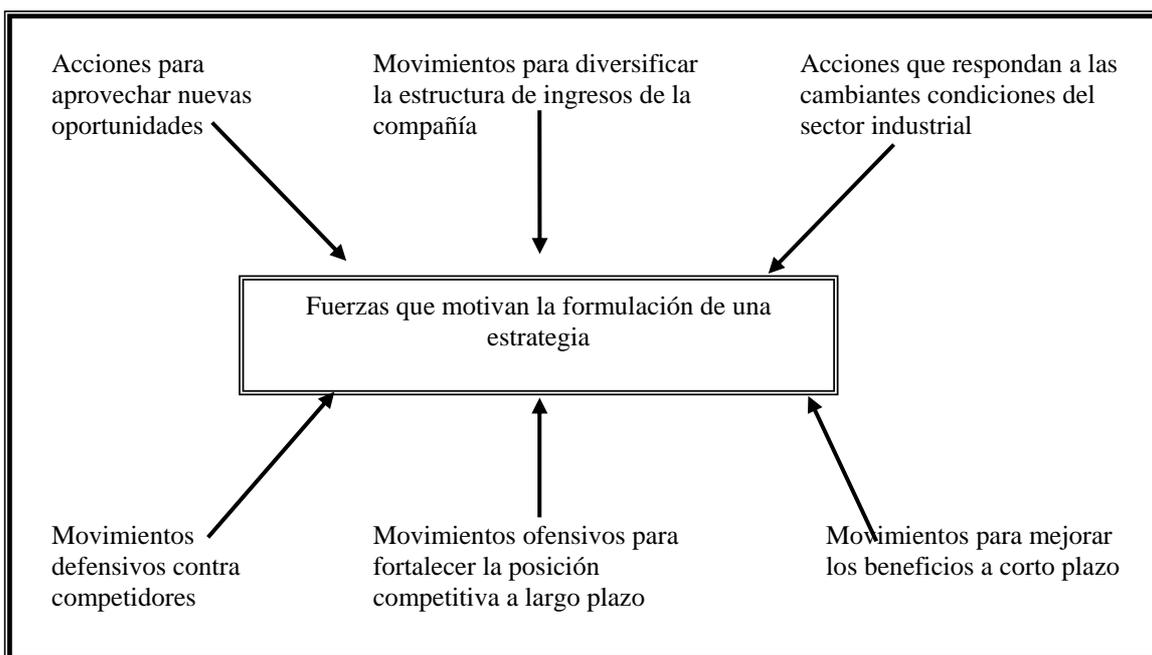
7) Esfuerzos por hacer un gran cambio en la estrategia.

8) Esfuerzos para ajustar la estrategia actual.

9) Movimientos y enfoques en actividades de las áreas funcionales que definan cómo se dirige cada función.

10) Acciones que se refieran a problemas operativos específicos de la compañía y a problemas con la estrategia.

Cuadro 2. FUERZAS QUE DAN ORIGEN A LA ESTRATEGIA.



Elaboración propia. Con datos tomados de: Thompson y Strickland (1994).

4.1.3. Evaluación del entorno en el diseño de la estrategia.¹²²

Las circunstancias cambiantes y el torbellino de acontecimientos del entorno de una organización obligan continuamente a los directivos a evaluar la posición actual de su empresa así como conocer las perspectivas, para estar alertas y saber cuando es tiempo de tomar una nueva dirección y ajustar o modificar la estrategia. El cambio de posición de una empresa debido a nuevos desarrollos, disminuye las amenazas de verse atrapado en una mala posición en el mercado, de depender del negocio equivocado en el momento equivocado.

Los buenos empresarios deben estar siempre alertas a las nacientes oportunidades y amenazas en el entorno, a los gustos y preferencias de los consumidores, a su insatisfacción con los productos y servicios actuales, a las nuevas tecnologías y a las nuevas condiciones comerciales internacionales. La evaluación de los desarrollos de clientes, mercados y tecnologías permite tener juicios empresariales acerca de cuáles son los caminos a seguir.

¹²² La información para la elaboración de este apartado fue tomada de: Gibson Rowan. (1997). Repensando el Futuro. Ed. NORMA. Bogotá, Colombia.

Es importante que el líder de la organización analice cada una de las posibles rutas, sus riesgos y proyecciones y posteriormente tome las decisiones que considere que los llevarán a tener éxito en los años venideros, pues una estrategia que se estructura de manera bien definida desde sus inicios, se convierte en la base fundamental para que la compañía enfrente sus retos el futuro. La estrategia de éxito de muchas empresas industriales ha sido ampliar sus mercados haciéndolos globales y no limitarse a los nacionales, ya que han percibido a tiempo el cambio que se ha venido dando en las últimas décadas hacia la internacionalización y la competencia global.

La habilidad que una compañía tenga para cambiar es lo que le permite sobrevivir en la actualidad. La modernización de las organizaciones es un factor obligado de los procesos de globalización, internacionalización y regionalización que se vienen dando a partir de la década de los ochenta. El cambio es algo inevitable, es un prerrequisito para mantener la continuidad; si una organización no está dispuesta a efectuar cambios, ya sea en su estructura, cultura, etc. entonces con seguridad está predestinada a morir.

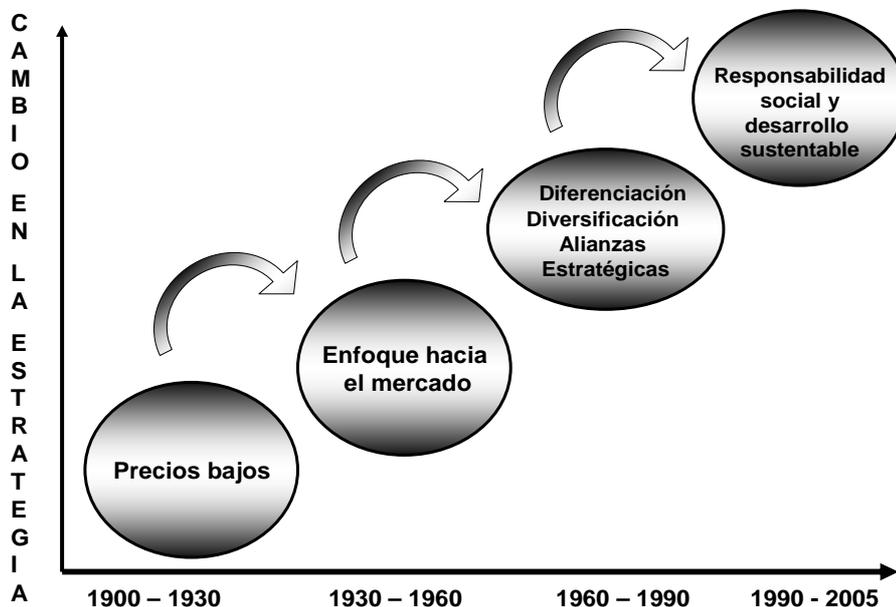


Figura 2. Elaboración propia. Con datos de diversos autores.

Con base en la figura dos podemos decir que durante los primeros treinta años del siglo pasado, la estrategia para que la empresa lograra el éxito era la

de ofrecer los precios más bajos y los productos eran sobre todo poco diferenciados. Sin embargo poco a poco la demanda de artículos de consumo básico empezó a saturarse, las nuevas exigencias de un mercado dinámico ya no son satisfechas por la oferta masiva de productos creados y manufacturados en serie, la demanda exige productos hechos a la medida, de calidad y proporcionados justo a tiempo; por lo que la nueva estrategia de las empresas fue el enfoque hacia el mercado, se desarrollaron estudios de gustos y preferencias, se adecuaron los productos a los diversos tipos de demandas, se iniciaron campañas agresivas para motivar y aumentar las compras, etc.; este cambio en la estrategia organizacional significó un cambio de una perspectiva introvertida y dirigida hacia el interior de la organización en donde solo eran importantes la mayor producción y el control, hacia una perspectiva extrovertida y abierta.

Hace varios años se necesitaba o se esperaba a que llegara a la directiva de la empresa una nueva generación para efectuar cambios, pero con la velocidad con que las industrias están cambiando hoy día, ya no es posible esperar a que llegue la nueva generación de directivos para efectuar los cambios, lo que se necesita es que la compañía esté constantemente creando nuevas fuentes de utilidades, y para lograr esto, se requiere crear nuevos negocios y nuevos productos. Algunas de las estrategias que las organizaciones han implementado como apoyo de esta necesidad, son: la *diversificación*, y las *fusiones y alianzas estratégicas* entre empresas que en la mayoría de los casos se venían desarrollando como rivales.

Las transnacionales del mañana, según Drucker, no serán probablemente compañías manufactureras. La economía de servicios se esta volviendo transnacional. Las economías de los países desarrollados se están volviendo de uso más intensivo de conocimiento y de uso menos intensivo de capital y trabajo. El mundo esta cambiando muy rápidamente su forma de integración económica, y el comercio internacional ha evolucionado de un intercambio complementario de bienes y servicios a un intercambio entre adversarios.

El modelo empresarial tradicional, es obsoleto. El objetivo de las

organizaciones sigue siendo la búsqueda de una ventaja competitiva, entendida como tal, la superioridad o mejoría respecto a otro, determinada por cómo somos percibidos por el cliente. En el entorno actual, la capacidad de producción ha dejado de ser una ventaja competitiva. En estas circunstancias, aprender más rápido que los competidores puede ser una de las ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Las otras que podríamos mencionar son la Responsabilidad Social y el cuidado del medio ambiente. Además las organizaciones son cada día más conscientes que el conocimiento de sus empleados se está convirtiendo en un recurso muy valioso.

4.2 Tipos de estrategias competitivas.¹²³

En la empresa lucrativa, el interés por la formulación explícita de la estrategia es relativamente reciente; sin embargo, en la historia de los negocios abundan ejemplos obvios del uso deliberado y con éxito de la estrategia. La estrategia competitiva consiste en todos los movimientos y enfoques que ha puesto y está poniendo en práctica una compañía para atraer compradores, aguantar las presiones competitivas y mejorar su posición en el mercado.

En 1965, Igor Ansoff propuso una matriz de cuatro estrategias que se volvieron muy populares: *penetración en el mercado, desarrollo del producto, desarrollo del mercado y diversificación* (1965:109). No obstante, estas estrategias resultaron poco comprensibles y quince años después, Michael Porter (1980) introdujo la que sería la lista más conocida de “estrategias genéricas”: *liderazgo en costos, diferenciación y punto central o foco*. Esta lista también fue considerada como incompleta. Ansoff se enfocaba en la estrategia de ampliación del negocio y Porter se centraba en la estrategia de identificación del negocio. Henry Mintzberg menciona que casi todos los autores serios que se interesan en los aspectos de contenido en la administración estratégica tienen su propia lista de estrategias, el problema es que casi siempre estas listas son muy limitadas y sólo se enfocan a cierto tipo de estrategias o las mezclan en forma arbitraria sin un verdadero orden.

¹²³ La información que se utiliza para la elaboración de este apartado fue tomada de: Thompson, Arthur A. Jr. y Strickland III A.J. (1994). Dirección y Administración Estratégicas. Addison-Wesley Iberoamericana. Wilmington, Delaware, E.U.A

Es importante mencionar que la implantación de la estrategia por lo general tiene que ver con el logro de los objetivos de una organización, y estos objetivos pueden ser de dos tipos:

- Objetivos financieros, que son los encausados a elevar el rendimiento económico de la organización y que por lo general son a corto plazo.
- Objetivos estratégicos, elaborados con la finalidad de lograr una posición competitiva y son a largo plazo.

Aunque tanto los objetivos financieros como los estratégicos gozan de alta prioridad por su carácter de proporcionar resultados clave, casi siempre los esfuerzos de una organización se centran primeramente en el logro de los objetivos financieros, cuando éstos han sido saneados lo suficiente como para evitar la crisis, el objetivo debe ser lograr una posición competitiva más fuerte, una compañía que deja pasar las oportunidades de fortalecer su posición competitiva a largo plazo, corre el riesgo de diluir su competitividad, de perder ímpetu en sus mercados y de debilitar su capacidad de superar los riesgos en el mercado ocasionados por rivales ambiciosos.

A continuación en el cuadro tres se presentan algunos de los objetivos tanto financieros como estratégicos que son la base para la formulación de la estrategia empresarial.

Cuadro 3.OBJETIVOS A CONSIDERAR AL FORMULAR UNA ESTRATEGIA

OBJETIVOS FINANCIEROS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crecimiento de ingresos más rápido ➤ Dividendos más altos ➤ Mayores márgenes de beneficio ➤ Mayor rentabilidad de capital invertido ➤ Mayores flujos de efectivo ➤ Creciente precio de las acciones ➤ Beneficios estables durante períodos de recesión ➤ Estructura de ingresos más diversificada 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mayor participación en el mercado ➤ Posición más alta y segura en la industria ➤ Mayor calidad en los productos ➤ Línea de productos más amplia y atractiva ➤ Servicio a clientes superior, por medio de diferenciar nuestro producto de la competencia ➤ Mayor capacidad para competir en mercados internacionales ➤ Mayores oportunidades de crecimiento

Fuente: Thompson y Strickland (1994).

Como ya hemos mencionado con anterioridad existe una gran diversidad de estrategias que una organización puede estructurar con la finalidad de lograr sus objetivos, nosotros nos enfocaremos a las estrategias implementadas para alcanzar objetivos estratégicos.

Cuadro 4. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	GENERICAS	<ul style="list-style-type: none"> ➢ LIDERAZGO EN COSTOS ➢ DIFERENCIACIÓN ➢ ENFOQUE O NICHOS 		
	OFENSIVAS	<ul style="list-style-type: none"> ➢ ATAQUE → ➢ LATERAL ➢ TIPO GUERRILLA ➢ DE APROPIACIÓN 	<ul style="list-style-type: none"> •Puntos fuertes •Puntos débiles •Simultáneo 	
	DEFENSIVAS	<ul style="list-style-type: none"> ➢ ENCOJIMIENTO ➢ DESINVERSIÓN ➢ LIQUIDACIÓN ➢ ESTRATEGIAS DE CAMBIO DE POSICIÓN CORPORATIVA, DE ATRINCHERAMIENTO CORPORATIVO Y DE REESTRUCTURACIÓN DE LA CARTERA CORPORATIVA 		
	CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> ➢ INTEGRACION → ➢ INTENSIVAS ➢ DIVERSIFICACIÓN → 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertical → ▪ Horizontal ▪ Penetración de mercado ▪ Desarrollo de producto ▪ Desarrollo de mercado → ▪ Concéntrica ▪ Conglomerada ▪ Nuevos negocios → 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacia adelante • Hacia atrás • Local • Regional • Nacional • Internacional • Adquisición • Desarrollo interno • Empresas conjuntas
	GLOBALIZACION	<ul style="list-style-type: none"> ➢ FANQUICIAS ➢ ALIANZAS ➢ FUSIONES 		

Fuente: Elaboración propia con datos de diversos autores.

Existen cuatro niveles en donde se pueden generar estrategias en una organización, estos niveles son: corporativo, de negocio, funcionales y operativos, con la finalidad de establecer una clasificación adecuada para nuestro estudio nos enfocaremos a las estrategias de nivel corporativo o de negocio. Para fines de nuestra investigación se toman datos de diversos autores y se propone el cuadro cuatro sobre algunos tipos de estrategias

existentes y que nos ayuden a identificar dentro de que tipo se encuentran las que vamos a estudiar.

A continuación se describirán de forma breve las diversas estrategias que se plantean en el cuadro cuatro; pondremos énfasis en la diferenciación, diversificación y alianzas, por ser las principales estrategias utilizadas por Finca Irlanda.

4.2.1 Estrategias genéricas¹²⁴

4.2.1.1 Liderazgo en costos: consiste en luchar por ser el productor líder en costos en la industria, este enfoque es poderoso en los mercados donde los compradores son sensibles a los precios. Por lo general, las compañías que logran un liderazgo en costos convierten al bajo costo en relación con sus competidores en el centro de toda su estrategia empresarial. Se trata de colocar en el mercado un buen producto básico con pocos elementos superfluos, un producto que sea de calidad aceptable y selección limitada.

4.2.1.2 Diferenciación: Las estrategias de diferenciación entran en juego cuando las necesidades y preferencias de los compradores son demasiado diversas para ser satisfechas por un producto estandarizado. Una empresa que se diferencia con éxito estudia con cuidado las necesidades y la conducta de los compradores para conocer lo que ellos consideran importante y valioso. Lo que se trata de lograr por medio de esta estrategia es incorporar ciertos atributos a los productos que satisfagan de manera especial las exigencias de los consumidores logrando así que se inclinen por nuestra marca sobre la de los rivales. La diferenciación aumenta la rentabilidad cada vez que el precio adicional que impone el producto supera los costos añadidos de lograr la diferenciación. Ésta no tiene éxito cuando los compradores no valoran suficientemente las características adicionales como para comprar el producto en cantidades lucrativas.

¹²⁴La información para la elaboración de este apartado fue tomada de: Porter Michael E. 2002. Estrategia Competitiva. México, D.F.

Finca Irlanda al conocer los gustos y preferencias del nicho de mercado de los consumidores de productos orgánicos y al tener como principio una cultura ecológica, logra rápidamente por medio de la diferenciación obtener un sobreprecio que es de 98% sobre el precio normal del café en el mercado internacional; consiguiendo así posicionar su marca por encima de sus rivales.

Existen diversos enfoques por medio de los cuáles se pueden diferenciar los productos, puede ser por sabor diferente, por características especiales, servicio superior, diseño de ingeniería y rendimiento, prestigio y distinción, imagen y reputación fuera de lo común, etc. Si la implementación de la estrategia de diferenciación tiene éxito en una organización, ésta podrá:

- Imponer un precio de primera calidad para su producto.
- Vender más unidades, debido a que se han obtenido compradores adicionales que fueron atraídos por las características que hacen diferente nuestro producto al de la competencia.
- Obtener una mayor lealtad de los compradores, pues gracias a la diferenciación muchos consumidores logran una mayor identificación con la marca.

Las estrategias de diferenciación funcionan mejor en situaciones en que:

- a) existe una diversidad de formas de diferenciar el producto o servicio y muchos compradores consideran que estas diferencias son valiosas.
- b) las necesidades y los usos de los compradores del producto son variados.
- c) y pocas compañías rivales siguen un enfoque de diferenciación similar.

Finca Irlanda tuvo como ventaja que fue la pionera en la cafecultura orgánica. Así logró posicionar su imagen y tener un mercado cautivo, de hecho, fue precisamente Finca Irlanda quién motivó a los dueños de Rancho Alegre a que realizaran la conversión de su café al sistema orgánico-biodinámico, debido a que FI no podía cubrir toda la demanda.

Los tipos más atractivos de estrategias de diferenciación son los que están menos sujetos a una imitación barata o rápida. Cualquier cosa que una compañía pueda hacer a fin de crear valor para el comprador representa un potencial para la diferenciación. Las empresas tienen un punto de vista muy estrecho sobre las fuentes potenciales de diferenciación. Lo consideran en términos del producto físico o en las prácticas de mercadotecnia, en lugar de poder potencialmente surgir de cualquier lugar de la cadena de valor, esto ocasiona que con frecuencia las empresas sean diferentes pero no precisamente diferenciadas, debido a que siguen formas de exclusividad que los compradores no valoran.

FI desde hace más de 40 años logra posicionarse en el mercado como una organización responsable con el medio ambiente y con la salud de sus consumidores. La diferenciación por medio de la producción orgánica no es un proceso que se pueda imitar de forma rápida o barata, pues la conversión requiere de un tiempo determinado, el cuál es de al menos un año para lograr desintoxicar las plantas y el suelo; además conlleva un proceso de certificación que asegura a los consumidores que se están respetando ciertas normas.

Las empresas confunden con frecuencia el concepto de calidad con el de diferenciación. La diferenciación es un concepto más amplio que abarca la calidad, la cuál está asociada típicamente con el producto físico. Las estrategias de diferenciación tratan de crear valor para el comprador a través de la cadena de valor. Es importante mencionar que el satisfacer las necesidades del comprador implica con frecuencia el coordinar actividades eslabonadas. Por ejemplo, el tiempo de entrega determinado con frecuencia no sólo por la logística externa, sino también por la velocidad del procesamiento de pedidos y la frecuencia de los llamados de ventas para tomar pedidos. Los productos de FI son de excelente calidad, prueba de ello es que nunca han existido devoluciones, se tienen entregas justo a tiempo, se cuida meticulosamente la temperatura durante el proceso de secado del grano, la selección del mismo se realiza a mano para garantizar mayor uniformidad en el tamaño; algunos de sus clientes tienen trabajando con ellos más de 40 años,

y lo que realmente identifica a esta organización es que desde los años 60 del siglo pasado establece como norma de producción la utilización de fertilizantes y control de plagas por medios naturales para lo cual utiliza los desechos orgánicos de la finca; es importante mencionar que esta labor es lo que le da el reconocimiento a la marca “Irlanda”. Por lo general las ventas se hacen por medio de convenios a 5 años en donde se compromete la cosecha y se pacta el precio por anticipado.

La diferenciación puede surgir de brindar un excelente servicio personalizado a nuestros clientes, de satisfacer en forma exclusiva las necesidades de los compradores, la ubicación de la empresa o de las sucursales puede ser otra fuente de diferenciación, por ejemplo la cantidad y ubicación de los cajeros automáticos puede hacer que los clientes prefieran tal o cual banco. La exclusividad de una actividad de valor puede surgir de compartir con sus unidades de negocios hermanas, como puede ser el compartir una fuerza de ventas. El peso de una computadora portátil puede hacer la diferencia para que se decida comprar una marca determinada. Cada impacto de una empresa sobre la cadena de valor de sus compradores, representa una oportunidad posible para la diferenciación.

El componente final de la estrategia de diferenciación es el sostenimiento. La diferenciación no llevará a un precio premio a largo plazo a menos que sus fuentes permanezcan siendo valiosas para el comprador y no puedan ser imitadas por los competidores. Es necesario comentar que la diferenciación, al igual que muchas otras estrategias que son adoptadas por las empresas en nuestros días con la finalidad de continuar en el mercado con un buen desempeño, tiene algunas fallas comunes, una de ellas puede ser la demasiada diferenciación, si los niveles de calidad o servicio del producto son más altos que las necesidades de los compradores, una empresa puede ser vulnerable a competidores con el nivel de calidad correcto y a un precio menor.

4.2.1.3 Enfoque: Se inicia con la selección de un nicho de mercado donde los compradores tiene preferencias o necesidades específicas. El nicho se puede definir por exclusividad geográfica, por requerimientos especializados

para el uso del producto o por atributos especiales del producto que sólo atraerán a los miembros del nicho.

4.2.2. Estrategias ofensivas¹²⁵

El tiempo que se toma para que tenga éxito una estrategia ofensiva depende de las características competitivas de la industria; puede ser corto en negocios de servicio que necesitan poco equipo y apoyo de distribución y puede tomar mucho tiempo en industrias tecnológicamente complejas e intensivas en capital. Un movimiento ofensivo crea con rapidez una ventaja competitiva y propicia un período de beneficio, la longitud de éste, dependerá del tiempo que tarden los rivales en lanzar la contraofensiva y empezar a cerrar la brecha competitiva. Hay seis maneras básicas para montar ofensivas estratégicas.

4.2.2.1 Ataque a los puntos fuertes de los competidores: Este tipo de estrategias pueden incluir, propaganda comparativa, precio contra precio, modelo contra modelo, táctica de promoción contra táctica de promoción, área geográfica contra área geográfica.

4.2.2.2 Ataque a los puntos débiles de los competidores: Se logra por medio de atacar regiones geográficas donde un rival tiene una débil participación en el mercado o ejerce un menor esfuerzo competitivo. También consiste en atacar los segmentos del mercado que están siendo descuidados por los rivales fuertes.

4.2.2.3 Ataque simultáneo en muchos frentes: No es otra cosa más que aprovechar los puntos débiles y lanzar una gran ofensiva que incluya varias iniciativas importantes tanto de puntos fuertes como débiles para tratar de desequilibrar al rival, distraer su atención y forzarlo a canalizar sus recursos para proteger todos sus frentes de manera simultánea.

¹²⁵ La información para la elaboración de este apartado fue tomada de: a) Porter Michael E. 1985. Competitive Advantage, New York, Free Press. b) Kotler Philip. 1984. Administración de la Mercadotecnia. 5a. Edición. Prentice Hall. USA.

4.2.2.4 Ofensivas laterales: Tienen como finalidad evitar los retos directos implícitos en la reducción agresiva de precios, el incremento de publicidad o los costosos esfuerzos para diferenciarse de los rivales. La idea aquí es maniobrar alrededor de los competidores y abrirse camino hacia un territorio del mercado que esté desocupado. Algunos ejemplos de ofensivas secundarias incluyen mudarse a áreas geográficas donde los rivales cercanos no tengan presencia en el mercado, tratando de crear en forma agresiva nuevos segmentos mediante la introducción de productos con atributos y características de rendimiento distintos y así satisfacer mejor las necesidades de los compradores seleccionados.

Algunos autores identifican a este tipo de estrategias como Estrategia de Retador. También encontramos que las estrategias ofensivas pueden ser identificadas como: La Estrategia de Líder, que consiste en promover nuevos usos de los productos, descubrir nuevos usuarios con la finalidad de ampliar el mercado de referencia. Y La Estrategia de Seguidor que busca una coexistencia pacífica en el mercado y se concentra en los segmentos en los que tiene una posición mayor, consiste en la adaptación al líder de un competidor con una baja cuota de mercado, que no tiene ni los recursos ni los deseos para atacar al líder. Una estrategia de seguidor no implica una pasividad en el director de la empresa, sino que más bien implica una estrategia de desarrollo que no suscite represalias por parte del líder.

4.2.2.5 Ofensivas tipo guerrilla: Están especialmente adaptadas para los pequeños retadores que no cuentan ni con los recursos ni con la visibilidad en el mercado para montar un ataque a toda escala contra las compañías líderes de la industria. Usa el principio de asaltar y esconderse. Como ejemplo de este tipo de estrategias tenemos, efectuar pequeños ataques diseminados al azar contra los líderes con tácticas como rebajas ocasionales en los precios.

4.2.2.6 Estrategias de apropiación: tienen como finalidad desalentar a los rivales para que no intenten un movimiento similar, un ejemplo puede ser expandir la capacidad de producción para que sea superior a la demanda del

mercado, otra forma sería construir una imagen “sicológica” en la mente de los consumidores de que nuestro producto es único y difícil de imitar.

4.2.3. Estrategias defensivas¹²⁶

En un mercado competitivo, todas las compañías están sujetas a sufrir ataques de los rivales. El propósito es disminuir el riesgo de un ataque, debilitar el impacto que éste pueda producir e influir en los retadores para que dirijan sus esfuerzos hacia otros rivales.

4.2.3.1 El encogimiento: Ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento, en ocasiones llamado estrategias para reorganizar o dar un giro, se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización. Durante el encogimiento, los estrategas trabajan con recursos limitados y sufren las presiones de los accionistas y empleados. Esta estrategia puede significar la venta de terrenos y edificios con el objeto de agenciarse de efectivo para enfrentar el momento de crisis, puede significar la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales, el cierre de fábricas obsoletas, la automatización de procesos, el recorte de empleados. En algunos casos, la quiebra puede ser un tipo efectivo de estrategia para encogerse.

4.2.3.2 Estrategias de desinversión y liquidación: muy relacionadas con las anteriores. En ocasiones resulta que una línea de negocios en particular que al inicio o en algún tiempo parecía razonable desde el punto de vista del ajuste estratégico o desde el punto de vista financiero, pierda su atractivo, en estos caso la mejor solución suele ser venderla. La desinversión puede ser parcial, al conservar la matriz una parte de las acciones, o total, al vender la unidad por completo. La liquidación es la más desagradable y dolorosa de todas las alternativas sobre todo cuando se presenta en empresas de un sólo negocio,

¹²⁶La información para la elaboración de este apartado fue tomada de: Thompson, Arthur A. Jr. y Strickland III A.J. (1994). Dirección y Administración Estratégicas. Addison-Wesley Iberoamericana. Wilmington, Delaware, E.U.A

pues esto significa dejar de existir. Las alternativas de despidos, cierre de plantas, etc. Aunque no son nada atractivas, permiten depurar algunos de los problemas que esté presentando la organización y lograr así una situación más sana.

4.2.3.3 Estrategias de cambio de posición corporativa, de atrincheramiento corporativo y de reestructuración de la cartera corporativa:

Este tipo de estrategias entran en juego cuando la gerencia corporativa tiene que ayudar a que una cartera de negocios enferma recupere la salud. *La estrategia de cambio de posición* se centra en el hecho de que los negocios que están perdiendo dinero recuperen su rentabilidad en lugar de abandonarlas. Este tipo de estrategias son más adecuadas en situaciones en que el mal rendimiento es a corto plazo, cuando los negocios enfermos se encuentran en industrias atractivas y la desinversión de las unidades que pierden dinero no tiene sentido a largo plazo. *La estrategia de atrincheramiento* se centra en la reducción de la magnitud de la diversificación a una menor cantidad de negocios. Por lo general esta estrategia se lleva a cabo cuando la gerencia corporativa llega a la conclusión de que la compañía se encuentra en demasiados negocios y necesita concentrar sus esfuerzos en unos cuantos negocios medulares. *Las estrategias de reestructuración de la cartera*, pueden incluir tanto a la desinversión como a las nuevas adquisiciones; consiste en una revisión y modificación de los porcentajes de la mezcla y composición de los tipos de negocios presentes. Debe realizarse cuando: a) la cartera contiene demasiados negocios con crecimiento lento o competitivamente débiles; b) cuando uno o más negocios presentan problemas debido a los tiempos difíciles por los que este atravesando la industria; c) cuando una nueva directiva toma el mando de la organización y decide realizar cambios en la estrategia; d) cuando surgen nuevas tecnologías o productos; e) cuando se le presentan algunas oportunidades de adquisiciones ventajosas a la organización y para lograrlo tiene que realizar algunas modificaciones a su cartera actual para agenciarse de efectivo.

4.2.4 Estrategias de crecimiento¹²⁷

4.2.4.1 Integrativas

➤ Estrategia de Integración vertical hacia delante: También conocidas como estrategias de integración hacia abajo. Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas. Cuando los distribuidores actuales de una organización son especialmente costosos, poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de distribución de la empresa. Por medio de este tipo de estrategia, una empresa podría de forma rentable distribuir sus propios productos y fijarles precios de forma más competitiva. Este tipo de estrategia Finca Irlanda lo implementa por medio de la apertura de pequeños establecimientos de venta al menudeo, ubicados en puntos estratégicos.

➤ Estrategia de Integración vertical hacia Atrás: Busca la propiedad o un mayor control sobre proveedores. Cuando una organización posee tantos los recursos humanos como de capital necesarios para administrar el nuevo negocio de suministrar sus propias materias primas. También llamadas estrategias de integración hacia arriba. Esta estrategia la podemos observar en FI con el proyecto de siembra de azúcar.

➤ Estrategia de Integración Horizontal: Busca la propiedad o mayor control de los competidores. Cuando una organización puede ganar características monopolísticas en un área o región particular sin tener problemas con el gobierno federal por tratar en forma sustancial de reducir la competencia.

4.2.4.2 Intensivas:

➤ Estrategia de Penetración en el Mercado: Busca mayor participación en el mercado para los productos actuales, mediante mayores fuerzas de mercadeo. Mayor publicidad, promoción, ofertas, etc.

¹²⁷Para la elaboración del presente apartado se tomó información de: a) Porter, Michael E. 1985. Ventaja Competitiva. Nueva York. Free Press. b) Thompson, Arthur A. Jr. y Strickland III A.J. (1994). Dirección y Administración Estratégicas. Addison-Wesley Iberoamericana. Wilmington, Delaware, E.U.A

➤ Estrategia de Desarrollo del Mercado: Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas (mercados nuevos). Poner sucursales del negocio en algunas ciudades cercanas. Son por lo general estrategias de crecimiento del mercado, de local a regional, posteriormente nacional y por último internacional. Finca Irlanda inicia sus actividades como organización enfocada al mercado internacional, sus clientes principales ubicados en Alemania, más tarde incursiona en el mercado suizo y holandés, para los años 80 entra al mercado americano, en los 90 apertura su venta en Japón y en últimas fechas ha establecido convenios con algunos clientes en Inglaterra.

➤ Estrategia de Desarrollo del Producto: Busca mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual. Y por lo general se aplica cuando una organización tiene productos exitosos que se encuentran en la etapa de madurez; en este caso la idea es atraer clientes satisfechos para que prueben los nuevos productos (mejorados), con base a su experiencia positiva con los productos o servicios actuales de la organización. También puede presentarse Cuando una empresa introduce un nuevo producto.

4.2.4.3 Diversificación.

El diseño de la estrategia es una herramienta que han adoptado las organizaciones recientemente con la finalidad de facilitar el cambio y asume diferentes formas, una de ellas es la diversificación.

La diversificación es una de las estrategias que han apoyado a las organizaciones en su lucha por sobrevivir en el actual mundo turbulento en donde la única constante es el cambio y lo único cierto es la incertidumbre. Las compañías diversificadas tienen definiciones empresariales más extensas que las empresas con un solo negocio. Por lo general, sus declaraciones de misión usan términos limitados para definir las áreas actuales de clientes, mercados, tecnologías, pero son suficientemente flexibles y abiertas para incorporar la expansión a sus deseados nuevos negocios.

Las organizaciones necesitan estrategias que les indiquen cómo lograr los objetivos y cómo luchar por la misión de la organización. La creación de la estrategia se refiere al *cómo*: cómo alcanzar las metas de resultado, cómo vencer a los rivales, cómo buscar y mantener la ventaja competitiva, cómo fortalecer la posición empresarial a largo plazo. La estrategia general de una organización y el plan de acción directivo surgen de un patrón de acciones ya iniciado y de los planes que tienen los directivos para dar nuevos pasos. Al formular una estrategia a partir de muchas opciones posibles, el estratega fragua respuesta para los cambios en el mercado, busca nuevas oportunidades y sintetiza diferentes enfoques que se han tomado en diversas ocasiones y en distintas partes de la organización¹²⁸.

En las empresas diversificadas, las estrategias se inician en cuatro niveles distintos de la organización. Las empresas de un solo negocio tienen únicamente tres niveles de formulación de estrategias (empresarial, funcional y operativa).

a. Hay una estrategia para la compañía y sus negocios como un todo (*estrategia corporativa*).

b. Existe una estrategia para cada uno de sus negocios en los cuales se haya diversificado la compañía (*estrategia de negocios*).

c. Tenemos una estrategia para cada unidad funcional específica de un negocio (*estrategia funcional*); por lo general cada negocio tiene una estrategia de producción, una estrategia de mercadotecnia, una estrategia de finanzas, etcétera.

d. Y, finalmente, existen estrategias más limitadas para las unidades operativas básicas: plantas, regiones y distritos de ventas, y departamentos en las áreas funcionales (*estrategia operativa*).

La mayoría de las compañías empiezan como empresas de un sólo negocio que prestan servicios a un mercado local o regional. Durante los primeros años de una compañía, su línea de productos tiende a ser limitada, su

¹²⁸ Henry Mintzberg, "The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategy", California Management Review 30, núm. 1, otoño de 1987, pags. 25-32

base de capital escasa y su posición competitiva vulnerable. Por lo general, el énfasis estratégico de una compañía joven se centra en aumentar el volumen de ventas, elevar la participación en el mercado y cultivar una clientela fiel o sea se aplican estrategias de penetración en el mercado. Se persiguen posteriormente las oportunidades para la expansión geográfica de los mercados, aquí se utilizan estrategias de desarrollo del mercado. Cuya secuencia natural va del mercado local al regional, luego al nacional y después al internacional. Aunque el grado de penetración puede ser desigual de un área a otra, y a los distintos potenciales de utilidades.

