



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**“ESTRATEGIAS EMPRESARIALES EN LA EXPORTACIÓN
DE CAFÉ EN MÉXICO. UN ESTUDIO DE CASO
EN UNA FINCA CAFETALERA”**

TESIS

**QUE COMO PARTE DE LOS REQUISITOS PARA OBTENER EL
TÍTULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO**

PRESENTA:

ÁNGEL VILLANUEVA RIVAS

DIRIGIDO POR:

DR. ROLANDO JAVIER SALINAS GARCÍA

SANTIAGO DE QUERÉTARO, QRO., NOVIEMBRE DE 2012.



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Psicología
Licenciatura en Psicología Área del Trabajo

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES EN LA EXPORTACIÓN DE CAFÉ EN
MÉXICO. UN ESTUDIO DE CASO EN UNA FINCA CAFETALERA.

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Licenciado en Psicología Área del Trabajo.

Presenta:

Ángel Villanueva Rivas

Dirigido por:

Dr. Rolando Javier Salinas García

SINODALES

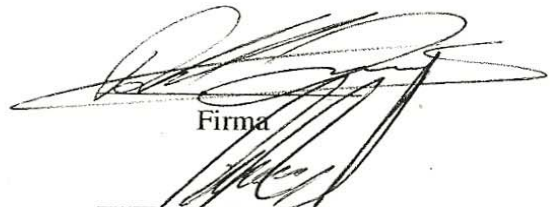
Dr. Rolando Javier Salinas García
Presidente


Dr. Marco Antonio Carrillo Pacheco
Sinodal


Mtro. José Juan Martínez Juárez
Sinodal


Lic. Jorge Antonio Lara Ovando
Sinodal


Lic. Carlos Alberto García Calderón
Sinodal

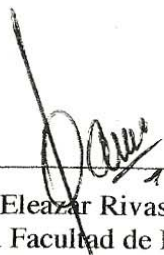

Firma


Firma


Firma


Firma


Firma


Mtro. Jaime Eleazar Rivas Medina
Director De la Facultad de Psicología

Centro Universitario.
Querétaro, Qro.
5 de noviembre de 2012
México

<u>AGRADECIMIENTOS</u>	III
<u>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u>	1
<u>PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN</u>	6
<u>OBJETIVOS</u>	6
<u>MARCO TEÓRICO</u>	8
<u>I. SOBRE LA ESTRATEGIA</u>	8
I. 1 SOBRE LA ESTRATEGIA MILITAR	8
I.2 SOBRE EL CONCEPTO DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL	11
I.3 SOBRE EL ESTRATEGA	14
I.4 SOBRE EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	15
I.5 LA ESTRATEGIA EN LA ORGANIZACIÓN	19
I.6 SOBRE LA CRISIS DE LA ESTRATEGIA	21
<u>II. TOMA DE DECISIONES</u>	23
II. 1 TEORÍA DE LA TOMA DE DECISIONES	23
II.2 PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES	27
II.3. ACTORES QUE CONVERGEN EN LA TOMA DE DECISIONES	29
II.4 ETAPAS DE LA TOMA DE DECISIONES	30
<u>III. ESTRATEGIA METODOLÓGICA</u>	33
III 1 ENFOQUE METODOLÓGICO	33
III.2 ELEMENTOS DE ANÁLISIS Y DIMENSIONES DE ESTUDIO	34
III.3 CONCEPTOS ORDENADORES	38
<u>IV. ESPACIO DE ESTUDIO</u>	40
IV. 1 PERFIL GEOGRÁFICO DE VERACRUZ	40
IV.2 PERFIL SOCIAL DE VERACRUZ	41
IV.3 PERFIL ECONÓMICO DE VERACRUZ	42
IV.4 PERFIL GEOGRÁFICO COATEPEC	45
IV.5 PERFIL SOCIAL DE COATEPEC	46
IV.6 PERFIL ECONÓMICO DE COATEPEC	47
<u>V. CONTEXTO DE ESTUDIO</u>	49
V. 1 SOBRE LOS ORIGENES DE LA COMPAÑÍA	49
V. 2 SOBRE LA PRODUCCIÓN DE CAFÉ	51
V. 3 SOBRE LAS COMPAÑÍAS ALIADAS QUE OFRECE BONTA S.A DE C.V	54

<u>VI. SOBRE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL CAFÉ EN EL MERCADO EXTRANJERO</u>	<u>56</u>
<u>VII. SOBRE EL CONTENIDO CULTURAL Y LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS</u>	<u>61</u>
VIII IMPACTO DE LA CULTURA EN LA ESTRATEGIA	66
VIII. 1 EJE FAMILIAR	66
VIII. 2 EJE TERRITORIAL	68
VIII. 3 EJE AGLUTINANTE	69
VIII.4 EJE MOTIVACIONAL	71
<u>IX. CONCLUSIONES</u>	<u>73</u>
<u>XI. BIBLIOGRAFÍA</u>	<u>76</u>

AGRADECIMIENTOS

No puedo concebir mi vida académica, profesional y personal sin mencionar antes el tema café. Desde hace más de 6 años me he dedicado de lleno a investigar, promover y disfrutar el aromático de origen mexicano en un abanico de oportunidades laborales. Esto me ha permitido viajar por dos continentes completos dictando conferencias, seminarios, talleres y mesas de trabajo en dónde el principal actor es el grano de café. Sin embargo, también me dediqué a estudiar 4 largos años de perspectiva psicosocial y que hasta ahora pude conjugar tres grandes pasiones: el café, la psicología y la cultura empresarial. Después de dos años de intensas derrotas, de pérdidas y de mucho sufrimiento por terminar este proyecto de tesis me siento satisfecho, no sólo por el resultado obtenido, sino que también esto me permite demostrar que la psicología del trabajo no solo se remite a una oficina de recursos humanos o a investigar temas sobre liderazgo, capacitación o entrevistas al personal. Con este proyecto descubrí que valieron la pena los 4 años de estudio en la psicología que, a pesar de no ejercer en la práctica formal me dio las herramientas suficientes para practicar desde la perspectiva social en la práctica empresarial

A mi amada familia le agradezco infinitamente su capacidad de tolerarme y soportar cada noche de mis desvelos, de enojos y de viajes continuos que hacían ausentarme de casa para lograr buscar fuentes. Mamá: por fin he terminado este proyecto que también es tuyo, gracias por insistir tanto en cerrar mis círculos de vida, por insistirme en que de nada sirve caminar si no se tiene una meta fija. Abuelo: de sobra sabes que eres el motivo más grande de mis orgullos, que por ti soy lo que soy y que gracias a tu amor y cariño me siento afortunado y rico, por fin terminé abuelo.

En definitiva el Dr. Javier Salinas fue el primer vector de mi camino a la investigación de lo que realmente quería realizar y que fue el actor responsable de mis enojos, frustraciones y derrotas se hicieran presentes en esta tesis, sin embargo confieso que esto me permitió exigirme más y reflexionar que en los primeros esbozos no realicé ni remotamente un trabajo decente y que necesitaba de mucha humildad para realizar algo digno de defenderse. Gracias Javier.

Por último quiero agradecer de corazón a Antonio Turrá, el director de BONTA S.A de C.V que me abrió las puertas de su empresa y me confió desde hace años secretos del mundo del café que empleo ahora con éxito, siendo su más grande secreto el de “En el mundo del café el secreto más grande es que no deben de existir los secretos”. Gracias por tu sencillez y humildad Antonio. En resumen, quiero agradecer a todas las personas que caminaron conmigo para poder concluir este proyecto personal y académico, en definitiva mi camino aún me dicta que debo trabajar más por el café, sin embargo ahora podré estudiarlo desde una perspectiva más psicosocial, más humanista y en definitiva mucho más profesional.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La producción de café en México ha mostrado cambios radicales en los últimos 20 años. Esto no sólo se ha originado por factores económicos relacionados con la alta competitividad de los grandes países productores de este grano, también han influido factores políticos, sociales, climáticos y culturales. En este contexto, una de las problemáticas a las cuales se han enfrentado los productores de café ha sido la generación de una estrategia que permita elevar la producción de este grano mediante el uso de tecnología agrícola. México se ha quedado fuera de los principales países productores de café, la producción del aromático ha bajado de manera drástica, nuestro país ha pasado de ser el tercer productor de café a nivel mundial en los años ochenta, al quinto sitio en 2009 y en 2011 la producción actual del grano nos ubica en el séptimo lugar con cuatro millones doscientos mil sacos producidos (AMECAFE, 2011).

Además de la disminución en el volumen de producción, la constante caída de precios que ha tenido el café hasta el año 2010 ha permitido replantear las problemáticas que enfrentan los cafeticultores y que invariablemente deben pasar por buscar soluciones para incrementar la productividad, la calidad en el cafetal y las certificaciones para conseguir un mejor precio en el mercado de exportación. A pesar de lo anterior, no es arriesgado mencionar que el café de México está bien situado en el gusto de los consumidores de Estados Unidos de Norteamérica y los países europeos. Las cifras de exportación demuestran lo dicho, ya que más del 80% del producto que se cosecha en nuestro país se logra exportar al extranjero (AMECAFE, 2011). En este orden, los principales mercados de consumo son: Estados Unidos (76.8%), Suiza (8.2%), Alemania (3%) Francia (2%) y Holanda (2%); estas cifras hablan de que el café mexicano es un producto orientado hacia el mercado extranjero.

La comercialización del café mexicano en el mercado extranjero ha sido un mecanismo cada día más frecuente entre los cafeticultores. Su trayectoria en el cultivo del grano ha generado mayor experiencia en la producción. No obstante, la comercialización del café se ve atada a grandes mecanismos de control internacional cómo lo son, i)la máxima calidad por saco, ii)certificaciones de un proceso limpio y responsable, iii)certificaciones ambientales y de calidad sensorial. El problema que trae consigo cumplir con estos estándares es que sólo pocas fincas pueden llegar a costear o mantener por un tiempo considerable las certificaciones pertinentes y necesarias para la exportación.

Las fincas que se dedican sólo a la comercialización del café en el mercado internacional han desarrollado buenas estrategias de mercadeo con la parte compradora. Estas estrategias consisten en la capacitación constante para la mejora de las prácticas agrícolas, la organización de visitas de empresarios y funcionarios gubernamentales de los países importadores a las fincas para demostrar la forma en cómo operan, así como la asistencia a foros internacionales de café. Estas estrategias han permitido que se puedan fijar los precios del café sin depender en demasía de organismos externos como la bolsa de valores de Nueva York (Coffee Quality Institute, 2011).

Si se toma en cuenta una simple relación costo-beneficio, indudablemente incursionar en un mercado extranjero, especialmente el europeo, sería una buena opción para el cafeticultor. por los beneficios económicos más altos que conseguiría, además del posicionamiento y promoción del producto. Esto último es un aspecto central porque daría la posibilidad de establecer una estrategia de comercialización a largo plazo. Sin embargo, si sólo consideramos a los factores económicos al momento de tomar la decisión de exportar estaríamos reduciendo drásticamente la participación y las consideraciones que debe tomar el productor al lanzar su café al mercado de exportación.

La estrategia de negocio del cafeticultor no sólo se basa en ofrecer a los mercados extranjeros un producto de calidad con un atractivo costo para el consumidor final. La estrategia de negocio también juega con la representación que el consumidor tiene de lo que está comprando, es decir, no sólo adquiere un producto de consumo sino que en el acto de la compra se accede también a un cúmulo rico y diverso de cultura. En suma, lo que se comercializa también es la cultura que soporta las prácticas productivas del cultivo del grano de café y las tradiciones asociadas a ello. En este doble juego de la estrategia de negocio se concentra en el producto final una especie de doble comercialización: i) del producto, y ii) de la cultura.

Tomando como base este contexto, el objetivo de la presente investigación es abordar cómo es que se va construyendo la estrategia de negocio para la comercialización del café en el mercado extranjero y el mercado nacional, tomando como base el contenido cultural que se le imprime al producto que se comercializa. Esto nos ubica en una discusión bastante interesante porque la comercialización no puede ser entendida como un proceso que busca resaltar únicamente la relación óptima entre calidad y precio. De ahí se desprende que el comprador no solamente adquiere un buen producto de consumo, también adquiere la cultura que el cafeticultor le imprime al café. En otras palabras, en el café se concentra un bien intangible –cultura– que, en determinado momento, puede llegar a ser más importante que la relación entre calidad y precio.