En algún momento el potencial para la integración vertical, ya sea hacia atrás a las fuentes de abastecimiento o hacia adelante al consumidor final, se puede convertir en una cuestión estratégica. Por lo general, la integración vertical tiene sentido estratégico sólo si aumenta de manera importante la rentabilidad y la fuerza competitiva de una compañía. Mientras una compañía esté ocupada tratando de aprovechar las oportunidades de crecimiento rentables en su industria actual, no existe urgencia alguna por buscar la diversificación. Sin embargo, cuando el potencial de crecimiento empieza a desvanecerse, las opciones estratégicas son hacerse más agresivos ya sea para arrebatar participación en el mercado a sus rivales o para diversificarse en otras líneas de negocios. La decisión de diversificar puede ir de menos de 10% de los ingresos y utilidades totales hasta un 50%; de un negocio estrechamente relacionado a uno totalmente diferente. La organización puede moverse en uno o dos negocios grandes o en un número mayor de negocios más pequeños. Y una vez diversificada podría tomar la decisión de abandonar algún negocio que ya no sea atractivo. *“La diversificación no necesita convertirse en una prioridad estratégica hasta que se le terminen a una compañía las oportunidades de crecimiento en su negocio básico”.* (Thompson y Strickland, 1994:181). A continuación mencionaremos algunas ventajas y desventajas de un solo negocio.

❖ Ventajas de un solo negocio.

La concentración en un solo negocio genera menos ambigüedad acerca de “quiénes somos y qué hacemos”. Las energías de la organización se

encauzan hacia un solo camino, o sea que el tiempo y los recursos no necesitan repartirse en demasiadas actividades, enfocando la estrategia de la compañía de forma competitiva para que responda al cambio en la industria y se modifique de acuerdo con las necesidades de los clientes. Los gerentes de departamentos y los altos ejecutivos tienen la posibilidad de conocer de forma profunda las operaciones de campo de la organización al haber pasado por diversas categorías y poseer experiencia directa, cosa que es difícil de esperar en los directivos de negocios muy diversificados; esto les permite a los directivos fortalecer la posición competitiva a largo plazo de la compañía en la industria en lugar de perseguir los fugaces beneficios de las utilidades mayores a corto plazo.

❖ Desventajas de un solo negocio.

El gran riesgo de concentrarse en un solo negocio es que si la industria se estanca, declina o se vuelve poco atractiva, se oscurece el panorama futuro de una compañía, se complica el mantener el ritmo de crecimiento y es mucho más difícil lograr una rentabilidad superior. A veces las cambiantes necesidades de los clientes, la innovación tecnológica o los nuevos productos sustitutos pueden debilitar o destruir a una compañía de un solo negocio. La mayoría de las compañías de un solo negocio enfocan su atención estratégica hacia la diversificación cuando su negocio empieza a llegar a la cima.

Para entender mejor cuándo necesita una compañía de un solo negocio tomar en cuenta la diversificación, podemos observar el cuadro 5, donde se presenta la variable de la posición competitiva con distintos ritmos de crecimiento en el mercado para crear cuatro distintas situaciones estratégicas que podrían ser ocupadas por una compañía no diversificada.¹²⁹

¹²⁹ Roland Christensen, Norman A. Berg y Malcolm S. Salter, *Policy Formulation and Administration*, 7a. ed., Homewood, Ill., Richard D. Irwin, 1976, págs. 16-18.

		Posición competitiva	
		Débil	Fuerte
R á p i d o	Ritmo de crecimiento en el mercado	<p>Opciones de estrategia. (en un posible orden de atractivo)</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Reformular la estrategia de concentración en un solo negocio. (para lograr el cambio de posición) ❖ Adquirir otra compañía en el mismo negocio. (para fortalecer la posición competitiva.) ❖ Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás si esto fortalece la posición competitiva). ❖ Diversificación. ❖ Ser adquirida por una rival más fuerte o vendida a él. ❖ Abandono (último recurso en caso de que todo lo demás falle.) 	<p>Opciones de estrategia. (en un posible orden de atractivo)</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Continuar con la concentración en un solo negocio. (Expansión internacional: si existen oportunidades en el mercado.) ❖ Integración vertical (si fortalece la posición competitiva de la compañía). ❖ Diversificación relacionada (para transferir las habilidades y la experiencia adquiridas en el negocio básico de la compañía hacia negocios adyacentes)
	L e n t o	<p>Opciones de estrategia. (en un posible orden de atractivo)</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Reformular la estrategia de concentración en un solo negocio. (para lograr el cambio de posición) ❖ Fusión con una compañía rival (para fortalecer la posición competitiva.) ❖ Integración vertical (sólo si fortalece de manera importante la posición competitiva). ❖ Diversificación. ❖ Cosecha /abandono ❖ Liquidación (último recurso en caso de que todo lo demás falle.) 	<p>Opciones de estrategia. (en un posible orden de atractivo)</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Expansión internacional (si existen oportunidades en el mercado.) ❖ Diversificación relacionada ❖ Diversificación no relacionada ❖ Empresas conjuntas en áreas nuevas. ❖ Integración vertical (si fortalece la posición competitiva) ❖ Continuar con la concentración en un solo negocio (lograr crecimiento al adquirir posición en el mercado de rivales más débiles).

Cuadro 5. Adaptación de las alternativas de estrategias corporativas a la situación no diversificada de una compañía. Thompson, Arthur A. Jr. y Strickland III A.J. (1994). Pag. 183.

Las compañías que se ubican en la sección de *crecimiento rápido en el mercado/fuerte posición competitiva* tienen varias opciones de estrategia lógicas, quizá la más poderosa a corto plazo sea la de continuar con la concentración en un solo negocio. Debido al alto ritmo de crecimiento de la industria y a un atractivo implícito a largo plazo, tiene sentido que las compañías en esta posición se esfuercen por mantener o aumentar sus participaciones en el mercado, desarrollar más las capacidades medulares y hacer las inversiones de capital necesarias para continuar con una fuerte posición dentro de la industria. En algún momento, una compañía ubicada en esta sección puede considerar conveniente aplicar una estrategia de integración vertical para apuntalar su fuerza competitiva. Cuando empieza a

descender el crecimiento en el mercado, es conveniente pensar en la diversificación como un medio de expandir los riesgos empresariales y transferir las habilidades o la experiencia que ha adquirido la compañía hacia negocios estrechamente *relacionados*.

Las compañías ubicadas en la categoría de *crecimiento rápido/posición débil* deben considerar primero sus opciones para reformular su estrategia competitiva presente (debido al alto ritmo de crecimiento del mercado). En segundo lugar, necesitan contestar las preguntas en cuanto a:

1. ¿Por qué su enfoque vigente ha dado como resultado una posición competitiva débil?
2. ¿Qué se necesitará para convertirse en un competidor efectivo.?

En un mercado con una expansión rápida, incluso las compañías débiles deben ser capaces de mejorar su rendimiento y de avanzar para construir una posición más sólida. Si una compañía es joven y está luchando por su desarrollo, suele tener mayores oportunidades de sobrevivir en un mercado en crecimiento donde hay muchas nuevas empresas disponibles, que en una industria estable o decadente. Sin embargo, si una compañía con una posición débil en un mercado en rápido crecimiento carece de los recursos o las habilidades para mantenerse, *su mejor opción es fusionarse con otra compañía de la industria o fusionarse con una compañía ajena a la industria que cuente con el efectivo y los recursos para apoyar el desarrollo de la propia compañía*. La integración vertical, ya sea hacia delante, hacia atrás, o ambas; es una opción para las compañías ubicadas en posiciones débiles siempre y cuando pueda fortalecer materialmente la posición competitiva. Una tercera opción es diversificarse en áreas relacionadas o no relacionadas. Y como última opción esta el abandono o liquidación.

Las compañías con una *débil posición competitiva* en un mercado con un *crecimiento lento* deben tratar de:

1. Reformular su estrategia presente con la finalidad de mejorar o hacer mas atractiva su posición competitiva.
2. Integrarse hacia adelante o hacia atrás, si con esto logran una mejora en las utilidades y en las oportunidades de una mayor posición competitiva.
3. Diversificarse en áreas relacionadas o no relacionadas.
4. Fusionarse con otra compañía.
5. Emplear una estrategia de cosecha en lugar de una de abandono.
6. Liquidar su posición en el negocio ya sea vendiendo a otra compañía o cerrando las operaciones.

Las organizaciones que tienen una *posición fuerte con crecimiento lento* deben considerar el uso de su exceso de efectivo para iniciar la diversificación. La mejor estrategia es la diversificación en negocios donde una compañía puede tener influencia gracias a sus capacidades fundamentales y sus puntos fuertes de competitividad. Sin embargo la diversificación en negocios sin relación alguna tiene que tomarse en cuenta si las oportunidades de los negocios relacionados no ofrecen expectativas de beneficio atractivas. Las empresas unidas con otras organizaciones en nuevos campos son otra posibilidad lógica. La integración vertical debe ser el último recurso (puesto que no proporciona un escape de la condición de poco crecimiento en la industria) y sólo tiene sentido estratégico si una compañía puede esperar la obtención de grandes beneficios. Una organización fuerte en una industria con poco crecimiento necesita reducir las inversiones en sus instalaciones actuales con el propósito de liberar efectivo para nuevas tareas.

La decisión sobre cuándo diversificarse es en parte una función de la posición competitiva y en base al desempeño de la industria en donde se desenvuelve nuestra organización y en parte una función de la industria del país sede. Realmente no existe un punto bien definido en el cual las organizaciones que se desempeñan en la misma industria deban diversificarse. Muchas empresas de la misma industria pueden seleccionar diferentes enfoques de diversificación y lanzarlos en momentos distintos. El propósito implícito de la diversificación es crear valor para los accionistas.

4.2.4.3.1 Tipos de estrategias de diversificación.

Una vez que se ha decidido optar por la diversificación en una organización, existen diferentes enfoques estratégicos y se pueden tomar diversos caminos. A continuación se presentan cuatro tipos de estrategias de diversificación de las cuales la primera se refiere a formas de diversificarse y las otras tres a las estrategias para fortalecer las posiciones y el rendimiento de compañías que ya se diversificaron.

Cuadro 6. Estrategias de Diversificación:
1) Estrategias para industrias de nuevo ingreso: adquisición, arranque y empresas conjuntas.
2) Estrategias de diversificación relacionada.
3) Estrategias de diversificación no relacionada.
4) Diversificación multinacional.

1. Estrategias para ingresar en nuevos negocios.

La entrada en nuevos negocios puede tomar cualquiera de las tres siguientes formas: adquisición, desarrollo interno y empresas conjuntas.

a) Probablemente, *la adquisición de una empresa existente* sea la forma más común de diversificarse en otra industria, y tiene la ventaja de que la entrada en el mercado objetivo es mucho más rápida.¹³⁰ Además de ayudar a superar barreras de entrada tales como: carecer de experiencia tecnológica, establecer relaciones con los proveedores, ser lo suficientemente grande para igualar la eficiencia y los costos unitarios de los rivales, tener que gastar fuertes cantidades en publicidad y promoción introductorias para adquirir visibilidad en el mercado y reconocimiento de marcas, y obtener la distribución adecuada. Sin embargo no es fácil encontrar una compañía con éxito en una industria atractiva a un precio que permita obtener buenos rendimientos en la inversión. Por lo cuál, el gran dilema es si comprar una empresa con éxito a un precio alto o una empresa que lucha a un precio moderado; todo dependerá del capital disponible de la organización cobradora, si cuenta con grandes cantidades, la

¹³⁰ En años recientes, la absorción ha sido un enfoque que se ha usado con mayor frecuencia en las adquisiciones, el término absorción se refiere al intento (que a veces surge como una sorpresa) de una compañía por adquirir la propiedad o el control sobre otra contra los deseos de la gerencia de ésta última (y probablemente de algunos de sus accionistas). Thompson Jr., Strickland III. 1994., pag.187

sugerencia será comprar una compañía capaz y con una fuerte posición; si no, deberá escoger una empresa que sea prometedora de ser transformada aunque de momento se encuentre en una posición débil, siempre y cuando la organización compradora tenga el dinero, el conocimiento y la paciencia para hacerlo.

b) *La diversificación por medio del desarrollo interno*, consiste en la creación de una nueva empresa bajo la protección corporativa, con la finalidad de que compita en la industria deseada. Una organización recién formada no sólo tiene que derribar las barreras de entrada sino además invertir en nueva capacidad de producción, desarrollar fuentes de abasto, contratar y capacitar a empleados, crear canales de distribución, formar una base de clientes, etc. Por lo general es más atractivo desarrollar una compañía propia para que ingrese a una nueva industria cuando: a) existe tiempo disponible para impulsar a la nueva empresa desde sus raíces; b) es probable que las compañías colocadas sean lentas o ineficientes para responder a los esfuerzos del nuevo entrante por participar en el mercado; c) la entrada interna tiene costos más bajos que la entrada por adquisición; d) la compañía ya tiene todas o casi todas las habilidades que necesita para competir con eficiencia; e) añadir nueva capacidad de producción no impactará de manera negativa el equilibrio entre la oferta y la demanda en la industria; y f) la industria objetivo cuenta con muchas compañías relativamente pequeñas, por lo que el nuevo participante no tiene que competir de frente contra rivales más grandes y poderosos. (Michael E. Porter. 1980).

c) *Las empresas conjuntas* son una manera útil de obtener acceso a un nuevo negocio en por lo menos tres tipos de situaciones.¹³¹ Primero, una empresa conjunta es una buena manera para que una organización haga algo que sería caro o riesgoso hacer sola. Segundo, las empresas conjuntas tienen sentido cuando la unión de los recursos y las capacidades de dos o más organizaciones independientes da como resultado una organización con más habilidades de las necesarias para ser un competidor fuerte, en estos casos,

¹³¹ Peter Drucker, *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*, New York, Harper and Row, 1974, págs. 720-24.

cada socio aporta talentos o recursos especiales que no tiene el otro y que son importantes para el éxito. Tercero, a veces las empresas conjuntas con socios foráneos son la única y la mejor manera de vencer las limitaciones de importación, los aranceles, los intereses políticos nacionalistas y los obstáculos culturales. Cuando se trata de empresas conjuntas internacionales, los socios nacionales ofrecen a las compañías foráneas los beneficios del conocimiento local, de personal gerencial y de mercadotecnia, y del acceso a los canales de distribución. Sin embargo, con frecuencia estas empresas presentan aspectos complicados acerca de cómo dividir los esfuerzos entre los socios y quién tiene el control efectivo.¹³²

2. Estrategias de diversificación relacionada.

Al elegir en cuáles industrias diversificarse, las compañías pueden seleccionar industrias que estén relacionadas o no relacionadas con el negocio básico de la organización. Una estrategia de diversificación relacionada implica diversificarse en negocios que posean algún tipo de “ajuste estratégico”. *El ajuste estratégico* existe cuando negocios distintos tienen cadenas de costos por actividades que están suficientemente relacionadas para obtener oportunidades importantes al compartir las actividades en un negocio u otro.¹³³ Las relaciones de ajuste estratégico entre dos empresas, pueden surgir del intercambio tecnológico, de habilidades y requisitos laborales comunes, de proveedores y fuentes de materiales, de métodos operativos similares, del conocimiento gerencial similar, de la confianza en los mismos tipos de capacidades de mercadotecnia y mercantiles, de la capacidad de compartir una fuerza de ventas común, de la capacidad de usar a los mismos distribuidores al mayoreo o proveedores al menudeo, o del potencial para combinar las actividades de servicio después de la venta. La presencia del ajuste estratégico dentro de la cartera empresarial, junto con la habilidad corporativa de la dirección para captar los beneficios de las interrelaciones, convierten a la diversificación relacionada en un fenómeno de $2+2=5$ y constituyen la base para lograr una ventaja competitiva.

¹³² Porter, *Competitive Strategy*, pág. 340.

¹³³

Algunos de los enfoques más utilizados respecto a la diversificación relacionada son los siguientes:

- a) Ingresar en negocios donde se puedan compartir la fuerza de ventas, la publicidad y las actividades de distribución.
- b) Explotar las tecnologías estrechamente relacionadas.
- c) Transferir el conocimiento y la experiencia de un negocio a otro.
- d) Transferir el nombre y la reputación que tiene una organización con los clientes a un nuevo producto o servicio.
- e) Adquirir nuevas empresas que ayudarán de manera especial a la posición de la compañía en sus negocios existentes.

Una estrategia de diversificación relacionada permite que una compañía conserve cierto grado de unidad en sus actividades empresariales, coseche las ventajas competitivas por la transferencia de capacidades o los costos más bajos, y expanda los riesgos empresariales en una base más amplia. Por medio de la estrategia de diversificación relacionada se explota lo que la organización sabe hacer mejor por medio de la transferencia de sus capacidades y habilidades competitivas a otros negocios. La diversificación en negocios en donde se comparten las instalaciones, las actividades funcionales, los canales de distribución o la tecnología, pueden originar costos menores debido a las economías de diversificación.

Las economías de diversificación consisten en que uno o más negocios al funcionar bajo una dirección centralizada logran menores costos de lo que sería si funcionaran como negocios independientes. Los ahorros que se logran por la diversidad de negocios o líneas de productos pueden surgir de las oportunidades de reducir gastos en cualquier lugar de las respectivas cadenas de actividad, por lo tanto aunque las relaciones de ajuste estratégico se presenten a todo lo largo de la cadena de costos por actividades, la mayoría cae en una de las siguientes categorías generales.

Ajustes relacionados con el mercado. Se presenta este tipo de ajuste cuando se solapan las cadenas de costos por actividades de distintos negocios de manera que sus productos son utilizados por los mismos clientes, además

son distribuidos por los mismos comerciantes y minoristas o se pueden vender y promover de manera similar, por medio de los ajustes relacionados con el mercado se puede utilizar la misma fuerza de ventas, los mismos anuncios y folletos y las mismas marcas.

Ajuste operativo. Se logra un ajuste operativo cuando se comparte costos o se da la transferencia de habilidades para obtener materiales, llevar a cabo investigación y desarrollo, desarrollar tecnología, fabricar componentes, ensamblar productos terminados o efectuar funciones de apoyo administrativo.

Ajuste gerencial. Este tipo de ajuste surge cuando diferentes unidades de negocio tiene tipos comparables de problemas empresariales, administrativos u operativos, por lo que se permite que el conocimiento gerencial en una línea de negocios se transfiera a otra.

Añadir nuevos productos pero relacionados. También llamada estrategia de diversificación concéntrica

3. Estrategias de diversificación no relacionadas. Consiste en añadir nuevos productos o negocios pero no relacionados con el giro principal de la organización.

Las decisiones para entrar en cualquier industria donde la alta dirección detecte una buena oportunidad de utilidad se basan en la premisa básica de que cualquier compañía que se pueda adquirir en buenos términos financieros representa un buen negocio en el cual diversificarse. Con frecuencia se describe a estas compañías como conglomerados puesto que no siguen un tema estratégico en su diversificación y debido a que sus intereses empresariales varían de manera importante en las diversas industrias.

Las ventajas que presenta la diversificación no relacionada o conglomerada la podemos enfocar desde varios ángulos financieros:

1) Se diluye el riesgo empresarial en varias industrias, propiciando que la compañía sea menos dependiente de un solo negocio.

2) Los recursos de capital se pueden invertir en cualquier industria que ofrezca las mejores expectativas de beneficio, por lo tanto, los recursos financieros corporativos se emplean para obtener la ventaja máxima.

3) La rentabilidad de la compañía es un poco más estable porque los períodos difíciles de una industria se pueden compensar parcialmente con los tiempos de bonanza de la otra.

A pesar de las ventajas que puede presentar la diversificación conglomerada, también presenta determinadas desventajas, como pueden ser: la gran exigencia que impone a la gerencia de nivel corporativo en cuanto a tomar decisiones inteligentes con respecto a negocios totalmente distintos que operan en industrias y ambientes competitivos completamente diferentes. Cuanto mayor sea la cantidad de negocios en los que participe la compañía y cuanto más variados resulten, más difícil será que los gerentes corporativos supervisen cada subsidiaria y detecten problemas a tiempo, se conviertan en expertos en la evaluación del atractivo de la industria y del ambiente competitivo de cada negocio y juzguen la calidad de las acciones y los planes propuestos por los gerentes de cada uno de los negocios.

Aunque en teoría la diversificación no relacionada ofrece el potencial para una mayor estabilidad en las ventas y los beneficios del ciclo empresarial, en la práctica no siempre funcionan los intentos de lograr una diversificación contracíclica. Pocos negocios atractivos tienen ciclos opuestos de alzas y bajas; la mayoría se ve igualmente afectada por las condiciones económicas cíclicas. No existe evidencia convincente en cuanto a que las utilidades consolidadas de compañías sumamente diversificadas sean más estables o se encuentren menos sujetas a reveses en períodos de recesión y presión financiera que las utilidades de compañías menos diversificadas.¹³⁴

La diversificación no relacionada es un enfoque dirigido hacia las finanzas con la finalidad de crear valor para los accionistas, mientras que la

¹³⁴ *Ibíd.*, pág. 767. Estudios de investigación en el intervalo desde 1974, cuando Drucker hizo su comentario, sostuvieron su conclusión: en términos generales, las compañías con una gran diversificación no tienen un mejor rendimiento que las compañías con menor diversificación en su ciclo empresarial. (Thompson Jr., Strickland III. 1994., pag.198.)

diversificación relacionada esta mayormente dirigida hacia la estrategia. Se dice que la diversificación relacionada representa un enfoque estratégico para la creación de valor debido a que se basa en la explotación de los enlaces entre las cadenas de costos por actividades de los distintos negocios para disminuir costos, transferir habilidades y experiencias tecnológicas, y obtener un beneficio de otros tipos de ajuste estratégico; mientras que la diversificación en negocios no relacionados depende casi exclusivamente de las oportunidades de obtener una atractiva ganancia financiera, no existe nada estratégico en este tipo de diversificación.

4. Estrategias de diversificación multinacional.

Una diversidad de empresas y de mercados nacionales es lo que caracteriza a la estrategia de diversificación multinacional.¹³⁵ Hasta los años sesenta, las compañías multinacionales manejaban subsidiarias con mucha autonomía en cada país anfitrión, cada una atendiendo las necesidades particulares de su propio mercado nacional.¹³⁶ Las principales tareas de la gerencia en las oficinas centrales incluían funciones financieras, transferencias de tecnología y coordinación de las exportaciones. Se podía lograr la entrada a mercados nacionales adicionales con un bajo incremento en los costos. Con frecuencia la presencia y posición en el mercado se negociaba con el gobierno anfitrión en lugar de obtenerla mediante la competencia internacional.

Durante la década de los setenta, la competencia a nivel global se desencadenó en un creciente número de industrias cuando las compañías japonesas, europeas y estadounidenses se expandieron a nivel internacional durante el despertar de la liberación comercial y la apertura de oportunidades en los mercados de los países industrializados y menos desarrollados.¹³⁷ El escenario en los mercados cambió de nacional a global principalmente debido a las estrategias de las compañías japonesas aplicaron para ganar una posición en los mercados de los países anfitriones igualando o superando la calidad de los productores de las compañías locales y reduciendo sus precios.

¹³⁵ C.K. Parlad e Yves L. Doz, *The Multinational Mission*, Nueva York, Free Press, 1987, pág. 2

¹³⁶ Yves, L. Doz, *Strategic Management in Multinational Companies*, Nueva York, Pergamon Press, 1985, pág. 1.

¹³⁷ *Ibid.*, págs. 2-3

Durante la década de los ochenta, empezó a surgir otra fuente de ventaja competitiva, que consistía en el uso del ajuste estratégico de la diversificación relacionada para construir posiciones competitivas más fuertes en varias industrias globales relacionadas.

Los enfoques de diversificación corporativa descritos con anterioridad no son mutuamente excluyentes y se pueden buscar en combinación o en distintas secuencias, lo que brinda una gran oportunidad de que las organizaciones adapten sus estrategias de diversificación a sus propias circunstancias. Las carteras de negocios más comunes creadas por las estrategias de diversificación corporativa son:

- ❖ Una empresa con un negocio dominante en la cual las ventas se concentran en un negocio básico principal, pero con una cartera modestamente diversificada ya sea de negocios relacionados o no relacionados.

- ❖ Una empresa ligeramente diversificada con unas cuantas unidades (dos a cinco) de negocios básicos relacionados.

- ❖ Una empresa con una alta diversificación compuesta de muchas unidades de negocios relacionados en su mayoría.

- ❖ Una empresa ligeramente diversificada compuesta de unas cuantas unidades de negocios básicos en industrias no relacionadas.

- ❖ Una empresa con una alta diversificación que tiene muchas unidades empresariales en industrias no relacionadas en su mayoría.

- ❖ Una empresa de negocios múltiples diversificada en áreas no relacionadas, pero con una cartera de negocios relacionados dentro de cada área; en consecuencia, se tiene varios grupos no relacionados de negocios relacionados.

En cualquier caso, los mercados geográficos de negocios individuales dentro de la cartera pueden ser locales, regionales, nacionales, multinacionales o globales. Por tanto, una organización puede estar compitiendo a nivel local en algunos negocios, a nivel nacional en otros y a nivel global en otros más.

Como ya se mencionó con anterioridad, la diversificación es un proceso por medio del cual una organización amplía su gama de productos. Cuando una empresa o un país diversifican su producción es porque consideran que dependen de manera excesiva de un único producto; también puede ser que deseen diversificar su producción al considerar que los productos que fabrican en ese momento están pasados de moda o porque quieran aprovechar una buena oportunidad comercial.

Tres de las organizaciones ubicadas en la región del Soconusco que se han dedicado al cultivo del café por más de 100 años, no solo han tomado al ecoturismo como estrategia de diversificación, también han incorporado a su producción frutas para la elaboración de mermeladas, licores y deshidratados, además del cultivo de flores exóticas y follaje. Han respondido al proceso de globalización por medio de *fusiones* para la comercialización de sus productos y la iniciativa de abrir al público una cafetería. A continuación se presentan los productos y años en que han incorporado nueva producción y los productos.

Productos Naturales de la Región Maya de Chiapas S.A. de C.V.

- Café tostado en bolsa Irlanda, Oro Maya y Eko.
- Mermeladas tipo chutney: jamaica con chipotle, pasta de chipotle, mango con chipotle, chile habanero, chipotle, mango.
- Nuez de la india, café confitado con chocolate y chocolate de mesa.
- Frutas deshidratadas: mango y plátano.
- Licor de café, crema de café, licor de jamaica, crema de plátano, crema de coco.

Finca Argovia

- Mermelada de carambola.
- Producción de cardamomo, pepita, chiltepín en vinagreta, achiote.
- Café en bolsa.
- Salsa concentra de chile serrano y de chile habanero.
- Producción de flores exóticas para exportación

Finca Hamburgo: café Hamburgo y café Mavi

Cuadro 7. DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS EN LAS DIVERSAS FINCAS.

	1996	1999	2001	2002	2005
Irlanda	Comercializadora: Productos Naturales de la Región Maya de Chiapas. S.A. de C.V.	Ruta del Café	Producción de licor de café y miel de abeja	Comercializadora: Aromas de Chiapas S.A. de C.V	Cafetería
Argovia		Ruta del Café		Comercializadora: Aromas de Chiapas S.A. de C.V	Cafetería
Hamburgo		Ruta del Café		Comercializadora: Aromas de Chiapas S.A. de C.V	Cafetería

Elaboración propia con datos proporcionados por Finca Irlanda, S.A. de C.V.

Finca Irlanda inicia su diversificación por medio de la estrategia de desarrollo interno para ingresar en nuevos negocios a través de la empresa Productos Naturales de la Región Maya de Chiapas, S.A. de C.V. La formación de esta organización también la ubicamos como una estrategia de diversificación concéntrica o relacionada pues se aprovechan los proveedores, las fuentes de materiales, los canales de distribución, los clientes, los métodos operativos similares, el conocimiento gerencial y las capacidades de venta y mercadotecnia para el desarrollo de las dos organizaciones. Lo mismo sucede con la creación de la comercializadora Aromas de Chiapas. Sin embargo, la alianza establecida para el desarrollo del Ecoturismo por medio del proyecto “La Ruta del Café” encontramos que es una diversificación conglomerada, pues se trabaja con mercados diferentes; para el desarrollo de servicios se necesita de personal con diferentes habilidades. Los intereses empresariales varían de manera importante por ser industrias diferentes.

4.2.5 Estrategias de Globalización: Alianzas Estratégicas

Como consecuencia de los procesos de globalización de la economía y de la creación de mercados mundiales, a partir de los años 90's, y gracias a las políticas económicas tendientes a recibir capital extranjero, se produce un flujo

creciente de inversiones internacionales de los países productores de bienes de capital hacia países con vastos recursos naturales, con mano de obra económica y calificada, o con mercados atractivos. Sin embargo este capital no llegó en forma de inversiones directas, sino por medio de alianzas, más conocidas a nivel internacional como joint ventures, que es una forma de alianza estratégica en donde el inversionista extranjero aporta su dinero y el socio local su conocimiento del país, y en donde la toma de decisiones será compartida entre ambos.

El término alianza estratégica parece provenir del campo económico, como una forma de cooperación empresarial que puede estar instrumentada en una joint venture o simplemente en una forma de libre asociación, generalmente involucrando empresas que compiten globalmente entre sí. Es a partir de los años 70's cuando empieza una corriente de interés sobre el tema que se ha desarrollado enormemente en los últimos quince años, y hoy en día constituyen de forma cotidiana parte de las opciones que las empresas tienen a su disposición al momento de tomar decisiones de inversión en el mercado local o en el ámbito internacional.

Esta nueva forma de operar de las organizaciones no es sólo una estrategia de negocios, sino que, como ya mencionamos anteriormente, está vinculada a desarrollos políticos y económicos y se proyecta a todo tipo de actividades como resultado del proceso de globalización. De esta forma un joint venture significa para la empresa extranjera la llave para acceder al mercado en el que está interesada.

Otra de las causas que han motivado este tipo de alianzas o acuerdos de cooperación entre empresas, es que con la entrada al mercado de países nuevos como Corea que se han industrializado rápidamente y que producen a costos inferiores al Japón o a Europa, muchos países industrializados han puesto la mirada en países del tercer mundo para instalar fábricas que produzcan a costos inferiores a los de los países desarrollados, pero con la calidad y exigencias técnicas del mercado consumidor del llamado primer mundo.

Las alianzas toman formas muy diversas: pueden ir desde uniones breves e informales, hasta acuerdos en los que uno no puede precisar con facilidad si las empresas están de hecho separadas. No obstante puede decirse que las alianzas son en esencia acuerdos organizativos y políticas operativas por medio de los cuales organizaciones independientes comparten una autoridad administrativa, establecen vínculos sociales y aceptan la propiedad conjunta.

El autor holandés, Kuiper propone la siguiente clasificación:

a) Acuerdos de cooperación sin asociación de las empresas. Son formas de cooperación basadas en el compromiso de ambas partes de efectuar contribuciones específicas (bienes, servicios, financiación) para proyectos específicos. En este tipo de acuerdos existe un grado de continuidad en la relación a través de una serie de transacciones de las que ambas partes reciben beneficios, durante cierto tiempo, sin que se constituya una empresa conjunta. Como ejemplo tenemos las franquicias y las licencias, en donde existe una concesión comercial de comercialización con relación a la fabricación de productos bajo licencia o a acuerdos de distribución o a licencias contractuales bajo las cuales el franquiciado puede desarrollar un negocio que controla el franquiciante y en el que provee a aquél asesoramiento y asistencia continua.

Las franquicias son un sistema de duplicación de un negocio exitoso, desarrollado por el franquiciante y cuyo método y nombre comercial es otorgado al franquiciado por un precio. En la licencia de fabricación se trasmite conocimientos a cambio del pago de un precio.¹³⁸ Sin embargo muchos otros autores consideran que en este tipo de acuerdos sólo existe un flujo de conocimientos unidireccional, mientras que las alianzas y los joint ventures exigen que haya esfuerzos puestos en común provenientes de ambas partes; por lo cual no se puede sostener la existencia de una empresa conjunta. Sin embargo considero que sí pueden ser mencionadas como estrategias que las

¹³⁸ Marzorati, Sistemas de distribución comercial, pág. 207

organizaciones han adoptado para su internacionalización, para adaptarse a las demandas de la globalización y para continuar siendo competitivas.

b) Asociaciones parciales entre empresas. En este tipo de acuerdos los partícipes siguen siendo económica y legalmente independientes, pero la cooperación se hace a través de una empresa nueva que absorbe las actividades realizadas conjuntamente.

c) Asociaciones integrales entre empresas (fusiones) Es una de las formas más completas de integración de las empresas por la simple razón que dos empresas se integran totalmente en una sola, sea porque una de ellas absorbe a la otra (fusión por absorción), o porque ambas se unen y forman una tercera empresa (fusión por consolidación).

Las alianzas estratégicas son acuerdos de cooperación entre compañías que van más allá de los tratos normales efectuados entre una compañía y otra, pero que no llegan a constituir una fusión o una sociedad total.¹³⁹ Las alianzas estratégicas constituyen una manera por medio de la cual las compañías de industrias globalmente competitivas pueden fortalecer sus posiciones competitivas sin perder su independencia. Las alianzas son más eficaces para combatir la desventaja competitiva que para ganar una ventaja competitiva.¹⁴⁰

Las compañías forman alianzas por varias razones estratégicamente benéficas. Las tres más importantes son: obtener una economía de escala en la producción y la mercadotecnia, llenar huecos en su experiencia técnica y de fabricación, y conseguir acceso al mercado.¹⁴¹

Las alianzas no son nuevas, tampoco puede decirse que la competencia basada en el conocimiento sea un fenómeno reciente; lo que si es una novedad son las formas en que el conocimiento y las alianzas están influyendo y cambiando los términos de competencia, las estrategias de las empresas y el papel de los gerentes y directivos. Las alianzas son causa y efecto de la

¹³⁹ véase también Kenichi Ohmae, "The Global Logic of Strategic Alliances", Harvard Business Review 89, núm.2, marzo-abril de 1989, págs. 143-154.

¹⁴⁰ Arthur A. Thompson, Jr. Dirección y Administración Estratégicas. 1994, pág. 158.

¹⁴¹ Porter, The Competitive Advantage of Nations, pág. 66.

competencia con base en el conocimiento; la colaboración ayuda a que las compañías aprendan de otras, y permitan penetrar nuevos mercados.

Las alianzas forman parte indiscutible de una nueva manera de abrir mercados, éstas están siendo utilizadas por grandes compañías en el mundo que quieren afianzar su poderío económico, y por pequeñas empresas que buscan oportunidades fuera de sus propios mercados. Algunas de las ventajas que plantean las alianzas son la reducción de costos y la reducción de riesgos.

Mediante alianzas estratégicas, dos compañías de una misma industria, localizadas en distintos países, pueden competir a una escala global sin perder su independencia. Históricamente las compañías con mente exportadora en naciones industrializadas buscaban alianzas con compañías en países menos desarrollados para importar y vender sus productos a nivel local; con frecuencia era necesario realizar este tipo de acuerdos para tener acceso al mercado del país menos desarrollado. Más recientemente, las compañías líderes de varias partes del mundo han formado alianzas para fortalecer su capacidad de atender áreas continentales completas y orientarse hacia una mayor participación global del mercado.

La gestión de las alianzas y en particular los vínculos de conocimiento, constituye la base de un proceso de aprendizaje, creación y participación. Crear alianzas no es un proceso natural para los gerentes de pequeñas y medianas empresas, por lo general los gerentes o dueños de pequeñas empresas tienen la concepción de empresa aislada y autosuficiente, además del miedo a emprender nuevos retos comerciales.

Uno de los principales problemas que se presentan cuando se toma la decisión de formar una alianza es que sólo cerca de la mitad de éstas son exitosas, es decir, aquellas en que las dos partes que entran en la alianza logran sus objetivos; y el porcentaje de éxito se reduce si se tiene en cuenta que un gran número de gerentes, sobre todo de empresas pequeñas o medianas, no cuentan con la suficiente preparación académica, para desenvolverse en situaciones de mercado distintas a las domésticas, sin embargo las estrategias pueden ser creadas por gerentes con diversos niveles

de preparación y dirección, siempre y cuando se consiga reunir las condiciones básicas para la conformación de alianzas exitosas, entre las que podemos mencionar:

- Tener una visión clara y estratégica de las capacidades actuales de sus respectivas compañías.

- Tener claro qué actividades son las que se llevarán a cabo en cooperación con la otra compañía y en qué forma se van a desarrollar.

- Analizar y estudiar muy bien el grado de compromiso y capacidad de los futuros socios.

- Evitar una dependencia excesiva de las alianzas sobre todo cuando se trate de alianzas con competidores.

- Las alianzas de una compañía deben ser estructuradas y administradas como si fueran compañías aparte,

- Debe haber una confianza mutua entre los socios,

- Debe existir una mentalidad abierta por parte de los gerentes o dueños para cambiar sus operaciones básicas y sus organizaciones tradicionales de forma que estén preparadas para aprender de las alianzas.

- No son la solución a todos sus problemas, es necesario cuestionarse si existen otras alternativas más apropiadas, la implantación de alianzas no se puede generalizar. La puesta en marcha de una alianza resulta más conveniente cuando las dos partes tienen habilidades complementarias,

- Es muy común encontrar diferencias de mentalidad a la hora de buscar un nuevo socio para efectuar la alianza.

Las organizaciones pueden ser vistas como la suma de sus múltiples componentes, son la unión de sus procesos de producción, de sus proveedores, sus clientes, sus trabajadores, la forma en que realizan su promoción, publicidad y ventas, y hasta su propia competencia, por lo cual, las organizaciones que deseen tener mejores niveles de desempeño y competitividad en la actualidad, son conscientes de que por medio de las alianzas pueden lograr ahorros en los costos y volúmenes mayores en las ventas que no serían posibles con esfuerzos propios.

Según David Ernest autor del libro Collaborating to Compete, el problema radica en que muchas veces las empresas ven en las alianzas la panacea a todos sus problemas y no analizan si existen otras alternativas más apropiadas. Para Ernest, cada situación de negocios es diferente, y, las alianzas normalmente tienen mayor sentido en aquellas situaciones en las cuales las dos partes tienen intereses alineados y destrezas complementarias .

Emprender una alianza es algo muy serio, puede llevar a la empresa a mejorar su desempeño y a crear valor o la puede hundir en problemas más graves de los que quería solucionar a través de ella. La coordinación eficaz entre las compañías independientes, cada una con distintos motivos, es una tarea desafiante que requiere de cierto tiempo y reuniones para establecer qué es lo que se va a compartir y qué parte de las compañías continuará funcionando como independiente. Hay que tener claro que una alianza es exitosa en la medida que los aliados agreguen valor, para los clientes y para los respectivos accionistas; además, aliarse con una gran marca no garantiza el éxito, los productos o servicios que se ofrecen deben ser atractivos.

¿Cuáles son los riesgos que puede presentar una alianza? Específicamente, las alianzas generan para alguna de las dos aliadas la pérdida de control de algunas funciones, además se presenta desconfianza por el flujo de información hacia "el extraño" e incomodidad porque "otro" va a conocer sus intimidades laborales. Si no se combaten la desconfianza y el egocentrismo, cualquier intento será un fracaso. Una alianza puede tener un inicio prometedor, pero después de algún tiempo, las relaciones se pueden enfriar y es posible que nunca se logren los beneficios prometidos; también existe el peligro de depender de la experiencia y las capacidades de la otra compañía.

Drucker plantea 5 elementos claves que las firmas deben aplicar para lograr alianzas exitosas:

➤ Antes de sellar la alianza, las partes deben pensar en sus objetivos y en los objetivos específicos de la alianza, con frecuencia, cuando una alianza

da buenos resultados, se hace evidente que las metas y los objetivos de los socios son compatibles.

➤ Debe lograrse un acuerdo previo acerca de cómo se administra la alianza: ¿Se deben reinvertir las utilidades? ¿Debe desarrollar la empresa su propia investigación? ¿Con qué nombre se patentarán los resultados? Todo lo anterior indica que es necesario pensar cuidadosamente acerca de la administración de la alianza, sin considerar la forma específica que tome, debe ser administrada por separado, y las personas que estén a cargo deben tener los incentivos para que logre éxito.

➤ Es necesario pensar cuidadosamente quién administrará la alianza; La alianza, cualquiera sea su forma legal, debe ser administrada por uno de los socios. Es imposible hacerlo a través de un comité. Y debe quedar claro desde el principio que la gente que maneja la empresa conjunta sólo se mide por su rendimiento.

➤ Cada socio debe tomar medidas dentro de su propia estructura para asegurar buenas relaciones con la empresa conjunta y los demás socios: El personal de gerencia debe tener acceso a alguno de la organización matriz que pueda decir "si" o "no" sin que sea necesario pasar por diversos canales.

➤ Debe existir un acuerdo para resolver desacuerdos. La mejor manera es nombrar un árbitro que todos acepten: Las órdenes de arriba no funcionan en una alianza. La mejor forma es adelantarse a cualquier disputa y nombrar un árbitro que todas las partes conozcan y respeten, y cuyo veredicto sea aceptado como concluyente por todos ellos.

Aromas de Chiapas es un claro ejemplo de la necesidad de las organizaciones Chiapanecas de establecer alianzas que les permitan continuar en el mercado, aprovechar los enlaces establecidos con proveedores y clientes y a la vez minimizar costos en cuanto a publicidad.

Ésta empresa se constituye en el año 2001 con el objetivo de integrar a 3 fuertes grupos de cafecultores de la región Soconusco, Chiapas, México. Las familias Edelman, Giesemann y Peters, quienes han desarrollado un concepto único de integración produciendo café de la semilla a la taza, flores y follajes, derivados de frutas de la región, licores, artesanías y ecoturismo bajo un mismo concepto y filosofía. El respeto por la naturaleza manifestado por la biodiversidad de la flora y fauna, la calidez resultado de la asociación entre la forma del espacio y del esfuerzo de las familias a través de muchas generaciones.

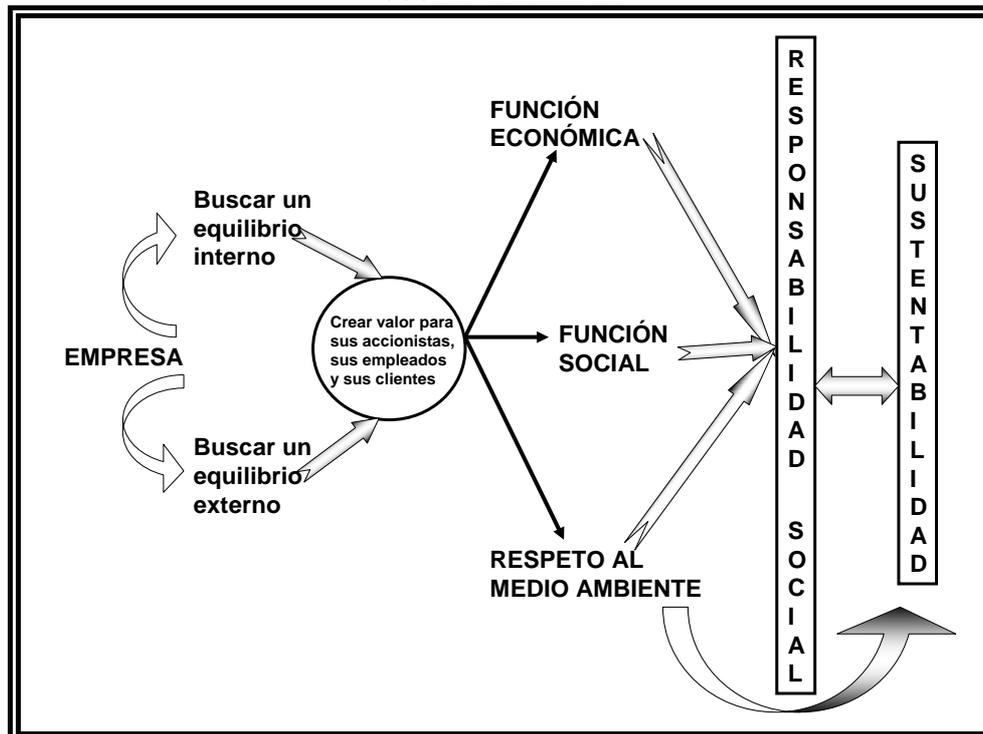
Capítulo V. Desarrollo Sustentable y Responsabilidad Social en la Finca Irlanda.

Desde el ámbito organizacional tratar de estudiar la sustentabilidad es tratar de comprender cómo logran converger los objetivos económicos y los aspectos ecológicos en toda organización, en otras palabras, es tomar conciencia de que los sistemas empresariales modernos deben basar su crecimiento económico en una visión sobre la conservación de los ecosistemas. Las organizaciones empiezan a darse cuenta que incluir en sus estrategias al desarrollo sustentable, les permitirá incrementar su competitividad.

Hoy en día no sólo la economía se ha globalizado sino también los problemas ambientales y con ellos, los sociales, podemos observar que las sociedades actuales están exigiendo a sus organizaciones, cada vez de manera más enérgica, que modifiquen su forma de operar, incluyendo en sus metas y objetivos no sólo la protección del medio ambiente sino además fomenten de alguna manera un mayor beneficio social para sus trabajadores y las comunidades donde se localicen. Las organizaciones en la actualidad para ser competitivas deberán cumplir con un conjunto de compromisos éticos que permitan incorporar las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de derechos humanos como parte de su estrategia de negocios. La responsabilidad social corporativa comienza a surgir como tendencia empresarial.

En el cuadro uno podemos apreciar que hoy en día las organizaciones deben buscar lograr un equilibrio tanto externo como interno para crear valor para sus accionistas, empleados y clientes. En sus inicios las empresas se formaban con una visión económica, sin embargo en la actualidad se les exige a las organizaciones que dentro de sus estrategias se incluya una función económica, social y de respeto por el medio ambiente. Es aquí donde se da el surgimiento de la Responsabilidad Social y de la Sustentabilidad.

Cuadro 1. SURGIMIENTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA SUSTENTABILIDAD



Elaboración propia

5.1 Surgimiento del desarrollo sustentable.

La sustentabilidad es una cuestión que involucra a gobiernos, empresas y sociedad en general, pues si queremos seguir disfrutando de los beneficios que la naturaleza nos brinda, de una vida cómoda o cuando menos con lo necesario para vivir bien -y en este aspecto es importante aclarar que no nos estamos refiriendo sólo al aspecto económico-, debemos tomar conciencia de que nada es eterno, creer que la naturaleza es inmortal ha sido el peor de los errores que el hombre ha cometido a lo largo de su historia.

El desarrollo sustentable busca integrar lo económico con lo ecológico con la finalidad de usar y administrar de forma adecuada los recursos naturales existentes para lograr satisfacer las necesidades propias de las generaciones actuales pero teniendo siempre en mente que dichos recursos serán heredados a las generaciones futuras. Como dice Lester R. Brown en su

libro Edificando una Sociedad Perdurable, “*la tierra no la heredamos de nuestros padres, sino la tenemos prestada por nuestros hijos*”.¹⁴²

El concepto de desarrollo sustentable, tan discutido y analizado en nuestros días pero en realidad poco practicado, tuvo su origen en el año de 1987 dentro del informe Nuestro Futuro Común de la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y Desarrollo, de la ONU; presidida por la Ministra Noruega Gro Harlem Brundland, por lo que es también conocido como Informe Brundland, en donde se define al desarrollo sustentable como: “*Satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer las propias*”. En este informe se analiza la necesidad de tener un cambio de fondo en el enfoque del desarrollo, ya que el planeta y todos sus sistemas ecológicos estaban sufriendo daños graves e irreversibles, debido a que los modelos tradicionales de producción están basados en buena medida en visiones de corto plazo y de recursos ilimitados.

Las preocupaciones sobre la preservación del medio ambiente, no es un tema reciente, podemos encontrar que desde el inicio de la década de los setenta, se instrumentan acciones internacionales para iniciar la valoración de esos fenómenos, el primer reconocimiento oficial se da en 1972, cuando la ONU organiza la Conferencia Mundial sobre Medio Ambiente, conocida también como Conferencia de Estocolmo, donde participaron 113 países y de la cuál nace el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), que en la última década ha tomado una postura crítica hacia las cuestiones ambientales y su vinculación con el desarrollo.

La Conferencia de Estocolmo, como se le suele conocer, estableció 26 principios concernientes a la relación entre las personas y la naturaleza, paradójicamente la mayoría de éstos principios se refieren al subdesarrollo como causa de la degradación medioambiental; el Trabajo del Club de Roma, encargado a Dennis L. Meadows y sus colaboradores y que tuvo gran

¹⁴²Lester R. Brown. 1987. Edificando una sociedad Perdurable. Primera Edición en Español, Fondo de Cultura Económica. México. Tomado de: Rafael Calderón Arózquega. Lo ambiental como tema de estudio. Antecedentes y situación actual de los problemas ambientales: La Agenda Ecológica Mundial y el Desarrollo Sostenible. UAM Xochimilco, CBS, Producción Agrícola y Animal. Pág: 10

influencia en el pensamiento económico de la época; demostraría proporcionando evidencia científica que las naciones industriales ricas estaban también implicadas en la grave degradación medioambiental. Sin embargo al ser una investigación financiada por grandes empresas, los informes no llegaron a afirmar que las naciones más industrializadas han desarrollado una forma de producción y consumo que despilfarra los recursos y la energía natural y contamina y destruye el equilibrio de la biosfera.¹⁴³

En 1980 la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y los Recursos Naturales (IUCN, por sus siglas en inglés) popularizó en la estrategia mundial de conservación la idea de que el desarrollo debería tomar en cuenta las interacciones de los sistemas sociales, culturales, ecológicos y económicos. Sin embargo considera que la producción industrial es de importancia fundamental para las economías de las sociedades modernas y un motor indispensable de crecimiento¹⁴⁴. Desde esta perspectiva algunos autores señalan que el desarrollo sustentable es un producto conceptual, cuya construcción es netamente racional y argumentan que en su objetivo, en su práctica y en su marco disciplinario, la sustentabilidad es el resultado de un enfoque en el que se privilegian los componentes económicos del desarrollo.¹⁴⁵

A pesar de que los eventos de los años setenta lograron que la sociedad diera cierta credibilidad a la idea de que existían límites en el uso de los recursos naturales; esta noción seguía siendo inaceptable pues las expectativas de un crecimiento y prosperidad infinitos estaban profundamente arraigadas en la mentalidad de las razas anglosajonas, primordialmente de los estadounidenses. Parte de la promesa de Ronald Reagan de “*volver a hacer grandes a los Estados Unidos de América*” era su rechazo explícito de la realidad de los límites. Desde la perspectiva de quienes consideraban a los principales valores y creencias estadounidenses –*el individualismo, la libre empresa, la abundancia, el crecimiento y la prosperidad*- como el paradigma

¹⁴³ Alonso Mielgo y Eduardo Sevilla-Guzman (1995), El discurso ecotecnocrático de la sostenibilidad, En Alfredo Cadenas Marín (ed.), Agricultura.

¹⁴⁴ Eduardo Sevilla-Guzmán y Gram. Woodgate, Desarrollo Rural Sostenible: de la agricultura industrial a la agroecología. En Sociología de medio ambiente. Michael Redclift, Gram. Woodgate. McGraw-Hill 2002 España.

¹⁴⁵ Aguirre Muñoz, Alfonso (1998), Desarrollo sustentable y mundo de la vida, tesis doctoral, Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, B.C, México.

social dominante; la revolución de Reagan fue una reacción natural al surgimiento de paradigmas sociales no convencionales o visiones del mundo de los años setenta que se basaban en la existencia de límites. (Dunlap y Van Liere, 1984; Milbrath, 1982)¹⁴⁶

En 1992 se celebró en Río de Janeiro, Brasil una conferencia mundial sobre medio ambiente y desarrollo, convocada por las Naciones Unidas y conocida como Cumbre sobre la Tierra, en donde la comunidad internacional adoptó el programa 21 conocido como Agenda 21 que es un plan global a favor del desarrollo sustentable en donde se aprobaron dos importantes convenciones internacionales, la Convención sobre el Cambio Climático y la Convención sobre Diversidad Biológica. También en 1992, entró también en vigor el Tratado de Maastricht, que fue firmado por los entonces doce miembros de la Unión Europea, que tiene como finalidad ampliar las medidas destinadas a hacer frente a los problemas ecológicos inducidos por la industrialización, en los ámbitos local, regional y mundial. El medio ambiente ha sido en las últimas décadas uno de los temas más trascendentales en la comunidad internacional, muestra de ello es la celebración de la II Cumbre de la Tierra, en Nueva York en 1997 y las Cumbres del Clima en Kyoto en 1997 y en Buenos Aires en 1998.

Entre el 26 de Agosto y el 4 de septiembre del 2002 se llevó a cabo en Johannesburgo Sudáfrica la cumbre mundial sobre el desarrollo sustentable, conocida también como la cumbre de Río + 10 que presentó una oportunidad para la adopción de medidas concretas para una mejor ejecución de la Agenda 21. Y en donde se establece que: un modo de vida sustentable descansa en tres áreas claves: crecimiento económico equitativo, conservación de recursos naturales y medio ambiente, y desarrollo social.

Para septiembre del 2005 se celebra en Nueva York la Cumbre Mundial 2005 en donde los 170 jefes de estado y gobiernos ahí reunidos, reafirmaron la necesidad de cumplir Los Objetivos del Milenio para el 2015; objetivos que

¹⁴⁶ Tomado de: Redclift Michael y Woodgate Gram. 2002. Sociología del medio ambiente. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U. España. Pág: 6-7

plantean como meta erradicar la pobreza para el 2015. A continuación en el cuadro dos podemos apreciar como se ha venido presentando en el ámbito político mundial la preocupación por establecer cierta normatividad para la preservación de nuestro planeta.

Cuadro 2. ANTECEDENTES INTERNACIONALES DEL DESARROLLO SUSTENTABLE.

AÑOS	REUNIONES INTERNACIONALES	ACCIONES QUE SE INSTRUMENTAN
1972	Conferencia de las Naciones Unidas Sobre Medio Ambiente y Desarrollo Humano. Estocolmo.	*Las sociedades industriales modernas se percatan que sólo hay un mundo”.
1974	“Los límites del crecimiento” (trabajo del Club de Roma)	*Primeros estudios oficiales del deterioro medioambiental global. Concienciación de la imposibilidad de un crecimiento infinito con recursos finitos.
1980	“Global 2000”	*Propuesto por el Presidente Carter, ignorado por Reagan. Los estilos de vida del norte no se pueden reproducir a escala mundial.
1981	“Estrategia para la Conservación del Mundo” (WCS), publicada por UICN/UNEP/WWF	*La conservación de la naturaleza debe conseguirse al margen del bienestar humano en el medio ambiente inmediato.
1987	“Nuestro Futuro Común” o Informe Brundtland.	*Primera definición del concepto de Desarrollo Sustentable. *Primera estrategia internacional para afrontar la crisis de la modernidad.
1991	“Cuidar la Tierra: Estrategia para una Existencia Sostenible”.	*La conservación de la naturaleza requiere de la participación de los pueblos locales.
1992	Cumbre de la Tierra. Río de Janeiro, Brasil.	*Declaración de principios por los cuales los pueblos deben regir sus relaciones entre sí y con el medio ambiente. *Código de conducta humana para el siglo XXI. (Agenda 21). *Convención para controlar el cambio climático debido a la polución atmosférica. *Convención para promover la conservación de la biodiversidad.
2002	Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sustentable. Johannesburgo, Sudáfrica.	*Contribuir al fortalecimiento de las comunidades locales y rurales, manteniendo la integridad cultural y del medio ambiente, proteger las áreas ecológicas y patrimonio natural.
2005	Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sustentable. Nueva York, USA.	* “Buscar un mundo más justo, donde se erradique la pobreza y el hambre”. * “Buscar un cambio en las modalidades de producción y de consumo”.

Elaboración propia.

5.1.1 Crecimiento económico y desarrollo sustentable.¹⁴⁷

Desde el surgimiento del concepto de desarrollo sustentable en 1987, donde el consenso mundial era la urgente necesidad de implementar políticas que modificaran el sistema de producción capitalista basado en una racionalidad puramente económica, guiada por la maximización de la ganancia en el corto plazo así como en el orden jurídico del derecho privado, y que estaba devastando los ecosistemas, muchos países y organizaciones se enfrentaron al mismo problema: entender de forma clara ¿qué es la sustentabilidad? y específicamente ¿qué significa para su sector particular, región o nación?

Históricamente, el crecimiento económico se ha enfocado en el uso eficiente de los recursos humanos, físicos, naturales y financieros para satisfacer primordialmente las demandas del mercado y obtener ganancias; y en menor grado en la distribución equitativa de los mismos; sin percatarse si dichos recursos son renovables o se agotan en el mediano plazo y es casi imposible encontrar sustitutos; lo que ha motivado la pérdida de la biodiversidad, la polución del aire y el agua, y con ello, el aumento del calentamiento global, la acumulación de desechos tóxicos, la lluvia ácida, entre muchos otros problemas que las sociedades actuales estamos enfrentando.

El crecimiento económico no es la panacea para la calidad ambiental; de hecho, ni siquiera es el aspecto primordial. Lo importante es el contenido del desarrollo: la composición de los insumos (incluidos los recursos ambientales), y los productos (incluidos los de desecho.) este contenido lo determinan, entre otras cosas, las instituciones económicas dentro de las que se llevan a cabo las actividades humanas. Tales instituciones se deben diseñar de modo que proporcionen los incentivos adecuados para preservar la elasticidad de los sistemas ecológicos. Estas medidas no sólo fomentarán una mayor eficiencia en la asignación de recursos ambientales en todos los niveles de ingreso, sino que asegurarán una escala sustentable de actividad económica en el sistema

¹⁴⁷ Aplicación de modelos e incentivos económicos, financieros y de mercado para los pobladores de las áreas naturales protegidas. PRONATURA. A.C febrero 2003. Con apoyo de GEF Global Environment Facility y CONANP Consejo Nacional de Áreas Naturales Protegidas.

ecológico del que depende la vida. Preservar la capacidad de los sistemas ecológicos para sustentar el bienestar es tan importante para las naciones pobres, como para las más favorecidas.¹⁴⁸

El desarrollo sustentable pretende establecer un plan de acción que logre frenar este tipo de desastres; para que el desarrollo pueda ser sustentable, debe basarse en la conservación de los recursos vivos de los que depende, mediante la integración adecuada de políticas que permitan a cada país establecer su propia estrategia de conservación nacional.

El desarrollo sustentable, según el Informe Brundland, implica un énfasis mayor en la conservación de la base de recursos naturales de la que depende todo el desarrollo; y más atención a la equidad en la sociedad y entre las naciones ricas y pobres, con un horizonte de planeación que va más allá de las generaciones actuales. Requiere la integración de consideraciones económicas, sociales y ambientales en la toma de decisiones a nivel gubernamental y corporativo.¹⁴⁹

Posterior a esta definición, el Banco Mundial emite otra que tiene un efecto más positivo: *“La sustentabilidad consiste en brindar a las generaciones futuras más oportunidades de las que nosotros tuvimos,...dejar a las generaciones futuras más capital per cápita del que a nosotros nos dejaron, aunque la composición del capital que dejemos a la siguiente generación sea diferente en términos de su composición, de la que se utiliza en esta generación.”*¹⁵⁰

En México, debido al establecimiento de un nuevo entorno socioeconómico y político se requiere de nuevas estrategias para lograr la conservación de la biodiversidad, se necesita de la participación de nuevos actores, los propietarios privados. Se requiere el establecimiento de alternativas, incentivos

¹⁴⁸ K. Arrow, B. Bolin, R. Costanza, P. Dasgupta, C. Folke, y otros (1995), *Economic Growth, Carrying Capacity, and the Environment*, Science.

¹⁴⁹ Comisión Brundtland (OCDE) (1987), *Our Common Future*, Oxford; Oxford University Press.

¹⁵⁰ Banco Mundial (1992), *World Development Report 1992*, Nueva York: Oxford University Press. Pág: 34.

e instrumentos compensatorios que puedan construir una relación de ganancia desde el punto de vista ecológico y económico.

La conservación de los recursos naturales de nuestro país ha sido entendida tradicionalmente como una obligación reservada exclusivamente al gobierno federal, derivada de las facultades otorgadas por el artículo 27 Constitucional, dotando a la Nación la propiedad originaria del territorio mexicano y por consiguiente el dominio directo sobre los recursos naturales.

¿Pero qué o quién es la Nación? Basta con comentar que este término es un concepto sociológico y no jurídico. Algunos autores la han definido como el conjunto de atributos que hacen posible la cohesión entre individuos (origen étnico, idioma, tradición, cultura, gobierno, población etc.), por lo que no deberá confundirse con la noción de Estado, que integra, según su definición jurídica la corporación formada por un pueblo, dotada de un poder de mando originario (gobierno) y asentada en un determinado territorio. (González, Uribe).

Por lo que podemos afirmar que la conservación de los recursos naturales es una responsabilidad de todos los mexicanos y no sólo un atributo y obligación del gobierno como ente que representa al Estado.

Es importante mencionar que sólo el 20% de la población mundial tiene acceso al 80% de los servicios y mercancías producidas en el planeta, y es preocupante darse cuenta que esta cifra empieza a reducirse alarmantemente debido a la inestabilidad del sistema económico global.

La economía global más que nunca requiere elementos de sustentabilidad para garantizar el desarrollo de las futuras generaciones. Es por ello que la economía sustentable busca reconocer costos y beneficios generalmente escondidos y por ende, difícilmente erradicados o aprovechados según corresponda. Estos costos son conocidos como externalidades: contaminación, corrupción, inseguridad y pobreza, entre otros, que están menguando las expectativas optimas de desarrollo plateadas por el nuevo paradigma que

considera básico lograr globalización, reestructuras y eficiencias de los procesos socio-económicos.

En contraste, la economía sustentable significa transformar las externalidades negativas en beneficios y cumplir con las necesidades y aspiraciones de la generación actual, sin comprometer la habilidad de cumplir las necesidades y aspiraciones de las generaciones futuras. Sin embargo en el informe GEO 1 del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente reconoce entre otros problemas, la continua disminución de la biodiversidad y de las dimensiones de las Áreas Naturales Protegidas debido a la expansión de las tierras agrícolas y de los asentamientos humanos urbanos y rurales.

Para lograr un mejoramiento ambiental es necesario primero evaluar el costo oculto del desarrollo. El agotamiento de los ecosistemas es tan grave que es necesario valuar los costos ecológicos y sociales derivados de las actividades humanas vinculadas con los procesos de producción, consumo y servicios, analizar la relación existente entre estos procesos y el ambiente, ya que los agentes económicos (familias, empresas, gobierno) disponen del medio ambiente como fuente de insumos y recipiente de desechos, más allá de su capacidad de carga (Constanza, Daly y Barthoolomew, 1991).

5.1.2 Elementos que integran el concepto de sustentabilidad.

El Desarrollo Sustentable se presenta como una alternativa para buscar el progreso, con base en el aprovechamiento racional de los recursos naturales y humanos. Basado en tres principios de equidad:

a) Económica: Es decir, que haya suficientes ingresos económicos para todos y que se repartan de una manera justa, evitando el enriquecimiento excesivo de unos pocos a costa de todos. Asimismo, es necesario que el ingreso económico de cada familia sea suficiente para cubrir con dignidad sus necesidades de alimentación, vivienda, vestido, educación, salud, etc.

b) Social: Es necesario que las posibilidades de bienestar y desarrollo humano estén al alcance de todos, sin importar su nivel económico ni el tipo de trabajo que realicen. Este punto también refleja la importancia de la amplia participación de todos los sectores implicados, para lograr la mejor solución a los problemas.

c) Ambiental: Significa que se debe valorar a la naturaleza con respeto, cambiando la forma de relacionarnos con ella, para no provocar desequilibrios en los ecosistemas. Es necesario evitar que el mejoramiento económico y el progreso social se basen en la explotación y agotamiento de los recursos naturales (tierra, selvas, bosques, ríos, mares, animales, etc.); y que cuando aún suceda así, se utilicen tecnologías alternativas para reducir y corregir el impacto ambiental.

Estos tres puntos, aunque se puedan presentar de una manera simple, en la realidad son difíciles de cumplir, pues encaminarse hacia un desarrollo sustentable, conlleva la necesidad de hacer grandes cambios, no sólo en cuanto a nuestra sensibilidad por la naturaleza, sino principalmente en los sistemas nacionales e internacionales de producción y consumo.

5.1.3 Hacia la sustentabilidad de las organizaciones.

Si el concepto de desarrollo sustentable surgió en respuesta a la crisis de la modernidad y su objetivo es satisfacer las necesidades de la humanidad dentro de los límites ecológicos del ecosistema planetario, parece razonable analizar sus orígenes en las estrategias que se han utilizado para afrontar las causas últimas de esta crisis. Como se ha demostrado ya, esas causas están claramente vinculadas a la forma de apropiación de la naturaleza conocida como capitalismo y por lo tanto al pensamiento científico convencional.¹⁵¹

Desde inicios de la revolución industrial hasta nuestros días, el desarrollo de

¹⁵¹ González de Molia, M. y E. Sevilla-Guzmán (1993). Una propuesta de diálogo entre socialismo y ecología. *Ecología Política*, 3, 121-135.

las organizaciones y su impacto en nuestras vidas ha sido sorprendente, estamos tan acostumbrados a un número creciente de productos que cada vez exigimos mayor variedad, calidad y especificidades en nuestros artículos de consumo diario, orillando a las empresas a desarrollar continuamente conceptos tales como competencia, productividad y calidad para satisfacer nuestras necesidades, de igual forma que hace medio siglo las empresas desarrollaban su actividad sin tener en cuenta el mercado, hasta hace algunos años no se consideraba al medio ambiente como algo realmente importante al establecer metas y objetivos, lo que ha dado como resultado que el planeta se vea amenazado por diversos factores. Observamos que tanto el mar como la tierra son cada vez menos productivos en la generación de alimentos y esto es a consecuencia de la contaminación acumulada durante décadas de desarrollo irresponsable y del crecimiento de la población mundial.

Los nuevos actores empresariales que cuentan con una visión más amplia de hacia donde estamos caminando a causa de la falta de ética, empiezan a tomar al medio ambiente dentro de sus estrategias con la finalidad de lograr establecer ventajas competitivas sobre aquellos administradores que siguen basándose en las viejas formas de hacer negocios. Los ejecutivos actuales tienen una doble tarea, que consiste en dirigir su creatividad hacia la formación de recursos humanos y estrategias tanto de producción como de comercialización que ayuden a frenar el deterioro medioambiental.

Para muchas organizaciones los esfuerzos por lograr cierta armonía entre los aspectos económicos y ecológicos representaban una gran inversión encaminada a generar pérdidas, sin embargo esa idea ha cambiado con el tiempo; poco a poco muchas compañías alrededor del mundo han logrado transformar sus procesos productivos para disminuir los costos ambientales y se han dado cuenta de que lejos de generar pérdidas han podido reportar ganancias tanto económicas como competitivas al responder a las necesidades de consumidores que día a día se muestran más interesados por adquirir productos elaborados con menos químicos y de organizaciones preocupadas por minimizar los daños ambientales.

Freeman, Piece y Dodd (2002)¹⁵² proponen a los empresarios cuatro visiones para lograr una empresa en armonía con el medio ambiente, las cuáles son flexibles a los requerimientos de cada empresa y pueden interpretarse de diversas maneras, teniendo cada una de ellas su propia lógica, son:

➤ *La Estrategia del Verde Claro:* Esta estrategia se refiere a lo legal, por lo que también es conocida como “la estrategia del verde legal” y tiene como principio sostener la ventaja competitiva de la compañía, al asegurarse de que se cumpla con la ley. Es importante no ver a la legislación como una estorbosa reglamentación que se debe de cumplir; muchas empresas buscan invertir lo menos posible cuando se trata de acatar ciertas normas éticas que los gobiernos exigen a las organizaciones en nuestros tiempos, cuando en realidad pueden ser muchos los beneficios que el cuidado del medio ambiente representen para sus consumidores y para la empresa misma vista a largo plazo. Un ejemplo claro lo tenemos con Finca Irlanda. Los directivos de esta organización inician el cuidado del medio ambiente por principios, por convicción; sin embargo, a lo largo de los años ha significado una ventaja competitiva. FI tiene una demanda asegurada, reciben un sobreprecio por su producto y mantiene una imagen que le da prestigio a nivel internacional, esto mismo, le ha facilitado obtener créditos y otros beneficios para el desarrollo de actividades de conservación.

➤ *La lógica Verde del Mercado:* Esta estrategia presupone hacer un análisis minucioso de las preferencias ambientales de los clientes, y con base en esta lógica establecer procesos productivos acordes, que permitan crear una imagen adecuada a los gustos y preferencias de los consumidores creando así ventajas competitivas. Aquí podemos mencionar que existe mercado demandante de productos orgánicos que está creciendo significativamente.

➤ *El Verde del Interesado en los Negocios:* Esta es una estrategia un poco más amplia, involucra no sólo las necesidades de los clientes sino

¹⁵² Freeman, Piece y Dodd (2002) *El Ambientalismo y la Nueva Lógica de los Negocios*. Oxford University Press, México.

también la de los accionistas, proveedores, empleados y comunidades donde se ubique la organización, para tratar de establecer cierta armonía entre sus intereses en el ámbito ambiental. Ahora más que nunca es indispensable ligar la toma de decisiones empresarial con la sociedad. Las compañías actuales se desenvuelven en un sistema abierto en donde la base de grupos de interesados se ha ampliado, ahora existen un sin fin de asociaciones que vigilan el desempeño organizacional de cerca y buscan que éste no afecte el bienestar de la comunidad sino al contrario que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de la misma.

➤ *La Estrategia del Verde Oscuro:* Su principio es crear productos y servicios en una forma que garantice la sustentabilidad de los recursos naturales, o sea que, las organizaciones sean capaces de aceptar retos que desafíen los parámetros del pensamiento tradicional de los ejecutivos y busquen conjugar rentabilidad, competitividad, respeto y cuidado de la Madre Tierra. La FI ha aplicado esta estrategia por medio de la instalación de biodigestores, tratamientos de aguas residuales y elaboración de vermicomposta.

Aunque existe resistencia e incredulidad por parte de los ambientalistas alrededor del mundo en aceptar que las organizaciones sean capaces de generar opciones en la solución de problemas ambientales, sin embargo también hay grupos que consideran que la ética y los negocios pueden estar a la par, que es factible hacer un uso racional de los recursos naturales y a la vez invertir en el saneamiento del ambiente.