La intencionalidad de la presente investigación es reconstruir cómo se dan las estrategias de comercialización en una empresa cafeticultora y qué papel juega la cultura en esta estrategia de negocio. En la reconstrucción de dicha estrategia la cultura que se funda alrededor del café es, uno de los insumos más importantes que nos permitirá acercarnos a cómo se construye una acción de naturaleza económica. Lo que tratamos de abordar es algo que ya ha sido expuesto por autores como Granovetter (1985), la acción económica nunca se da dentro de un vacío social. No sólo se comercializan bienes de consumo sino también

la cultura que los rodea y el café es uno de los productos donde esta relación puede estudiarse claramente.

La comercialización del café gira entorno a una tónica económica, política y social, en la cual los actores económicos (productores) deben decidir en que estrategia de mercadeo se deberán basar, para que año con año se logre posicionar su grano con expectativas más altas, renditos más grandes y mayor estabilidad comercial. Todo lo anterior permite que las estrategias de negocio se muestren dinámicas y que estas mismas puedan crear una oportunidad para la toma de decisiones que deben resultar exitosas para cerrar las oportunidades de comercio que se gesten en el juego comercial.

Las estrategias que han sido consolidadas por los productores de café y que son utilizadas con éxito es la de la venta del grano con un alto grado de contenido cultural. El comprador del aromático es un ávido mercader que busca una cultura rica, diversa a la suya y que provenga de una naturaleza local. Esto ha convertido a los productores de café ubicados en las zonas del sur-sureste de México en excelentes comercializadores por el anclaje indigenista que ahí existe. Motivo por el cual los actores empresariales que están inmersos en la cadena productiva del café realizan una fuerte promoción en la divulgación del procesamiento del grano, es decir, promocionan su grano con información de cómo fue cultivado, procesado, beneficiado y empaquetado por lo cual cuando llega el café a los países compradores estos realzan el contenido cultural del grano.

Los intermediarios que se dedican a la compra del café en México y tienen sus puestos de venta en el extranjero (especialmente la comunidad europea) se dedican a visitar a las fincas de café que cumplen con las siguientes características sociales y culturales: i)Comunidades ancladas en territorio poco transitable, ii)Comunidades con una población mayoritariamente indígena, iii) Ancladas en tradiciones generadas por la falta de contacto con la sociedad urbana. Todo lo anterior remite a una importante ventaja socio-cultural que

se tiene sobre las otras potencias productoras de café. México ha construido una estrategia de negocio basada en la compra- venta de su cultura que es depositada en el grano y por lo cual se hace un producto con un significado y altamente valorable.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Las estrategias empresariales se refieren a todas aquellas decisiones que toma una empresario para dirigir el rumbo de su organización y que no están únicamente orientados a la relación producción-ganancia, desatendiendo elementos intangibles como la cultura personal que rodea al empresario y la cultura que rodea la finca. Lo que problematizamos en la presente investigación se centra en que la estrategia de exportación de café y venta para el mercado nacional que pone en práctica la finca cafetalera analizada se basa más en la explotación de los activos culturales asociados al grano que en la relación calidad/precio. La rentabilidad de las fincas cafetaleras está más asociada a la estrategia de comercialización de la cultura asociada al café que al desarrollo de métodos de cultivo de alta tecnología.

No obstante es necesario preguntarse ¿Cómo se construye la estrategia de negocio para la comercialización del café en el mercado de exportación y la venta del café para el mercado nacional?. Además, ¿Qué papel juega el contenido y la percepción cultural del productor de café que rodean las prácticas del cultivo del café en relación a la estrategia de comercialización hacia el mercado extranjero?

OBJETIVOS

Conocer cómo es que se va construyendo la estrategia de negocio para la comercialización del café tanto en el mercado nacional como en el mercado extranjero tomando como base el contenido cultural que se le imprime al producto que se comercializa. Esto nos ubica en una discusión bastante interesante porque la comercialización no puede ser entendida como un proceso que busca resaltar únicamente la relación óptima entre calidad y precio. El comprador no solamente adquiere un producto de consumo, también adquiere la cultura que el cafeticultor le imprime al café. Para lograr este objetivo se llevará a cabo un estudio de caso a la finca BONTA S.A DE C.V para indagar el origen de su capital, la variedad de sus

productos, principal mercado comercial y sus estrategias comerciales que le permitieron consolidarse tanto en el mercado nacional como en el mercado extranjero.

Existen oportunidades excepcionales para estudiar como lo económico está íntimamente ligado a lo social y cultural. El estudio del cultivo del café nos muestra una oportunidad para analizar esta relación, en el café converge no sólo una lógica económica sino también procesos sociales, culturales, subjetivos que pueden ser incluso de mayor centralidad al momento de llevar a cabo la comercialización del grano. Es importante rescatar los elementos sociales y culturales porque ellos nos muestran que una acción económica no está dada en un vacío que sólo considere la relación costo-beneficio. En los estudios laborales que toman esta orientación se abre el panorama de análisis y permite colocar a la vanguardia los aportes de la psicología para el análisis de las acciones económicas.

Este último punto es central, los aportes de la psicología no deben restringirse únicamente a cuestiones sobre percepción o interpretación de fenómenos sociales, culturales, económicos, etc, creemos necesario ubicarnos en un plano más amplio dentro de la misma psicología. La justificación o pertinencia de la presente investigación no radica únicamente en determinar los contenidos culturales y sociales de las estrategias de comercialización del café, un aspecto de igual importancia es que la psicología debe ampliar sus horizontes de análisis y proponer que lo social y cultural son elementos profundamente ligados a los *mundos de vida* de los actores y las acciones que emprenden.

MARCO TEÓRICO

I. SOBRE LA ESTRATEGIA

Cuando se realiza la propuesta de estudiar como se configuran las estrategias empresariales que emplean las fincas cafecultoras mexicanas para realizar las funciones de exportación es necesario entonces realizar un ejercicio básico como es el tener claro el estado del arte respecto al concepto de estrategia. Para esto, es imperante describir lo que es estrategia desde los orígenes del término y su relación con movimientos bélicos, su apertura de concepto bélico a concepto empresarial, los fundamentos en las cuales recae la estrategia como alternativa conceptual y los actores sociales que están inmersos en el proceso castrense, empresarial y personal.

El concepto de estrategia será abordado por múltiples áreas del conocimiento y serán las responsables de establecer un concepto real y contextual para la presente investigación sin dejar atrás la red de conocimiento y de apertura que genera el término.

I. 1 SOBRE LA ESTRATEGIA MILITAR

La estrategia como concepto se gesta desde un origen bélico. Estrategia del griego - *estrategos*-, significa, *el arte de tener la habilidad para aplicar la fuerza y vencer a los enemigos*, esta definición es tomada según las usanzas militares de la antigüedad; el estratega era el general responsable de comandar a un ejército hacia la batalla y era capaz de utilizar tácticas, procesos y experimentos para ganar la pelea frente a sus enemigos. El estratega militar era entonces: a) un comandante de alto rango entrenado para satisfacer las necesidades propias de su ejército, b) un administrador formado en la gubernatura para tomar el control de la nación, c) un político con la habilidad de resolver conflictos internos de su nación (Von Clausewitz, 2002). No es entonces raro encontrar que la gran mayoría de los militares están fuertemente inmersos en los procesos políticos de cada país.

A todo esto podemos considerar que la estrategia es entendida en el campo militar como el arte de generar las suficientes ventajas para superar al enemigo. De acuerdo a Mintzberg y Quinn (1999), el militar utiliza su formación en la estrategia para:

- i) Reconocer el entorno geográfico que tienen ambos pueblos y utilizarlos a favor de ellos.
- ii) El contexto social que existe entre cada uno de los pueblos.
- iii) Las debilidades que tienen sobre el enemigo de índole económica y política.
- iv) Las fortalezas que tienen sobre el enemigo y que al aplicarlas todas en su conjunto lograban vencer en las batallas y sobreponerse ante las interminables disputas con sus tierras.

El estratega castrense posee un código de conducta, es capaz de ser un conciliador ante la contradicción y tiene la habilidad de resolver problemáticas que se pudiesen generar en el campo de batalla, su condición le permite ser flexible y enérgico en la comprobación de la estrategia. Dada su capacidad de generar estrategias en situaciones particulares, el estratega militar no puede ser concebido únicamente como un dador de estrategias de manera natural, se debe reconocer que ante las situaciones específicas radican estrategias particulares. Dice Sun Tzu: *"Si puedes comprender totalmente este principio, puedes hacer que los soldados actúen en la mejor forma posible"* (2000; pág. 50, cap. VII)

Una de las preguntas que se realizan en el campo de batalla y a la cual ofrece una respuesta Sun Tzu es cómo realizar una metodología para ganar a pesar de todo. Sun Tzu manifiesta que una fuerza militar se establece mediante la estrategia, en el sentido de distraer al enemigo para que no pueda conocer cuál es tu situación real y no pueda imponer su supremacía. En la antigüedad como en la actualidad, el estratega militar maneja perfectamente la estrategia de batalla, teniendo una visión holística de la realidad en la cual estaba inmerso su pueblo, su ejército y sus conocimientos castrenses.

Por lo cual podemos resumir la estrategia militar en tres principios que permiten clarificar los indicadores castrenses.

1. Analizar los atributos y deficiencias que tienen como ejército.
2. Indagar y adivinar los posibles movimientos que tendrá el enemigo.
3. Aprovechar los atributos propios y contrarrestar las deficiencias que se tienen.

El militar se convierte en un sujeto preparado para liderar a un comando armado y obtener la victoria. También se vuelve un celoso protector de sus mecanismos para vencer al enemigo. No podemos olvidar que todo concepto que emane de la estrategia trae consigo un proceso bélico que ha permitido transformar a naciones completas. Una estrategia militar no conlleva precisamente a un movimiento bélico, es decir, todo lo que se puede emanar sobre el concepto de estrategia desde la metodología, la usanza, los códigos de ética y de conducta de la estrategia lleva consigo una historia castrense, sin embargo, la estructura militar no solamente puede referirse a la guerra, también existen políticas y normas como cualquier tipo de sociedad y que finalmente no se hubiesen podido explicar de no ser por la praxis de la milicia.

En este caso el concepto de la estrategia militar también viene a dar un origen a todo un tipo de variantes que se han materializado en la vida pública y política y, sobre todo, en la empresarial. El referente militar otorgó patrones de comportamiento civil, social y cultural en los cuales pudo recaer en gran medida el comportamiento de las organizaciones. Además, cómo lo menciona Vancil y Lorange (1975) la semejanza que tienen las organizaciones militares y las empresariales es que ambas cuentan con múltiples rangos de grandes estrategias en el frente de combate y con áreas de batallas especializadas. Esto a razón de que los espacios de competencia al igual que el campo de batalla poseen diferentes estructuras, patrones y escenarios que distan entre sí, pero logran una cohesión al momento de poner en marcha la batalla o la empresa. El retomar la estrategia militar en el campo empresarial resulta interesante, ya que, en la estrategia militar además de recaer elementos intangibles como la toma de decisiones de por sí subjetivas, esta cuenta con

jerarquías sumamente diferenciadas bajo una cadena de mando Weber (1921) manifiesta que cada cargo inferior debe estar bajo el control y supervisión de uno superior.

En la estrategia empresarial sucede lo mismo, estas estructuras que están debidamente separadas pero con una configuración que en general permite elaborar una jerarquización de labores, funciones y obligaciones que tienen que cumplir los que trabajan para el estrategia .

I.2 SOBRE EL CONCEPTO DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

El concepto de estrategia para el campo de la administración y gerencia de una organización se puede definir como la de un 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 (Mintzber y Quin, 1999). Por consiguiente, la estrategia es toda acción que conlleva a la organización a retomar aspectos fundamentales que se vean reflejados en la toma de decisiones y que estas permitan una acción inmediata. La estrategia se puede considerar como un gran aliado de la dirección y planificación a corto, mediano y largo plazo de la organización. Actualmente el concepto de estrategia está en debate, se ha tratado de orientarlo a un solo origen y a una causa en específico. Fue hasta 1944 que es introducido en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerster, donde el concepto de estrategia (que aún conservaría en esencia el concepto bélico) se define también como un proceso natural de competencia. En donde los empresarios comienzan a ser sensibles a los cambios que ofrece la sociedad y pueden en mediana medida elaborar un táctica que conlleve el éxito de su organización, viendo las debilidades y carencias que tiene la empresa rival.