Como ya hemos definido antes, el desarrollo sustentable es un enfoque que pretende integrar lo económico con lo ecológico y en este aspecto las empresas juegan un papel importante al buscar administrar mejor los escasos recursos ambientales con que cuentan los países pero sin dejar de desarrollarse. Es de suma importancia visualizar que los elementos del planeta como agua, bosques, etc., son finitos, por lo que la sustentabilidad propone ahorrar materiales, pero no sólo con la finalidad de bajar costos y obtener utilidades, sino con la visión de minimizar la cantidad de recursos naturales que

se necesita para fabricar productos y generar servicios indispensables en nuestra vida diaria, y preservar éstos para que puedan ser utilizados por las generaciones futuras.

“Una empresa sustentable es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, tanto en su entorno inmediato como en el planeta en general”, según Fundación Entorno, IESE y Pricewaterhousecoopers (2002)¹⁵³

Para Porter, M y Linde, C. (1999), una empresa será verdaderamente competitiva cuando logre construir una lógica económica que incluya al medio ambiente, los recursos productivos, la competitividad y la innovación; si se logra esto, los ejecutivos se darán cuenta que el cuidado de los recursos naturales es un buen negocio y así se conseguirá que su actividad sea sustentable. Comentan estos autores que en la actualidad existe una clara disyuntiva entre economía o ecología, pues siempre se ha considerado que el establecer normas que privilegien la conservación del medio ambiente erosionan la competitividad, sin embargo también existe en nuestros días una generalizada aceptación a establecer dichas normas pues todos queremos un planeta limpio en el cual poder vivir.

Shrivastava (1995) considera que las empresas son las máquinas primarias del desarrollo económico, por ser las que tienen recursos financieros, conocimiento tecnológico y capacidad institucional para implementar las soluciones ecológicas y que además las corporaciones productoras de bienes y servicios son consideradas las principales depredadoras del planeta, por lo que el análisis de la sustentabilidad en el ámbito organizacional es apropiado. Señala que las organizaciones tiene el poder para implementar cambios que permitan la preservación de los ecosistemas, y que al establecer dentro de sus objetivos empresariales normas medioambientales bien estructuradas, se

¹⁵³ Tomado del Artículo: La Sustentabilidad en la Empresa. Fundación para la Investigación y el Desarrollo Ambiental. <http://www.fida.es:8001/> junio 2005.

consigue no sólo reducir el costo total de un artículo al utilizar materias primas y mano de obra de forma mas productiva, sino a su vez, es posible incrementar el valor de dicho producto. Y con esto es factible acabar con la disyuntiva entre lo económico y lo ecológico.

Este mismo autor establece en una metáfora de “castración” a la desintegración que existe entre los estudios del medio ambiente y los estudios de las organizaciones; menciona que dentro de la literatura del management no existe literatura que se ocupe de “lo natural no humano”, y esto limita la acción de la ética en los negocios. Podemos observar que en la actualidad diversos autores se están empezando a preocupar por la falta de atención que se le ha dado al “mundo biofísico” dentro de las teorías de la administración empresarial y de la educación.

Con la finalidad de que las empresas contribuyan de manera eficiente a un cambio radical que conlleve circunscrito el reordenamiento ecológico y económico, este autor propone tres estrategias, que son: ¹⁵⁴

- *Prevenir la contaminación.* En realidad sale más barato prevenir que tener que limpiar después de producir desechos dentro de la actividad normal empresarial. La finalidad es cambiar del control de la contaminación a la prevención.

- *Contar con productos vigilados:* Es importante tener en cuenta que no sólo se pretende reducir la polución, sino que se busca minimizar el impacto ambiental asociado con el ciclo completo de vida del producto. En otras palabras, las compañías no sólo se deben hacer responsables de sus desechos, deberán estar pendientes que su actividad no afecte otros procesos naturales.

¹⁵⁴ Shrivastava, P. (Oct 1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of Management*. Volumen 20, issue 4. p 936-Suarez-Nuñez y Obeso (2004). En prensa. Para la elaboración de este apartado se toma la ponencia: Formas de Organización Sustentable: la convergencia económica y ecológica. María de Jesús Obeso. Universidad de Occidente. Mazatlán Sinaloa. Noviembre 2004

➤ *Desarrollar tecnología limpia*: Invertir en procesos tecnológicos que permitan establecer nuevas capacidades, productos o modelos de negocios que disminuyan el uso de materiales, como puede ser tecnología para menor uso de agua en hoteles, en procesos de lavado de granos, etc.

Algunos autores consideran que es difícil definir con exactitud cuándo una empresa se considera realmente sustentable pues desde la definición misma de la sustentabilidad existe polémica, eso de “satisfacer las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer las suyas” es bastante ambiguo, para Pedroza A y Suárez-Núñez (2004) las necesidades de las futuras generaciones no se conocen y no es fácil establecer una adecuada definición de desarrollo sustentable; mencionan que para Giddens es más un principio que una fórmula guía. Estos mismos autores citando a MacGuire, consideran que en su falta de precisión se encuentra su valor, ya que la ambigüedad es, en efecto, lo que se presta a la participación de muchas disciplinas e investigadores diversos y coinciden en que la sustentabilidad implica un cambio cualitativo que involucra múltiples dimensiones que dan cabida a un complejo proceso societal de aprendizaje y evolución.¹⁵⁵

Desde 1987 con la publicación del informe *Nuestro Futuro Común*, las empresas empiezan a apoyarse en los principios del desarrollo sustentable para implementar algunas estrategias que permitan afrontar los problemas del medio ambiente, surgen así estrategias iniciales que presuponen la inversión en tecnologías para reducir los impactos al final del proceso productivo. Estas prácticas siguen siendo utilizadas en la actualidad y son denominadas “*fin de línea o end of pipe*”.¹⁵⁶ No evitan que se produzcan residuos, sino que se trasladan de un medio a otro.

A partir de la Cumbre de Johannesburgo surge un nuevo protagonismo de las empresas en cuanto a su responsabilidad global ambiental, se implementan sistemas voluntarios por parte de las organizaciones de información a los

¹⁵⁵ Ponencia: Formas de Organización Sustentable: La convergencia económica y Ecológica. María de Jesús Obeso. Universidad de Occidente. Mazatlán Sinaloa, noviembre 2004.

¹⁵⁶ Fundación para la Investigación y el Desarrollo Ambiental. FIDA. Consultado en Internet, agosto 2005. www.fida.es

consumidores y sociedad en general sobre las prácticas de producción más limpias y se refuerzan compromisos para financiar programas de sustentabilidad social y ambiental; dando pie al surgimiento en 1997 del Global Reporting Initiative.

Una empresa que desee moverse hacia la sustentabilidad deberá asumir determinados valores que le permitan tener una base sólida que le de legitimidad a través de aumentar la transparencia de sus actividades al implementar una estrategia de diferenciación. Deberá plantearse la necesidad de sistematizar sus principios éticos en relación con el medio ambiente, que se desprenden de la racionalidad económica, en la búsqueda de *ecoeficiencia*¹⁵⁷ como base de una nueva racionalidad productiva.

A continuación en el cuadro tres podemos apreciar algunas de las características que pueden ayudarnos a diferenciar un modelo reproducción sustentable de uno no sustentable.

Cuadro 3. DIFERENCIAS ENTRE EL MODELO SUSTENTABLE Y EL NO SUSTENTABLE.

MODELO NO SUSTENTABLE	CONCEPTO	MODELO SUSTENTABLE
Es por lo general a corto plazo, basada en un análisis local.	Planeación	A largo plazo, basada en análisis de datos internacionales.
Visión económica	Filosofía empresarial	Se fomentan valores, se crea una cultura
El mundo competitivo normal se establece con base en un enfoque de perdedores/ganadores	Establecimiento de metas y objetivos	Enfoque de ganar/ganar, todas las partes involucradas deben de obtener beneficios equitativos para lograr la sustentabilidad a largo plazo
Problemas ambientales: las empresas se limitan a cumplir con un mínimo de reglamentaciones gubernamentales para mantener los gastos ambientales lo más bajos posibles.	Visión ecológica	Uso de recursos naturales: la política se basa en la sustitución, la reducción y el rechazo.
Cambios: elaborar planes con base en enfoque tradicional para lograr nuevos objetivos y seguir los planes al pie de la letra para el éxito.	Enfoque	Cambios: tener visión y objetivos claros los planes son flexibles e innovadores. Los cambios forman parte de la vida diaria.
De un solo sentido	Comunicación	De dos vías
A menudo pesimista y negativa	Actitud	Positiva y optimista
Los aspectos tecnológicos y	Capital	La gente es la parte más importante.

¹⁵⁷ “La distribución de bienes y servicios a precios competitivos, que satisfacen las necesidades humanas y mejoran la calidad de vida al tiempo que reducen los impactos ecológicos y la intensidad de recursos a lo largo de su ciclo de vida a un nivel al menos igual a la capacidad de carga estimada del planeta”. Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sustentable. Coalición de 120 empresas de 33 países con sede en Ginebra, Suiza. que nace en 1995 y unifica dos organizaciones diferentes: El Consejo Industrial Mundial para el Medio Ambiente (CIMMA), filial de la Cámara Internacional de Comercio; y el Consejo Empresarial para el Desarrollo Sustentable (CEDS). El trabajo del CMEDS se basa en el concepto de eco-eficiencia (Fussler, C y Jamer, P (1999). *Eco-innovación*. Ed. Mundiprensa. Tomado de “La sustentabilidad en la empresa” FIDA Fundación para la Investigación y el Desarrollo Ambiental. www.fida.es:8001/ consultado en Internet, noviembre 2005.

económicos son las prioridades. La gente o maquinas son solo herramientas.		
Calidad de vida: la responsabilidad de la empresa es pagar salarios según el reglamento de gobierno.	Calidad de vida	La responsabilidad de la empresa es pagar salarios justos además de satisfacer las necesidades de los empleados para que se realicen en el trabajo y tratarlo con dignidad y respeto.
Las empresas tienen que controlarse rígidamente desde arriba para asegurar la eficacia y la consistencia en los métodos del trabajo.	control	Las empresas creen en la descentralización del control, transfiriendo el control a los diferentes niveles de la organización.
Culpar a los demás o a alguna fuerza externa cuando las cosas no salen según los planes.	Responsabilidad	Culparse a uno mismo. Buscar soluciones en vez de culpables.
La responsabilidad básica de la empresa es ante sus clientes y dueños.	Responsabilidad básica	Las empresas tienen responsabilidades ante una amplia gama de personas que de alguna manera se ven afectadas por la empresa: clientes, proveedores, dueños, comunidad.
La empresa contribuye con dar empleos a la comunidad	Responsabilidad comunitaria.	La empresa considera parte de la comunidad. Además de empleos, la empresa tiene que participar en las actividades de la comunidad para mejorar la calidad de vida.
Es uno de los “extras” a recortar en tiempos difíciles	Capacitación y desarrollo.	La capacitación es una inversión para el futuro. Tiene que efectuarse continuamente, el aprendizaje nunca debe cesar.

Elaboración propia.

5.2 Surgimiento de la responsabilidad social.

El término de responsabilidad social se empieza a utilizar con cierta frecuencia en sociedades de cultura anglosajona desde los años sesenta, a raíz de los movimientos estudiantiles de la época, del rechazo del sistema político imperante, de la marginación en que viven algunas clases sociales debido a las grandes aglomeraciones urbanas y de algunos otros desequilibrios sociales. Sin embargo es hasta los 90 cuando las reflexiones sobre las relaciones empresa y sociedad toman verdadera importancia. Se dice que este concepto surge en los Estados Unidos a finales de la década de los años 50 a raíz de la Guerra de Vietnam y de otros Conflictos como el Apartheid.

Como antecedentes de la responsabilidad social, podemos apreciar que durante los años 20 existía ya una cierta preocupación por exigir a las empresas un comportamiento más ético en el ámbito de lo social. Es después

de la Segunda Guerra Mundial y a causa de los graves problemas de pobreza y desequilibrios económicos de la gran depresión de los años treinta, que la OIT establece las bases de la corresponsabilidad del conjunto de instituciones y agentes económicos, políticos y sociales sobre las condiciones para el progreso de las sociedades.

En la Declaración de Filadelfia promulgada en 1944, se afirma que *“la responsabilidad de la generación de empleo y la mejora de las condiciones de trabajo no es una obligación exclusiva de los gobiernos y de las instituciones públicas, sino que debe constituir también una prioridad para el sector privado de la economía”*.(Perdiguero,2003:138) Esta declaración es la que establece los inicios de la vinculación entre la actividad económica empresarial y el progreso social, es además la base para las legislaciones y regulaciones que se dieron durante los años 50 a los 70 y fue aceptada de forma unánime por la más alta representación en la OIT de los gobiernos, empresas y sindicatos como el acuerdo en donde se establecen las obligaciones morales del sector privado en relación a los objetivos de progreso de las sociedades modernas.

Thomas F. McMahon, historiador norteamericano, establece dos períodos modernos en el desarrollo del concepto de responsabilidad social empresarial.¹⁵⁸ El primero relacionado con los inicios de la reflexión sobre el papel de la ética y los criterios morales en la gestión empresarial y que se inicia a finales del siglo XIX y el segundo, que se da durante el auge de los problemas sociales en la segunda mitad de los años sesenta, época en que se presentan las primeras preocupaciones teóricas sobre las relaciones de las empresa con la sociedad, algunos de los autores que destacan son George A. Steiner, William C. Frederick y Joseph W. McGuire. Durante este mismo período, podemos observar que un gran número de universidades implementan programas relacionados con el tema, surgen publicaciones especializadas y en las revistas sobre gestión de mayor prestigio aparecen con frecuencia artículos y trabajos que documentan el intenso debate académico, político y cultural

¹⁵⁸ McMahon, Thomas F.(2001) Breve historia de la ética estadounidense en los negocios. En *La ética de los negocios*. Robert E. Frederick, Oxford University Press. México.

relacionado con el papel que desempeñan las empresas en el ámbito de lo social.

En 1971, el Comité para el Desarrollo Económico presenta una propuesta formal para establecer un acuerdo de responsabilidad compartida entre empresas y gobierno para el progreso social, que tiene como finalidad favorecer la participación activa de las empresas en la solución de los graves problemas sociales por los que atraviesa la sociedad en Estados Unidos.

Es conveniente mencionar que no sólo en los Estados Unidos se empiezan a gestar durante esta época este tipo de preocupaciones, también se dan en varios países de Europa, por ejemplo en Francia durante la segunda mitad de los años 60, Jacques Delors inicia un proceso de reflexión teórica que conlleva a la publicación en 1971 de una propuesta sobre el tipo de indicadores que permitirían expresar los niveles de desarrollo de la sociedad en términos de equilibrio entre el crecimiento económico y el progreso social.

Sin embargo durante los años ochenta en La Unión Americana, se inició con la Administración de Ronald Reagan un movimiento de contrarreforma cuyo objetivo era independizar al mercado del Estado, lo que ocasionó que tanto las leyes como los organismos que se habían creado durante las dos décadas anteriores con la finalidad de regular la actividad empresarial, fueran desactivados.

Durante esta época de cambio social influenciado por el liberalismo más radical que tiene como principios, la riqueza y la propiedad privada, y que como ya conocemos son el fundamento doctrinal del capitalismo y que propone que los individuos son libres de dirigir sus acciones hacia el logro de sus objetivos económicos de la manera que consideren más adecuada, pero sin que en este proceso intervenga la mano del estado. Los ciudadanos, con estas ideas en mente, ven a las empresas con cierta admiración como esas organizaciones capaces no sólo de satisfacer sus necesidades sino además como instituciones que pueden representar los intereses de amplios grupos de la población.

Por lo tanto, las reorganizaciones que se presentan en el sistema productivo durante este período y los cambios en la estructura económica, que conllevan a la privatización del sector público y los procesos de desregulación de los mercados, le brindan a la empresa cierta vitalidad que le permite aumentar de forma extraordinaria su capacidad de innovación y crecimiento.

Cuadro 4. SURGIMIENTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.

Década	Causas	Se exige o se crea.
1920 1930	Problemas de pobreza y desequilibrios económicos.	*Se empieza a pedir a las organizaciones un comportamiento más ético en el ámbito de lo social
1940	Marginación de las clases sociales.	*Se exige que las empresas generen empleos y mejoren las condiciones de trabajo. En la Declaración de Filadelfia.
1950	Guerra de Vietnam y conflictos como el Apartheid	*Se implementan las primeras legislaciones y regulaciones. *Aparece el concepto de Responsabilidad Social
1960	Movimientos estudiantiles, rechazo del sistema político, problemas ocasionados por grandes conglomerados urbanos.	*Debate académico, político y cultural sobre el papel y la responsabilidad social de la empresa. *Se promulga la Ley de Derechos Civiles (1964). *Se funda la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC) (1964). *Se aprueba la Ley de Protección Ambiental y se Crea la Agencia de Protección del Medio Ambiente.(1969)
1970	Tensiones sociales, raciales y generacionales.	*Propuesta formal entre empresa y gobierno para el progreso social del Comité para el Desarrollo Económico. *En Francia, indicadores para lograr el equilibrio entre crecimiento económico y desarrollo social.
1980	Ambiente turbulento de crisis social ocasionado por el liberalismo económico.	*Se desarrollan nuevas propuestas sobre RSE. *Se proponen conceptos alternativos sobre las responsabilidades empresariales como es, el enfoque de los participantes.
1990	Cambios asociados con los procesos de globalización y de innovaciones tecnológicas.	*Se consolida el enfoque de los participantes.
2000	Mayor preocupación por la degradación ambiental y el incremento de la pobreza a nivel mundial.	* Establecer mayor normatividad para que las empresas sean responsables social y ambientalmente.

Elaboración propia.

5.2.1 El concepto de Responsabilidad Social.

La responsabilidad social de la empresa (RSE), también denominada responsabilidad social corporativa (RSC) es un término que hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales

como internacionales, que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos.¹⁵⁹

La Organización Internacional de Empleadores (OIE) que cuenta con una amplia presencia a nivel mundial, dado que se ubica en 133 países y cuya sede está establecida en Ginebra, Suiza, ha definido la responsabilidad social de las empresas señalando que: “se trata de iniciativas voluntarias de carácter práctico que las empresas adoptan para tratar de ir más allá del mero cumplimiento de la legislación en toda una serie de ámbitos sociales, económicos y medioambientales” (Organización Internacional de Empleadores, 2003).

Para el Comité de Desarrollo Económico, las responsabilidades de la empresa pueden ser representadas mediante tres círculos concéntricos. En el primero, denominado interior, tenemos a las responsabilidades relacionadas con la creación de riqueza y la contribución al crecimiento económico de la nación. En el segundo o intermedio, ubicamos las responsabilidades para con la sociedad, como son el cuidado de los impactos ambientales derivados de la actividad empresarial, las relaciones de las organizaciones con sus empleados, las cuáles deben basarse en la confianza y el mutuo beneficio, además de la responsabilidad para atender las demandas y expectativas de los consumidores. El círculo exterior, está reservado para el esfuerzo colectivo, gobierno-empresa, de progreso y de perfeccionamiento social.

Con base en la información anterior, se elabora la figura uno en donde observamos que la finalidad primordial de toda empresa ha sido a través de los tiempos y sigue siendo, satisfacer las necesidades de generación de ingresos de sus dueños o accionistas, sin embargo, poco a poco ha tomado importancia relevante el satisfacer las necesidades de los consumidores y mejorar las condiciones de trabajo así como de poder adquisitivo de su personal, como parte de la estrategia competitiva; y en últimas fechas, es indispensable incluir

¹⁵⁹ <http://www.nebrija.com/responsabilidad-social/responsabilidad-social.htm>

la preservación del capital natural¹⁶⁰ para lograr confianza por parte de la comunidad tanto a nivel local, nacional o internacional y poder permanecer en un mercado globalizado.

Por lo tanto podemos apreciar que la responsabilidad o propósito de toda organización debe involucrar tres aspectos, que son: el económico, el social y el ambiental. De esta forma el compromiso de toda empresa ha ido creciendo con los años, y es ahora cuando exigimos a nuestras instituciones que dentro de sus metas debe de figurar el logro del bienestar de la humanidad tanto en el presente como en el futuro.

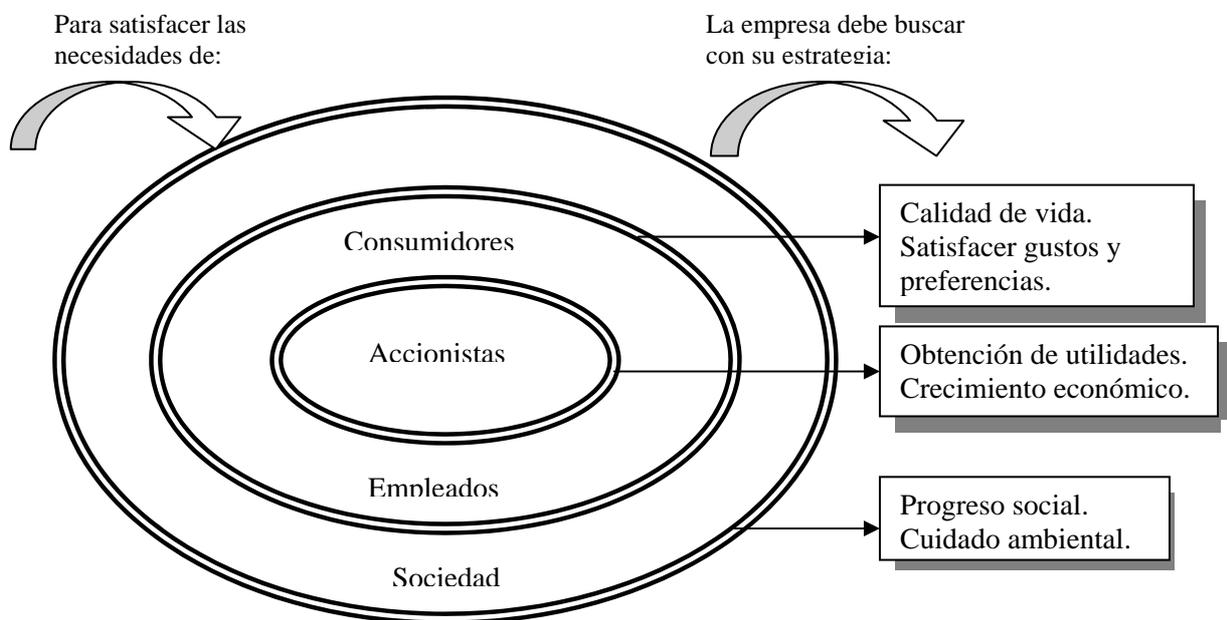


Figura 1. Elaboración propia.

No podemos definir a la responsabilidad social sólo como el manejo adecuado de los desechos o basuras que genera una industria, o el pago justo de un salario, o el reconocer y respetar los derechos de los empleados que además están estipulados por ley, o el adecuado tratamiento de aguas residuales, el concepto de responsabilidad social empresarial va mas allá de todo esto, es encontrar la forma de no producir basuras por medio de un adecuado programa de reciclaje, en minimizar el consumo de productos que al convertirse en residuos afecten al ecosistema, es buscar y establecer los

¹⁶⁰ Para efectos de este estudio el capital natural se refiere a los recursos naturales con que cuenta una región y que son utilizados de alguna forma por las empresas.

convenios con otras organizaciones a quienes en determinado momento le sean útiles algunos de los materiales generados por la actividad propia de nuestra empresa con la finalidad de que sean rehusados, es buscar un mejor nivel de vida para sus empleados, es entregar productos de calidad que puedan satisfacer las necesidades, gustos y preferencias de sus consumidores de manera saludable y es por consecuencia participar en el bienestar de la comunidad.

Por lo tanto, decimos entonces, que la responsabilidad social presenta a las empresas como esas instituciones que no sólo deben de tener responsabilidad y obligaciones para con sus accionistas, sino también deberán hacerse responsables de los impactos sociales y ambientales de sus actividades. Concluimos que el término responsabilidad social no es otra cosa más que un proceso de cambio de las organizaciones modernas hacia una posición más ética y armónica con la sociedad y el medio ambiente, es la única alternativa viable para continuar haciendo negocios y generando utilidades basándose en un desarrollo sustentable que permita preservar el único lugar que tenemos para vivir, “nuestra madre tierra”.

5.2.2 Iniciativas mundiales en el ámbito de la responsabilidad social de las organizaciones.

Aunque el tema de la responsabilidad social no ha sido entendido en su forma más amplia por las organizaciones generando confusiones al considerar que va en contra de los intereses empresariales¹⁶¹, encontramos a nivel internacional que en los últimos años, han surgido diversas iniciativas que tienen como finalidad incorporar a la responsabilidad social en la estrategia empresarial.

Estas iniciativas o proyectos, que en la mayoría de los casos no son de carácter obligatorio, por lo general incluyen una serie de normas y recomendaciones que tienen como propósito establecer un compromiso por

¹⁶¹ los intereses empresariales sin lugar a dudas son los de producir ganancias, lograr que el negocio sea rentable, sin considerar si esto puede impactar de forma negativa al ser, la sociedad o el ambiente.

parte de los estados adheridos para fomentar un desempeño empresarial ético en sus respectivos países, buscan además uniformidad de principios, actuaciones y medidores de la responsabilidad social corporativa, de forma que la labor de las empresas en este ámbito pueda ser reconocida no sólo a nivel local o nacional sino también en el ámbito mundial. Algunas de las iniciativas internacionales que se han empezado a manifestar en el ámbito de la Responsabilidad Social de la Empresa son:

a) Pacto Mundial: Es una iniciativa que surge a consecuencia del debate que se ha venido presentando en los últimos años sobre los problemas que aquejan a la comunidad mundial derivados del fenómeno implacable de la globalización y cuyos beneficios se centran sólo en los países más desarrollados y se reducen a ciertos ámbitos. Es una iniciativa implementada por la Organización de las Naciones Unidas, que tiene como objetivo, la creación de una ciudadanía corporativa global que promueva la conciliación de los intereses empresariales con los valores y demandas sociales. Durante el Foro Económico mundial en Davos, Suiza el 31 de enero de 1999, Kofi Annan, Secretario General de las Naciones Unidas hace un llamado a los empresarios para que se unan al Pacto Mundial con la intención de lograr y mantener los actuales 10 principios del Global Compact. La finalidad primordial de este proyecto es estructurar una guía de valores y principios internacionalmente reconocidos, que sirvan de apoyo a las empresas que deseen desarrollar sus actividades de forma socialmente responsable.

b) Libro Verde: Tiene la finalidad de estructurar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Con esta iniciativa por parte de La Comisión Europea se pretende fomentar el desarrollo de la responsabilidad social en las empresas europeas así como también en las internacionales, aumentar la transparencia y la calidad informativas de las sociedades y mejorar la contribución de las mismas al desarrollo sustentable.

c) Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales: Se encuadran dentro de la Declaración sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales que la Organización para la Cooperación Económica y el

Desarrollo (OCDE) publicó durante el año 2000. La finalidad de las directrices es promover la cooperación de las multinacionales al desarrollo sustentable, así como fomentar las actuaciones responsables de estas empresas en las comunidades en las que operan.

5.3 Diferencias y similitudes entre sustentabilidad y responsabilidad social.

El desarrollo sustentable se acerca mucho a la definición de responsabilidad social ya que propone actuar integrando tres elementos claves, que son, la economía, la sociedad y el medio ambiente.

Sin embargo el desarrollo sustentable surge como una preocupación de la comunidad internacional sobre gestión medioambiental al percatarse de que nuestro capital natural se está agotando a causa de la misma actividad humana, y se enfoca hacia la actividad gubernamental. Siguiendo tanto al informe Brundland como la Cumbre de la Tierra de Río, se ha convertido en una preocupación central de los creadores internacionales de políticas. Es importante no confundir al desarrollo sustentable simplemente con la política de protección medioambiental, pues éste requiere de una visión más amplia de cambio, al mismo tiempo que se ocupa de cómo se logra esa política y de quién saldrá beneficiado. Tal como lo entiende Brundland *“el componente crítico es el énfasis sobre la justicia, la igualdad y la eliminación de la pobreza mediante la aplicación de políticas dirigidas a aumentar la igualdad de acceso y de disfrute de los recursos globales”*. Presupone la elaboración de nuevas políticas que permitan realizar cambios en los actuales patrones de consumo y producción para lograr un comportamiento ético en el ámbito económico y social tanto de organizaciones como de individuos, más favorable al medio ambiente. El desarrollo sustentable pretende que los países tomen acuerdos para implementar políticas tanto en el ámbito gubernamental como empresarial para frenar los actuales problemas socio-ambientales.

La responsabilidad social va enfocada primordialmente al desempeño organizacional, y tiene como finalidad que los beneficios obtenidos sean distribuidos entre los diversos actores. Busca el bienestar común.

5.4 Conservación de la biodiversidad en Finca Irlanda

Con la finalidad de mantener e incentivar la biodiversidad, Finca Irlanda ha conservado desde sus inicios varias áreas con bosque original en diferentes zonas de la propiedad, que suman más de 40 ha., mismas que están en proceso de ser registradas como áreas naturales protegidas ante las autoridades federales y del estado. Además, también con el propósito de incrementar la biodiversidad en la plantación, se lleva desde hace más de 35 años un programa de reforestación continua con especies de árboles nativos para asegurar un ecosistema agroforestal. Se conservan y manejan los bordes de caminos con vegetación arbustiva para conformar un micro hábitat diferente dentro de la plantación procurando mantener la cobertura de árboles en donde habitan algunas especies de aves migratorias que invernán en la finca. Este trabajo, de procurar hábitat para las aves, los ha hecho acreedores a obtener la certificación del Smithsonian Migratory Bird Center de Washington DC. Desde el 2003 se estableció un convenio con el programa PRODEPLAN con el propósito de convertir en una plantación forestal la parte baja de la finca, entre 500 y 700 msnm, área que es considerada como zona marginal para el cultivo del café. Actualmente esta zona está sembrada con café robusta y cacao que con el tiempo quedarán como cultivos asociados. Existen sembrados a la fecha 15,000 árboles de maderas tropicales nativas y el programa contempla la siembra de 43,750 en esta área.

A continuación se presenta un cuadro con los planes y programas de cuidado ambiental que maneja la Finca, como parte de las actividades relacionadas con la sustentabilidad. Es importante mencionar que el cumplimiento de estos programas son supervisados por las compañías certificadoras que evalúan periódicamente a Finca Irlanda.

Cuadro 5. PLANES Y PROGRAMAS DE CUIDADO AMBIENTAL EN FINCA IRLANDA, S.A. DE C.V.

Plan de manejo ambiental	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Plan de monitoreo ambiental	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Registros o resultados de monitoreo de aguas y suelos	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Programa de manejo de plagas	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Programa de manejo de desechos	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Programa de manejo / conservación de suelos	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Programa de capacitación de trabajadores	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Misión y políticas ambientales y sociales	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Plan de reforestación y/o manejo forestal	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Registros de la legislación ambiental y social que aplica	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No

Proporcionado por la empresa.

5.4.1 Manejo integrado de desechos¹⁶²

Sin duda, uno de los problemas ambientales de la modernidad lo representan los desechos sólidos, que se transforman en la común y corriente basura. Para todos la basura representa un grave problema y deshacernos de ella resulta una prioridad, sin embargo la gestión tradicional de recolección y disposición final de la basura no representa una solución al problema, los vertederos municipales son un conflicto socio-ambiental constante y los rellenos sanitarios dejan un problema que desenterrar para las futuras generaciones. Los desechos orgánicos son aquellos que se producen de seres vivos que al morir se degradan biológicamente como por ejemplo los desperdicios de comida, de jardinería, animales muertos, etc. Los desechos inorgánicos están compuestos por materiales que no se degradan fácilmente, ejemplos de ellos son los metales, los vidrios, los plásticos, etc¹⁶³.

Tradicionalmente han existido 4 métodos para manejar la basura.

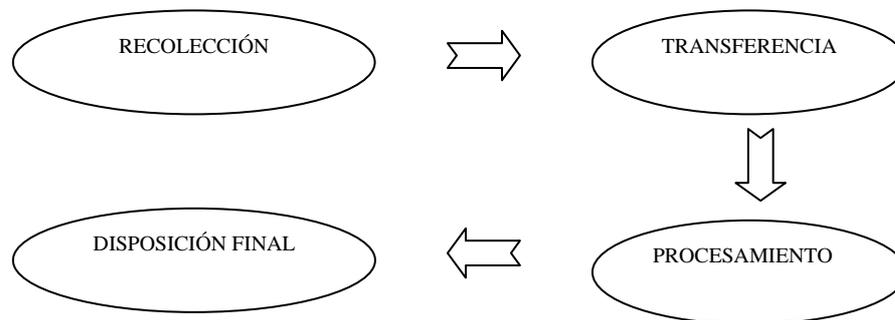
1. Tirarlos (normalmente en basureros a cielo abierto)
2. Quemarlos (y luego tirar las cenizas en los basureros)

¹⁶² Información proporcionada por la organización.

¹⁶³ (CONAFE, 1995, INEA, 1994, Deffis, 1991).

3. Convertirlos en algo que pueda ser usado de nuevo (reciclarlos o reutilizarlos).
4. Minimizar desde un principio la cantidad de residuos producidos (reducción en el origen).

La gestión tradicional a nivel de autoridades municipales con relación a la basura ha sido la siguiente:



La Basura En Finca Irlanda:

Finca Irlanda cuenta con un centro de población ubicado en el Casco de la Finca, en el cual habitan aproximadamente 80 familias de manera permanente, y una población fluctuante de 200 a 400 temporales en época de cosecha y labores de cultivo.

Todo este movimiento y la propia actividad productiva genera desechos, la Finca Irlanda dentro de el actual programa de Manejo de Desechos consideró principalmente la identificación del tipo de desechos generados siendo estos los siguientes, bajo la clasificación de: agrícolas y no agrícolas, orgánicos e inorgánicos.

Cuadro 6. CLASIFICACIÓN DE LOS DESECHOS PRODUCIDOS EN FINCA IRLANDA

	DESECHOS AGRÍCOLAS	DESECHOS NO AGRÍCOLAS
DESECHOS ORGÁNICOS	Pulpa de Café. Aguas Mieles de café. Cascabillo de café. Cenizas de madera y cascabillo.	Residuos de comida de la Cocina de Solteros. Residuos de comida de casa patronal. Papel de oficinas administrativas.
DESECHOS INORGANICOS	Sacos plásticos. Bolsas plásticas de vivero. Botellas plásticas. Metal. Llantas. Envases de vidrio.	Bolsas plásticas varias. Envases PET de refresco. Bolsas metalizadas de frituras Comerciales. Envases tetra pack Latas de aluminio.

Proporcionado por la empresa.

Es importante mencionar que todos los desechos orgánicos son recolectados y enviados a las compostas para la elaboración de abonos orgánicos, así como los desechos inorgánicos son acopiados, clasificados en reutilizables, reciclables y desechos inorgánicos no aprovechables, los cuales son llevando al basurero municipal de Tapachula cada tres meses ya que representan la mínima parte de los generados por la finca.

La finca cuenta con establos de ganado mismos que producen altas cantidades de estiércol. El estiércol y orín de estas secciones de la finca no esta incluida en la lista de desechos debido a que son considerados “materia prima” de alto valor para la elaboración de abonos orgánicos.

Cuadro 7. TABLA DE DESECHOS Y DISPOSICIONES FINALES

Desechos orgánicos	
Pulpa de café	Todos estos residuos son recolectados y enviados a “la pista” para incluirlos en la elaboración de abonos orgánicos.
Cascabillo de café	
Ceniza de madera y cascabillo	
Residuos de comida de casa patronal	
Residuos de comida de la cocina de solteros	
Papel de oficinas administrativas.	
Aguamieles de café.	Esta es conducida al sistema de tratamiento de aguas de la Finca, siendo inoculada con EM ¹⁶⁴ , en este sistema se tienen filtros en donde se rescatan todos los sólidos que contiene el agua y son luego utilizados par la producción de plántula.
Desechos Inorgánicos Reutilizables	
Sacos plásticos	Son reutilizados y cuando se encuentran rotos y

¹⁶⁴ EM: Microorganismos Efectivos, tecnología japonesa que contiene levaduras, actinomicetes y bacterias fototrópicas, son usadas para eliminar la materia orgánica del agua y mejorar los niveles de DBO, DQO, sólidos suspendidos totales y pH.

	gastados se utilizan para llevar la basura al basurero municipal.
Metal.	Se acopia y se vende por Kg. a las empresas de reciclaje.
Latas de aluminio	
Envases PET de refresco.	
Llantas	Es muy poca cantidad de llantas las que se desechan, algunas se reutilizan en la finca como en los juegos de la escuelita, otras pueden ser vendidas a llanteras y el resto se envían al basurero municipal.
Bolsas plásticas varias.	Son acopiadas para realizar la venta
Desechos Inorgánicos no Aprovechables	
Bolsas metalizadas de frituras	Estos desechos no tienen ninguna utilidad práctica para la Finca, de manera que después de su acopio son enviados al basurero municipal de Tapachula. En esta categoría entran todos los desechos que son generados y corresponden a una mínima cantidad pero de gran diversidad, los mismos son enviados directamente al basurero municipal.
Llantas	
Sacos plásticos.	
Envases Tetra pack	
Botellas plásticos	
Bolsas plásticas de vivero	
Varios	

Proporcionada por la organización.

Se identifica a la tienda para trabajadores como el lugar en donde se genera la mayor cantidad de desechos inorgánicos no aprovechables. Considerando esto se ha implementado la política de adquirir productos que generen la menor cantidad de desechos. Como ejemplo tenemos que en la finca se le pide a la población y a las personas que manejan la tienda y el almacén que en lugar de utilizar bolsas plásticas para entregar los productos a los compradores, se manejen bolsas de papel, que los dulces de preferencia se vendan los que no traen envoltura y sean entregados en bolsas de papel.

Desechos Domiciliares

Los módulos habitacionales de la finca cuentan con basureros ubicados en puntos estratégicos, y una vez a la semana la finca extrae la basura. La finca cuenta con un sistema establecido para el manejo de desechos domiciliarios y provee a los trabajadores de basureros. En el área de las galeras para trabajadores temporales, también existen toneles de basura dispuestos en diferentes puntos. Los botes de basura están rotulados para separar basura orgánica de la inorgánica y cuentan con tapas.

Desechos Provenientes del Manejo de la Actividad Agrícola

- ✓ Bolsas de almácigo: el mayor porcentaje se envía a una recicladora para la elaboración de mangueras.
- ✓ Disposición de la pulpa: La pulpa procedente del beneficio se acumula en el antiguo hangar, para la elaboración de composta (se agrega cachaza de caña y estiércol de ganado vacuno). El 100 % de la misma se utiliza para la fertilización de la plantación.
- ✓ Chatarra: se vende a chatarrerías locales.
- ✓ Aceite: se almacena y se utiliza para curar madera.

Los desechos orgánicos generados de cocina, establos y del procesamiento húmedo del café (pulpa) se vermicompostea para la elaboración de abonos orgánicos. Se aplica para mejorar la fertilidad del suelo de las plantaciones de café, viveros y camas hortícolas. Actualmente existe 120 camas en producción, que generan aproximadamente 10 toneladas por semana y anualmente 350 a 400 toneladas.

Los desechos generados de la poda de cafetos y árboles de sombra y cascabillo se usan como combustible en cocinas y hornos de secado del café.

El aceite resultante de la labor de mantenimiento de vehículos de la finca se usa para proteger madera. El volumen que se obtiene es mínimo

5.4.2 Tratamiento de aguas residuales¹⁶⁵

En el tratamiento de aguas residuales que se lleva a cabo en FI se pueden distinguir hasta cuatro etapas que comprenden procesos químicos, físicos y biológicos: Tratamiento preliminar, destinado a la eliminación de residuos fácilmente separables y en algunos casos un proceso de pre-aireación. Tratamiento primario que comprende procesos de sedimentación. Tratamiento

¹⁶⁵ Alejandro Marsilli. 2005. Tratamiento de aguas residuales. www.tierramor.gov. E información proporcionada por Finca Irlanda.

secundario que comprende procesos biológicos aerobios y anaerobios¹⁶⁶. Tratamiento terciario o avanzado que está dirigido a la reducción de metales pesados y/o contaminantes químicos específicos y la eliminación de patógenos y parásitos.

Sistemas de tratamiento biológico: Los objetivos del tratamiento biológico son: reducir el contenido en materia orgánica de las aguas y eliminar los patógenos y parásitos. Estos objetivos se logran por medio de procesos aeróbicos y anaeróbicos, en los cuales la materia orgánica es metabolizada por diferentes cepas bacterianas.

Estanque de lodos activos: El tratamiento se proporciona mediante difusión de aire por medios mecánicos en el interior de tanques. Durante el tratamiento los microorganismos forman ciertos lodos que se dejan sedimentar en un tanque, denominado tanque de clarificación. El sistema básico comprende, pues, un tanque de aireación y un tanque de clarificación por los que se hace pasar los lodos varias veces.

Tratamiento anaerobio: Consiste en una serie de procesos microbiológicos, dentro de un recipiente hermético, dirigidos a la digestión de la materia orgánica con producción de metano. Es un proceso en el que pueden intervenir diferentes tipos de microorganismos pero que está dirigido principalmente por bacterias. Los residuos son un excelente abono y mejorador de suelos. Además es posible producir un gas útil.

Humedales artificiales: Este sistema consiste en la reproducción controlada de las condiciones existentes en los sistemas lagunares que efectúan la purificación del agua. Esta purificación involucra una mezcla de procesos bacterianos aerobios-anaerobios que suceden en el entorno de las raíces de las plantas hidrófilas, las cuales a la vez que aportan oxígeno consumen los elementos aportados por el metabolismo bacteriano y lo transforman en follaje. Este sistema es el más amigable desde el punto de vista ambiental ya que no

¹⁶⁶Microorganismo aerobio: ser vivo que necesita oxígeno para sobrevivir. Anaerobio: organismo que puede vivir sin oxígeno.

requiere instalaciones complejas, tiene un costo de mantenimiento muy bajo y se integra al paisaje natural propiciando incluso refugio a la vida silvestre.

En Finca Irlanda con la finalidad principal de regular las crecidas que bajan de los arroyos de la sierra en las temporadas de lluvia y poder almacenar agua suficiente en tiempo de seca para los servicios de la finca se han construidos cinco embalses así como varios kilómetros de tomas para la conducción y distribución del agua hasta las instalaciones de la finca. Para el tratamiento de las aguas residuales del lavado de café se está recirculando desde hace varios años, reduciendo en un 80% el gasto de agua y en la cosecha 2004/2005 se instaló un nuevo biodigestor reduciendo drásticamente la contaminación que emite el beneficio húmedo, para 2006 está programado instalar un biodigestor adicional para el tratamiento de las aguas negras que producen todos los habitantes de la finca así como un tanque de sedimentación y decantación para aguas jabonosas mismas que son conducidas a lagunas con plantas acuáticas y canales de infiltración verificando en este punto que se encuentren bajo la normas oficiales mexicanas autorizadas para riego antes de ser devueltas al río.

Las aguas mieles¹⁶⁷ se colectan sobre depósitos (10 represas) para la sedimentación y purificación del agua. La sedimentación de estos forma un lodo que se usa para el vivero de plantas de café y árboles forestales. En el vivero existe 80,000 plantas, distribuidas en cardamomo, café y maderables. Los líquidos generados del agua miel y los que se obtiene del establo se dirigen a un biodigestor generador de gas etano. Una parte de estos líquidos también son fermentados y usados como abonos foliares.

Las aguas residuales, producto del beneficiado húmedo del café, descargan sobre 10 depósitos de sedimentación y purificación que se encuentran a todo lo largo de la finca. En el tanque de recirculación se separa la pulpa y el agua, por lo que sobre los depósitos corre agua miel. Además existe un kilómetro de canal de correteo para la sedimentación de sólidos.

¹⁶⁷ Son las que se obtiene del procesamiento húmedo (lavado) del café.

Como el consumo de agua en el beneficio húmedo era muy alto, se ha reducido el consumo en cerca de un 40% gracias a la recirculación de agua del lavado.

Para el tratamiento de aguas mieles, hasta el año 2004 se manejaron únicamente estanques de sedimentación con jacintos acuáticos y fosas de infiltración que eran insuficientes. A partir de 2005 se ha implementado una manga de polietileno con capacidad de aproximadamente 30 m³, donde se recibe permanentemente las aguas mieles y se les trata con la adición de bacterias EM (microorganismos eficientes) para reducir el nivel de contaminación.

Según los estudios de laboratorio realizados, gracias a este procedimiento se ha logrado reducir el nivel de contaminación de aguas desde 10 veces mayor a la norma local a solamente 2 veces superior. Está prevista la ampliación de la manga de polietileno para poder llegar a reducir el nivel de contaminación al mínimo exigido por las autoridades locales. Actualmente un funcionario estatal realiza un seguimiento permanente (muestreos en varios puntos del curso de agua) para determinar la efectividad de este tratamiento en el control de contaminación de aguas mieles de la finca.

El año pasado se puso en marcha el uso de organismos vivos (EM) para la degradación de sedimentos y purificación del agua. Este tratamiento se aplicó a las aguas mieles del beneficiado húmedo del café, y fue como prueba el sifón de entrada y carga de agua para el procesamiento. Los resultados son satisfactorios y aún resultan más adecuados a la norma oficial mexicana. Ya que en graficas se observa la descontaminación del agua.¹⁶⁸

Protección de causes:

Finca Irlanda no solo se ha preocupado por el tratamiento de las aguas residuales, sino también por la protección de los causes naturales de los ríos,

¹⁶⁸ En el anexo 14 se presentan los resultados obtenidos de un estudio realizado a solicitud del Sr. Bernardo Peters al Ing. Andros Bracamontes R.

los cuales no ha sido alterado drásticamente. La finca es atravesada por los siguientes ríos: Irlanda y Tepuzapa. Además, existen alrededor de 8 nacimientos, ubicados 4 en el pante oriente (El Aguacate, Las Lajas, Irlanda y otro sin nombre) y 4 en el pante occidente (Germania, Potrero, Berial y otro sin nombre). 3 de los nacimientos son estacionales y los 5 restantes son permanentes. Los ríos presentan zonas de amortiguamiento de más de 10 metros, constituida por vegetación arbustiva y arbórea nativa. Los nacimientos cuentan con vegetación, constituida por árboles nativos y por la sombra del cafetal.

Uno de los problemas que se presentan en Finca Irlanda es lograr cambiar los malos hábitos de los trabajadores, sobre todo porque en su gran mayoría vienen de Guatemala y permanecen durante un periodo corto en la finca y no están interesados en participar activamente con los propietarios en las normas tomadas para el cuidado de los recursos naturales. Algunos trabajadores suelen utilizar los cuerpos de agua, para aseo personal y lavado de ropa, lo cual representa un foco de contaminación para los mismos.

En México existe la Comisión Nacional del Agua, institución gubernamental que se encarga de velar por el uso racional y la no contaminación del recurso. Según lo informado por la administración de la finca, las fincas de la zona, deberán cumplir con ciertos parámetros que garantizarán la no contaminación. A partir del 2006, finca Irlanda deberá manejar los parámetros que determine la comisión.

5.4.3 Protección de bosques y reforestación.

En la agricultura ecológica, la fertilidad del suelo deberá mantenerse mediante el cultivo de plantas leguminosas, uso de abonos permitidos, esquemas adecuados de rotación de cultivos y manejo de sistemas agroforestal. Si el abastecimiento de nutrientes en la finca no es suficiente, puede emplearse abonos externos. Todos los fertilizantes o los ingredientes para la composta deberán estar explícitamente indicados en la lista de productos permitidos de la norma ecológica respectiva (NOP). El estiércol de

ganado no deberá provenir de ganadería intensiva. Conforme a NOP, el uso de abono crudo está restringido y el compostaje debe cumplir ciertos requisitos. Los insumos comerciales deberán siempre ser autorizados por IMO antes de su uso, para lo cual se debe entregar a IMO todas las especificaciones técnicas necesarias

La administración de la finca informó que no tiene por el momento planes de expandir el área con cafetal, por lo que se ha planificado ningún tipo de cambio en el uso del suelo.

Para el control de la erosión se están empleando las siguientes técnicas:

- La plantación se encuentra establecida siguiendo las curvas a nivel.
- Se utilizan barreras vivas
- Se utilizan barreras muertas entre el cafetal. Estas barreras se establecen con el material proveniente de la desombra y poda del cafetal.
- Debido a que la finca es biodinámica y orgánica, no utilizan productos químicos para el control de las hierbas no deseadas dentro de la plantación. El control se realiza manual al 100 %.
- Para la fertilización tampoco se utilizan fórmulas químicas. Se está incorporando al suelo el material vegetal resultante de las chapias¹⁶⁹ y desombra, así como la pulpa del café, la cual se mezcla con estiércol de ganado vacuno (la finca cuenta con aproximadamente 20 cabezas de ganado). El material final se convierte en abono orgánico.

Se realizan análisis de suelos según los requerimientos de las instituciones certificadoras, pero en general, se hace al menos un muestreo una vez al año con una empresa local debidamente acreditada.

La finca no presenta un sistema de cobertura permanente dentro de los cafetales, pero también hay que tomar en cuenta que al ser orgánica no se están incorporando productos inorgánicos tipo herbicidas, que puedan dejar limpio el suelo y que esto pueda provocar procesos erosivos. Esto nos lleva a

¹⁶⁹ Término utilizado para nombrar la labor de podar las plantas de café y cortar la maleza.

que el control de las hierbas no deseadas se hace de forma manual incorporando material vegetal al suelo.

Otro punto importante que incide directamente en el manejo y protección del suelo es que la finca cuenta con un sistema de sombra establecido por medio del policultivo.

No existen programas de reforestación establecidos, sin embargo, no parecen ser necesarios ya que las áreas que pudieran haber sido sujetas a reforestación se encuentran reforestadas y el resto se maneja bajo regeneración natural. Las 35 ha de remanente boscoso cuenta con protección por parte de la administración de la finca, permitiéndose desarrollar los procesos naturales para el mantenimiento de la misma.

La reforestación se realiza en zonas que se han designado como de reconversión, como caminos públicos, áreas no aptas para la agricultura y en zonas de recuperación. Dentro de sus acciones de reforestación y conservación se encuentran incluidos las riberas de los ríos, nacimientos de agua y cañadas. También en las zonas de producción se establecen árboles nativos para fomentar la biodiversidad. Actualmente la finca esta en proceso de establecer un convenio legal para la protección de los ecosistemas naturales que se encuentran desde hace años destinados para la conservación, se planea incluir también dentro de este convenio a las zonas de recuperación.

Finca Irlanda es una finca orgánica que cuenta con una estructura productiva que puede denominarse Agro ecosistema, con áreas de conservación, áreas de cafetal orgánico con sombra y áreas de sistema agroforestal. La finca cuenta con una extensión total de 270 hectáreas de cultivo, la finca tiene una topografía muy irregular con pendientes pronunciadas hasta del 45%. Esto implica un mayor riesgo de erosión como potencial preocupación, sin embargo el cultivo del café orgánico en sistema bajo sombra y agroforestal tiene una excelente vocación para ser desarrollado en estas laderas si el manejo y conservación de suelos es el correcto. Tomando esto en cuenta la Finca

Irlanda considera dentro de su política de manejo y conservación de suelos los siguientes puntos como prioritarios en su estructura de cultivo:

- El estrato de sombra tiene una densidad aproximada del 70% y no es regulada todos los años, esta integrada de 3 estratos bien definidos, reduciendo el golpe de lluvia en el suelo.
- Las zonas que son observadas con derrumbes por exceso de lluvias son inmediatamente atendidas con la siembra de barreras vivas como “Bambú” o “Izote”.
- El control de malezas realizado con chapeos manuales de corte alto entre (5 - 10 cm.) del suelo, incorporándose esta biomasa a la materia orgánica y capa de hojarasca que se encuentra en el suelo, esto previene que exista golpe directo del agua de lluvia contra el suelo arrastrando así con mayor facilidad la capa fértil del suelo en un proceso de erosión.
- La fertilización del cultivo se realiza con lombricomposta y composta tradicional, además de la aplicación de preparados biodinámicos. El aporte de materia orgánica al suelo contribuye a la formación de una estructura con alta capacidad de nutrientes al igual que una mejor absorción de agua, lo cual se traduce en una reducción de arrastre de suelo por escorrentías de agua.

Estos pilares: manejo de sombra, cultivo, prevención de derrumbes, manejo de fertilización orgánica, siembras de contorno y otros contribuyen a tener una plantación sana y productiva así como buenos niveles de concentración de nutrientes e indicadores de fertilidad de los suelos.

5.4.4 Conservación del hábitat de aves

Los recursos naturales con los que cuenta la finca son cuerpos de agua, remanentes de ecosistemas naturales primarios y en diferentes estados de conservación y áreas en recuperación bajo prácticas de reforestación, en regeneración natural o en reconversión. Los parches de bosque dentro de la finca se están tratando de unir por medio de corredores. La finca esta intentando que las fincas vecinas colaboren en la conservación de los

remanentes de bosques que colinda. Con estos trabajos de conservación, busca salvaguardar estos recursos y su biodiversidad.

Las estrategias para proteger el hábitat de especies amenazadas y la conservación de la biodiversidad en general se basa en la prohibición de la caza, la pesca, tala y la extracción tanto de flora como de fauna. Dentro de la finca hay un espacio donde se mantienen y crían en cautiverio individuos de varias especies. Muchos de estos individuos son procedentes de decomisos que las autoridades han incautado y que se les ha dado en resguardo por la experiencia en el criadero de animales y por que además lo identifican como una finca conservacionista. Muchos de estos individuos se han logrado reproducir exitosamente y reintroducidos en las zonas que actualmente mantiene bajo conservación. La administración de la finca esta realizando los trámites para obtener el registro legal de todos los animales en existencia, el objetivo es un registro como una unidad de manejo con fines de conservación y reintroducción.

El remanente boscoso (35 ha) de la finca constituye por sí solo un sistema importante para la conformación de corredores biológicos. La sombra es otro sistema importante que constituye un corredor de dispersión para la fauna local y migratoria, sobre todo por la diversidad de árboles utilizados y los diferentes estratos verticales que conforman. La unión de ambos sistemas, remanente boscoso natural y sombra, hacen que la finca cuente con un sistema de corredor biológico muy importante para la zona, puesto que representa sitio de anidamiento o madriguera para las diferentes especies de fauna local.

El primer paso y muy importante como estrategia de protección es saber con que se cuenta dentro de la finca. Al respecto es importante menciona que Irlanda cuenta con información sobre las especies de flora y fauna que se encuentran dentro de la propiedad, incluyendo su estatus las amenazadas o en peligro de extinción¹⁷⁰.

¹⁷⁰ Véase anexos 9, 10 y 11.

La finca tiene la política interna de no permitir la cacería dentro de la propiedad. Los trabajadores permanentes y temporales son informados verbalmente al respecto.

La finca, como parte de uno de los componentes de la Fundación Peters, cuenta con un programa de reproducción y resguardo de fauna en peligro de extinción. De tal cuenta, se encontraron las siguientes especies en cautiverio: venado cola blanca (*Odocoileus virginiana*), cabrito (*Mazama americana*), pecarí de collar (*Tayassu tajacu*), quetzal (*Pharomachrus mocinno*), pavo de cacho (*Oreophasis derbianus*) pajuil (*Crax rubra*), chacha o chachalaca (*Ortalis leucogastra*), pava (*Penelope purpurascens*), loro cabeza amarilla (*Amazona auropalliata*) y tucán real (*Ramphastus sulfuratus*). Las especies y el plan de manejo, aún no han sido registrados ante las autoridades competentes, aún cuando se está trabajando con especies amenazadas y en peligro de extinción.

5.4.5 protección de Áreas Naturales.¹⁷¹

Las estrategias de conservación equivalentes a las Áreas Naturales Protegidas de hoy, inician formalmente en México en 1876 con la protección del Desierto de los Leones cuyo propósito original era asegurar la conservación de 14 manantiales que abastecían de agua a la Ciudad de México.

La Cumbre de la Tierra en 1992 representó en el ámbito internacional, la oportunidad de cambio en lo ambiental que vive México hoy en día, fue así que en 1992 se reactivaron los decretos de Áreas Naturales Protegidas que habían permanecido en papel durante 75 años. En el año 2000, se crea la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (Conanp) como órgano desconcentrado de la ahora Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat).

¹⁷¹ Este apartado en un resumen de: PRONATURA 2002. Bosques y Biodiversidad en Riesgo. Vulnerabilidad en áreas estratégicas y nuevos instrumentos de conservación. Centro de estudios del sector privado para el desarrollo sustentable. México, D.F.

En esencia las ANP son instrumentos de regulación en el uso del territorio y de sus recursos, ya que establecen limitaciones o modalidades al ejercicio de los derechos de propiedad, las cuáles pueden ser más o menos restrictivas dependiendo del tipo de declaratoria, de la zonificación y del programa de manejo. Su aplicación es frecuentemente compleja en nuestro país, en virtud de que establecen una tensión entre los intereses públicos a favor de la conservación y los intereses privados (legítimos) de los propietarios. Las ANP pueden ser: reservas de la biosfera, parques nacionales, áreas de protección de flora y fauna terrestres, entre otros. Como resultado de la regulación que implican las ANP se convierten en cierta forma en unidades generadoras de beneficios sociales y patrimoniales que deben ser reconocidos y valorizados.

En el norte de Chiapas mas del 60% del bosque de niebla se ha perdido debido a la extracción de madera, la ganadería extensiva y la creciente demanda de vivienda; poniendo en riesgo no sólo las considerables especies de flora y fauna existentes, sino también la vida y la cultura de sus habitantes. En el estado existen 37 áreas naturales protegidas, entre las que destacan las reservas de la biosfera Montes Azules, por ser patrimonio de la humanidad. Los caprichosos relieves montañosos de La Sepultura que son los más bellos del país. La encrucijada que posee los manglares más altos del Pacífico Americano. La reserva el Ocote que es considerada como uno de los complejos cavernarios más importantes de todo el mundo. El Triunfo, caracterizado por bosques de niebla y selva tropical donde se refugian numerosas especies de fauna y flora en peligro de extinción, entre ellas el quetzal.¹⁷²

La finca Irlanda tiene 46 hectáreas destinadas a la conservación de ecosistemas. Esta área está dividida en cuatro, que se denominan “La Montañita”, “El Manantial”, “El Peñasco” y “La Lucha. Además de 0.65 hectáreas que se destinaran para la unidad de manejo ambiental (UMA). En la finca existe un interés genuino por parte de la administración para conservar todos los remanentes de ecosistemas existentes, hecho que se ha visto

¹⁷² Ver anexo 15.

reflejado en la delimitación y rotulación de estas áreas, así como la prohibición de las actividades extractivas.

5.5 Avances realizados en el ámbito social en Finca Irlanda.

La contratación de trabajadores se realiza a través de la administración de la finca, y no se hace discriminación por sexo, raza, religión, política o de otra índole. Esto lo refuerza el hecho de que la mayoría de los trabajadores temporales son de origen indígena, principalmente guatemaltecos.

Al inicio de las contrataciones se establece la tarea asignada al trabajador, horario, salario y prestaciones. Todos los trabajadores permanentes son mayores de 18 años. Actualmente, cuentan con 184 trabajadores permanentes.

En cuanto a los trabajadores temporales no existen contratos escritos debido al corto plazo de tiempo de trabajo (época de corte) según lo indicado por personal de la finca. La mayor parte del personal proviene de Guatemala, principalmente de los departamentos de Huehuetenango y San Marcos. Los trabajadores llegan directamente a la finca, por lo que la finca no atiende aspectos relacionados con migración o transporte. Por la misma situación, tampoco se utilizan enganchadores o contratistas. Se emplean un promedio de 350 trabajadores, cantidad que puede incrementarse hasta 500.

La edad mínima de contratación es de 16 años, aunque tal y como sucede en la mayoría de las fincas cafetaleras, es frecuente que lleguen trabajadores con sus familias. Sin embargo, únicamente se registran los trabajadores mayores de 16 años.

La finca paga salarios por encima del salario mínimo establecido por la legislación mexicana, que es de \$ 38.30. La única tarea que se paga a destajo es el corte, el cual se estima en cajas. La caja tiene un valor de 40.00 pesos mexicanos y 7.50 pesos por 1/8 de caja. El promedio de cajas cortadas es de 2, y reciben el séptimo como parte de sus prestaciones. El pago de salarios es catorcenal y se realiza en las oficinas de la finca. Además del salario, la finca

provee de alimentación a los trabajadores, la cual consiste en dos raciones principales y una refacción por la tarde. La comida puede incluir tortillas, frijoles, arroz, soya y café.

Como es común en fincas de café no existe ningún tipo de organización o asociación de trabajadores. Sin embargo, si existen canales abiertos de comunicación entre la parte laboral y patronal. También existe libertad de expresión, lo cual indica que cualquier trabajador puede manifestar sus opiniones a la administración de la finca.

5.5.1 Calidad de vida de los trabajadores.

No existen programas de capacitación establecidos y permanentes. Sin embargo, el personal que lo requiere, es capacitado en las tareas específicas a desarrollar, de manera que se incremente el desempeño de los trabajadores en las distintas áreas. La finca proporciona las herramientas necesarias para el adecuado desarrollo de los trabajos de campo. Las herramientas utilizadas incluyen: machetes, limas, cuchillas para poda y canastos para recolección de café, entre otros. Los trabajadores permanentes y temporales cuentan con suministro de agua potable, para consumo humano, así como para satisfacer las necesidades domésticas y de higiene personal.

La finca cuenta con una clínica médica y dental, la cual está a disposición de los trabajadores permanentes y temporales. El equipo de la clínica fue donado por un comprador de café holandés y es atendida por una enfermera, quién da consultas de lunes a viernes en horario de 9:00 a 14:00 y de 16:00 a 20:00 horas. Los sábados se atiende hasta el medio día. Un médico llega cada 3 semanas y un dentista cada 15 días. La consulta tiene un costo de \$ 10.00 pesos y la medicina en la mayoría de los casos es gratis. Adicionalmente, los trabajadores pueden hacer uso de la congregación Zaragoza o el Instituto Mexicano de Seguridad Social –IMSS-, ya que es un servicio pagado por la finca. La finca colabora con las campañas de vacunación del gobierno, organizadas por el IMSS.

La Srta. Isabel Pascual –quién atiende la clínica de lunes a viernes- también colabora con un programa de capacitación conocido como “Progresía” (gubernamental), en donde se imparten charlas relacionadas con los siguientes temas: salud ginecológica, nutrición, planificación familiar, salud reproductiva, salud materno-infantil, cáncer uterino, adicciones y sida, entre otros. En la clínica se maneja un registro interno en el cual se incluye la siguiente información: fecha, paciente, lugar, medicamento, enfermedad y observaciones.

La finca provee de vivienda a los trabajadores permanentes y temporales. A continuación se describen las características de las viviendas y sus servicios básicos.

Vivienda de trabajadores permanentes: Existen 3 módulos habitaciones en la finca. El primer módulo consta de 6 viviendas. El segundo de 20 y el tercero ubicado frente a la escuela, consta de 14 viviendas. Los ambientes de las casas se pueden describir de la siguiente forma: sala-comedor, dormitorio general, una habitación adicional y cocina ubicada fuera del área de vivienda. Las condiciones de ventilación e iluminación son adecuadas.

Existen además algunas casas y cabañas nuevas que han sido entregadas a los trabajadores de mayor antigüedad y a quienes han demostrado poner mayor empeño en mantener sus viviendas limpias y ordenadas. En la actualidad se está buscando el financiamiento necesario para la construcción y mejoras a las viviendas. Aquí es importante destacar que mediante entrevistas con algunos trabajadores, éstos expresaron que las condiciones de las viviendas son mejores en FI que en las otras fincas aledañas. La vivienda es gratuita. Cada módulo de vivienda cuenta con servicios sanitarios y de aseo personal, así como pilas para el lavado de ropa. Todos los trabajadores cuentan con servicio de agua potable entubada

La finca provee de energía eléctrica a los trabajadores, para lo cuál ha conseguido que el cableado llegue hasta las áreas de interés. Para el

desarrollo del proyecto, la finca consiguió los materiales y los trabajadores colaboraron con la mano de obra. Los trabajadores pagan su consumo de luz. La mayor parte de trabajadores utilizan leña para cocinar (un 90 % aproximadamente), y el resto cuentan con estufas de gas. La leña se obtiene de la poda de los árboles de sombra y del cafetal.

La finca cuenta con una escuela que abarca preprimaria y primaria. Actualmente hay un total de 46 alumnos distribuidos de la siguiente manera: Kinder = 10, Primero y Segundo = 22, Tercero y Cuarto = 10 y Quinto y Sexto = 4. Hay 4 maestras, las cuáles se distribuyen de la misma manera que las clases. Las maestras son pagadas por el gobierno y la finca les provee de alimentación y hospedaje. El material lo provee el gobierno y la refacción escolar la finca. La refacción puede consistir en lentejas, atún, atole, leche, verduras, soya, etc. Con el apoyo de un cliente de EEUU (COSTCO), se logró la construcción de una Telesecundaria en el cantón Sinaí. Se cuenta además con una guardería.

Adicionalmente existe una escuela para adultos en donde al finalizar su periodo educativo reciben certificado formal avalado por el gobierno. A manera de actividades extracurriculares se imparten curso de bordado y tejido y de computación e inglés, esta actividad se inicia en el 2001 con 10 alumnos y se imparten a alumnos de la escuela primaria que cuenten con las mejores notas.

A los trabajadores temporales también se les proporciona vivienda, que consta de dos galeras con piso con paredes de madera y techo de lámina con 10 letrinas (secas), 6 áreas para el aseo personal y 14 pilas. En general, las condiciones de infraestructura, orden y limpieza son adecuadas. Las viviendas de los trabajadores temporales cuentan con energía eléctrica gratuita proporcionada por la finca. Debido a que cuentan con servicio de cocina, la cual funciona con gas, el consumo de leña es mínimo, ya que se emplea únicamente cuando los trabajadores desean cocinar algo extra. La leña es proporcionada por la finca y se obtiene de la poda de la sombra y del cafetal. Cuentan con servicio de agua potable entubada. Cuentan con los mismos servicios médicos que los trabajadores permanentes. La finca provee de

alimentación a los trabajadores temporales. Para ello, existe una cocina formal atendida por 3 a 5 personas

Además de los servicios descritos para los trabajadores permanentes y temporales, la finca cuenta con una tienda, en apoyo a un proyecto gubernamental conocido como DICONSA. El gobierno surte de productos variados y determina los precios. La finca provee las instalaciones y establece el consejo o patronato local que se encarga de ver que se cumplan con las disposiciones de ley. En este caso, el consejo o patronato está establecido por personal administrativo y de campo de la finca. Dentro de los productos de venta hay: azúcar, cereales, detergente, leche, huevos, algunos productos enlatados, etc.

La finca Irlanda representa una fuente de trabajo local, donde personas de comunidades vecinas, tiene prioridad para las contrataciones. Respecto a trabajadores temporales, el 100 % de la mano de obra, proviene de Guatemala. La escuela de la finca también le ha dado la oportunidad de estudiar a niños provenientes de ejidos vecinos. La tienda que se ubica en el casco de la finca, también es accesible a personas de otras comunidades y también es importante mencionar que la finca colabora con el mantenimiento de la carretera.

Capítulo VI. La incorporación del ecoturismo como alternativa de desarrollo sustentable en Finca Irlanda

6.1 el ecoturismo en México.

Para prosperar en un mundo de cambios constantes en lo político, económico etc; de amenazas y oportunidades y estar a la altura de las exigencias provenientes del extranjero, las empresas en la actualidad requieren de ser innovadoras y estar alertas y dispuestas a adaptarse al ambiente globalizado en el que México se desarrolla.

El turismo alternativo surge a escala mundial como parte del proceso evolutivo del turismo convencional, se están presenciando cambios en los enfoques del servicio turístico, del desarrollo económico de los países, de la conciencia social acerca de la preservación ecológica y de la esperanza de garantizar, a través de un desarrollo sostenible, la calidad de vida de la población mundial.

Debido a la llamada crisis del turismo convencional a escala internacional ocasionada por el agotamiento del modelo "sol y playa"; los turistas demandan ofertas novedosas de productos en áreas bajo régimen de conservación ecológica, lo cual redundará para el prestador del servicio, en la atracción de nichos de mercado reales y potenciales.

El ecoturismo es la expresión económica del deseo de conocer y visitar los espacios naturales de manera ordenada y responsable. Es la actividad que se realiza en áreas naturales que presentan diversos atractivos, en donde se debe llevar a cabo un proceso de planeación ambiental, en el que el aprovechamiento de los recursos turísticos propicie el desarrollo sustentable, se deben desarrollar fuentes alternativas de energía, proteger el patrimonio cultural, fomentar la educación ambiental y la participación de las comunidades locales en la toma de decisiones y beneficios derivados de los proyectos ecoturísticos.

Esto quiere decir que en México hoy en día se habla de Ecoturismo para referirse a actividades como son las caminatas en bosques o selvas (senderismo), observación de flora y fauna, recorridos en ríos, tours en bicicletas de montaña, montañismo, visitas a zonas arqueológicas, tours fotográficas, buceo, visitas a comunidades étnicas, etc. En realidad estas actividades pueden integrarse en lo que se denomina turismo de la naturaleza, ecológico, verde, de aventura, etc.,¹⁷³

México tiene una gran tradición turística, y en general, cuenta con buena infraestructura de servicios y de comunicaciones, así lo aseguran empresarios e inversionistas del sector. El turismo ha tenido una gran importancia dentro de la economía del país, sin embargo, en cuanto a ingresos turísticos desde 1995 México ocupa tan sólo el 16° lugar en este rubro y el 7° en llegadas internacionales, esto nos indica que el turista internacional está gastando comparativamente poco en nuestro país, y se le identifica como un destino barato. El perfil del viajero al medio rural es el de una persona joven (el 50% tiene menos de 35 años), que habita en ciudades (84% en ciudades de más de 100.000 habitantes y el 50% en grandes capitales de más de un millón de habitantes), entre las motivaciones tienen el mayor peso las relacionadas con los recursos naturales (56%) y dentro de ellas el contacto con la naturaleza (20,7%), la tranquilidad (16,3%) el paisaje / clima (14,6%); y las relacionadas con recursos culturales (13,5%) .¹⁷⁴

Las cuatro etapas de desarrollo turístico en México son:¹⁷⁵

La primera de ellas es la que se remite al periodo 1945-1960, bonanza de la actividad en México. Durante esos quince años, el Estado Mexicano participó, de manera moderada, como promotor de los centros de captación de turistas, estimulando la participación de inversionistas para atraer la atención del turismo internacional.