En esta definición de estrategia, el empresario es, además de un actor político y económico, un actor capaz de resolver problemáticas y utilizarlas a su favor en el campo de batalla empresarial. La estrategia en el campo de la administración ha sido utilizada para explicar, discernir y actuar sobre los pasos que ha logrado una organización y hacia adonde podrá caminar. Al igual que en la estrategia militar, la estrategia organizacional se centra en mantener cierta cohesión de toda la cadena jerárquica que se presenta en la organización.

Esta jerarquía no es precisamente utilizada para lograr una cohesión grupal y mucho menos reza sobre el liderazgo que el estratega deba de fungir con sus subalternos.

Cuando se habla sobre estrategia empresarial y gerencia administrativa tendenciosamente se puede inclinar la balanza de conceptos hacia el liderazgo, a pesar de que Zalenik (1994) mencionaba que estrategia y liderazgo van orientados al mismo camino y son producto de una necesidad para orientar a la gerencia hacia el control organizacional. Mintzberg (2009) considera todo lo contrario, ya que el liderazgo no puede limitarse a delegar la gerencia, en todo caso, el liderazgo se puede considerar como una administración bien aplicada.

La estrategia empresarial descansa en el control grupal, en la jerarquización de decisiones y en el aligeramiento de la toma de decisiones, tomando en cuenta que cada decisión por departamento no se puede realizar como un todo organizacional, más bien podemos considerar que la estrategia se pudiera sectorizar, tomando en cuenta la responsabilidad de cada mando en la organización. El estratega empresarial se centrará en la toma de decisiones fundamentales que impliquen consigo cambios drásticos para la organización, ya que, cómo anteriormente se ha dicho en el estratega militar, el estratega empresarial tendrá toda una visión holística de la organización. Como máxima cabeza y guía de la empresa, deberá conocer los retrocesos, avances y áreas de oportunidad que éstas se puedan presentar en la misma organización.

Por todo lo anterior podemos considerar entonces que la estrategia en esencia es una herramienta fiable que nos permite construir un modelo lo suficientemente sólido como para soportar los embates que conlleva la administración en la organización. También es tan sutil y flexible que permite modificar la estrategia en situaciones de cambio y suavizar la toma de decisiones cuando así se presente el momento de variación. Los elementos que configuran a la estrategia empresarial los podemos derivar en siete puntos, objetivos, intangibles y con alto contenido social, con los cuales el empresario como sujeto económico y sujeto político deberá de tener en cuenta para realizar una estrategia. No obstante, estos elementos no garantizan el éxito o fracaso de la estrategia.

FACTORES QUE ABARCA LA ESTRATEGIA

Objetivos	Si bien los objetivos se modifican según sea el curso de la estructura orgánica de la organización, estos se deberán de tener continuidad
Iniciativa	Una estrategia que tenga frescura en su contexto generará confianza y evitará el cansancio en el seguimiento de la estrategia a largo plazo.
Concentración	Toda estrategia deberá de focalizar sus puntos débiles y atacar en el momento necesario, así mismo permite concentrar el poder en los momentos decisivos.
Flexibilidad	En esencia la estrategia debe de ser capaz de aligerarse o mantenerse compacta en los momentos de cambio. Permite que se pueda mutar en estrategias menos agresivas o más agresivas, según sea la necesidad de la organización
Liderazgo	El estratega tiene el encargo de formar, capacitar y orientar a los que le suceden, debe de alienarlos para que los intereses de sus subordinados se vuelvan también los intereses de la organización.
Sorpresa	Sincronizar la respuesta de acción en la estrategia permite dejar sin elementos para atacar a la organización con quien compite. Al igual que en la milicia, se es más trabajando más rápidamente
Seguridad.	A pesar que la estrategia <i>per se</i> tiene un futuro incierto, esta misma debe contener cierta estabilidad que le permita evitar caídas abruptas e inesperadas.

Fuente: Mintzberg y Quinn (1999)

I.3 SOBRE EL ESTRATEGA

No se puede generar ninguna tónica de discusión si no se presentan con anterioridad los actores que convergen en la problemática de estudio. No se puede hablar de una estrategia empresarial sin explicar quién es el estratega, cuáles son sus motivaciones personales y profesionales, cómo es que se desarrolla en la organización y a dónde va, sin este referente el objeto de estudio carece de todo contenido real. En la antigüedad el estratega era el general investido con grandes honores y responsable de comandar a un ejército a la victoria; en el caso del estratega empresarial no sólo es un actor económico interesado en la producción y en el crecimiento económico de la empresa, es además un actor social capaz de entender, encausar, y representar a la organización con su cultura y sus objetivos empresariales.

El estratega empresarial no sólo busca la implementación, planeación y organización que tiene la empresa, también tiene que asumir un rol no impuesto de líder. Este líder no es para dar un aire de animosidad a la organización o a sus allegados, es más bien un líder capaz de investir a los líderes natos que tengan un buen nivel de cohesión con los subalternos y estos le generen al líder la posibilidad de realizar las estrategias que le sean pertinentes a la organización. Si bien es cierto que en la administración el estratega puede estar conformado por varias personas (Mintzberg y Quinn, 1999), es necesario reflexionar qué tipos de personas están a cargo de la estrategia empresarial.

Un estratega también es un actor político como lo menciona Wrapp (1967), que realiza estrategias propias y es capaz de realizar estrategias rápidamente y sin pedir consulta con anticipación. Por consiguiente, definimos al estratega como un actor político investido de poder que construye acciones e implementa a través de la jerarquización de poder el rumbo de la organización, en donde se puede o no estar de acuerdo con la decisión. Cuando situamos al estratega como un actor social capaz de dar respuesta a las presiones que enfrenta la organización también debemos contextualizar el proceso que conlleva al mismo a tomar una decisión.

Se cree que el estratega genera respuestas sólo cuando se le presentan oportunidades mediante un proceso de reflexión y de amplio análisis. A pesar de ello, como considera Mintzberg (1975) el actor empresarial planea de un modo implícito en el contexto de las acciones cotidianas y no mediante un proceso abstracto reservado. Hace suponer al estratega como un ente social, pero también lo convierte en un actor dinámico, mutable y capaz de establecer estrategias convenientes en el contexto que se le presenten a la organización. La planeación de la estrategia pasa forzosamente por varias instancias interpersonales donde el estratega, a través de sus líderes, deberá desarrollar el proceso de guía, continuidad y desarrollo de la estrategia (Drucker, 1954).

Se conforman tres principios que emanan del mismo empresario y que son capaces de dar continuidad al proceso de generación de la estrategia:

1. Principio de formación: Entendido como el desarrollo de los líderes no impuestos que tengan presencia con los trabajadores de la organización
2. Principio de convicción: La generación de la estrategia deberá ser desarrollada para lograr el bienestar y salud de la organización.
3. Principio de realidad: La estrategia debe descansar en un contexto claro, real, cuantificable y que tenga coherencia con la situación actual de la organización.

I.4 SOBRE EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

La investigación ha reflexionado sobre el contexto histórico de la estrategia militar, sobre la estrategia empresarial y sobre qué actores sociales convergen en el proceso estratégico. La estrategia como concepto debe abarcarse tanto en un contexto económico-social como en contexto administrativo y de gestión empresarial.

La estrategia en el proceso de desarrollo, implementación y comprobación de la misma debe de pasar por la toma de decisiones. Una decisión empresarial debe ser capaz de contrarrestar las problemáticas económicas y no económicas que pudiesen girar en la toma de decisiones (Andrews, 1980). Así mismo, la toma de decisiones la desarrolla Carrillo (2010) no sólo como un proceso planificado e instrumentado de forma racional, sino que en múltiples ocasiones, pesa más la parte subjetiva para orientar los procesos de trabajo respecto de las innovaciones tecnológicas o los cambios organizacionales. La toma de decisiones también es una decisión subjetiva que toma elementos de naturaleza racional. Por lo tanto la estrategia no es un mecanismo seguro, ni conformado por modelos puramente racionales y por supuesto no obedece a reglas implementadas por configuraciones de costo beneficio como sostén de la estrategia.

Empero, puede considerarse al desarrollo de la estrategia como un modelo adoptado por los empresarios que les da la oportunidad de desarrollar en base a su experiencia nuevas formas de ejercer y desarrollar mecanismos de seguridad en su organización. No obstante, para poder implementar un desarrollo de la estrategia, el estratega debe de medir tres elementos sumamente importantes además de la toma de decisiones:

1. El nivel de coherencia que exista en el proceso de la estrategia, significa tener un equilibrio entre lo que es actualmente la empresa y lo que se pretende ser de la misma.
2. Los medios (económicos, tecnológicos y humanos) que permitirán hacer germinar a la estrategia.
3. La identificación con el mercado medido por el nivel de conocimiento que se tiene sobre el campo a pelear sobre los competidores y sobre los futuros compradores que tendrá la organización.

Si la esencia de la estrategia es llevar a cabo patrones, modelos y políticas que resulten en una estrategia empresarial y permita que sea consistente en objetivos y coherente en resultados esperados. Es pertinente mencionar que cualquier proceso de trabajo sin una metodología funcional y que tenga una temporalidad tanto en tiempo como en

financiamiento su destino será el fracaso empresarial (Andrews, 1980). Cuando se formula la estrategia esta debe de ser clara, oportuna y sobre todo, como se había comentado en los elementos importantes para el desarrollo, esta debe de identificar plenamente las áreas de oportunidad y las amenazas que conlleven en el proceso estratégico. Para un panorama mas honesto es necesario reforzar las oportunidades y contrarrestar en la medida de lo posible las amenazas que tenga la organización en el ambiente que se desarrolló.

Uno de los elementos que configuran al desarrollo de la estrategia es un concepto desarrollado por Andrews (1980) denominado la estrategia económica identificada como el proceso que conlleva el reunir la oportunidad y la capacidad que tiene la organización en la toma de riesgos en un nivel medio o aceptable. Toda estrategia *per se* conlleva un nivel de riesgo que va de un riesgo mínimo incapaz de generar algún transtorno importante en la organización y que solamente sea un reajuste hacia alguna configuración de minima importancia, hasta una decisión de riesgo que ponga en juego el ciclo vital que tiene la organización.

Al momento de la ejecución de la estrategia, esta debe de pasar en primer término por la idealización que se tiene de ella, para finalmente pasar por los subordinados y la puedan reproducir de manera óptima. (Andrews,1980). Cuando se habla sobre la estrategia y se le considera como un ente dinámico y con una vida útil en la organización. Es preponderante mencionar que esta misma puede y debe ser evaluada. Se evalúa el desarrollo de la estrategia para poder medir los errores posibles que se hayan generado durante la planeación, desarrollo e implementación de la misma. Un elemento sumamente importante que se generará al haber finalizado el desarrollo de la estrategia es el análisis de la misma y que podremos determinar si tal estrategia fue exitosa y permita un crecimiento de la organización hacia los fines que el estratega había pensado o fue un fracaso y se debe modificar.

Un análisis objetivo y concreto permitirá en cierta medida que se logre hacer una real comprobación de estructuras de análisis capaces de generar fuerzas positivas en la organización (Porter, 1979). Así mismo, el resultado del análisis exhaustivo permitirá que

se puedan modificar lineamientos organizacionales (premeditados en esencia o no) para poder adaptarse a la competencia externa que tenga la organización. La competencia en la organización la observamos como uno de los tantos factores que existen en el análisis de la estrategia, por lo cual, podemos confirmar que la formulación de la estrategia pasa incipientemente por todo el universo que configura a la organización. El criterio y la evaluación de la toma de decisiones para la estrategia pasa por tres elementos que permitan medir la coherencia, congruencia y contextualidad de la estrategia, como los siguientes:

- i) Lo suficientemente fuerte para poder perdurar los años venideros.
- ii) Lo suficientemente flexible como para poder visualizar las tendencias de los nuevos competidores.
- iii) Lo suficientemente hábil como para poder adelantarse a la toma de decisiones de los competidores antiguos y ganarles la batalla en la guerra corporativa.