¹⁷³ Molina E. Sergio. 1998. "Turismo y Ecología". Trillas

¹⁷⁴ El ecoturismo es una industria altamente redituable. El Universal. *México, D. F., 10 de abril del 2001.*

¹⁷⁵ Ecoturismo, Naturaleza y Desarrollo Sostenible. Cevallos Lascurain Héctor. Ed. Diana 1998

La segunda se desarrolla durante la década de los setenta, fue cuando se comenzó a gestar el desarrollo de los centros turísticos integralmente planeados que, años más tarde, le darían al país una indudable proyección internacional. De este modo, importantes porciones de los litorales, habitados por productores primarios, comunidades de pescadores y agricultores de temporal, súbitamente presenciaron las transformaciones que el desarrollo urbano imprimió en sus alrededores.

La tercera etapa se distingue de la anterior por la interrelación entre los destinos de playa, las zonas arqueológicas y las ciudades coloniales, siempre bajo una óptica de potenciar “polos de desarrollo regional”. Es así que, de acuerdo con las experiencias inmediatas, proyectos como Cancún, Puerto Vallarta, Tulum e, incluso, la revitalización de Acapulco, adquieren un nuevo perfil. No obstante, con el paso de los años, se ha planteado su obsolescencia y por lo tanto, el agotamiento del modelo.

Durante la época de los noventa se observa el inicio del diseño de modelos del impacto del turismo en las comunidades locales y al estudio socioeconómico de las mismas, por otra parte, los estudios de mercado revelaron la necesidad de desarrollar novedosas estrategias de *marketing* para mantener y, en el mejor de los casos, incrementar la visita y periodos de estancia de paseantes nacionales y extranjeros.

Por todo lo antes expuesto, podemos decir que esta iniciativa de servicio turístico nos permite reflexionar sobre uno de los temas nodales de la práctica turística de fin de siglo. Podemos ver como el servicio en el área turística ha evolucionado pasando de ser un servicio tradicional a gestar el desarrollo de centros turísticos debidamente planeados que le dan al país una indudable proyección internacional.

Los destinos enfocados hacia turismo ecológico implican modificaciones sustanciales en los patrones de vida de la población local, exigen su incorporación al nuevo modelo económico a través de la ocupación y

prestación de servicios requeridos y propician cambios en la composición de los mercados regionales.

Podemos apreciar que en la actividad turística en un inicio se ofertaban destinos bajo los criterios de los planeadores e inversionistas, es ahora que los papeles se invierten y son los consumidores de los productos turísticos quienes, a partir de sus expectativas, "dictan", en sentido figurado, las actividades y por ende, sugieren los nuevos destinos a quienes se deben ofertar los servicios.

Sin embargo está en manos de los prestadores del servicio asegurar que el desarrollo satisfaga las necesidades presentes del turista sin comprometer la capacidad de la biosfera de absorber los efectos de las actividades humanas.

Es importante hacer notar, que en la actualidad las formas de organización, operación y administración ya no se encuentran solamente en manos de inversionistas con capital suficiente para sufragar cuantiosos gastos o responsabilizarse de considerables créditos. El turismo alternativo, en lo que a la experiencia latinoamericana se refiere, implica pensarlo en función de los nuevos actores que participan activamente en la instrumentación de iniciativas de esta índole. En Chiapas encontramos a ejidatarios, comuneros y organizaciones indígenas que incursionan en un mercado hasta hace poco fuera de las posibilidades del beneficio comunitario, tal es el caso de Santo Domingo, también conocido como Casa Grande Braun, en la zona alta del Soconusco que se ha logrado convertir en un atractivo más para el turista y cuyos móviles centrales consisten en mantener una convivencia directa con formas y patrones de vida distintos a los de la ciudad y en una opción para el beneficio colectivo de las sociedades agrarias.

Dentro del daño ocasionado por el turismo en el orden ecológico tenemos que los hoteles se sitúan muy cercanos a la playa, lo que altera y deteriora a las mismas, ocasionando que se aleje la fauna marina; debido al uso de bronceadores se daña al ecosistema; existe exceso de visitantes, no se respeta

la burbuja ecológica, se propicia la caza o pesca desmedida, no se instalan tratamientos de aguas residuales, incremento en la basura que termina en playas, ríos, etc.

6.2. Modelo tradicional y alternativo del turismo

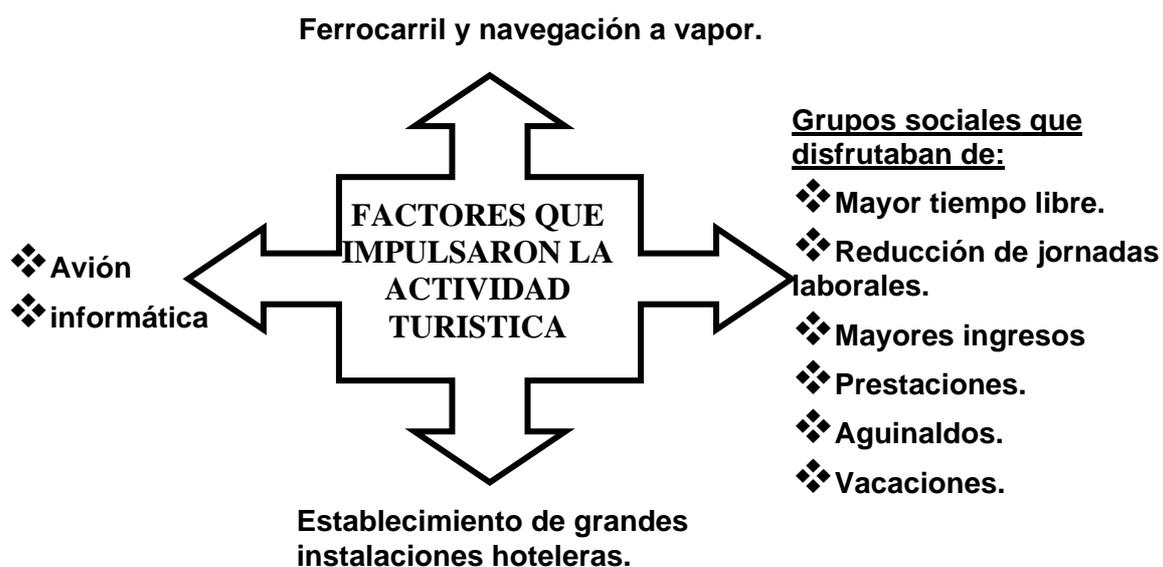
El despegue de la actividad turística se da durante el siglo XIX a la par de la aparición de medios de transportes masivos y económicos como fue el ferrocarril y la navegación a vapor.

Algunos de los factores importantes que impulsaron el desplazamiento temporal de personas de su lugar de origen hacia otro, con fines de recreación y esparcimiento, fue el surgimiento de grupos sociales que disfrutaban de mayor tiempo libre gracias a la reducción de jornadas laborales, de mayores ingresos, de prestaciones, aguinaldos y vacaciones.

La relativa estabilidad social, económica y política alcanzada en Europa y Estados Unidos durante los años 50's creó el ambiente propicio para que grupos de individuos salieran de sus lugares de origen con la única finalidad de conocer otras ciudades, costumbres, culturas, gastronomía, etc.

Con la aparición del avión, al acercar distancias entre los destinos con mayor velocidad y seguridad para los pasajeros; así como el desarrollo de la informática, al permitir una mejor comunicación entre los diversos prestadores de servicios además de una mayor difusión de los atractivos entre los consumidores; se propiciaron desplazamientos masivos de turistas.

La actividad que tuvo éxito y se desarrolló al inicio de la práctica del turismo fue el establecimiento de grandes instalaciones hoteleras en donde se ofertaban todos los servicios de forma tal, que el turista no necesitara salir del mismo para disfrutar de sus vacaciones, naciendo así un modelo de desarrollo llamado *convencional*.



El modelo tradicional requiere de gran inversión, de gran infraestructura, que solo ha podido ser realizado por grandes empresas transnacionales, que de igual manera que invierten, recogen utilidades que no proporcionan derrama económica a las localidades donde se insertan, sino de modo contrario, ocasionan pérdida de identidad cultural, dejando solo empleos estacionales mal remunerados, aumento de drogadicción, prostitución, etc.

A inicios de los años 80 podemos ver que se empieza a gestar el agotamiento de este modelo también llamado de “sol y playa” enfocado primordialmente a turismo de masas y que por tal motivo, brindaban un servicio estandarizado y despersonalizado; observamos que son ahora los consumidores los que dictan las pautas para que se establezcan modalidades de turismo que incluyan salir de las instalaciones hoteleras y establecer el contacto con las poblaciones para conocer sus estilos de vida, costumbres, propiciar el contacto con la naturaleza, tener experiencias únicas, irrepetibles, naciendo así un nuevo modelo de desarrollo turístico conocido como *alternativo* que incluye dentro de sus modalidades al ecoturismo, turismo de aventura y agroturismo.

En el nuevo modelo denominado *turismo alternativo*, la atención es personalizada y se ofrece la posibilidad de tener un “viaje a la medida” en un entorno de calidad. El turista actual es una persona con mayor grado de estudios, mayor nivel de ingresos, que demanda convivencia con la naturaleza, conocer las costumbres y tradiciones de la gente local. Con edades de 30 a 50 años. Y un alto porcentaje de parejas sin hijos.

El turista de hoy ya no se encuentra motivado para desplazarse a atractivos que le presenten estandarización en las construcciones de las grandes cadenas hoteleras, con cartas en sus restaurantes conteniendo los mismo platillos y bebidas, similitud en los paquetes de recreación que se ofertan, una imagen corporativa que aunque tiene como finalidad brindar seguridad y confianza al visitante, es una forma de despersonalizar al cliente.

Los ecosistemas naturales han sido desde los inicios del turismo uno de los atractivos más visitados, prueba de ello es que en Estados Unidos a la par del desarrollo del ferrocarril se da el establecimiento de parques nacionales con la finalidad de preservar el ecosistema por medio del establecimiento de áreas protegidas.

El ecoturismo establece como premisas despertar en el visitante la conciencia del cuidado del medio ambiente; involucra la participación de la comunidad; al requerir de poca inversión, permite que sea realizado por empresas pequeñas y locales; por lo general se desarrolla en áreas protegidas, lo que obliga a que la construcción de estructura hotelera sea moderada y se controle el número de visitantes, previniendo el deterioro del ecosistema.

6.3 La Ruta del Café

México es un de los principales países productores de café en el mundo. No obstante, el bajo consumo interno registrado en el país, las recurrentes crisis de precios en el mercado internacional y la escasa integración y participación de los productores en la cadena de valor son, entre otros, elementos que propician una grave problemática en el sector cafetalero nacional integrado por

483 mil productores que atienden 688 mil hectáreas en 12 estados de la República.¹⁷⁶

Una de las acciones que constituyen soluciones potenciales a la problemática del sector es la diversificación y la generación de actividades productivas en torno a la cafecultura. Desde hace ya varios años, distintos grupos de productores de las zonas cafetaleras han buscado hacer del ecoturismo y turismo alternativo, una fuente adicional de ingresos que les permita enfrentar las recurrentes crisis, pero sobre todo ofrecer al turista nacional e internacional un concepto novedoso de descanso y esparcimiento en torno al mágico mundo del café.

Promover la asociación entre el café de México y el turismo, es una de las actividades que impulsa el Consejo Mexicano del Café, A.C. como parte de los programas y acciones que conforman la actual política cafetalera nacional. Un sinnúmero de atributos y características distinguen al café de muchos otros productos, desde la floración en planta hasta el proceso de preparación y la incomparable sensación de degustar la bebida, ya sea en el vértigo de la actividad laboral y de negocios; en la cordialidad de una amena charla de amigos; en la cálida relación familiar del desayuno o en la fascinante tranquilidad de la solitaria reflexión de intelectuales y escritores.

Acciones de la integración de café y turismo lo podemos encontrar en “La Aventura del Café” en el Estado de Veracruz, en donde las poblaciones de Córdoba, Huatusco, Jalapa y Coatepec entre otros, ofrecen la infraestructura y las condiciones ideales para hacer del café un atractivo excepcional para los turistas nacionales y extranjeros. Oaxaca, Puebla y Guerrero son estados cafetaleros, en donde la práctica del turismo asociado al café también cobra particular relevancia. Dentro de algunos otros ejemplos en México tenemos:

¹⁷⁶ Consejo Mexicano del Café, A.C.

- ❖ Ecoturismo comunitario Los Tuxtlas en el estado de Veracruz (reserva de la biosfera) con una superficie de 155, 122 hectáreas.
- ❖ Reserva de la Biosfera Pantanos de Centla, en Tabasco, que cuenta con el Centro de Interpretación Uyotot-Ja y en donde se pueden admirar especies como tule, manglares, lirios, palmas y arbustos. Entre su fauna se encuentran halcón peregrino, águila pescadora, cigüeña jabirú, garzas, cocodrilos, tortugas blancas, pejelagartos, jaguares y ocelotes, entre otros.
- ❖ Parque Nacional Cumbres de Monterrey, que cuenta con el proyecto Potrero Redondo La Trinidad, donde los habitantes de la comunidad ofrecen actividades de turismo de aventura con el fin de generar menor impacto ecológico, como son el cañonismo, descenso de ríos y cañones a pie, caminatas por senderos, recorridos en bicicleta, visitas guiadas a las cavernas y espeleología, entre otros.
- ❖ En la Reserva de la Biosfera Tehuacán-Cuicatlán, ubicada entre Puebla y Oaxaca, se encuentra el proyecto Corredor Ecoturístico de la Mixteca Poblana, compuesto por diferentes lugares como el jardín botánico Helia Bravo, la zona fosilífera Las Turriletas, el Museo Comunitario Hicuma y las cabañas ecoturísticas de Caltepec.
- ❖ En la Reserva de la Biosfera Sian Ka'an, en Quintana Roo, con una superficie de 652,000ha. Y que opera el proyecto sendero interpretativo Canan-Ha, cuyo recorrido incluye el centro arqueológico de Muyil, donde se encuentran restos de estructuras mayas, así como visitas a humedales y lagunas, además de la posibilidad de convivir con la comunidad maya de Chugaxché.

Así también podemos mencionar algunos en el estado de Chiapas:

- ❖ Campesinos asociados para la Renta de Caballos y Lanchas, Lagos de Montebello: más de 15 años de experiencia como guías de turistas por

recorridos por los lagos, brindan servicios de cabañas y alimentos además del servicio de lanchas y paseos a caballo.

- ❖ Ecoturismo Comunitario Laguna de Miramar. Que son una comunidad indígena que ofrece campamentos al lado de la laguna más grande de la Reserva de los Montes Azules. Paseos en canoa a sitios de interés y recorridos por senderos en la selva.
- ❖ Red de Turismo Comunitario: organizaciones sociales no gubernamentales de campesinos e indígenas que viven de la milpa, del café, de los tejidos y de las artesanías, y que se unieron en 1998 con la intención de mostrar al turista sus tradiciones, historia, medicina y expresiones artísticas de la cultura maya, para lograr un ingreso adicional.

La región del Soconusco, una zona primordialmente agrícola, situada al sur del Estado de Chiapas, ha estado ligada a la producción de café por más de 100 años y ha padecido a partir de 1989 una crisis económica ocasionada por la caída del precio y la difícil comercialización del grano. Sin embargo cuenta con elementos naturales para atraer demanda relacionada con el ecoturismo y el agroturismo.

Dentro de algunos de los atractivos turísticos con que cuenta la zona mencionaremos los siguientes:

a) La Zona Arqueológica de Izapa. Que se encuentra a 12 km. de Tapachula, fundada alrededor del año 1500 a.c. a lo largo de 1000 años fue el más grande e importante centro civil y religioso de la llanura del Pacífico. Tiene influencias tanto de la cultura Olmeca como Maya, así como vestigios de las incursiones que los Aztecas y Teotihuacanos realizaron al Soconusco en fechas previas a la conquista hispánica.

b) Unión Juárez llamada “La Suiza Chiapaneca” Es una población cafetalera ubicada en las faldas del volcán Tacaná a 1100 metros de altura,

con una temperatura promedio de 21 grados centígrados, se encuentra a 49 km de la Ciudad de Tapachula, destaca entre otras cosas por su colorida arquitectura en madera, es además un buen punto para hacer excursiones a través de la sorprendente naturaleza de la parte serrana del Soconusco. Entre sus atractivos naturales encontramos a las Cascadas de Muxbal, el río y cascada de Monte perla, la roca Pico del Loro y la ascensión a la cumbre del Volcán a 4093 metros de altura. En su área urbanizada se realizaron construcciones en madera y piedra, cabañas y chalets que por su armonía en conjunto, el 7 de diciembre de 1972 Raúl Velasco animador de televisión , bautizó a este lugar como la Suiza Chiapaneca.

d) La encrucijada. Es el lugar perfecto para conocer, observar y disfrutar de las diferentes especies de flora y fauna que guarda este inigualable ecosistema.

e) Las Palmas. Se encuentra ubicada en el municipio de Acapetahua, a escasos 18 km. de la cabecera municipal, teniendo que transportarse en el embarcadero denominado Las Garzas y de esta manera recorrer 30 minutos en lancha para llegar al poblado de las Palmas. En este lugar se pueden hacer recorridos en lancha, atravesando en medio de la abundante vegetación que lo hace propicio para las actividades ecoturísticas y de fotografía. Esta llena de canales formados bajo el dosel de las ramas de los manglares y cuyas raíces sobresalen de la superficie. Es uno de los centros turísticos de proyección social, cuenta con una de las bocabarras mas grandes de la zona con una profundidad aproximada de los 17 metros.

Los vaivenes del cultivo del café han conllevado a la caficultura a vincularse con otros sectores en la búsqueda de nuevas alternativas que propicien el desarrollo de las comunidades productoras. Y ha sido el turismo uno de los puntos de referencia para lograrlo, es así que:

Los cafeticultores de la región con la finalidad de conservar sus fincas, de mantenerlas siendo *productivas*, han buscado alternativas de solución y han

encontrado en el turismo alternativo la forma viable de aprovechar el recurso natural y cultural, de *diversificar* su producción y seguir siendo *competitivos*.

Son los propietarios de 25 fincas que han bautizado a esta microrregión como Valle del Cuilco, debido al nombre del río que atraviesa por sus propiedades, quienes han descubierto que el café chiapaneco ya no debe competir por volumen, sino en función de una mejor calidad que les permita seguir penetrando en los mercados gourmet de Europa y Estados Unidos. Además se han dado cuenta que la región cuenta con un alto potencial de flora y fauna, que pueden ser aprovechados para diversificar su producto, hacer frente a las épocas de crisis del precio del grano y apoyar al desarrollo integral del estado.

Nace así, la "Ruta del Café", que es un proyecto ecoturístico que incluye habitaciones de distintas categorías, senderismo, rafting y ciclismo de montaña. Una colección de actividades que ya fueron sometidas a un estudio de factibilidad que llevó a cabo una consultoría, el Centro Promotor de Diseño México, y que recibió el financiamiento del gobierno estatal.

En septiembre de 1999 La fundación Museo del café presentó al Gobierno Estatal el proyecto denominado "La Ruta del Café" cuyos objetivos son:

- ❖ Promover el ecoturismo como un instrumento eficaz para la conservación de los recursos naturales y culturales, propiciando el desarrollo regional.
- ❖ Preservar e incrementar el patrimonio ecológico de Chiapas.
- ❖ Diseñar y establecer un proyecto integral de desarrollo sustentable.
- ❖ Promover la integración social entre los diversos grupos de población.
- ❖ Fomentar en los pobladores y visitantes una conciencia y cultura ecológicas.

Es un proyecto de gran viabilidad de impacto socio-económico en la zona que incorpora los principios de sustentabilidad ecológica, económica y social. Es considerado como el detonador de la industria turística regional.

Constituye un parque ecológico, eslabón del corredor turístico formado por Palenque, Bonampak y el Cañón del Sumidero; es considerado un museo de alto valor para la sociedad por la gran variedad de flora y fauna que alberga, en la región se encuentran 80 especies de reptiles y anfibios de los cuales 14 son especies raras, 12 especies amenazadas y 5 en protección especial; cuenta con 153 especies de aves de las cuales 24 son especies raras, 23 amenazadas, 10 en peligro de extinción y 7 en protección; además de 62 especies de mamíferos, 7 en peligro de extinción, 5 especies raras, 4 amenazadas y 3 en protección especial. En cuanto a flora tenemos 193 variedades entre flores exóticas, plantas y árboles. Por todo lo anterior se dice que esta región del Soconusco cuenta con suficientes atractivos para poder atraer una demanda considerable de turistas.

Este proyecto en sus inicios englobaba a propietarios y trabajadores de 25 fincas cafetaleras, 12 ejidos y 11 cantones. Sin embargo por cuestiones económicas en la actualidad son en promedio 15 las fincas que continúan con esta iniciativa. Algunos de los nombres de las fincas son: Irlanda, Hamburgo, Argovia, San Francisco, Santa Anita, Las Maravillas, Casa Grande Ejido Independencia, Nueva Galicia, etc.

México es una de las principales potencias mundiales en materia turística y el café representa el complemento perfecto para esta industria. Algunos de los ejemplos más sobresalientes de la simbiosis mexicana café-turismo son: los paquetes turísticos que promueve la comercializadora “Aromas de Chiapas” en Tapachula, que ofrecen conocer la historia, tradición y biodiversidad que rodea la producción de café en Chiapas; dentro de los paquetes turísticos que se ofertan a través de esta comercializadora, Finca Irlanda promueve las rutas de la Montañita y el Boquerón, en la Sierra Madre, cuya cima conserva reductos de la selva de niebla y bosques de pinos propios de la tierra fría del Soconusco, magníficos refugio para la fauna nativa en peligro de extinción como el Quetzal

y el Pavón. El senderismo, paisajismo, observación de aves, bicicleta de montaña, caballos, corte y selección de flores y follaje, son sólo algunas de las actividades que se pueden realizar en torno a esta aventura turística.

Se observa a nivel mundial una tendencia de las grandes empresas a fusionarse con la finalidad de diversificar su producto, de mejorar su servicio y de atender a mayor número de clientes así como diferentes mercados. Finca Irlanda ha estado siempre atenta a los cambios en los gustos y preferencias de sus clientes, son ellos los que en determinado momento le aconsejaron al Sr. Bernardo que debería incursionar en la actividad turística. Finca Irlanda aprovechó los lazos de amistad establecidos con los propietarios y actuales dirigentes de las Fincas Argovia y Hamburgo para establecer una alianza que les permitiera por medio de la estrategia de diversificación conglomerada incursionar en la actividad turística creando así "La Ruta del Café". En la actualidad Finca Argovia cuenta con cabañas para el alojamiento de grupos no mayores a 20 personas, un restaurante, visitas guiadas, un pequeño spa y brinda servicio principalmente a turismo extranjero. En Finca Hamburgo para mayo del 2006 se termina la construcción de dos cabañas y del restaurante. Se ha habilitado una parte de la finca para turismo de aventura en donde se puede acampar. En Finca Irlanda se están remodelando 4 cuatro habitaciones y se están iniciando las labores de construcción del restaurante.

Conclusiones.

Debido a que nos encontramos en un mundo globalizado nuestras organizaciones se desempeñan en un ambiente de cambio vertiginoso que las induce a renovar constantemente su estrategia. La región del Soconusco en la parte sur del Estado de Chiapas es primordialmente productora de café y cuenta con organizaciones dedicadas a este cultivo que tiene una antigüedad de más de 100 años, empresas que han pasado de generación en generación y que han sufrido diversas crisis económicas ocasionadas por los vaivenes del café en el mercado. Surge así como objetivo del presente trabajo querer conocer cómo se da el cambio de un sistema de producción convencional del café a un sistema alternativo que es la producción de café orgánico y cuáles han sido las estrategias que le permiten a las organizaciones productoras de café seguir siendo competitivas y permanecer en el mercado, y se toma para ello a La Finca Irlanda, S.A. de C.V.

Lo primero que se hizo para esclarecer el fenómeno de estudio fue realizar una investigación teórica de las corrientes que nos permitieran identificar que es el cambio así como los tipos de estrategias existentes. Posteriormente nos dimos a la tarea de recopilar y seleccionar la información, se diseñaron las entrevistas como parte de la metodología a seguir. Para su aplicación visitamos en repetidas ocasiones la finca, las oficinas de la finca en Tapachula, la Empresa Productos Naturales de la Región Maya de Chiapas S.A. de C.V. y la Empresa Aromas de Chiapas.

Dentro de los resultados obtenidos tenemos que en FI el cambio se ha dado desde dos perspectivas; es un hecho que el principal impulso que mueve a los accionistas es la generación de utilidades, y buscando esta finalidad el cambio es el resultado de un proceso formal de concepción y va enfocado a lograr un posicionamiento competitivo en mercados globales; para FI los mercados globales son la base de su competitividad pues más del 90% de su producción es destinada a la exportación. Aunque en últimas fechas se está diversificando hacia mercados locales y nacionales por medio de café tostado en bolsa y otros derivados como mermeladas y licores. Dentro de la segunda perspectiva tenemos que la base fundamental que motiva los cambios implementados en FI son resultado de un liderazgo empresarial visionario y producto de la cultura; el Sr. Bernardo Peters siempre se ha preocupado por buscar formas alternativas de seguir siendo competitivos, pero sin agotar los recursos no renovables con que cuenta la organización, nunca ha estado de acuerdo en aplicar métodos abrasivos con el medio ambiente.

Las estrategias para lograr la competitividad son diversificación, diferenciación y alianzas. La estrategia de diferenciación entra en juego cuando las necesidades y preferencias de los compradores son demasiado diversas para ser satisfechas por un producto estandarizado. La diferenciación aumenta la rentabilidad cada vez que el precio adicional que impone el producto supera los costos añadidos de lograr la diferenciación.

Finca Irlanda inicia su proceso de diferenciación desde los años 60, en realidad no lo hace con la finalidad de lograr mayor precio, pues de hecho en

ese entonces no existía un segmento de mercado para el café orgánico, fue FI quien se dio a la tarea de aperturar ese nicho. Finca Irlanda al conocer los gustos y preferencias del nicho de mercado de los consumidores de productos orgánicos y al tener como principio una cultura ecológica, logra rápidamente por medio de la diferenciación obtener un sobreprecio que es de 98% sobre el precio normal del café en el mercado internacional; consiguiendo así posicionar su marca por encima de sus rivales y tener un mercado cautivo, fue precisamente Finca Irlanda quién motivo a los dueños de Rancho Alegre a que realizaran la conversión de su café al sistema orgánico-biodinámico, debido a que FI no podía cubrir toda la demanda.

Los enfoques de diversificación corporativa descritos en el capítulo cuatro se pueden buscar en combinación o en distintas secuencias, lo que brinda una gran oportunidad para que las organizaciones adapten sus estrategias de diversificación a sus propias circunstancias. Podemos decir que la estrategia se introduce en la organización como un camino a seguir para alcanzar las metas u objetivos, éstos pueden ser financieros o estratégicos, los primeros buscan el rendimiento económico y los segundos la permanencia de la empresa en el mercado; existen diversas estrategias de acuerdo al objetivo que se pretenda alcanzar.

Finca Irlanda inicia su diversificación por medio de la estrategia de desarrollo interno para ingresar en nuevos negocios a través de la empresa Productos Naturales de la Región Maya de Chiapas, S.A. de C.V. La formación de esta organización también la ubicamos como una estrategia de

diversificación concéntrica o relacionada pues se aprovechan los proveedores, las fuentes de materiales, los canales de distribución, los clientes, los métodos operativos similares, el conocimiento gerencial y las capacidades de venta y mercadotecnia para el desarrollo de las dos organizaciones. Lo mismo sucede con la creación de la comercializadora Aromas de Chiapas. Sin embargo, la alianza establecida para el desarrollo del Ecoturismo por medio del proyecto “La Ruta del Café” encontramos que es una diversificación conglomerada, pues se trabaja con mercados diferentes; para el desarrollo de servicios se necesita de personal con diferentes habilidades. Los intereses empresariales varían de manera importante por ser industrias diferentes. La incorporación del ecoturismo en la Finca Irlanda está relacionada con una estrategia de diversificación y es asimismo un Alianza Estratégica.

Lo más importante del presente estudio fue conocer a una organización que a diferencia de la gran mayoría no pretende lograr solamente los objetivos económicos sino que coloca en un lugar primordial la conservación del ambiente, Finca Irlanda decide desde 1928 no talar árboles, en la época de los años 60 inicia la producción de un café libre de pesticidas y fertilizantes lo que los identifica con la producción orgánica-biodinámica, inicia la diversificación con la siembra de cardamomo y de cacao, con la finalidad de no tener que implementar técnicas abrasivas con el medio ambiente para incrementar su productividad. Por principios ecológicos Finca Irlanda se ha preocupado por la conservación de la biodiversidad y para ello se decide dejar una reserva ecológica, no se permite cazar, se cuida de no contaminar los afluentes de agua, se reciclan todos los desechos orgánicos de la finca, se

cuenta con tratamientos de aguas residuales, se protegen las aves, los trabajadores de Finca Irlanda reciben un salario, condiciones de vivienda y comida de mayor calidad que en las fincas aledañas; por medio de estas características y con base en los principios que rigen la producción biodinámica y que caracteriza a los dueños de la finca, podemos decir que Finca Irlanda es un acercamiento a un modelo de organización sustentable y responsable.

Bibliografía.

- Aguirre Muñoz, Alfonso (1998), Desarrollo sustentable y mundo de la vida, tesis doctoral, Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, B.C, México.
- Aktouf, Omar. 2001. La Estrategia del Avestruz Racional. Cali Colombia: Facultad de Ciencias de la administración.
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill. Nueva York, USA.
- Astley, W.G. y Fombrun, C.J. 1983. *Collective Strategy: Social Ecology of Organization Environments*. Academy of Management Review. USA.
- Barba Álvarez Antonio y Solís Pérez Pedro. Enero-junio 2000. La empresa sustentable en una sociedad de riesgo. Iztapalapa 48.
- Barba Álvarez Antonio. 2002. Calidad y Cambio Organizacional: Ambigüedad, Fragmentación e Identidad. El caso de LAPEM de CFE. Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, México.
- Barba Álvarez Antonio. Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración. Iztapalapa 48. . pp.11-34.
- Beck Ulrich. 1998. Enero-junio 2000. La sociedad del riesgo: hacia una nueva modernidad. Paidós. Barcelona, España. pp. 163-182
- Betancourt Aduen Dario y López Arévalo Jorge, "El mercado internacional del café en la coyuntura actual", en Villafuerte Solís, Daniel (coord.); El café en la frontera sur. La producción y los productores del Soconusco, Chiapas; Chiapas, Mexico; Gobierno del Estado de Chiapas, 1993; Págs. 9-44
- Bowman, Edward H. (1974). "Epistemology, corporate strategy and academe". *Sloan Management review*, volumen 15. JAI Press, USA.
- Burrell, Gibson y Garrtey Morgan (1985), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heneinemann, New Hampshire.
- Castellanos López José Luís. 2001. La productividad elemento fundamental para el desarrollo de los cafecultores del municipio de Tapachula. Tesis de maestría. UNACH.
- Cereceres Gutiérrez Lucía. 2004. *Evolución organizacional. Proceso de crecimiento de pequeña a mediana empresa*. Universidad Autónoma de Sinaloa. 1ra. Edición. Pag: 53-54.
- Clarke, Thomas y Stewart Clegg (1998), *Changing Paradigms. The Transformation of Management Knowledge for the 21 century*, Harper Collins Business, London.

- De la Cruz Rock, Jose Luis. (2001). Globalización y Sustentabilidad. En Tamaulipas, los retos del Desarrollo. Tamaulipas: Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Drucker, Peter (1974). *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper and Row. New York, USA.
- Escamilla Prado, Esteban 1993. *El café cereza en México. Tecnología de la producción*. Universidad Autónoma de Chapingo, CIESTAAM y Dirección de Centros Regionales. Chapingo, Estado de México
- Estefanía Joaquín. 2001. *La nueva economía. La globalización*. Editorial Debate, S.A. Barcelona, España.
- Eva Kras. La Administración Mexicana en transición. 1991 Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V.
- Fernandez, Jorge. (2001). Desarrollo Sustentable. Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Font Vicente y. Gallo Miguel A. (1997). La Empresa Familiar" IESE. Universidad de Navarra. Barcelona, España.
- Freeman, Piece y Dodd (2002) El Ambientalismo y la Nueva Lógica de los Negocios. Oxford University Press, México.
- Gibson, Rowan (1997). *Repensando el futuro. Negocios, principios, competencia, control y complejidad, liderazgo, mercados y el mundo*. Editorial NORMA. Bogotá.
- Gómez Cruz Manuel Ángel, Schwentesius Rindermann Rita. Meraz Alvarado Ma. del Refugio, Lobato García Aurora J., Gómez Tovar Laura. 2005. Agricultura, Apicultura y Ganadería Orgánicas de México, 2005. Situación, Retos, Tendencias. Universidad Autónoma Chapingo, Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (PIAI-CIESTAAM).
- Gómez Cruz Manuel Ángel, Gómez Tovar Laura y Schwentesius Rindermann Rita. México como abastecedor de productos orgánicos. Publicado en: Comercio Exterior volumen 53, no. 2; febrero de 2003; pp. 128-138.
- Guzmán Pineda Jesús I. y Pretelín Pérez Manuel. *El desarrollo futuro: ¿sostenible o sustentable?* 2005. Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco. Departamento de Sociología.
- Hassard, John, (1995), *Sociology and organization Theory. Positivism, Paradigms and Postmodernism*, Cambridge University Press, Londres.
- Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolas S. (1993). *The Strategy Concept and Process*. Prentice Hall. USA .

- Hofer, Charles E. y Schendel, Dan E. (1978). *Strategy formulation, analytical concepts*. St. Paul: West Publishing Co. USA.
- Jonson, Gerry y Scholes Kevan (2001). *Dirección Estratégica*. Pearson Educación, S.A Madrid, España.
- Leach Peter (1996). *La Empresa Familiar*. Editorial Granica. Barcelona, España.
- Left Enrique. (coordinador). (2000) *La Complejidad Ambiental*. Ediciones Siglo XXI. 1ª Edición, México.
- Lester R. Brown. (1987). *Edificando una sociedad perdurable*. Fondo de Cultura Económica. México.
- Magallón Diez Ma. Teresa. 2004. La figura del cambio organizacional en la construcción de la teoría de la organización. Evolución y nuevas perspectivas. en *Los estudios Organizacionales en México*. Coord. Luís Montañó Hirose. Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, México.
- Martínez Morales, Aurora Cristina; 1996. *El proceso cafetalero mexicano*; México; UNAM-IIE. 190 pág.
- Mintzberg Henry. Quinn James Brian. 1993. *El proceso estratégico*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A Edo. de México.
- Mintzberg, H. y Waters, J.A. (1985). "Of Strategies, Deliberate and Emergent". *Strategic Management Journal*. USA.
- Nonaka I. Takeuchi H. 1999. *La organización creadora de conocimiento*. Oxford. México, D.F
- Pariente F. José Luís. (1993). *Los paradigmas de la Administración*. Sociotam. Vol. III, núm. 2. Cd. Victoria, Tam. UAT-UNAM
- Parlad C.K. e Yves L. Doz, *The Multinational Mission*, Nueva York, Free Press, 1987, p. 2
- Pedroza, Alvaro y Suarez-Nuñez, Tirso. (2003). *Hacia una ventaja competitiva*. México: ITESO y UADY.
- Pérez Grovas, Víctor et. al; *El café en México, Centroamérica y el Caribe*. México; Oxfam, 2003.
- Pérez Grovas Víctor; Cervantes Edith; Burstein John; Carlsen Laura. 2003. *Una salida sustentable a la Crisis. El café en México, Centroamérica y el Caribe*. Coordinación Nacional de Organizaciones Cafetaleras (CNOC).México.