Toda organización en su estructura deberá de tener en cuenta que tiene un sistema capaz de trabajar en conjunto con los competidores,^o proveedores y clientes finales. El competidor lejos de ser una amenaza para la organización y que genere sólo desconcierto con su toma de decisiones, con su planeación y con su estilo de competencia, es un actor sumamente valioso para el estratega empresarial. Desde épocas antiguas al competidor se le respetaba y se le acercaba lo más que se pudiera, esto con el fin de poderlo medir en todos los aspectos posibles. Reza el proverbio de *Sun Tzu*: “*El arte de la guerra se basa en el engaño. Por lo tanto, cuando es capaz de atacar, ha de aparentar incapacidad; cuando las tropas se mueven, aparentar inactividad. Si está cerca del enemigo, ha de hacerle creer que está lejos*” (Tzu, 2000, pág. 41. Cap. III)

Si bien cualquier acto de estrategia debería de pasar por un proceso de ética, esto no impide que la táctica que se gestó para generar un bienestar a la organización deba de seguir un proceso moral. Por sí mismo, un acto de estrategia es un proceso bélico y en este caso el competidor es el enemigo, al enemigo se le vence para poder generar mayor y mejor bienestar, al competidor se le deberá de mantener lo más cercano posible. Según la OCDE

(2011) la competencia empresarial es la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas competitivas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno en que actúa. Esto además es una referencia de la capacidad de respuesta y de anticipación de la organización ante las demandas y necesidades del entorno.

En la competencia empresarial se puede gestar el proceso de innovación tanto tecnológica como de optimización de recursos que toma en cuenta la organización para poder generar procesos más rentables, con mayor costo beneficio y sobre todo poder garantizar una estabilidad futura por parte de la organización. Comprendemos que en la configuración de la competencia empresarial la estructura de la innovación organizacional se gesta gracias a la competencia, si no fuese así, cualquier proceso de innovación no tendría sustento práctico al no poder hacer una comparación objetiva y clara de la organización productora.

La innovación es el proceso que consiste en aplicar nuevas ideas para resolver problemas. El objetivo de supervivencia precisa que la empresa sea capaz de impulsar sus actividades y adaptarse a los cambios externos e internos. Con los cuales el proceso de innovación más que volverse un elemento en la estrategia, se vuelve un eje rector en la empresas. Pueden coexistir tres tipos de innovación empresarial los cuales son a) la innovación tecnológica (en productos como en procesos), b) innovación en mecanismos de gestión y c) innovación social.

I.5 LA ESTRATEGIA EN LA ORGANIZACIÓN

La cultura es un elemento importante de las organizaciones. En la cultura la organización se nutre de la capacidad de retener y mantener las tramas ideológicas que existan en la organización. De no tomar en cuenta a todo el proceso cultural que existe en la organización, la estrategia solo la podríamos abordar como un conjunto de actos independientes que no hacen una integración con la organización. Se comprende a la organización cómo un conjunto de estructuras, estrategias, sistemas, estilos, habilidades gerenciales y habilidades operativas que trabajando en conjunto logran unificar fuerzas para

generar metas y sistemas de operación estratégica (Waterman, Peters y Phillips, 1980). No obstante Chandler (1962) menciona que la estructura le sigue a la estrategia, sin embargo la estructura sin antes el proceso de estrategia se vuelve frágil, tanto más si se elabora sin guía y conducción por parte del estratega.

El correcto análisis y la concisa consideración que se debe de tener en el proceso estratégico con la integración de la cultura, de la gestión y la planeación el cambio estratégico es sin lugar a dudas el primer diagnóstico positivo que se puede otorgar a un correcto sumario de acciones para una estrategia empresarial. La primer decisión correcta en la toma de decisiones es la realineación de una vertical toma de decisiones, de forma escalonada y el estratega aquí es capaz de poner en uso el retroceso operacional para lograr el avance estratégico. Pudiendo parecer arriesgado, la estrategia empresarial debe de quebrantarse y debe de retroceder para poder avanzar en la toma de decisiones óptima que desee hacer el estratega. Tal vez lo que puede diferenciar entre una organización consolidada, madura y con la mentalidad puesta hacia el éxito es la apertura que tiene al diversificar su juego de negocios.

Es decir, si hay una empresa que se sectoriza y es capaz de entender no sólo un modelo de comercialización esta empresa logrará visualizar en un rango mucho más amplio a sus competidores y futuros compradores. Diversificar es la aportación que otorga el estratega, al gestar varias corrientes de negocios, que en primera estancia no se pudiesen relacionar. Un estratega consolidado permitirá generar nuevas visiones que incluyan nuevos servicios o nuevas necesidades a un producto en particular.

Se hace la separación entre nuevas necesidades con el mismo producto y nuevos productos para nuevas necesidades, ya que la primera exige además de procesos de innovación, procesos de sensibilización para apertura de las nuevas tendencias con los elementos ya existentes en la organización. Un claro ejemplo es cualquier empresa dedicada a la manufactura de alimentos, el alimento como tal es una necesidad básica, empero, la necesidad es de alimentarse con elementos relativamente sencillos y las cuales no han sido

modificadas, no obstante el estratega del ramo alimenticio siempre buscará nuevas necesidades para los mismos productos.

I.6 SOBRE LA CRISIS DE LA ESTRATEGIA

Establecer cuáles son los vínculos que se gestan para generar una estrategia empresarial es en verdad ambiguo. Estas ambigüedades son por, i) una carencia de un concepto que unifique el término de estrategia, ii) una diversificación sumamente generalizada que gira en torno a las prácticas que se utilizan sobre el concepto de estrategia, iii) una falta de seguimiento sobre la estrategia empresarial. Si bien la estrategia empresarial en resumen es un método de operacionalización de una organización para mantener, proyectar y difundir las políticas organizacionales desde dentro con sus allegados y desde fuera con sus proveedores y competidores, esto no lo hace exento de errores y fallas tácticas. Por consiguiente se puede llamar a cualquier error que se geste desde las malas políticas y la mala administración cómo una crisis estratégica.

El diccionario de la real academia española de la lengua (RALE) nos dice que el concepto crisis es una mutación importante en el desarrollo de otros procesos, ya sea de orden físicos, históricos o espirituales (RALE, 2011). Siguiendo este concepto, la crisis estratégica es una mutación del desarrollo que tenía pensado el estratega para ponerla en acción. No obstante, una crisis estratégica no reza sobre un fracaso empresarial ni mucho menos toca elementos económicos racionales como lo son la falta de coherencia entre la misión-visión y la puesta en acción, más bien reza sobre la mala planeación y elaboración de la misma. Por esto mismo, el pronunciamiento que realiza Mitzberg (1975) sobre sí se puede realizar una estrategia aún no elaborándola explícitamente llega a ser un error.

La estrategia como anteriormente ha sido comentada se nutre de la cultura, sin embargo si la estrategia no considera los elementos racionales que permitan medirla y cuantificarla para mostrar un resultado en la toma de decisiones, simplemente no podría elaborarse de manera óptima, por lo cual, hablamos de crisis de evaluación de la estrategia cuando:

1. Existe una ineficiencia en la gestión y planeación de la estrategia.

2. Se utiliza el mismo patrón de estrategias para todos los casos que susciten en la organización.
3. Existe un cortoplacismo que evita un crecimiento potencial y sólo se dedica a atender los problemas paliativamente.

Si la estrategia empresarial que se genera en la organización no se elabora bajo un profundo análisis en donde el estratega observa el medio ambiente (con el universo que le rodea como lo son los competidores, proveedores y clientes finales) la organización sólo elaboraría técnicas y tácticas empresariales. Estas últimas en teoría, no están diseñadas más que para resarcir daños y eliminar la toma de decisiones, está es capaz de darle una visión mucho más amplia al estratega. Cuando caemos en el reciclaje de la estrategia empresarial, estamos eliminando todo el proceso de la innovación y la creatividad de gestión. No existen por supuesto, estrategias consolidadas para problemáticas similares, aunque tengan todos los síntomas no son iguales, ya que cada problemática de gestión y cada estrategia empresarial tiene una temporalidad tanto social, como económica y por supuesto de temporalidad.

II. TOMA DE DECISIONES

II. 1 TEORÍA DE LA TOMA DE DECISIONES

Ya que la presente investigación tiene como principal objetivo indagar como se construyen la estrategias de negocio para la exportación de café y la venta al mercado nacional es necesario entonces la observación y la identificación de las tácticas que realiza el empresario cafeticultor. Es imperante hacer una pauta en las decisiones que debe de realizar el empresario en cuestión. Los elementos socioeconómicos, los culturales y los psicológicos, son elementos de tipo externo e interno que permiten integrar el universo de las decisiones, con lo cual se puede dislumbrar la acción del hombre administrativo en la participación empresarial (Simon, 1976). Una decisión se puede considerar como la elección de entre dos o más variables que nos ofrecerán el mismo o más resultados (Resnik,1998).

No obstante a la toma de decisiones la debemos comprender no solamente como un fin a llegar, del cual sólo se mostraba en la teoría de la economía clásica en donde el proceso que se llevaba para el resultado no era trascendente (Lewis, 1995). De ser considerada como solo un proceso de la estrategia se cae en la descontextualización de los hechos y momentos que permiten que la toma de decisiones se geste.

Defender a la decisión como una simple elección costo-beneficio o fin-resultado reduciría drásticamente la participación del empresario en sustancia, es decir, al empresario cafeticultor sólo lo estaríamos situando en la mera relación administrativa, procesal y carecería de control para poder ejercer la creación de la estructura de su empresa. Se sesgaría el gran conocimiento que tiene de la misma y se vería mermada su posible participación para la restructuración en temas socioculturales, como lo son la imagen que refleja al exterior y al interior de la misma. Simon (1960) es muy claro al respecto, señala que todo comportamiento implica una selección, consciente o inconsciente, de determinadas acciones, entre todas las que son físicamente posibles, para el que actúa y para aquellas personas sobre las cuales éste ejerce influencia o autoridad.

Si el empresario sigue una determinada línea de acción, renuncia por ello a otras líneas de acción. En consecuencia, el proceso selectivo consiste en una acción refleja establecida, que es racional pero no necesariamente consciente ni deliberada. Toda decisión encierra una transacción. La alternativa finalmente elegida no permite nunca una realización completa o perfecta de los objetivos, sino que es simplemente la mejor solución disponible en las circunstancias dadas. Para el empresario el medio (comprendido como el contexto empresarial) limita inevitablemente las alternativas de que se dispone y por tanto establece el nivel máximo posible de consecución de un objetivo.

Este elemento relativo de realización como la toma de decisiones agudiza la necesidad de encontrar un denominador común cuando el comportamiento aspira simultáneamente a varios objetivos (Kahneman, 1979). Sin embargo, la toma de decisiones se muestra como algo más que proposiciones de hechos, desde luego describen un estado futuro de cosas y esta descripción puede ser verdadera o falsa en un sentido estrictamente empírico, pero poseen además, una cualidad imperativa; seleccionan el estado futuro de cosas con preferencia a otro y dirigen el comportamiento hacia la alternativa elegida.

La toma de decisiones parte por supuesto de una premisa económica, que habla también de una relación costo beneficio que esta *per se* en cualquier acción empresarial ya que hablar de una decisión empresarial alejada de una premisa económica y un deseo de generar mayores ganancias para el empresario se tornaría absurda.

Sin embargo se considera que no es la única relación que existe en la creación de la decisión. Lewis (1994) señala una premisa sumamente importante en la cual menciona que todos los eventos en la vida (ya sean corporativos, comerciales o personales) son económicos pero también son sociales, culturales y psicológicos. A la integración de conceptos y de perspectivas que pone en práctica la participación empresarial permite que esta misma tome consistencia tanto en forma, reflejada en procesos, como en fondo, reflejada en estrategias. Ante todo las organizaciones deben interpretarse como un ente dinámicamente activo, que tiene un desarrollo evolutivo, que contiene un punto cumbral reflejado en la actividad empresarial de cualquier giro y por supuesto una decadencia,

reflejada también en alianzas o fracturas. Esto está explicado desde la teoría de la evolución natural como hace mención Simon (1998).