- Perdiguero Tomás G. 2003. La responsabilidad social de las empresas en un mundo global. ANAGRAMA. España.
- Peters W. (2002). La Finca Irlanda-su historia y filosofía de producción biodinámica, pp. 27-38 en: Pohlan J. (ed) México y la cafecultura chiapaneca: Reflexiones y alternativas para los cafecultores. Shaker Verlag. 386 p.
- Pfeffer Jeffrey. 2000. Los nuevos rumbos en la teoría de la organización. Oxford, México
- Porter M. y Linde C. 1999. Verdes y Competitivos: acabar con la Disyuntiva. en Ser Competitivo, Nuevas Aportaciones y Conclusiones. Ediciones DEUSTO. S.A España.
- Porter, Michael. (1997). "Crear las ventajas del mañana". En *Repensando el futuro. Negocios, principios, competencia, control y complejidad, liderazgo, mercados y el mundo*. Edit. NORMA. Bogotá, 1997.
- Porter, Michael. (1980). *Competitive Strategy: techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. New York,.
- Pries, Ludger. 1995. La reestructuración productiva como modernización reflexiva. Análisis empírico y reflexiones teóricas sobre la Sociedad de Riesgo. Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa. (colección CSH).México, D.F.
- PRONATURA. A.C febrero 2003. Aplicación de modelos e incentivos económicos, financieros y de mercado para los pobladores de las áreas naturales protegidas. México.
- PRONATURA. A.C febrero 2003. Artículo del GEF Global Environment Facility y CONANP Consejo Nacional de Áreas Naturales Protegidas.
- Reed, Michael. (1993), "Organizations and Modernity: Continuity and Discontinuity in organization Theory", en Hassard, John y Martin Parker, Postmodernism and Organizations, Sage, Londres.
- Renard María Cristina (1993). "El Soconusco una economía cafetalera". Universidad Autónoma de Chapingo.
- Renard María Cristina; La comercialización internacional del café; México; Universidad Autónoma de Chapingo, 1993;
- Revista Cultura Orgánica. Mayo – junio 2005. Artículo: Día Mundial del Medio Ambiente. Celebrado en Playa del Carmen Quintana Roo. Pág. 33. Editorial Agro Síntesis, S.A. de C.V.
- Revista Cultura Orgánica. Mayo – junio 2005 Artículo: Festival multidisciplinario sobre Desarrollo Sustentable y los Recursos Naturales titulado: "¿Dónde estamos y hacia dónde vamos?". Editorial Agro Síntesis, S.A. de C.V.

SAGARPA. Diciembre del 2004. Vamos al grano del café mexicano. Editorial INCA Rural.

Shrivastava, P. (Oct 1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of Management*. Volumen 20, issue 4. p 936- Suárez-Nuñez y Obeso (2004). En prensa.

Stephan Schmidheiny (1996). *Cambiando el Rumbo: una perspectiva global del empresariado para el desarrollo y el medio ambiente*. Fondo de Cultura Económica.

Thompson, Arthur A. Jr. Strickland A. J. III. (1994). *Dirección y Administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. Addison-Wesley Iberoamericana. Wilmington, Delaware, USA.

Tregoe, B.B y Zimmerman, J.W. (1980). *Top Management Survey*. Simon & Schuster. USA.

Vázquez Ángel, Acevedo José, Manssero Ma. Antonia y Acevedo Pilar. 2001. *Cuatro paradigmas básicos sobre la naturaleza de la ciencia*. Organización de estudios iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura. Versión electrónica en Sala de Lecturas CTS+1 de la OIE.

Vázquez Martínez Ruben. 2005. Organic Coffee from the Chiapas Highlands. *Revista Voices of Mexico*. CISAN. UNAM octubre – diciembre. Pág. 99-103

Villarreal A. René y Villarreal R. Tania. 2003. *La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual*. McGraw Hill. México, D.F.

Selnick, Philip. (1975). *Leadership in Administration*. Harper and Row, New York, USA.

Suárez Rosalino, "Situación mundial de la producción de café", en El café en México, una producción de altura; Publicación de la Confederación Mexicana de Productores de Café; 1998, Págs. 4-5

Internet

Marcela Vázquez Lizárraga. Sistema Nacional e-México. www.e-mexico.gob.mx junio 2005.

El desafío del cambio. *Revista Mercado*. www.mercado.com.ar, www.quality.com

José Orlando Morera Cruz *La Organización del Siglo XXI*. Consultado en Internet, enero 2006. gestiopolis.com

Consejo Mexicano del Café, en
<http://www.sagar.gob.mx/users/cmc/cafe02sp.htm>

Fondo Nacional de Apoyo a Empresas Sociales, en
www.fonaes.gob.mx/comercn/cafe/port3.htm

Organización Internacional del Café, en <http://www.ico.org/>

ANEXO 1.



ZERTIFIKAT CERTIFICATION

für/for

25521
Finca Irlanda S. A.
Ralf + Bernd Peters
17. Ote. s/n Local 5; etr 13 y 15 Av Nte
30700 Tapachula, Chiapas
Mexico

Aufgrund der in 2005 durchgeführten Inspektion und dem vorliegenden Vertrag bescheinigen wir der oben genannten Firma die **demeter**-Anerkennung für folgende Produkte:

Based on its inspection in 2005 and on a signed contract we herewith confirm Demeter certification for the above mentioned company for the following products:

Kaffee, Kakao, Kardamom / coffee, cacao, cardamom

Die hier genannte Firma ist autorisiert, die **demeter**-Marke entsprechend den **demeter**-Kennzeichnungsrichtlinien für genannten Zeitraum und Produkte zu nutzen.

The operator here stated is duly authorised by Demeter-International to use the **demeter** trademark according to the **demeter** labelling standards for the period and products indicated.

Gültig bis 31.12.06
Validity 31st December 06

Darmstadt, 10.02.2006
10 February 2006

A handwritten signature in cursive script, appearing to read "C. Hauenschild".

(Cornelia Hauenschild)

Demeter-International e. V. - Prüfstelle für Internationale Demeter-Projekte –
Brandschneise 1 – D-64295 Darmstadt – www.demeter.net
phone +49-6155-846981 or fax – 846911 or e-mail c.hauenschild@demeter.de

ANEXO 2.

IMO Group Office
Weststrasse 51
CH-8570 Weinfelden
Fon +41 (0) 71 626 0 626
Fax +41 (0) 71 626 0 623
info@imo.ch
www.imo.ch



CERTIFICATE

Nr. 9934

FINCA IRLANDA S.A DE C.V.
17 Oriente s/n local #5
entre 13 y 15 Av. Norte
Tapachula, Chiapas, México

CONTRACTED EXPORTER: CAFÉ ECEX 2000 S.A. DE C.V.

The Institute for Marketecology (IMO) hereby confirms that the above mentioned operation was inspected and certified according to the control procedures as outlined in Regulation (EEC) N° 2092/91 and that the below listed activities and products were found to be in compliance with the production rules defined in said Regulation. It is the certificate holder who is responsible for permanent compliance with the applicable requirements.

Por medio del presente documento, el Instituto de Ecomercado (IMO) certifica que el Operador antes mencionado ha sido controlado y certificado conforme a los procedimientos de control determinados según el Reglamento Europeo 2092/91, y que las actividades y productos abajo indicados guardan conformidad con las normas de producción establecidas en dicho Reglamento. El Operador que detenta este certificado tiene plena responsabilidad de cumplir permanentemente con los requisitos correspondientes.

Certified Activity
Actividad certificada

Organic Agricultural Production

Producción Agrícola Orgánica

Processing and Marketing of Organic Products

Procesamiento y Comercialización de Productos Orgánicos

Validity
Validez

2005/2006 (until inspection 2006/*hasta la inspección 2006*)

Quality & Product
Calidad y Producto

Organic

Green coffee (*café oro*)
Cocoa beans (dried) (*cacao seco*)
Cardamom (dried) (*cardamomo seco*)
Honey (*miel*)

Weinfelden, 19.01.06

Diese Bestätigung gilt nicht als Warenbegleitschein
This acknowledgement may not be used as a trade transaction certificate
Este certificado general no sustituye al certificado de transacción
IMO 1.4.3.2

Institut für Marktökologie (IMO)
Institute for Marketecology (IMO)
Instituto de Ecomercado (IMO)



ANEXO 3.

IMO Group Office
Weststrasse 51
CH-8570 Weinfelden
Fon +41 (0) 71 626 0 626
Fax +41 (0) 71 626 0 623
info@imo.ch
www.imo.ch



CERTIFICATE

Nr. 23368-NOP

FINCA IRLANDA S.A DE C.V.
17 Oriente s/n local #5
entre 13 y 15 Av. Norte
Tapachula, Chiapas, México

The Institute for Marketecology (IMO) hereby confirms that the above mentioned operation was inspected and certified according to the control procedures as outlined in the USDA, AMS 7 CFR Part 205, National Organic Program, Final Rule and that the below listed activities and products were found to be in compliance with the production rules defined in said Regulation. It is the certificate holder who is responsible for permanent compliance with the applicable requirements.

Por medio del presente documento, el Instituto de Ecomercado (IMO) certifica que el Operador antes mencionado ha sido controlado y certificado conforme a los procedimientos de control determinados según el reglamento de la USDA, AMS 7 CFR Part 205, National Organic Program, Final Rule, y que las actividades y productos abajo indicados guardan conformidad con las normas de producción establecidas en dicho Reglamento. El Operador que detenta este certificado tiene plena responsabilidad de cumplir permanentemente con los requisitos correspondientes.

Certified Activity
Actividad certificada

Organic Agricultural Production

Producción Agrícola Orgánica

Processing and Marketing of Organic Products

Procesamiento y Comercialización de Productos Orgánicos

Quality & Product
Calidad y Producto

100% Organic

Green coffee (*café oro*)
Cocoa beans (dried) (*cacao*)
Cardamom (dried) (*cardamomo*)
Honey (*miel*)

Effective date of first certification
Fecha efectiva de la primera certificación

10.11.2003

Updated
Actualizado

Weinfelden, 19.01.06

Inspection
Inspección

2005

Institute for Marketecology (IMO)
Instituto de Ecomercado (IMO)

This acknowledgement may not be used as a trade transaction certificate
Este certificado general no sustituye al certificado de transacción
IMO I, 4.3.9



The Sustainable
Agriculture Network
proclaims that



La Red de
Agricultura Sostenible
declara que

Finca Irlanda, S.A. de C.V.

is certified according to the standards of the Sustainable Agriculture Network. This farm promotes the ideals of conservation and social well being basic to sustainable development.

se ha certificado de acuerdo con las normas socio-ambientales definidas por la Red de Agricultura Sostenible. Esta finca promueve los principios de conservación y de bienestar social del desarrollo sostenible.

Certification Valid from: March 1, 2005 to: February 28, 2006
Certification Registration Number: MX03-FT-441-CO

Christopher M Wille

Chris Wille
Chief, Sustainable Agriculture, Rainforest Alliance

Conservación y Desarrollo Ecuador • IMAFLORA Brazil • Rainforest Alliance Estados Unidos
Fundación Interamericana de Investigación Tropical Guatemala • SalvaNATURA El Salvador
Fundación Natura Colombia • Instituto para la Cooperación y Autodesarrollo Honduras •
Toledo Institute for Development and Environment Belize • ProNatura Chiapas México •

Shade-Grown, "Bird-Friendly"® Certificate



The farm below qualifies as having shade-grown, "bird-friendly"® coffee, grown in accordance with criteria developed by the Smithsonian Migratory Bird Center.

Farm: FINCA IRLANDA S.A. de C.V.

Location (Department/Country): TAPACHULA, CHIAPAS, MÉXICO

Area (hectares) "Bird-Friendly"® 220 ha No. of producers: 1

Pounds of green coffee ("oro") produced as "BF": 524'000 lbs

Organic Certifying Agency IMO - LA

Harvest Year: 2005/2006

Teresa Guzmán R.

17th February, 2006

Signature of Shade Certification Committee Member

Date

Expiration date: 17th February, 2007

This certification is valid only for the specified harvest year noted above.
Smithsonian Migratory Bird Center, National Zoo, Washington, DC 20008
<www.si.edu/smbc>

ANEXO 6.

TESIS DE LICENCIATURA.

- Santos A. 2001. Diversidad de arañas tejedoras asociadas a márgenes de arroyos, en dos localidades de la región del Soconusco, Chiapas, México. Director o Asesor: G. Ibarra. UNAM.
- Gálvez, D.Y. 1999. Evaluación de hongos micorrízicos y sustratos para el cultivo de las orquídeas *Cattleya skinneri* y *Mieracyllium trinasatum*. Director o Asesor: A. Damon. UNACH.
- Ramos J.M. 1996. Evaluación química y económica del abono producido por vía microbiana y vía lombrices de tierra. Director o Asesor: J.E. Sánchez. Instituto Tecnológico de Tapachula
- Andrade R.H. 1995. Estudio sobre los hongos (Macromicetos) de tres fincas cafetaleras del Municipio de Tapachula, Chiapas. Director o Asesor: J.E. Sánchez. UNACH.
- López M.A. 1992. Estudios edafológicos de dos fincas cafetaleras del Soconusco, Chiapas, con diferentes manejos agrícolas. Director o Asesor: G. Ibarra. UNACH.

TESIS DE MAESTRÍA

- Andresen D. 2003. The effects of the intensification of coffee production on arboreal ants and their nesting sites. University of Michigan, School of Natural Resources and Environment, Ann Arbor, Michigan, US.
- Esparcia, M. 2002. Cooperación Internacional y Derechos Humanos. Los migrantes en tránsito por la frontera México-Guatemala. Asesor: M. Rojas. Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora y Universidad Rey Juan Carlos de Madrid.
- Grill, G. 2002. Hygroklimatische Differenzierung der Sierra Madre de Chiapas / Südmexiko. (Diferenciación higroclimática de la Sierra Madre de Chiapas, Sur de México.) Director o Asesor: M. Richter. Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Institut für Geographie. Erlangen, Alemania.
- Witt E. 2001. Seed dispersal by small terrestrial mammals in shaded coffee farms in Chiapas, Mexico. University of Michigan, School of Natural Resources and Environment, Ann Arbor, Michigan, US.
- Ovando, I. 2001. Endophytic fungi and their mycorrhizal potential for the tropical epiphytic orchids *Cattleya skinneri*, *C. aurantiaca* and *Brassavola nodosa*. Director o Asesor: A. Damon. ECOSUR.
- Godínez J.L. 2000. Comportamiento sexual de *Tetrasarus plato* Bates (Coleoptera: Cerambycidae). Director o Asesor: J.E. Macías. ECOSUR
- Pinkus M.A. 2000. Spider diversity: is there a decline with increasing shade in coffee plantations? (Diversidad de arañas ¿hay una disminución con el incremento en el manejo de los cafetales?). Director o Asesor: G. Ibarra. ECOSUR.
- Mas A.H. 1999. Butterflies as biodiversity indicators and shade coffee certification in Chiapas, Mexico. University of Michigan, School of Natural Resources and Environment, Ann Arbor, Michigan, US.
- Weissenberger, H. 1999. Wasseruntersuchungen in der Kaffeeregion am Rio Cuilco im Soconusco, Chiapas / Meixko. (Análisis de agua en la región cafetalera del Río Cuilco en

el Soconusco, Chiapas, México.) Director o Asesor: M. Richter. Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Institut für Geographie. Erlangen, Alemania.

Hagedorn, A. 1996. Untersuchungen zur Bodenerosion in der Kaffeeregion Soconusco / Südmexiko. (Análisis de la erosión de suelos en la zona cafetalera del Soconusco, Sur de México.) Director o Asesor: M. Richter. Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Institut für Geographie. Erlangen, Alemania.

Weber G. 1994. Die Eignung der Wildkrautflora als Indikator für die Beurteilung der Bewirtschaftungsform am Beispiel des Kaffeeanbaues im Soconusco in Chiapas, Mexico. (La aptitud de la flora de las hierbas/plantas silvestres como indicador para la valoración de la forma de cultivo, como ejemplo del cultivo de café en el Soconusco, Chiapas, México.) Director o Asesor: M. Richter. Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Institut für Geographie. Erlangen, Alemania. 124 p.

Junghans, C. 1993. Die Beziehungen zwischen den Indianern aus den Dörfern der Kammregion der Sierra Madre de Chiapas und den Fincas in der Kaffezone des Soconusco / Südmexiko. (Las relaciones entre los indígenas de los pueblos de la zona alta de la Sierra Madre de Chiapas y las fincas de la zona cafetalera del Soconusco, Sur de México.) Director o Asesor: M. Richter. Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Institut für Geographie. Erlangen, Alemania

Potrykus, A. 1993. Die Epiphytenvegetation in Abhängigkeit vom Bestandsklima in verschiedenen Höhenstufen in der Sierra Madre de Chiapas / Mexico. (La vegetación epífita relacionada con el clima del sitio en diferentes altitudes de la Sierra Madre de Chiapas, México.) Director o Asesor: M. Richter. Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Institut für Geographie. Erlangen, Alemania.

Flottemesch, F. 1992. Niederschlagsfluktuationen im Bereich des süd-mexikanisch / nord-guatemalteken Pazifikküsten-Tieflandes. (Fluctuación de precipitación en el área de la planicie costera del Pacífico en el Sur de México y Norte de Guatemala.) Director o Asesor: M. Richter. Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Institut für Geographie. Erlangen, Alemania.

Deinlein, R. 1992. Bodenkundliche Höhengradienten in der Sierra Madre de Chiapas / Mexico. (Gradientes altitudinales edafológicas en la Sierra Madre de Chiapas, México.) Director o Asesor: M. Richter. Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Institut für Geographie. Erlangen, Alemania.

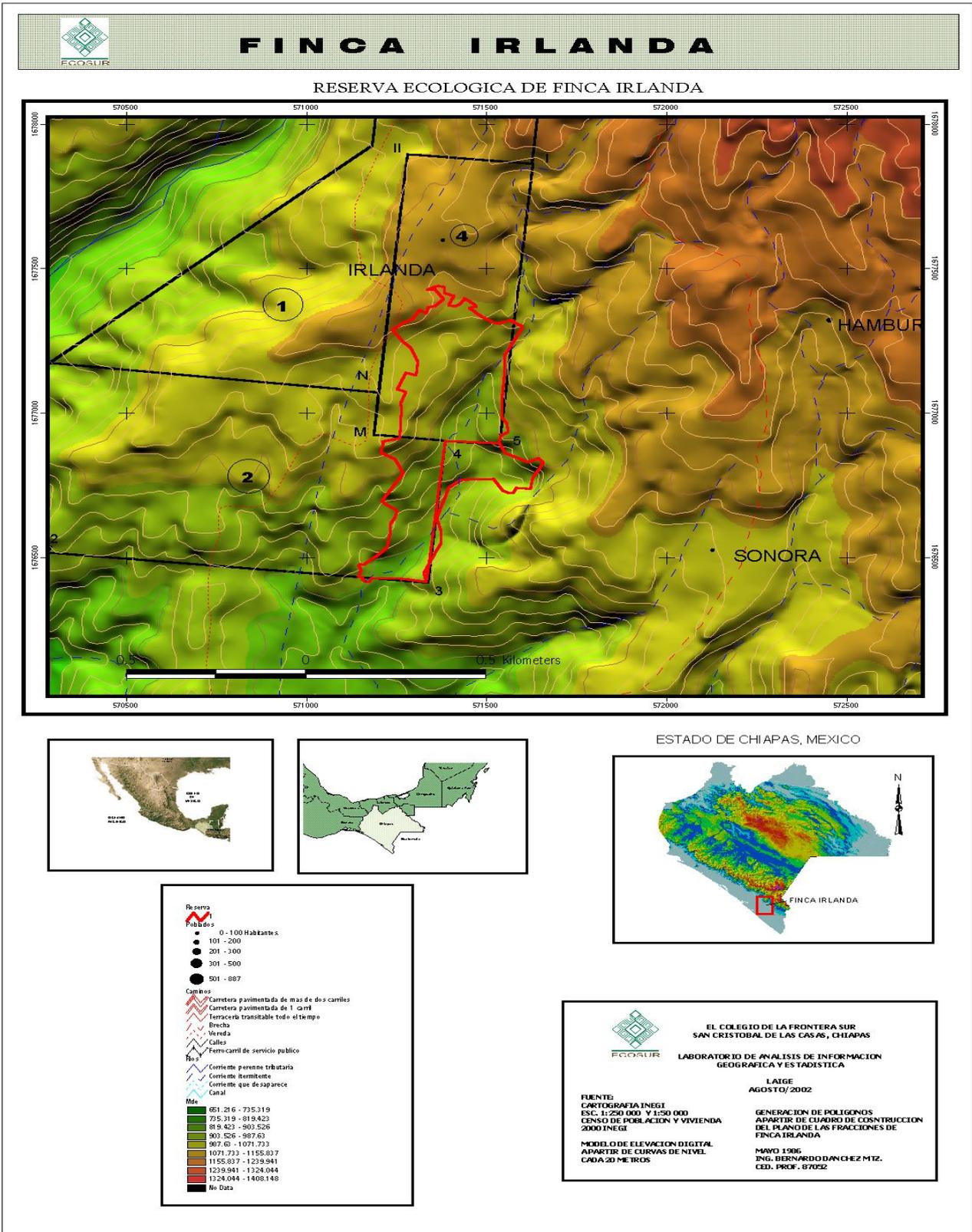
Schiogl, U. 1990. Die Möglichkeiten des organischen und biologisch-dynamischen Kaffeeanbaus im Soconusco / Südmexiko. (Posibilidades del cultivo orgánico y biodinámico de café en el Soconusco, Sur de México.) Director o Asesor: M. Richter. Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Institut für Geographie. Erlangen, Alemania.

TESIS DE DOCTORADO

Philpott, S. 2004. The ecology and function of arboreal ants and ant diversity in coffee agroecosystems in Soconusco, Chiapas, Mexico (Ecología y función de las hormigas arbóreas y diversidad de hormigas en agroecosistemas de café en el Soconusco, Chiapas, Mexico). University of Michigan, Ecology and Evolutionary Biology Department, Ann Arbor, Michigan, US.

Dietsch T.V. 2003. Conservation and Ecology of Birds in Coffee Agroecosystems of Chiapas, Mexico. University of Michigan, School of Natural Resources and Environment, Ann Arbor, Michigan, US.

ANEXO 8.



ANEXO 9

Birds seen or heard during research conducted the Finca Irlanda in the Soconusco region of Chiapas, Mexico by Tom Dietsch during 1998-2000

	Scientific name	Common English name (per AOU Checklist)	Common Spanish name (per CIPAMEX)	Key	Family
1	<i>Buteo nitidus</i>	Gray Hawk	aguila gris	GRHA	Accipitridae
2	<i>Buteo lineatus</i>	Red-shouldered Hawk	aguila pecho-rojo	RSHA	Accipitridae
3	<i>Herpetotheres cachinnans</i>	Laughing Falcon	halcón guaco	Lafa	Falconidae
4	<i>Penelopina nigra</i>	Black Penelopina	pajuil	BLPE	Cracidae
5	<i>Leptotila verreauxi</i>	White-tipped Dove	paloma arovera	WTDO	Columbidae
6	<i>Geotrygon albifacies</i>	White-faced Quail-Dove	paloma-perdiz carablanca	WFQD	Columbidae
7	<i>Aratinga strenua</i>	Pacific Parakeet	perico centroamericano	PAPA	Psittacidae
8	<i>Aratinga canicularis</i>	Orange-fronted Parakeet	perico frente naranja	OFPA	Psittacidae
9	<i>Amazona albifrons</i>	White-fronted Parrot	loro frente-blanca	WFGA	Psittacidae
10	<i>Piaya cayana</i>	Squirrel Cuckoo	cucillo canela	SQCU	Cuculidae
11	<i>Crotophaga sulcirostris</i>	Groove-billed Ani	garrapatero pijuy	GBSN	Cuculidae
12	<i>Glaucidium brasilianum</i>	Ferruginous Pygmy-owl	tecolote bajoño	FEPO	Strigidae
13	<i>Campylopterus hemileucurus</i>	Violet Sabrewing	fandanguero morado	VISA	Trochilidae
14	<i>Campylopterus rufus</i>	Rufous Sabrewing	fandanguero rojizo	RUSA	Trochilidae
15	<i>Abeillia abeillei</i>	Emerald-chinned Hummingbird	colibrí pico corto	ECHU	Trochilidae
16	<i>Hylocharis leucoti</i>	White-eared Hummingbird	zafiro oreja blanca	WEHU	Trochilidae
17	<i>Amazilia candida</i>	White-bellied Emerald	colibrí candido	WBEM	Trochilidae
18	<i>Amazilia berylina</i>	Berylline Hummingbird	colibrí berilo	BEHU	Trochilidae
19	<i>Amazilia cyanura</i>	Blue-tailed Hummingbird	colibrí cola azul	BTHU	Trochilidae
20	<i>Amazilia rutila</i>	Cinnamon Hummingbird	colibrí canela	CIHU	Trochilidae
21	<i>Amazilia viridifrons</i>	Green-fronted Hummingbird	colibrí frente verde	GFHU	Trochilidae
22	<i>Amazilia cyanocephala</i>	Azure-crowned Hummingbird	colibrí corona azul	ACHU	Trochilidae
23	<i>Lampornis viridipallens</i>	Green-throated Mountain-gem	colibrí garganta verde	GTMG	Trochilidae
24	<i>Eugenes fulgens</i>	Magnificent Hummingbird	colibrí magnífico	MAHU	Trochilidae
25	<i>Helimaster longirostris</i>	Long-billed Starthroat	colibrí pico largo	LBST	Trochilidae
26	<i>Archilochus colubris</i>	Ruby-throated Hummingbird	colibrí garganta rubí	RTHU	Trochilidae
27	<i>Trogon violaceus</i>	Violaceous Trogon	trogón violáceo	VITR	Trogonidae
28	<i>Trogon collaris</i>	Collared Trogon	trogón de collar	COTR	Trogonidae
29	<i>Momotus momota</i>	Blue-crowned Motmot	momoto corona azul	BCMO	Motmotidae
30	<i>Pteroglossus torquatus</i>	Collared Aracari	arasari de collar	COAC	Ramphastidae
31	<i>Melanerpes aurifrons</i>	Golden-fronted Woodpecker	carpintero cheje	GFWO	Picidae
32	<i>Piculus rubiginosus</i>	Golden-olive Woodpecker	carpintero oliváceo	GOWO	Picidae
33	<i>Dryocopus lineatus</i>	Lineated Woodpecker	carpintero lineado	LIWO	Picidae
34	<i>Synallaxis erythrothorax</i>	Rufous-breasted Spinetail	güitió pecho rufo	RBSP	Fumariidae
35	<i>Xiphorhynchus flavigaster</i>	Ivory-billed Woodcreeper	trepatroncos bigotudo	IBWC	Dendrocolaptidae
36	<i>Camptostoma imberbe</i>	Northern-Beardless-Tyrannulet	mosquero lampiño	NOBT	Tyrannidae
37	<i>Myiopagis viridicata</i>	Greenish Elaenia	elenia vedosa	GREL	Tyrannidae
38	<i>Mionectes oleagineus</i>	Ochre-bellied Flycatcher	mosquero ocrillo	OBFL	Tyrannidae
39	<i>Zimmerius vilissimus</i>	Paltry Tyrannulet	mosquero ceja gris	PATY	Tyrannidae
40	<i>Oncostoma cinereigulare</i>	Northern Bentbill	mosquero pico curvo	NOBE	Tyrannidae
41	<i>Todirostrum cinereum</i>	Common Tody-Flycatcher	espatulilla amarillo	COTF	Tyrannidae
42	<i>Rhynchocyclus brevirostris</i>	Eye-ringed Flatbill	mosquero de anteojos	ERFL	Tyrannidae
43	<i>Tolmomyias sulphurescens</i>	Yellow-olive Flycatcher	mosquero ajos blancos	YOFL	Tyrannidae
44	<i>Contopus pertinax</i>	Greater Pewee	pibí tengofrio	GRPE	Tyrannidae
45	<i>Contopus cinereus</i>	Tropical Pewee	pibí tropical	TRPE	Tyrannidae
46	<i>Empidonax minimus</i>	Least Flycatcher	mosquero mínimo	EMSP	Tyrannidae
47	<i>Empidonax flavescens</i>	Yellowish Flycatcher	mosquero amarillento	YEFL	Tyrannidae
48	Genus <i>Myiarchus</i>	<i>Myiarchus</i> Flycatcher	papamosca	MYSP	Tyrannidae
49	<i>Pitangus sulphuratus</i>	Great Kiskadee	luis bienteveo	GRKI	Tyrannidae
50	<i>Megarynchus pitangua</i>	Boat-billed Flycatcher	luis pico grueso	BBFL	Tyrannidae
51	<i>Myiozetetes similis</i>	Social Flycatcher	luis gregario	SOFL	Tyrannidae
52	<i>Pachyramphus aglaiae</i>	Rose-throated Becard	mosquero-cabezón degollado	TRTBE	Cotingidae?
53	<i>Pachyramphus cinnamomeus</i>	Cinnamon Becard	mosquero-cabezón canelo	CIBE	Cotingidae?

54	<i>Tityra semifasciata</i>	Masked Tityra	titira enmascarada	MATI	Cotingidae?
55	<i>Chiroxiphia linearis</i>	Long-tailed Manakin	manaquín cola larga	LTMA	Pipidae
56	<i>Vireo flavifrons</i>	Yellow-throated Vireo	vireo garganta amarilla	YTVI	Vireonidae
57	<i>Vireo plumbeus</i>	Plumbeous	Vireo plumizo	PLVI	Vireonidae
58	<i>Vireo solitarius</i>	Blue-headed Vireo	vireo anteojillo	BHVI	Vireonidae
59	<i>Vireo gilvus</i>	Warbling Vireo	vireo gorjeador	WAVI	Vireonidae
60	<i>Vireo philadelphicus</i>	Philadelphia Vireo	vireo de Filadelfia	PHVI	Vireonidae
61	<i>Vireo flavoviridis</i>	Yellow-green Vireo	vireo verdeamarillo	YGVI	Vireonidae
62	<i>Hylophilus decurtatus</i>	Lesser Greenlet	verdillo gris	LEGR	Vireonidae
63	<i>Cyclarhis gujaenesis</i>	Rufous-browed Peppershrike	vireón ceja rufa	RBSH	Vireonidae
64	<i>Calocitta formosa</i>	White-throated Magpie-Jay	urraca-hermosa cara blanca	WTMJ	Corvidae
65	<i>Cyanocorax yncas</i>	Green Jay	chara verde	GRJA	Corvidae
66	<i>Thryothorus maculipectus</i>	Spot-breasted Wren	chivirín moteado	SBWR	Troglodytidae
67	<i>Thryothorus rufalbus</i>	Rufous-and-white Wren	chivirín rojizo	RWWR	Troglodytidae
68	<i>Thryothorus pleurostictus</i>	Banded Wren	chirivín barrado	BAWR	Troglodytidae
69	<i>Thryothorus modestus</i>	Plain Wren	chirivín modesto	PLWR	Troglodytidae
70	<i>Troglodytes aedon</i>	House Wren	chirivín ratón	HOWR	Troglodytidae
71	<i>Henicorhina leucosticta</i>	White-breasted Wood-Wren	chirivín pecho blanco	WBWW	Troglodytidae
72	<i>Ramphocaenus melanurus</i>	Long-billed Gnatwren	soterillo picudo	LBGN	Silviidae
73	<i>Poliptila caerulea</i>	Blue-gray Gnatcatcher	perlita azul-gris	BGGN	Silviidae
74	<i>Catharus aurantiirostris</i>	Orange-billed Nightingale-Thrush	zorzal pico anaranjado	OBNT	Turdidae
75	<i>Catharus ustulatus</i>	Swainson's Thrush	zorzal de Swainson	SWTH	Turdidae
76	<i>Hylocichla mustelina</i>	Wood Thrush	zorzal maculado	WOTH	Turdidae
77	<i>Turdus grayi</i>	Clay-colored Robin	mirlo pardo	CCRO	Turdidae
78	<i>Turdus assimilis</i>	White-throated Robin	mirlo garaganta blanca	WTRO	Turdidae
79	<i>Vermivora pinus</i>	Blue-winged Warbler	chipe alazul	BWWA	Parulidae
80	<i>Vermivora peregrina</i>	Tennessee Warbler	chipe peregrino	TEWA	Parulidae
81	<i>Vermivora ruficapilla</i>	Nashville Warbler	chipe de coronilla	NAWA	Parulidae
82	<i>Dendroica petechia</i>	Yellow Warbler	chipe amarillo	YEWA	Parulidae
83	<i>Dendroica pensylvanica</i>	Chestnut-sided Warbler	chipe flanco castaño	CSWA	Parulidae
84	<i>Dendroica magnolia</i>	Magnolia Warbler	chipe de magnolia	MAWA	Parulidae
85	<i>Dendroica virens</i>	Black-throated Green Warbler	chipe dorso verde	BTGW	Parulidae
86	<i>Mniotilta varia</i>	Black-and-White Warbler	chipe trepador	BWWA	Parulidae
87	<i>Helmitheros vernivorus</i>	Worm-eating Warbler	chipe gusanero	WEWA	Parulidae
88	<i>Seiurus aurocapillus</i>	Ovenbird	chipe suelero	OVEN	Parulidae
89	<i>Oporomis formosus</i>	Kentucky Warbler	chipe patilludo	KEWA	Parulidae
90	<i>Oporomis tolmiei</i>	MacGillivray's Warbler	chipe de Tolmie	MGWA	Parulidae
91	<i>Wilsonia citrina</i>	Hooded Warbler	chipe encpuchado	HOWA	Parulidae
92	<i>Wilsonia pusilla</i>	Wilson's Warbler	chipe corona negra	WIWA	Parulidae
93	<i>Dendroica fusca</i>	Blackburnian Warbler	chipe garganta naranja	BLWA	Parulidae
94	<i>Euthlypis lachrymosa</i>	Fan-tailed Warbler	chipe roquero	FTWA	Parulidae
95	<i>Setophaga ruticilla</i>	American Redstart	chipe flameanta	AMRE	Parulidae
96	<i>Myioborus miniatus</i>	Slate-throated Redstart	chipe de montaña	STRE	Parulidae
97	<i>Basileuterus culicivorus</i>	Golden-crowned Warbler	chipe corona dorada	GCWA	Parulidae
98	<i>Basileuterus rufifrons</i>	Rufous-capped Warbler	chipe gorra rufa	RCWA	Parulidae
99	<i>Icteria virens</i>	Yellow-breasted Chat	buscabreña	YBCH	Parulidae
100	<i>Habia rubica</i>	Red-crowned Ant-Tanager	tángara -hormiguero corona roja	RCAT	Thraupidae
101	<i>Habia species</i>	Ant-tanager sp.	tángara -hormiguero	ATSP	Thraupidae
102	<i>Piranga rubra</i>	Summer Tanager	tángara roja	SUTA	Thraupidae
103	<i>Piranga ludoviciana</i>	Western Tanager	tángara capecha roja	WETA	Thraupidae
104	<i>Piranga leucoptera</i>	White-winged Tanager	tángara ala blanca	WWTA	Thraupidae
105	<i>Thraupis episcopus</i>	Blue-gray Tanager	tángara azul-gris	BGTA	Thraupidae
106	<i>Thraupis abbas</i>	Yellow-winged Tanager	tángara alamarilla	YWTA	Thraupidae
107	<i>Euphonia hirundinacea</i>	Yellow-throated Euphonia	eufonia garganta amarilla	YTEU	Thraupidae
108	<i>Cyanerpes cyaneus</i>	Red-legged Honeycreeper	mielero pata-roja	RLHC	Thraupidae
109	<i>Arremonops rufivirgatus</i>	Olive Sparrow	rascador oliváceo	OLSP	Emberizidae
110	<i>Melospiza biarcuatum</i>	Prevost's Ground-Sparrow	rascador patilludo	PRGS	Emberizidae

111	Melospiza leucotis	White-eared Ground-Sparrow	rascador orejas blancas	WEGS	Emberizidae
112	Sporophila torqueola	White-collared Seedeater	semillero de collar	WCSE	Emberizidae
113	Saltator atriceps	Black-headed Saltator	picurero cabeza negra	BHSA	Cardinalidae
114	Pheucticus ludovicianus	Rose-breasted Grosbeak	picogordo pecho rosa	RBGR	Cardinalidae
115	Passerina cyanea	Indigo Bunting	coloría azul	INBU	Cardinalidae
116	Dives dives	Melodious Blackbird	tordo cantor	MEBL	Icteridae
117	Quiscalus mexicanus	Great-tailed Grackle	zanate mexicano	GTGR	Icteridae
118	Molothrus aeneus	Bronzed Cowbird	tordo ojo rojo	BRCO	Icteridae
119	Icterus chrysater	Yellow-backed Oriole	bolsero dorso dorado	YBOR	Icteridae
120	Icterus pectoralis	Spot-breasted Oriole	bolsero pecho manchado	SBOR	Icteridae
121	Icterus gularis	Altima oriole	bolsero de Altamira	ALOR	Icteridae
122	Icterus galbula	Baltimore Oriole	bolsero de Baltimore	BAOR	Icteridae
123	Amblycercus holosericeus	Yellow-billed Cacique	cacique pico claro	YBCA	Icteridae

ANEXO 10

CHARACTERISTICS OF THE ORGANIC COFFEE VEGETATIONAL COMMUNITY,

COMMON NAME	SCIENTIFIC NAME	FAMILY	PLANT HEIGHT	ALTITUDE m.a.s.l.	FLOWERING SEASON	RIPENING SEASON
ESTRACEO HERBACEO						
Malezas	Varias especies de las familias: Amaranthaceae, Ciperaceae, Compositae, Cruciferae, Convolvulaceae, Cucurbitaceae, Euphorbiaceae, Gramineae, Labiatae, Leguminosae, Liliaceae, Malvaceae, Oxiladaceae, Poligonaceae, Portulacaceae, Rubiaceae, Solanaceae, Tiliaceae, Urticaceae, Verbenaceae, entre otras.					
ESTRATO ARBUSTIVO						
Café árabe	<i>Coffea arabica</i>	Rubiaceae	2-4 m	750 - 1,200	MAR-ABR	OCT-DIC
Café robusta	<i>Coffea canephora</i>	Rubiaceae	2-4 m	500-750	FEB-MAR	ENE-FEB
Cardamomo	<i>Elettaria cardamomun</i>	Singiberaceae	2-3 m	900-1,200		OCT-DIC
Crotalaria	<i>Crotalaria spp</i>	Leguminosae	3 m	750 - 1,200	132 días	
Gandul	<i>Cajanus cajan</i>	Papilionae	4 m		129 días	
Tephrosia	<i>Tephrosia spp</i>	Leguminosae	3 m			
Izote	<i>Yuca elephantipes</i>	Liliaceae	2 - 4 m	200 -1,500	MAR-JUL	
ESTRATO ARBOREO BAJO						
Cacao	<i>Theobroma cacao</i>	Sterculiaceae	8 m	100 - 600	Todo el año	NOV - DIC
Chalum Colorado	<i>Inga micheliana</i>	Mimosaceae	20-25 m	800 - 1,400	MAR-MAY	
Paterna	<i>Inga rodrigueziana</i>	Mimosaceae	15-20 m	500 - 800	JUL-AGO	SEP-OCT
Caspirol	<i>Inga lauriana</i>	Mimosaceae	12-15 m	600 - 1,200		
Guagua	<i>Inga sp</i>	Mimosaceae	15 - 20 m	700 - 800		
Guash	<i>Leucaena sp</i>	Leguminosae	10 m		Todo el año	
Baraja	<i>Cassia reticulata</i>	Leguminosae	6 m		FEB-MAR	
Siquina	<i>Vernonia deppeana</i>	?	6 m			
Naranja	<i>Citrus sinensis</i>	Rutaceae	8 m			MAY-AGO
Níspero	<i>Eriobotria japonica</i>		8 - 10 m	800 - 1,200		MAYO
Mango	<i>Mangifera indica</i>	Anacardaceae	15-20 m	100 - 1,000		MAY-ABR
Tarro Bambú		Gramineae	10-15 m	100 - 1200		
Siete negritos 5 esp.		Melastomataceae	8 m			ENERO
Guarumbo	<i>Cecropia spp</i>	Moraceae	20 m	500 - 1,200		Casi todo el año
Capulín blanco	<i>Belotia mexicana</i>	Tiliaceae	15-20 m	100 - 1,200	JUL-AGO	SEP-MAY
Capulín Colorado	<i>Trema micrantha</i>	Ulmaceae	8-15 m	100 - 1,200	JUN-AGO	
Helecho arbóreo	<i>Pteridium aquilinum</i>	Polypodiaceae	10-15 m			
ESTRATO ARBOREO MEDIO SUPERIOR						
Ceiba	<i>Ceiba pentandra</i>	Bombacaceae	40 m	0 - 800	DIC-MAR	
Primavera	<i>Cibistax donell smithii</i>	Bignonaceae	30 m	100 - 900	FEB-MAR	
Encino	<i>Quercus corrugata</i>	Fagaceae	45 m	800 - 1,300		MAY-JUN
Chicharro	<i>Quercus skinneri</i>	Fagaceae	45 m	800 - 1,300		MAY-JUN
Tepeguate	<i>Nectandra reticulata</i>	Lauraceae	25 m	500 - 1,400		
Tepeguate	<i>Nectandra ambigens</i>	Lauraceae	25 m		DIC-MAR	ABR-SEP
Tepeguate	<i>Nectandra sinuata</i>	Lauraceae	20 m			
Tepemixtle	<i>Nectandra sp.</i>	Lauraceae	30 m	500 - 900		MAR-MAY
Albaricoque	<i>Micropholis mexicana</i>	Sapotaceae	30-40 m	300 -1,200		
Giote o Mulato	<i>Bursera simaruba</i>	Burseraceae	20-30 m	100 -1,400		
Saro	<i>Acacia sp ?</i>	Leguminosae	35 m	500 - 800		ABR-MAY
Zope	<i>Schizolobium parahybum</i>	Caesalpinaceae	35 m	500 - 800	FEB-MAY	MAR-ABR
Trompillo	<i>Guarea Trompillo</i>	Meliaceae	30 m	200 - 900	Todo el año	
Canaco	<i>Alchornea latifolia</i>	Euphorbiaceae	20-25 m	300 - 1,300	DIC-ABR	

Aguacate	Persea Americana	Lauraceae	20 m	0 - 800	FEB-MAY	
Cedro	Cedrella odorata	Meliaceae	35 m	0 - 800	MAY-AGO	
Cacao Volador	Virola guatemalensis	Miristacaceae	40 m	200 - 1,200		
Guayabo Volador	Terminalia amazonia	Combretaceae	45-50 m	100 - 800	MAR-ABR	ABR-MAY
Chiri	Laplacea grandis	Theaceae	40 m	800 - 2,000		FEB-MAR
Chiche	Aspidosperma magalocarpum	Apocynaceae	40 m	200 - 800	ABR-SEP	FEB-ABR
Zapuyul	Prunus sp ?	?	20-30 m	400 - 1,000		
Anona de monte	Anona spp	Anonaceae	10-15 m			
Roble Costeño	Tabebuia rosea	Bigonaceae	25 m	0 - 800	FEB-ABR	MAY-JUN
Puzol	?	?	15-25 m	400 - 1,000		MAY-JUL
Amate	Ficus glabrata	Moraceae	40 m	0 - 600		AGO-SEP
Rabo Lagarto	Zanthoxylum mayanum	Rutaceae	30 m	800 - 900		
Mamey	Callocarpum mamosum	Sapotaceae	40 m		AGO-OCT	DIC-MAR

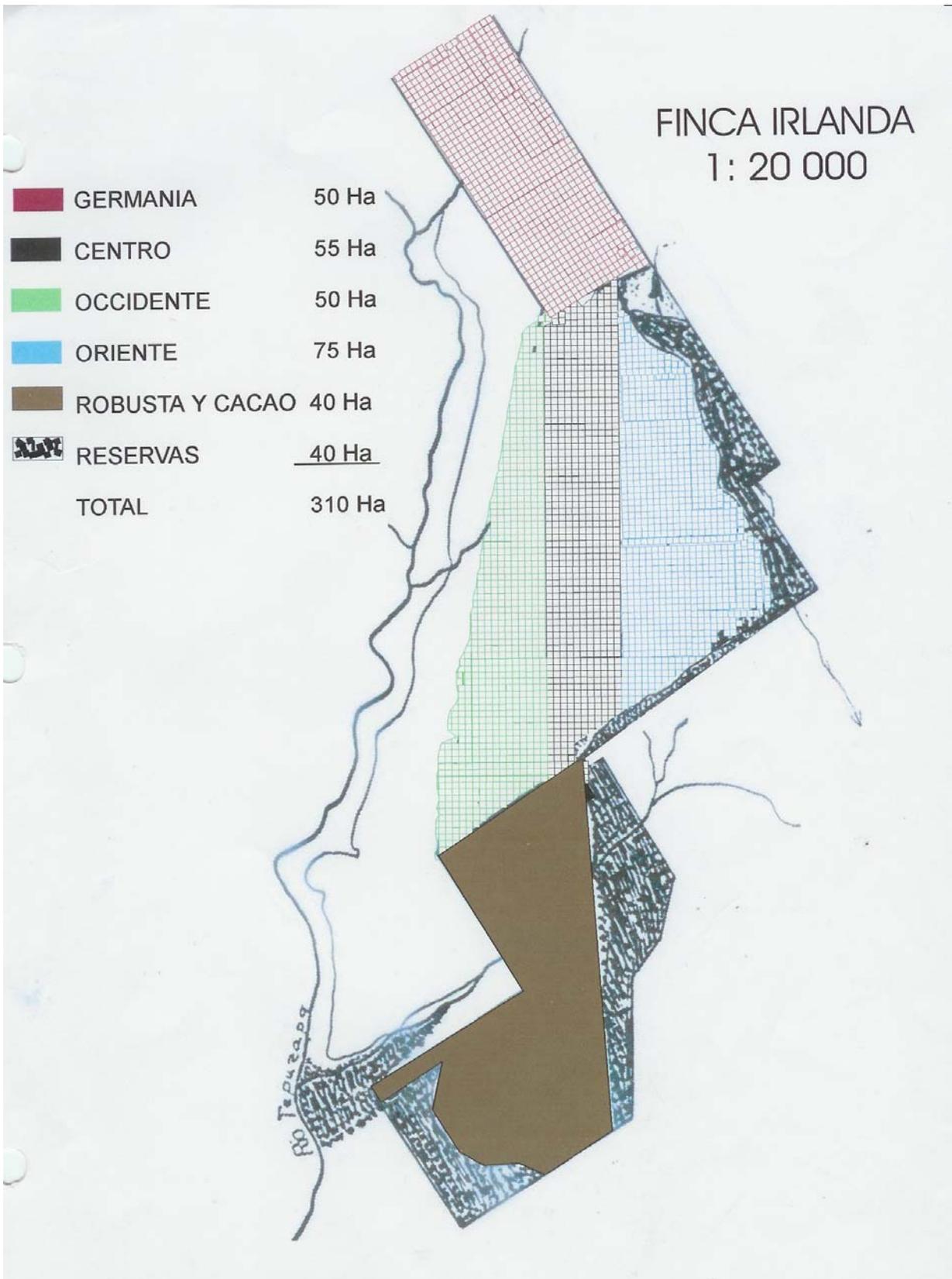
* comunidad estudiada: Finca Irlanda, Chiapas. Según W.Peters y E.Martinez

ANEXO 11

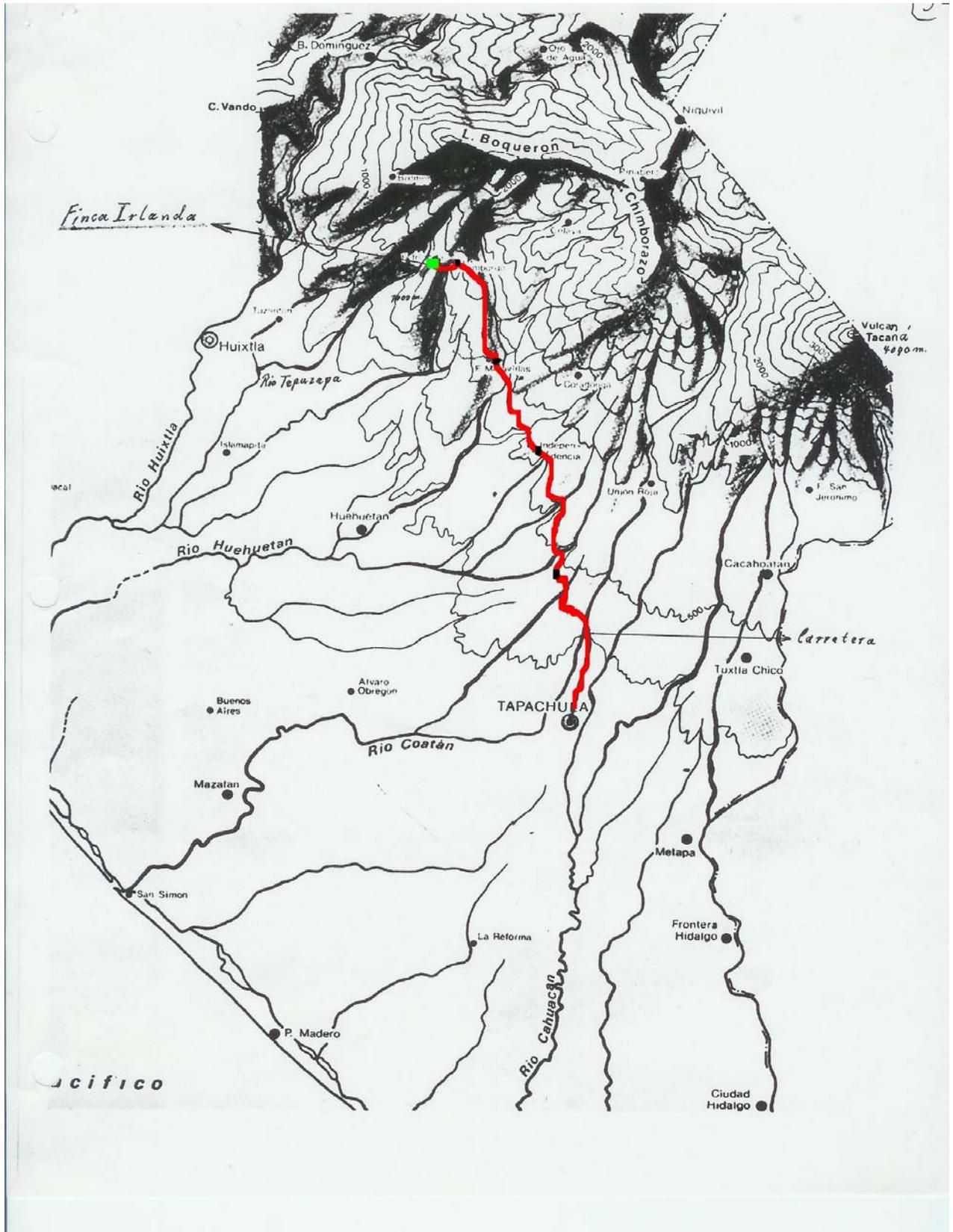
Mamíferos registrados en terrenos de la Finca Irlanda

	Nombre común	Nombre científico
	Especies existentes	
1	Tigrillo Margay	Felix Wiedii
2	Onza	Felix yaguaroundi
3	Cabeza de Viejo	Eira barbara
4	Zorra Gris	Urocyon cinereoargenteus
5	Mapache	Procyon Lotor
6	Pizote	Nasua narica
7	Mico de noche	Potos Flovus
8	Cacomixtle de montaña	Basarisscuz sumichrasti
9	Comadreja	Mustela frenata
10	Grisón	Galictis vittata
11	Tlacuache	Didelphis virginiana
12	Tlacuache cuatri ojos	Philander possun
13	Tlacuache ratón	Marmoza mexicana
14	Chupamiel	Tamandua mexicana
15	Armadillo	Dasypus novemcinctus
16	Ardilla gris	Sciurus aurogastr
17	Ardilla de montaña	Sciurus deppei
18	Tuza	Orthogeomys grandis
19	Zorrillo	Mephitis macraura
20	Perro de agua	Lutra longicaudis
21	Conejo de bosque	Sylvivagus brasiliensis
22	Puerco espin	Coendon mexicanus
23	Cuatuza	Dasyprocta puntata
24	Tepezcuintle	Agoutin paca
25	Ratones de campo (6 especies)	
26	Murcielago (32 esp. Aprox.)	
	Especies por introducirse	
1	Venado cola blanca	Odocoileus virginianus
2	Temazate	Mazama americano
3	Pecarí de collar	Tayessu tajacu
	Especies extintas	
1	Jaguar	Panthera onca
2	Puma	Puma concolor
3	Tapir	Tapirus bairdii
4	Ocelote	Leopardo pardalis

ANEXO 12



ANEXO 13



ANEXO 14

Análisis del Proceso Descontaminación de Aguamieles incorporando el Uso de la Tecnología EM en el Sistema de Finca Irlanda Ing. Andros Bracamontes R.

Sr. Bernd Peters:

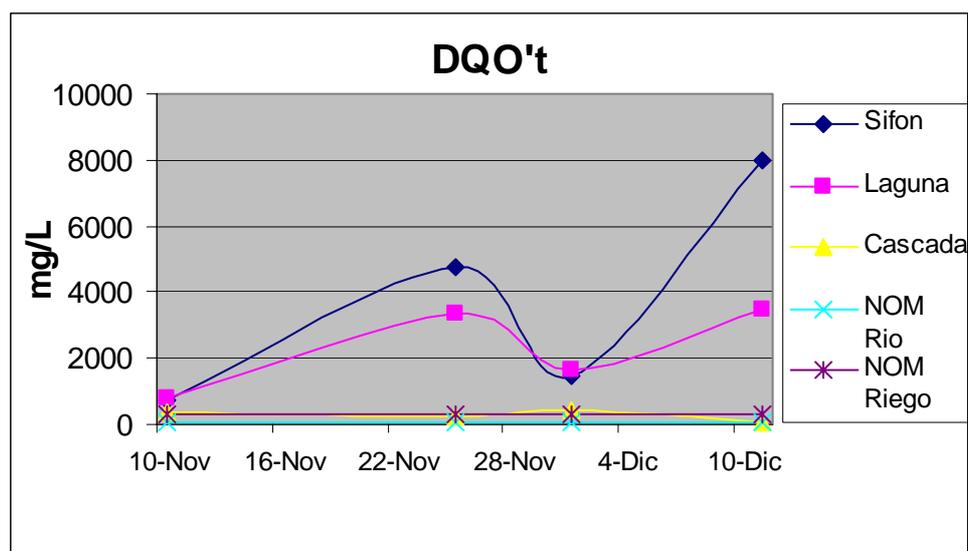
Por medio del presente documento le envío los resultados del proceso de análisis de las muestras que fueron tomadas durante la cosecha 2003-2004, informándole que el uso de la tecnología EM logró hacer más eficiente el sistema de descontaminación de aguas logrando casi los límites permisibles por la Norma Oficial Mexicana para descargas en Ríos y cumpliendo perfectamente con la Norma Oficial Mexicana en agua para Riego.

A continuación las Tablas y Gráficos de los indicadores Demanda Química de Oxígeno, Sólidos Suspendidos Totales y pH.

DEMANDA QUÍMICA DE OXIGENO

Tabla 1.

LUGAR	DQO't (Muestras)			
	10-Nov	25-Nov	01-Dic	11-Dic
Sifon	726.9	4755.9	1484.78	8011.65
Laguna	788.79	3340.76	1639.45	3503.16
Cascada	349.5	213.44	408.34	55.68
NOM Rio	60	60	60	60
NOM Riego	300	300	300	300



Grafica1. Esta gráfica nos ilustra con mucha claridad el proceso de descontaminación percibido a través de la Demanda Química de Oxígeno, misma que va reduciendo su concentración desde el "Sifón" hasta su tratamiento final que es en la "Cascada".

En esta etapa final se confunden las líneas de la Cascada, con las líneas de NOM Río y NOM Riego, indicando que la curva de descontaminación se encuentra relativamente cerca de lo estipulado por la NOM. En este caso particular el promedio mensual es de 256 mg/litro, consiguiendo estar bajo la NOM de agua para Riego.

Sólidos suspendidos totales.

Tabla 2.

LUGAR	SST (Muestras)			
	10-Nov	25-Nov	01-Dic	11-Dic
Sifon	90.91	766.67	100	333.3
Laguna	675	108	250	400
Cascada	73.17	88.54	137.93	22.22
NOM Río	40	40	40	40
NOM Riego	150	150	150	150

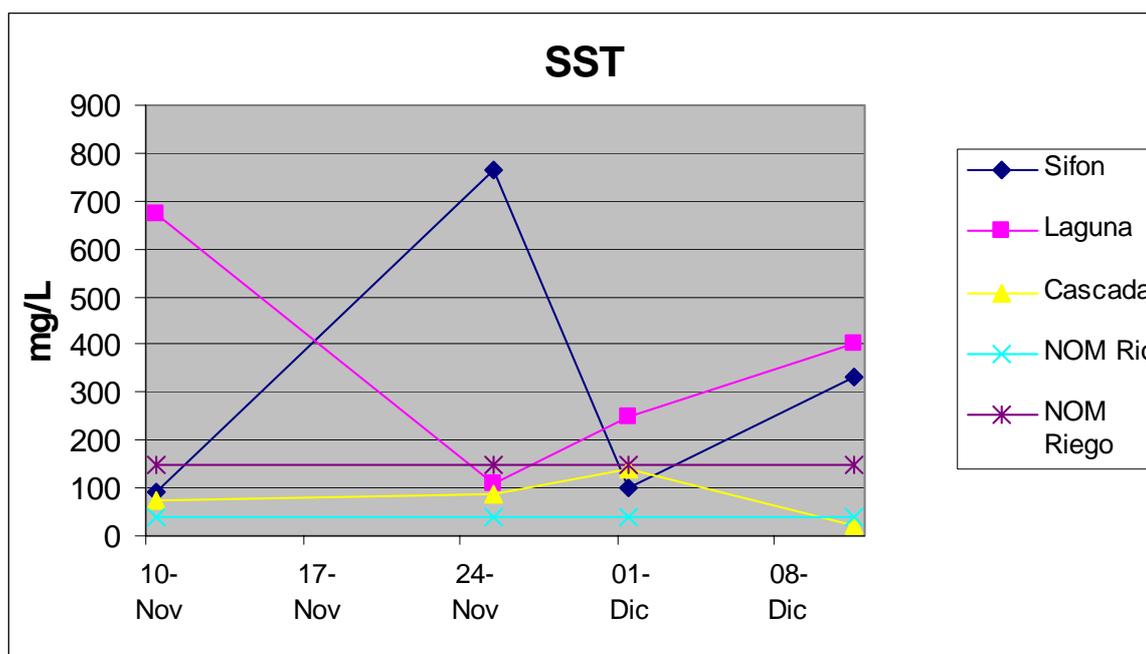


Grafico 2.- en cuanto al indicador de sst se puede comentar que el avance es mucho, sin embargo si se detecta un incremento en la concentración de sólidos suspendidos en la laguna, comparado con el sifón (a excepción de la muestra del 25 de noviembre). Esto nos indica que la laguna esta recibiendo materiales contaminantes de otras fuentes además del aguamiel del beneficio húmedo pudiendo ser estos provenientes del establo pegado a la casa grande, la recomendación es tratar de evitar que entre esta materia orgánica al sistema de descontaminación de aguamiel.

DETERMINACIÓN DE pH

Tabla 3.

LUGAR	pH (Muestras)			
	10-Nov	25-Nov	01-Dic	11-Dic
Sifon		3.78	4.05	4.12
Laguna		4.55	5.08	4.44
Cascada		5.27	5.42	5.72

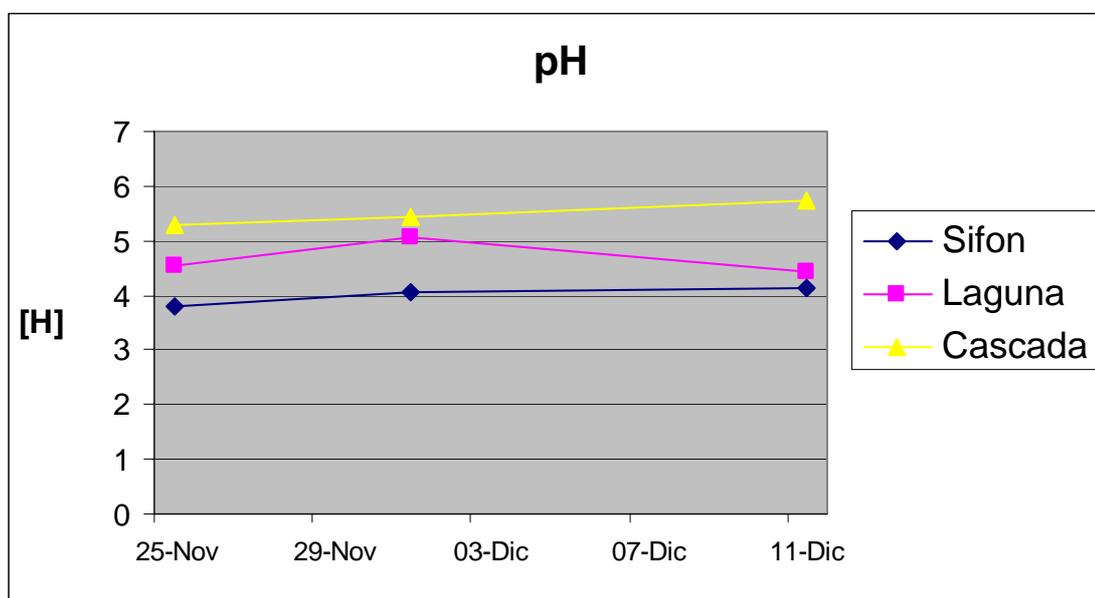


Grafico 3. Este gráfico nos muestra el grado de recuperación del pH que el agua va teniendo a través de su sistema de descontaminación, aun cuando en la NOM no establece un mínimo a cumplir en pH se considera que mientras mas cercano este éste a la neutralidad (pH 7) esta más cercano del pH registrado en el agua limpia.

Conclusiones

Este breve reporte muestra la eficiencia que esta logrando el sistema de descontaminación de aguas de la Finca Irlanda con la adición de EM desde el sifón. Para lograr todavía mejores resultados debemos de tratar el agua de lavado del fermento del café con el método anaeróbico de biodigestión y tratar de evitar la entrada de otros materiales y sustancias contaminantes a la laguna por lo menos durante el tiempo de Cosecha.

Reporte De Tratamiento De Aguamieles

Las aguamieles que resultan del proceso de Beneficio Húmedo de café tienen una alta concentración de orgánicos disueltos en el agua, azúcares o miles y pectinas principalmente, esto se traduce en un agua con pH bajo muy difícil de descontaminar. El sistema de tratamiento de aguas en Finca Irlanda es un conjunto de técnicas utilizadas para dar tratamiento adecuado al aguamiel de café, que se integra de la siguiente manera:

1. *Recirculación de Aguamiel del lavado de café, para despulpar café del siguiente día.*
2. *Separación de la pulpa del café, del aguamiel.*
3. *Instalación de un biodigestor anaeróbico de polietileno tubular.*
4. *Un canal de correteo y aireación.*
5. *Una sistema de lagunas de sedimentación, oxidación y facultativas.*

El agua es inoculada con Microorganismos Eficientes (EM) los cuales básicamente se alimentan de los materiales orgánicos disueltos. El EM es una tecnología Japonesa que contiene microorganismos benéficos, es un producto registrado ante IFOAM y la OMRI

Y tiene como objetivo mantener el aguamiel de descarga bajo los estándares de la NOM 001, cumpliendo con los requisitos de la legislación nacional y evitando así impactos ecológicos sobre los escurrimientos superficiales en la Finca.

Resultados:

Cuadro 1. En este cuadro es posible apreciar que la “cascada” que es la etapa final del sistema de tratamiento de aguas se encuentra bajo los requerimientos de la NOM para riego y para descargar en río.

RESULTADOS DE DEMANDA QUIMICA DE OXIGENO								
FECHA	TANQUE 6:00 AM	TANQUE 10:00 AM	SALIDA	LAGUNA 1	LAGUNA 2	CASCADA	NOM RIEGO	NOM RIO 2
05-Nov-04	N/D	1103.5	N/D	1424.21	N/D	12.6	300	60
12-Nov-04	N/D	2136	1338.75	707.84	909.7222	45	300	60
26-Nov-04	N/D	963.2352	2180	2155	2241	20	300	60
03-Dic-04	3653	2678.1	2316	N/D	2134	16.88	300	60
10-Dic-04	2119.99	N/D	1121.16	1081.6	1382.7	60	300	60
17-Dic-04	3196.46	1557	1112.83	728.2	744	40	300	60

Cuadro 2. Los resultados de pH son muy cercanos al neutro, las aguas en esta región de manera natural tienden a tener un pH entre 6 y 7 muy raramente se encuentran en 7.

DATOS DE EL POTENCIAL DE HIDROGENO							
FECHA	TANQUE 6 AM	SALIDA	LAGUNA 1	LAGUNA 2	CASCADA	NEUTRO	
05-Nov-04	3.95	4.23	4.63	4.35	6.11	7	
12-Nov-04	3.98	4.12	4.53	4.51	6.01	7	
26-Nov-04	4.39	4.19	4.36	4.75	6.33	7	
03-Dic-04	4.12	4.32	N/D	4.6	6.46	7	
10-Dic-04	4.02	4.49	4.56	4.33	6.44	7	
17-Dic-04	3.95	4.32	4.6	4.53	6.51	7	

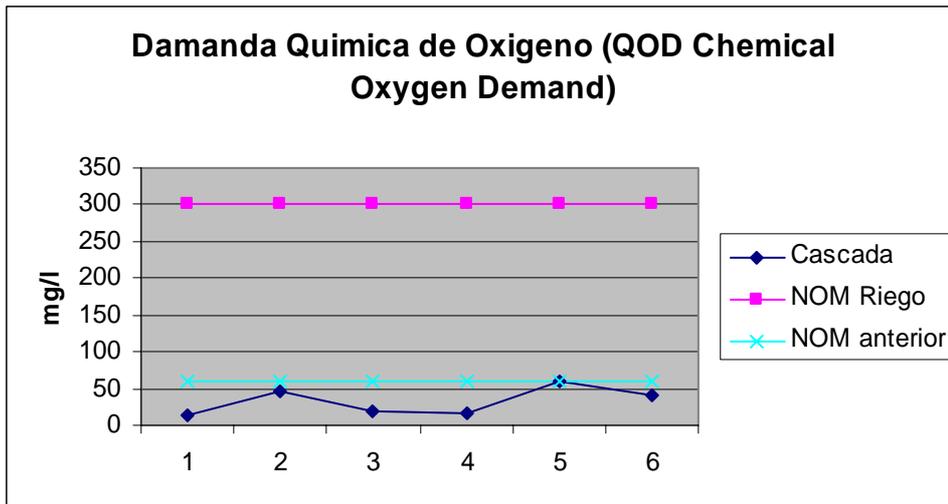


Figura 1. En este gráfico de DQO se presentan los resultados del muestreo durante toda la cosecha en el último punto del sistema de tratamiento de aguas antes de llegar al río, en ningún momento los resultados pasan la Norma Oficial Mexicana Vigente

Observaciones pertinentes: No se realizaron análisis de metales pesados pues el proceso del café libera únicamente materia orgánica y durante el proceso de cultivo no es utilizado ningún producto con este tipo de ingredientes. Por otro lado el agua que ingresa al beneficio húmedo no presenta estos contaminantes, y aunque los tuviera, no correspondería a la finca el eliminarlos pues el único cambio que se da en el agua al pasar por el proceso de café es en lo referente a la concentración de orgánicos disueltos (mieles de café).

ANEXO 15

Áreas Naturales Protegidas. Según la Secretaría de medio ambiente, recursos naturales y pesca.
Delegación federal en Chiapas. Subdelegación del medio ambiente. 2002

	jurisdicción	Fecha de decreto
Montes Azules (reserva de la biosfera)	Federal	78
El Triunfo(reserva de la biosfera)		90
Lacantun(reserva de la biosfera)		92
La Sepultura(reserva de la biosfera)		95
La encrucijada(reserva de la biosfera)		95
Montes de los predios Huizapan-Sesecapa.(zona de protección forestal)		36
Villa de Allende.(zona de protección forestal vedada)		39
La Frailescana.(zona de protección forestal)		79
Cascadas de Agua Azul.(zona de protección forestal y refugio de fauna silvestre)		80
Selva el Ocote.(zona de protección forestal y faúnica)		82
Barra de Tonalá.(zona de protección de la tortuga marina)		86
Lagunas de Montebello (parque nacional)		59
Cañón del Sumidero(parque nacional)		80
Palenque(parque nacional)		81
Yaxchilan (monumento natural)		92
Bonampak (monumento natural)		92
Chan-kin (área de protección de flora y fauna)		92
Naha (zona sujeta a conservación ecológica)		98
Metzabok(zona sujeta a conservación ecológica)		98
Tonina (monumento arqueológico)		94
La Concordia Zaragoza (área natural y típica)	Estatal	79
Bosques de Chanal(área natural y típica)		72
El Zapotal(centro ecológico recreativo)		80
Rancho Nuevo(zona sujeta a conservación ecológica)		90
Reserva biótica gertrude duby(zona sujeta a conservación ecológica)		94
El canelar(zona sujeta a conservación ecológica)		95
Laguna Bélgica(zona sujeta a conservación ecológica)		74
El recreo(zona sujeta a conservación ecológica)		96
Santa ana(zona sujeta a conservación ecológica)		96
Los bordos (reserva privada)		80
Cerro huitepec(reserva privada)	privada	88
Moxviquill(reserva privada)	privada	Opera sin decreto
Sierra cojolita	Reserva comunal	No decretada
Cerro matumacza	estatal	Por decretarse
Lagos de colon		Por decretarse
Volcán tacaná	federal	



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

**LA FINCA IRLANDA: MODELO ORGANIZACIONAL DE LA
AGRICULTURA ORGÁNICA-BIODINÁMICA, SUSTENTABLE Y
RESPONSABLE. CAMBIO Y ESTRATEGIA EN UNA ORGANIZACIÓN
CAFETALERA EN EL SOCONUSCO. 1960 - 2006.**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTORA

EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

PRESENTA:

MAGDA LETICIA PÉREZ POUMIAN

DIRECTOR:

DR. ELIGIO CALDERÓN RODRÍGUEZ

Tapachula. Chiapas; Diciembre 2006.