Ahora bien, si la empresa es entonces un ente dinámico la decisión será el motor que la impulse para que cobre vida la organización y a través de ella la estrategia pueda fungir como guía. Cuando se habla sobre la decisión Resnik (1998) aunque incluyente, se muestra bastante afianzado en definir al proceso de la decisión como sólo una metodología de pasos a seguir que si bien explica que la decisión no es solamente un fin alejado completamente de la parte cultural y social que le corresponde, no hace una inclusión de todos los elementos que conforman a la organización a través de la decisión. El autor mencionado anteriormente hace un hincapié muy grande manifestando que la decisión sólo existe mediante una materialización concreta de ideas y procesos basados en pasos, estos pasos serían los utilizados para que una decisión sea cual sea logre significado para el empresario. Para Resnik el proceso de la toma de decisiones sólo se puede comprender en el siguiente cuadro mostrando así la decisión en tres momentos oportunos los cuales se ven reflejados en 1) actos, 2) estados y 3) resultados.

1. El acto es la función/operación a resolver en el cual están inmersos los problemas de índole económico, político, empresarial o cultural y estos actos son generados por:
i) el líder que esté en la organización y necesite generar una decisión compleja, ii) los representantes de la organización que pueden sectorizar y definir qué actos generar dependiendo del ciclo empresarial, iii) individuos que por su nivel jerárquico no representen decisiones trascendentales pero que necesitan decidir sobre los procesos o los movimientos propios de cada sector de la empresa.

2. El estado es la condición física real en la cual se está problematizando y se está contextualizando, en otras palabras, es el entorno social, político, cultural o empresarial en el que está inmersa la organización y desde ahí se haga un planteamiento de la situación a resolver. Un acto que se genere sin el conocimiento previo del estado es, denominado una decisión irracional

3. Finalmente, el resultado es la acción esperada en que se ha elaborado por medio de la toma de decisiones en un producto, movimiento o proceso que se espera en la organización. Este resultado deberá estar evaluado constantemente para poder observar su vigencia, su frescura y sus posibles errores.

Un punto álgido de la teoría de Resnik es la separación de conceptos en la toma de decisiones ya que puntualiza a la toma de decisiones sesgandolas como decisiones irracionales, racionales e inmediatas. La decisión irracional no implica que la misma esté equivocada o no, manifiesta que la decisión ha sido tomada por medio de la inmediatez y sin una correcta aplicación de la teoría de decisiones. La teoría de las decisiones es el conjunto de teorías matemáticas, lógicas y filosóficas que actúan sobre la toma de una decisión aplicada para sujetos racionales, considerándolos individuales en competición entre ellos y entre los grupos (Resnik, 1998).

La teoría de la decisión ha sido más utilizada en el campo de la estadística y de la economía con el fin de factorizar resultados probables y estadísticos. Esto da la pauta para poder medir, cuantificar y factorizar resultados. Una toma de decisiones para una estrategia comercial es definible como aquel proceso incluyente que muestra alternativas viables para optimizar un resultado posible, que conlleva un proceso organizacional pero que debe ser lo suficientemente flexible como para poder atender niveles de complejidad organizacional y lo suficientemente rígido como para poder ser visto desde perspectivas diferentes a las económicas.

A su vez menciona Carrillo (2010) que los hombres encargados de la gestión empresarial están también inmersos en una serie de circunstancias que les permiten llevar a cabo la elección de acciones que serán impulsadas. Además una decisión está inmersa tanto en factores materiales (los económicos) como en factores subjetivos (culturales) de los actores que lleven a cabo la decisión

II.2 PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES

El proceso de la toma de decisiones ha sido ampliamente estudiado por Simon (1989) en el cual hace referencia a las respuestas cognitivas que tiene el individuo ante preguntas que no se pueden resolver de manera automática. Estas preguntas requieren un proceso de interiorización, el cual lleva al individuo a generar decisiones que se deben de tomar teniendo en cuenta todo un abanico de oportunidades. Estas oportunidades se ven reflejadas en estímulos externos e internos, como un proceso externo se muestran los movimientos sociales, culturales y económicos que giran entorno al empresario. Estos movimientos externos tienen una fuerza tan grande como los internos, ya que el empresario que no tome en cuenta estos movimientos como un motor impulsador, su consecuencia será el fracaso. En el proceso de la toma de decisiones como se explicará mas adelante, Simon(1989) antepone al sujeto cognoscente y lo aleja dentro del común de una lógica matemática explicando que la decisión siempre debe de recaer en el sujeto. Por lo cual una decisión jamás se podrá considerar en el común movimiento de una racionalidad económica basada solamente en una relación costo-beneficio de quien toma la decisión, es un actor con motivaciones internas que trae consigo un cúmulo enorme de vivencias, prejuicios, datos insuficientes e innecesarios.

Estas motivaciones internas son útiles al momento de establecer, en primer lugar, los actos que necesita para gestar la decisión, como para observar los estados que vive en el momento la organización y a su vez puede factorizarlos en propuestas para la misma. Con estas motivaciones internas el empresario generará una evaluación para utilizar los resultados que fueron desarrollados en la reflexión empresarial desde la gestación de la toma de decisiones, una organización se desenvuelve entre una colección de opciones frente a situaciones, temas y sentimientos problemáticos que buscan soluciones y donde se hacen necesarias las decisiones o la búsqueda de tópicos que pueden llegar a ser respuestas (Estrada, 2006) . Al hablar de un proceso de toma de decisiones y al tratar de explicar que tipo racionalidad se ocupa para la toma de decisiones caemos en controversias. Explica Simon (1976) que la racionalidad (entendida como la selección entre diferentes

alternativas y referidas a una relación costo-beneficio de quien toma las decisiones en la organización está limitada, como mínimo de cinco modos:

1. La racionalidad exige un conocimiento completo y actúa en la previsión de las consecuencias que tendrán lugar a partir de cada elección. De hecho, el conocimiento de las consecuencias siempre es fragmentado tanto con los datos que se manejan para elaborar la decisión como en los datos que se generarán al concluir el proceso de la toma de decisiones.
2. Las consecuencias se producirán en el futuro, la imaginación tiene un valor enorme en la toma de decisiones, planear, planificar, deducir y responder a las necesidades en la organización es un acto completamente imaginativo, subjetivo y por consiguiente carecería de una realidad tangible hasta que sea puesto en marcha.
3. La racionalidad exige una selección entre todas las conductas alternativas posibles. El actor o actores que implementan la decisión, tendrán un abánico gigantesco de respuestas y que a su vez, tendrán también un abánico formidable de conductas posibles.
4. La racionalidad se espera que se refiera al proceso y no a la decisión final. Esta racionalidad no tiene un carácter meramente económico ni tienen un valor dictaminatorio; la racionalidad como la entiende Simon está más enfocada a la gestación que al resultado final
5. Esta misma racionalidad está limitada en el tiempo, el espacio y la capacidad cognitiva de la toma de decisiones, es temporal y contextual con la organización.

Simon (1982) distingue entre racionalidad objetiva y racionalidad subjetiva. La racionalidad objetiva implica la toma de decisiones apropiada en situaciones en las que existen limitaciones provenientes del entorno, la cual hace mención a una selección de aquellas opciones que produzca las mayores ganancias. Se puede conceptualizar a la racionalidad objetiva como un proceso sistemático y lógico en el se basa en la identificación, interpretación y análisis complejo con modelos matemáticos para tomar una decisión (Furham, 2001). La racionalidad subjetiva considera las restricciones derivadas del propio individuo, de su modo de percibir el problema y de sus características intrínsecas.

Lo irracional no debe ser entendido como si se hablara de acciones desarticuladas sin sentido, lo que realmente implica este término es la incorporación del proceso subjetivo del individuo trazado por la racionalidad instrumental (Carrillo, 2010). Puesto que en el segundo caso el sujeto está condicionado por sí mismo es posible que no alcance un resultado óptimo, por lo que Simon(1976) atribuye a la racionalidad el adjetivo de limitada. Se reconoce así que el individuo en ocasiones no es capaz de alcanzar el nivel de optimización proyectado, no porque sea deliberadamente irracional, sino porque su conocimiento y su capacidad de cálculo en ocasiones son limitados.

II.3. ACTORES QUE CONVERGEN EN LA TOMA DE DECISIONES

Una correcta toma de decisiones nos invita a reflexionar que temporalidad y que vigencia puede tener la misma en la organización, también permite la reflexión exhaustiva de qué actores están inmersos en la decisión y qué responsabilidad pueden llegar a tener con base a los cambios que logren implementar en la organización. Cuando hablamos de actores que están relacionados con la organización en la toma de decisiones, no nos remitimos solamente al hombre económico entendido como el sujeto que es puramente racional y cuyas únicas fuerzas motivadoras son económicas, y que en el modelo neoclásico considera que los individuos son maximizadores, calculadores y no emocionales (Mullainathan y Thaler, 2000).

El hombre económico representa la racionalidad objetiva en un modelo ideal. mientras que el hombre económico maximiza o selecciona la mejor alternativa de entre todas las opciones a su disposición. El hombre administrativo satisface o busca un curso de acción que sea satisfactorio o que reúna características deseables para su fin. Para Simonsen (1994) el hombre económico en realidad representa las limitaciones del modelo económico clásico ya que desintegra y desconoce la subjetividad en el proceso de la toma de decisiones, está orientado a metas y no reconoce el proceso que existe en la toma de decisiones que estén estructuradas bajo el margen predicho por la economía clásica, no obstante menciona Carrillo (2010) que si se elimina el tema de la subjetividad se desconocería completamente el proceso de la conducta de las acciones que tiene el mismo en la organización.

Para contrarrestar al hombre económico se debe de incluir al hombre administrativo, término acuñado por Simon (1976) que contrapone al hombre económico. Este hombre administrativo genera una decisión en base a lo que conoce en su organización y opta por considerar a los elementos económicos sólo como un complemento, enraizado en los datos para generar una decisión. Aunado a esto Salinas (2011) señala que el análisis de la cultura no puede ser reducido a la recolección empírica de un conjunto de particularidades conceptuales al margen de los actores, por lo cual el hombre administrativo se convierte además del pilar de la toma de decisiones como el satélite capaz de monitorear todos los procesos que conllevan a la organización y encamina a la toma de decisiones. El actor que genera la toma de decisiones es, por consiguiente, un pilar en la cadena jerárquica de la organización.

Cada elemento de la organización requiere tomas de decisiones y estas no pueden ser atendidas por sólo una cabeza o un grupo de cabezas por : i) la complejidad que tiene la empresa al tener segmentada su operación, ii) la falta de conocimientos técnicos que tienen las cabezas de la organización, iii) el escaso tiempo que se cuenta para elaborar toma de decisiones para cada segmento en la organización, sin embargo, una toma de decisión que implique una modificación tanto en métodos, como en procesos para una organización siempre la realizará la cabeza al mando. Una decisión es un movimiento completamente descentralizado y que focaliza la acción a una persona (de ser una organización antigua) o un grupo de personas (de ser una organización de reciente creación).

II.4 ETAPAS DE LA TOMA DE DECISIONES

Las etapas que conciernen al desarrollo de la toma de decisiones en una organización es resultado de un mecanismo complejo en el cual se de gestan proceso sútiles, de rapidez y que son exhaustivos en la organización. Simon (1960) ofrece complejas líneas de interactividad que conlleva al empresario gestionar sus decisiones basadas en la temporalidad organizacional, en la vigencia que tienen las mismas decisiones en la organización y la calidad de las mismas, las etapas que permiten construir la toma de decisiones son: i) inteligencia, ii) diseño, iii) selección, v) implantación.

La inteligencia no sólo es la capacidad que tiene el individuo al resolver una problemática de la vida diaria, esta inteligencia que hace mención Simon (1960) radica en la divergencia que debe existir entre lo que es la organización y lo que debe ser la organización. Un buen camino para iniciar con el proceso de inteligencia es la de la captura, tipificación, procesamiento y exposición de datos (un dato es comprendido como un compendio primario de la información y que por sí solo es baladí como apoyo a la toma de decisiones y que solo son trascendentes cuando se logran conjuntar bajo un cause).

El diseño es la periodo en el cual el empresario pone en juicio el objetivo, el método y el criterio en el cual implementaría la decisión. En este punto el empresario tiene que comprender que los diseños que se utilizarán deben responder a las premisas de: i) sencillez en la transmisión, ii) rapidez en la utilización, iii) economía en los recursos (tanto financieros, como tecnológicos y humanos). Los datos cobran valor en la selección el empresario y sus allegados (cada uno en su diferente responsabilidad) deberán evaluar que propuesta es la más viable (tomando en cuenta los puntos en la sección de diseño), la más apropiada para la organización. En la implantación o aplicación el responsable de la decisión será el capacitado de verificar, evaluar, concientizar y diagnosticar la decisión que se haya tomado en consideración para la organización. No olvidando que la decisión es a su vez un elemento más de la empresa, por lo tanto no está exenta de mutar según sean las circunstancias que lo ameriten.

Un gran problema que se puede llegar a manifestar en las organizaciones es la falta de comunicación de los resultados en las tomas de decisiones. En el vaivén empresarial también existen metodologías de trabajo en las cuales el empresario, creador de una decisión ha podido desarrollar. Simon (1976) denominó a la aplicación de las decisiones administrativas y a la comunicación empresarial como -procedimientos operativos estandarizados- en los cuales se permite la transmisión de las decisiones, proporcionar canales de comunicación, la formación y el adoctrinamiento de sus allegados. Los procedimientos están definidos en cinco procesos complejos y permiten la influencia de la decisión con sus subalternos.

Autoridad	Se define como el poder de tomar decisiones que orientan las acciones de otro.
Comunicación	La comunicación formal se expresa por los medios de comunicación y la comunicación informal se construye en torno a las relaciones sociales de los miembros de la organización
Entrenamiento	Prepara al miembro de la organización para tomar decisiones satisfactorias sin la necesidad de un constante ejercicio de autoridad
Criterio de eficiencia	Criterio que redime que de las dos alternativas una será elegida y que llevará a la consecución de los objetivos de la organización.
Identificación de la organización y la lealtad.	Proceso mediante el que se sustituyen los objetivos individuales y se pasan a los objetivos de la organización.

Tabla: Elaboración propia con fuente de Simon (1976)

Con estos procedimientos se logra por fin, establecer un vínculo más cercano entre el empresario y el allegado, aligera la carga de trabajo del empresario, tanto que sus allegados formulen sus propias decisiones para dedicar el tiempo y las energías necesarias a las decisiones que conlleven cambios radicales.

III. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

III 1 ENFOQUE METODOLÓGICO

La presente investigación toma de eje rector cómo se va dando la configuración de estrategias empresariales en la exportación y comercialización nacional de café. Para poder construir este dato es importante situar como ejes analíticos y de reflexión los elementos como son la toma de decisiones, la cultura, el poder, la tradición y el pensamiento empresarial que se debe de llevar a cabo para poder exportar el grano.

El estudio de las estrategias empresariales nos orilla a reflexionar y a definir al empresario como un actor capaz de dotar a la empresa de cultura, de subjetividad en la toma de decisiones en base de su acumulación de conocimiento empírico y de su conocimiento del medio del que le rodea, por lo cual lo concebimos como un ente dinámico , capaz de construir un sentido a la empresa a partir de la subjetividad misma.

Nuestro objetivo es conocer cómo es que se va construyendo la estrategia de negocio para la comercialización del café tanto para el mercado nacional como para el mercado extranjero tomando como base el contenido cultural que se le imprime al producto que se comercializa , por lo tanto, el foco de atención deberá de ser prestado en la configuración de las estrategias empresariales para la exportación y comercialización nacional de café; lo cual implica observar la totalidad del problema en segmentos estructurados como lo es la empresa gestora de la estrategia, el contexto económico, político y social en la cual está inmersa y, por supuesto, la subjetividad que trae consigo quien construye la estrategia. Para poder acercarse al objetivo es necesario utilizar el concepto de Estrategia Empresarial como opción para la reflexión teórica, por lo cual, se define a la estrategia empresarial como un 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 Mintzberg y Quinn (1999).

Definir a la estrategia como solo un conjunto de pasos a seguir, de concepción inerte y utilizable para la toma de decisiones es incongruente a la mecánica empresarial, en donde

los actores sociales deben de tomar decisiones en la inmediatez sin realizar análisis exhaustivos u decisiones mecanizadas.

A su vez Simon (1976) define a los sujetos empresarios como generadores de la decisión en base a lo que conocen de su su organización, y opta por considerar a los elementos económicos sólo como un complemento enraizado en los datos para generar una decisión, critica la noción del hombre económico que en realidad representa las limitaciones del modelo económico clásico ya que desintegra y desconoce la subjetividad en el proceso de la toma de decisiones, está orientado a metas y no reconoce el proceso subjetivo que existe en la toma de decisiones que estén estructuradas bajo el margen predicho por la economía clásica.

III.2 ELEMENTOS DE ANÁLISIS Y DIMENSIONES DE ESTUDIO

Es necesario mencionar que en la presente investigación se parte de un proceso de reconstrucción de datos, se utilizarán metodos cualitativos para adentrarnos en el estudio de los significados, su interpretación y procesos de generación desde una perspectiva ampliada (De la Garza, 2009). A pesar de la orientación cualitativa de la presente investigación, evitaremos caer en el subjetivismo entendido como –el único criterio de validez de conocimiento en el sujeto, tanto como sujeto trascendental como sujeto empírico- (Hessen, 1956).El recurso teórico-metodológico que nos permitirá un abordaje del problema de investigación en los términos que se han expuesto lo constituye el paradigma configuracionista y la inclusión del sujeto como parte activa de las acciones. El configuracionismo implica dos enfoques: i) la realidad como algo en constante transformación y, ii) los sujetos interactúan con otros espacios de vida (Hernández, 2004).

Para poder construir la teoría y el dato se utilizará la entrevista cualitativa a profundidad esta es entendida como los encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras, (Benney y Hughes, 1970) Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una

conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas (Taylor, 1987).

Las preguntas de la entrevista a profundidad se realizarán en base a lo propuesto por (Becker y Geer, 1957) en cuanto a que de la observación participante surge un patrón para medir los datos recogidos mediante cualquier otro método. Es decir que ningún otro método puede proporcionar la comprensión detallada que se obtiene en la observación directa de las personas y escuchando lo que tienen que decir en la escena de los hechos. Por consiguiente se elaborará la entrevista a través de cinco áreas de participación.

- a) Sobre el empresario: Como se ha mencionado anteriormente, no se puede generar ninguna tónica de discusión ni pensar en la construcción de las estrategias empresariales sin antes conocer al creador de la estrategia, las motivaciones personales que tuvo para iniciar con una compañía así como sus dificultades para realizarla.

1. Datos Generales del empresario	2. Historia del Empresario
3. Motivación que generó el crear una empresa	4. Dificultades iniciales que se tuvieron al crear la empresa
5. Cargo actual que ostenta	
6. Planes a futuro del empresario	7. Decisión principal que tuvo que generar al exportar
8. Problemáticas que generaron el exportar	9. Fracasos iniciales generados por decisiones al exportar

- b) Sobre la empresa: Conocer el contexto económico- político y social de la organización resulta imperante, ya que con estos datos se puede construir y reflexionar el crecimiento que tuvo la organización para pensar en exportar o comercializar su producto en el mercado nacional.

1. Historia de la empresa	2. Nombre inicial de la organización
3. Número de sucursales en México	4. Número de sucursales en el mundo
5. Ramificación (áreas que abarca la organización para atender al mercado meta)	6. Principales problemas al ramificarse
7. Capacidad productiva (Entendida como la capacidad de producción de café tostado por año)	8. Capacidad de exportación (Entendida como la capacidad de producción de café tostado por año pensado para la exportación)
9. Cantidad de trabajadores en todo el mundo	10. Cantidad de trabajadores ubicados en las oficinas regionales
11. Principales clientes en México	12. Principales clientes en el mundo por país
13. Cantidad de café tostado colocado en punto de venta en México	14. Cantidad de café tostado colocado en punto de venta en el Mundo

c) Sobre el mercado meta: El mercado meta entendido como el conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir (Kolter y Amstong, 2006). Esto resulta preponderante ya que mientras una empresa u organización no defina claramente el mercado meta, no podrá tomar decisiones congruentes en cuanto a los productos que ofrecerá, los canales de distribución que empleará, las herramientas de promoción que utilizará y el precio que planteará al mercado; todo lo cual, es decisivo para que una empresa u organización haga una "oferta atractiva" en el mercado.

1. Ubicación geográfica de los puntos de venta de los productos de la organización a nivel nacional	2. Ubicación geográfica de los puntos de venta de los productos de la organización a nivel internacional
3. Perfil socioeconómico de los principales compradores nacionales e internacionales	4. Principal estrategia de marketing nacional
5. Principal estrategia de marketing internacional	6. Estrategias de seguimiento para el marketing nacional e internacional

d) Sobre los canales de distribución: La exportación entendida como la salida de mercancías, capitales y servicios con destino al mercado exterior (Diccionario de economía política, 1965). La exportación debe de ser además reflexionada por el esfuerzo que logra la organización por localizar mercados distintos. Investigar cuáles fueron y son los canales de búsqueda, mercadeo, monitoreo, venta y seguimiento hacia los países compradores resulta importante para determinar cuáles son los deseos del comprador final, cómo está inmiscuido el proceso cultural y por supuesto, identificar el factor clave para poder concretar una compra.

1. Principales canales de distribución (Arrendamiento o adquisición de sistemas de transporte)	2. Principales características de los productos para exportación
3. Certificaciones que exige el mercado extranjero para la compra de productos de la organización	4. Estrategia de colocación y seguimiento de producto (uso de brookers, vendedores internacional)
5. Programa de capacitación para clientes y proveedores	

e) Sobre el capital humano y el desarrollo empresarial: El mercado cafeticultor está en una creciente demanda de personal altamente calificado los cuales necesitan constamente entreamiento para determinar: a)el control de plagas y la exterminación de estas, b)el mejoramiento de la tierra a través de abonos orgánicos, c)la óptima relación entre correcta recolección- menor desperdicio, d) evaluación sensorial para justificar precios ante la bolsa. Esto implica un enorme gasto a la organización que piense en exportar el producto, averiguar cómo se realizó dicha inversión determinará en suma la importancia que tiene la misma el mercado exterior.

1. Perfil del trabajador de la organización (por categoría)	2. Tipos de capacitación que llevan a cabo para los trabajadores (si es que existe)
3. Categorías laborales por perfil del trabajador	4. Antigüedad promedio de los trabajadores en la organización
5. Capacitaciones exigidas por los países compradores ofrecidas a la organización	

f) Sobre el papel de la cultura en la organización: La cultura es el pegamento social que permite que el engrane de la configuración de las organizaciones se pueda gestar. Comprender cómo es que se articula la cultura y se canaliza en procesos de venta a través de la estrategia empresarial es el punto nodal de la investigación

1. Diseño del logo e imagen corporativa de la organización)	2. Determinantes culturales puestos en el producto (tipografía, materiales)
3. Determinantes culturales puestos en el producto (venta)	4. Sobre las opiniones de los compradores extranjeros

III.3 CONCEPTOS ORDENADORES

La utilización de los conceptos ordenadores tienen como objetivo generar una función de búsqueda de relaciones posibles. Se trata de hacer una lectura problematizadora del concepto, tanto en su contenido como en sus relaciones y jerarquías con otros conceptos. En este proceso de búsqueda de relaciones posibles la idea es permitir una primera aproximación al universo empírico del área y nivel respectivo, siempre en un doble juego entre problematización y búsqueda de relaciones (Zemelman, 1987).

CONCEPTOS ORDENADORES

1.- Empresario	Sujeto social investido de poder que realiza las acciones necesarias e implementa a través de la jerarquización de poder un gobierno eficaz y eficiente
2.-Estrategia Empresarial	Plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar (Mintzberg y Quinn, 1999), que construye el rumbo de la organización en base a elementos subjetivos y presiones estructuradas.
3.- Toma de decisión	Proceso incluyente e interdisciplinario que muestra alternativas viables para optimizar un resultado posible
4.- Cultura	Conjunto de significados acumulados socialmente que al articularse con la subjetividad como proceso de construcción de sentido genera una dinámica de interrelación compleja (Hernandez, 2011).
6.- Tradición	Conjunto de bienes culturales que se transmiten de generación en generación.

Fuente: Elaboración propia con información de. Mintzberg y Quinn (1999) y (Simon ,1976)

IV. ESPACIO DE ESTUDIO

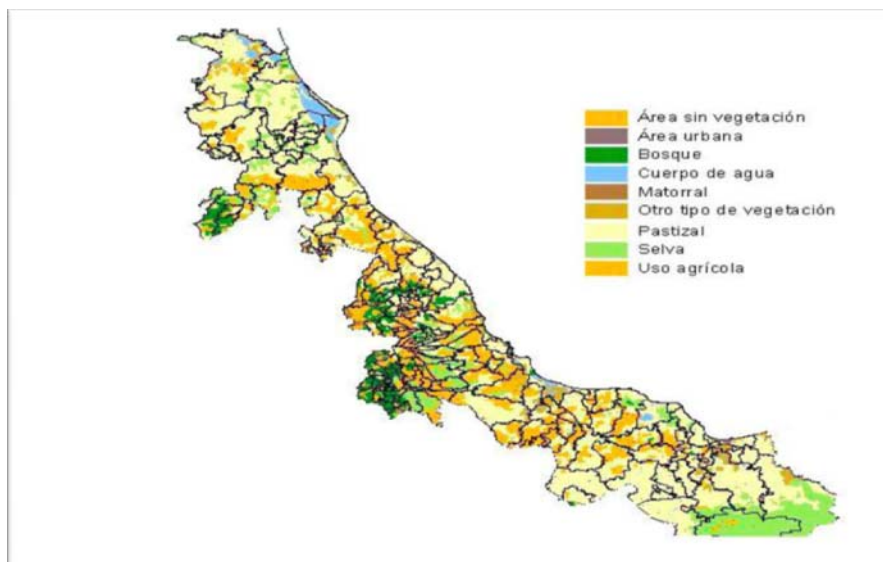
IV. 1 PERFIL GEOGRÁFICO DE VERACRUZ

Al hablar sobre la exportación de café en México, estudiaremos un estado que por sus características geográficas, culturales, climáticas y territoriales ha sido pionero en la exportación y comercialización del grano en México. Se debe de recordar que la producción de café se extiende por varios estados de la república como lo son por importancia de producción: i)Chiapas, ii)Veracruz, iii)Oaxaca, iv)Puebla, v)Guerrero, vi)Colima, vii)Nayarit, viii)Tabasco, ix)San Luis y x)Querétaro.

No obstante son tres estados de México los que han sido pioneros y primeros lugares de exportación a nivel nacional, Chiapas, Oaxaca y Veracruz. El Estado de Veracruz se ubica a lo largo del Golfo de México, en una franja costera de 720 kilómetros de longitud, este territorio está conformado por grandes montañas, bosques serranos, bosques mesófilos, selvas tropicales, fértiles llanuras, caudalosos ríos, cascadas, lagunas y costas (Plan Veracruzano de Desarrollo 2005-2010).

Con una superficie de 72,815 kilómetros cuadrados, Veracruz es el onceavo estado de la República Mexicana en extensión, y representa el 3.7% de la superficie total del país. Veracruz colinda al norte con Tamaulipas y el Golfo de México, al este con el Golfo de México, Tabasco y Chiapas, al sur con Oaxaca y al oeste con Puebla, Hidalgo y San Luis Potosí. Comparte la cuenca del Golfo de México con los estados de Tamaulipas, Tabasco, Campeche, Quintana Roo y Yucatán y con cinco estados de los Estados Unidos de América (INEGI,2011).

Según el Inventario Nacional Forestal, el 27.43% de la superficie se utiliza en actividades agrícolas; el 43.98% es pastizal, lo que indica que esta proporción del territorio se ocupa en la ganadería. El área selvática y boscosa ocupan el 16.49% y 4.87%, respectivamente. Los datos anteriores indican que Veracruz sigue mostrando un uso de suelo predominantemente agropecuario (INF,2010)



Mapa geográfico del estado de Veracruz.

IV.2 PERFIL SOCIAL DE VERACRUZ

Veracruz es el tercer estado más poblado del país, después del Distrito Federal y el Estado de México, con 7.6 millones de habitantes que representan el 6.9% de la población nacional, de los cuales 3.947 millones y 3.695 millones son hombres distribuidos en los 212 municipios que tiene el estado en sus municipios más representativos (en cuanto a población) se encuentra: i) Xalapa, ii)Coatzacoalcos, iii)Córdoba, iv)Poza Rica, v)Papantla, vi)Minatitlán, vii)San Andrés Tuxtla, viii)Tuxpan, ix)Boca del Río y x) Orizaba.

Cabe mencionar que la explosión demográfica de Veracruz se sitúa en los años ochenta y desde 1900 al 2010 la población ha aumentado casi ocho veces. De toda la población cuantificada en el último censo nacional de población el 61% corresponde a una población urbana y 39% a una rural, por lo cual vuelve a Veracruz como el décimo lugar en población rural e indígena del país. Y en cuarto lugar a nivel nacional en alfabetismo.

Municipios más poblados	Miles de habitantes.
Xalapa	457,928
Coatzacoalcos	305,260
Córdoba	196,541
Poza Rica	193,311
Papantla	158,599
Minatitlán	157,599
San Andrés Tuxtla	157,364
Tuxpan	143,362
Boca del Río	138,058
Orizaba	120,995

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2011): Perspectiva Estadística del Estado.

IV.3 PEFIL ECONÓMICO DE VERACRUZ

El estado de Veracruz a pesar de su extensión territorial y su densidad demográfica es aún un estado orientado hacia la producción primaria, teniendo como motor de la economía la agricultura y la ganadería. No es primer lugar en producción agrícola, sin embargo, la producción que se realiza en el Estado tiene el desarrollo económico y operativo suficiente como para poder abastecer el mercado nacional con productos como: a) chayote, b) piña, c) caña de azúcar, d) arroz palay, e) papaya, f) naranja. En el sector pesquero encabeza las listas de producción de la lebrancha y ostión. Finalmente en el sector pecuario se tiene como cabeza de producción al bovino de canal.

La producción primaria se debe de entender como aquellas acciones que procuren la obtención de materias primas. Estos productos están orientados hacia la exportación y al abastecimiento de las principales ciudades del país. Por su zona tropical, por su abundante recolección de agua y por su perfil social Veracruz logra tener excelentes posicionamientos de agricultura en el país.

Principales productos agrícolas, 2008	Producción (Toneladas)	% en el total nacional	Lugar nacional
Chayote	112,361	84.0	1° de 07
Piña	504,516	70.2	1° de 13
Caña de azúcar	18,160,401	35.5	1° de 15
Arroz palay	49,397	22.0	1° de 15
Papaya	152,403	23.3	1° de 20
Naranja	2,015,580	46.9	1° de 27
Jícama	28,954	16.1	2° de 15
Limón	545,395	24.5	2° de 25
Café cereza	290,752	20.6	2° de 15
Plátano	164,829	7.7	3° de 18

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI: Perspectiva Estadística.

En esta tabla podemos observar claramente el posicionamiento del café veracruzano en comparativo con la producción nacional, ya que, sólo es superada la producción de Veracruz por el vecino estado de Chiapas.

De los 212 municipios que tiene Veracruz 94 son productores de café contando con 135 mil hectáreas con plantaciones de café y más de 86 mil productores (INVEDER, 2010). En el caso del café cereza (grano de café sin procesar) y del cual se centrará la investigación Veracruz ha logrado ser pionero en producción y exportación por tres importantes vertientes:

1. Fué el primer estado en poder conjuntar un Consejo Regulador de Café en el país después de la ruptura del Instituto Mexicano del Café.
2. Fue el primer estado del mundo en certificar como Denominación de Origen al Café (D.O.C), como -Café Veracruz- la denominación de origen se coincide como el análisis geográfico de un país, de una región o de una localidad, que sirve para designar un producto originario de la ciudad creadora, cuya calidad y características se deben exclusivas o esenciales en el medio geográfico, incluyendo factores naturales y humanos (Art. 156 Ley de la Propiedad Industrial)
3. Con el Consejo Regulador de Café Veracruz se consigue por vez primera la regulación a nivel internacional por la Specialty Coffee Association of América., y por consiguiente una apertura mucho más sencilla al mercado extranjero de cafés especiales.¹

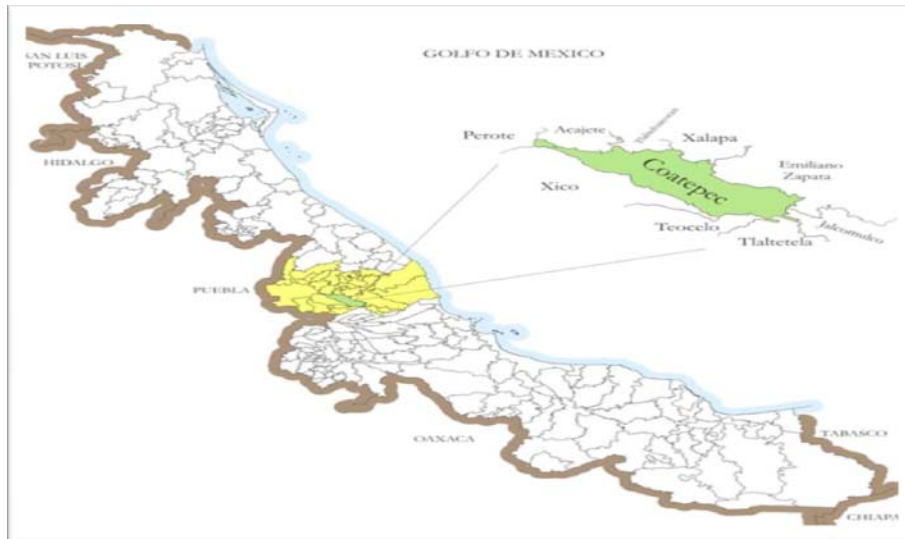
Con la creación del -Consejo Regulador de Café Veracruz-.Veracruz ha podido regular las tierras de cultivo, certificar los lotes de producción, obtener mejores capacitaciones a los agricultores y finalmente ha logrado ser el vinculo entre el mercado extranjero con el gobierno federal para lograr cierto tipo de lazo comercial que permitan las prácticas honestas de compra venta.

¹ Cafes que provienen de un país, región o finca con un sinnúmero de cualidades únicas, debido a que crecen en sitios especiales y que son vendidos al consumidor final sin ser mezclados con otros cafés de otras calidades. (SCAA, 2012).

IV.4 PERFIL GEOGRÁFICO COATEPEC

El municipio en el cual se centrará la investigación será el de Coatepec, Veracruz. Coatepec es el dieciochoavo municipio más grande del estado con 86,696 habitantes contabilizadas en el último censo de población (INEGI, 2011). Ocupa el 0.28% de la superficie del estado. Cuenta con 255.8 kilómetros cuadrados de extensión y colinda al norte con Xalapa y Tlalnahuayocan al sur con Jalcomulco, Teocelo y Tlaltetela al Este con Emiliano Zapata y al Oeste con Perote, Xico y Teocelo. Por su clima templado-húmedo-regular y temperaturas que oscilan entre los 19.2° y 25° con lluvias abundantes en el verano y a principios del otoño permiten que Coatepec sea un municipio inminentemente orientado hacia la agricultura.

A pesar de su pequeño territorio el municipio ha sabido aprovechar su diversidad geográfica siendo el primer lugar en el estado en la producción de Café con el 24.5% de la producción estatal (INVEDER, 2011).



Mapa geográfico del Municipio de Coatepec, Veracruz.

IV.5 PERFIL SOCIAL DE COATEPEC

Coatepec cuenta con 86,696 habitantes contabilizados en el último censo de población (INEGI, 2011). De los cuales 44,908 son mujeres y 41,788 son hombres, representado al 1.15% de la población estatal. Cuenta con 108 localidades de las cuales Coatepec, Tuzamapan, Pacho Viejo Mahuixtlán y La Orduña son las localidades más pobladas del municipio.

Localidad	Habitantes
Coatepec	49,068
Tuzamapan	6,824
Pacho Viejo	4,299
Mahuixtlán	3,443
La orduña	1,551

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI: Perspectiva Estadística

La distribución poblacional del municipio de Coatepec tiene dos vertientes sumamente importantes. Por un lado, existe más de un 40% de la población de dicho municipio que tiene más de 65 años y, por otro, el 30% tiene menos de 14 años; por lo cual hace a Coatepec como un municipio tendencialmente desproporcionado en cuanto a edad se refiere. No obstante, como es un poblado tendencialmente orientado para la agricultura el factor educación es sumamente importante en el municipio ya que el índice de deserción estudiantil es del 27.6% para la educación secundaria y el 47.9% para la educación media superior. Este dato no es raro encontrarlo en poblaciones semi urbanas y menos aún en zonas cafetaleras. A lo anterior se le suma:

1. Toda la población inmersa en la primera parte de la cadena productiva del café (incluyendo a los niños) tienen la obligación de parar sus actividades cotidianas y apoyar en la época de recolección, (que va de enero a julio).

2. Las escuelas ancladas en zonas cafetaleras han tenido que modificar el ciclo escolar debido a esta problemática
3. Es poco el interés del joven en seguir estudiando teniendo ya un empleo medianamente seguro como es el de cafeticultor.

IV.6 PERFIL ECONÓMICO DE COATEPEC

Coatepec pertenece a la franja de oro, término que indica a las 10 principales regiones del estado en producción de café las cuales son i)Chicontepec, ii)Papantla, iii)Atzalan, iv)Misantla, v) Coatepec, vi)Huatusco, vii)Córdoba, viii) Zongolica, ix)Tezonapa y x) Los Tuxtlas. Coatepec comanda la lista en producción de la franja de oro con más del 24.5% de la producción estatal, Córdoba y Huatusco producen el 17% cada uno y Misantla el 12%. En éstas regiones se produce el aromático en variedades como arábica, y especies como caturras, mundo novo, borbón, oro azteca y gárnica, entre las más importantes, generando activos anuales superiores a los 115 millones de pesos (AMECAFÉ, CRCV, 2011), en los últimos cinco años, en tres ocasiones Coatepec ha obtenido medalla de oro a la calidad en certámenes organizados por la Asociación Europea de Cafés Especializados, así como segundos y terceros lugares en premios a la cosecha de calidad en café arábigo lavado y, recientemente, el premio de la Cosecha 2011 a la Calidad del Café Mexicano a un productor de la región de Coatepec La siguiente tabla muestra un comparativo entre zonas productoras de café ancladas en el estado de Veracruz, el rendimiento que produce cada hectárea cultivada y finalmente el precio estimado para el año 2012. Lógicamente el precio es estimado según los últimos reflejos del contrato “c” del NYBOAT referente al café, el precio de la tonelada del aromático es estimado cómo una semilla sin proceso de transformación, por lo cual se comprende como materia bruta, Coatepec aparece como primer lugar de producción de café cereza (Comprendido como la materia bruta aún sin clasificar, beneficiar y tostar el grano).

Ubicación	Sup. Sembrada	Producción	Rendimiento	PMR	Valor Producción
	(Ha)	(Ton)	(Ton/Ha)	(\$/Ton)	(Miles de Pesos)
COATEPEC	10,439.00	25,691.00	2.46	4,500.00	115,609.50
ATZALAN	8,102.00	25,132.00	3.1	4,000.00	100,528.00
TEZONAPA	16,000.00	24,000.00	1.5	4,125.00	99,000.00
HUATUSCO	7,901.00	15,802.00	2	4,500.00	71,109.00
JUCHIQUE DE FERRER	4,319.00	12,957.00	3	4,200.00	54,419.40
TOTUTLA	5,902.00	11,804.00	2	4,500.00	53,118.00
EMILIANO ZAPATA	5,033.00	11,287.30	2.24	4,500.62	50,799.80
TLALTETELA	4,061.00	10,152.50	2.5	4,500.00	45,686.25
MISANTLA	3,436.00	10,309.00	3	4,200.00	43,297.80
IXHUATLAN DEL CAFE	6,392.00	9,588.00	1.5	4,500.00	43,146.00
ZENTLA	3,776.00	9,440.00	2.5	4,500.00	42,480.00
COSAUTLAN DE CARVAJAL	4,205.00	9,251.00	2.2	4,500.00	41,629.50
ZONGOLICA	6,265.00	8,144.50	1.3	4,000.00	32,578.00
TENAMPA	2,711.00	6,777.50	2.5	4,500.00	30,498.75
TEPATLAXCO	2,814.00	7,316.40	2.6	4,000.00	29,265.60
CORDOBA	2,332.00	6,996.00	3	4,000.00	27,984.00
COMAPA	3,098.00	6,196.00	2	4,500.00	27,882.00

Fuente: Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera SAGARPA (2011).

V. CONTEXTO DE ESTUDIO

V. 1 SOBRE LOS ORIGENES DE LA COMPAÑÍA

La investigación se centrará en la empresa llamada BONTA S.A DE C.V fundada en el año 2003, anteriormente llamada DILETTO S.A DE C.V que se encargaba de producir helados en México al estilo gelatto italiano (helado típico italiano). Dentro de ese ámbito fue como notaron la importante presencia del café en México y fue entonces que los socios decidieron apostar al café mexicano desde 2007 y con el nombre comercial actual de BACIO CAFFÉ, la cual tiene su sede en el Municipio de Coatepec en el Estado de Veracruz. No obstante BACIO CAFFÉ existe desde 1943 en la Provincia de Calabria, al Sur de Italia, donde existe una extensa tradición, cultura y gusto por el café desde la década de los cincuenta. Comandada por la familia Turrá esta compañía sólo se dedicaba al servicio del tostado del café en dicha ciudad Italiana. No es hasta ya entrada la década de los noventa cuando la familia Turrá, encabezada por Angelo Antonio Turrá (Actual director de la compañía) logra asociarse con una familia de cafeticultores de la ciudad de Coatepec Veracruz (familia Rivera), por lo cual se logra unir la experiencia del tostado del café de usanzas europeas con la producción de café en finca cafeticultora mexicana.

Esta alianza estratégica que luego se derivó en una compra del 50% de la finca en cuestión ha permitido que BONTA logrará mudar sus operaciones centrales de Roma Italia a la ciudad de Coatepec. No obstante la participación que tiene Italia en la finca BACIO ha sido de una importancia tal que actualmente es la única finca certificada por el Istituto Nazionale du Espresso Italiano, organismo que certifica la usanza y tradición del café en bebida en el mundo (AMCCE, 2011). BACIO CAFFÉ se considera un café cien por ciento mexicano que tiene como base granos provenientes de la zona de Coatepec, Veracruz, a partir de ahí comienza una serie de mezclas con granos de Guerrero, Zongolica, Chiapas y Oaxaca con proveedores que deben cumplir o asemejarse a la forma de procesar el café que utiliza BACIO CAFFÉ en Italia.

Actualmente la compañía posee cuatro socios capitalistas que son Angelo Antonio Turra, Pedro Turra, Pedro Antonio Rivera y Pilar Arroyo. Los Hermanos Turrá provienen de una familia de una amplísima tradición de maestros tostadores y clasificadores de café verde y café pergamino son la tercera generación de maestros tostadores de su familia y han recabado información técnica del proceso de tostado en el café de exportación. Con la llegada de los hermanos Turra a la finca de Coatepec Veracruz se lograron cuatro grandes objetivos planteados para los primeros años de operación de la empresa : 1) mejorar la calidad de la tierra, 2) unificar las variedades de café sembrado, anteriormente no había uniformidad en las especies plantadas y existía una cantidad importante de café robusta de menor calidad, 3) lograr que la producción sea de una calidad tal que permitiera la exportación y 4) diversificar a la compañía con la integración de varios segmentos de la cadena productiva del Café.

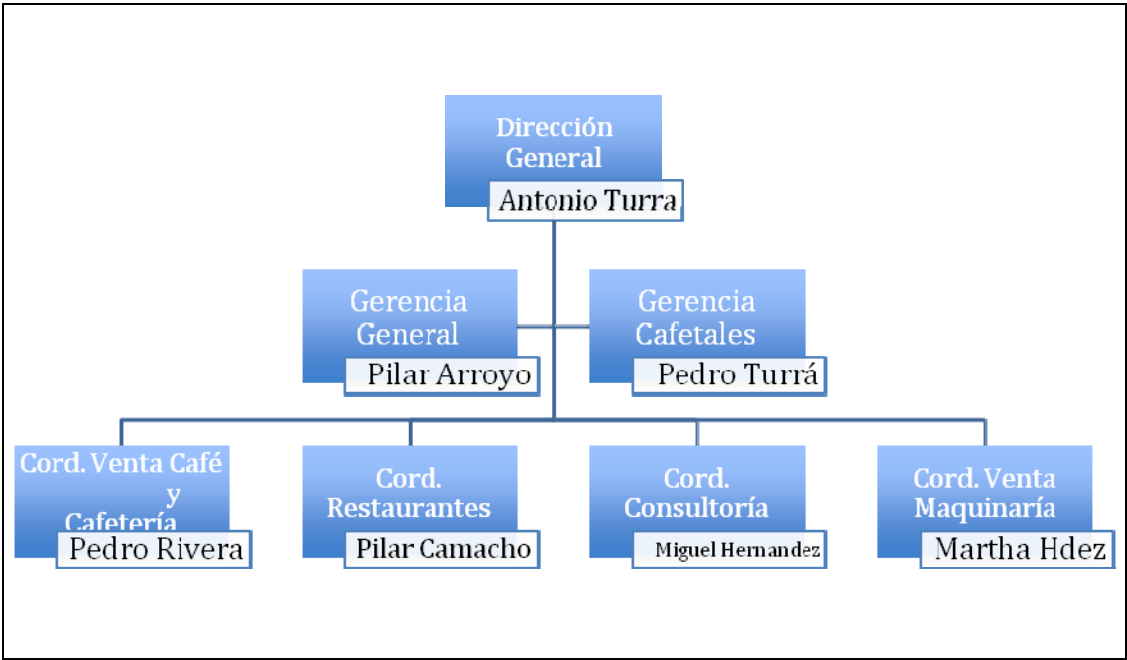


Tabla: Organigrama de la compañía BONTA S.A DE C.V

V. 2 SOBRE LA PRODUCCIÓN DE CAFÉ

A pesar de que la compañía está sumamente diversificada y en la actualidad no tenga como actividad única la siembra, manejo y tostado de café, es preciso señalar que esta es la actividad primordial de la compañía. La compañía inicia operaciones en 1993 no obstante la finca en cuestión tiene más de 50 años produciendo café en la ciudad de Coatepec Veracruz. Sin embargo, la producción anterior a la conformación de BONTA S.A DE C.V con la llegada de los hermanos Turrá era escasa, de mala calidad y sin ningún miramiento al mercado extranjero, de sólo 50 hectáreas de producción la convertía en una de las fincas cafetaleras de Coatepec más pequeñas, y con rendimientos muy por debajo del estándar local. Anteriormente la finca solo producía 50 sacos de 60 kg por hectárea, con la nueva administración y manejo de la sociedad se mejoró la producción logrando 120 sacos de 60 kilogramos por hectárea mediante dos procesos agroecológicos:

1. Implementación agresiva de fertilizantes de origen fosilizado (algas diatomeas) durante el primer año de operación.
2. Reposición de cafetos viejos (de más de 10 años) por cafetos jóvenes de 1 año de sembrado.

Sin embargo, aún existía un gran problema relacionada con la escasa extensión para la producción de café a pesar de que ya se había logrado la optimización del campo y la producción era la deseable, la finca BACIO no era lo suficientemente grande como para poder pensar en la exportación y venta de café al mercado nacional. Para solucionar este problema, la alternativa fue rentar 250 hectáreas a productores locales de Coatepec y a productores de las ciudades de Chiapas, Oaxaca y Guerrero para aumentar la producción de 6,000 sacos de 50 kg a 36,000 sacos de 50 kg al año, la producción de café se basa básicamente a la usanza tradicional que recomienda la Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café y la Specialty Coffee Association of America , por lo cual su producción lejos de tener grandes maquinarias como sucede en las gigantescas fincas que tienen los países como Brasil y Colombia con tractores que desgranar el cafetal de manera automática, la finca BACIO opera con un modelo de recolección denominado “picking” que es la recolección grano a grano de forma manual.

Con el método picking se consiguen varios objetivos i) cuidar la calidad de cada grano, ii) evitar el ingreso al tostador de granos defectuosos, iii) segmentar la producción por calidades, iv) verificar que el tamaño del grano sea el óptimo, v) seguir las especificaciones contractuales que necesita la AMECAFE para que la finca siga teniendo el padrón cafetalero.

BONTA S.A DE C.V a través de BACIO CAFFÉ logró en el tostado de café promocionar 4 tipos de café para la venta al público y clientes mayoristas. Es importante mencionar que la compañía explica sus especificaciones de café en tres idiomas; inglés, italiano y español, haciendo referencia a los principales países donde se comercializa. Cabe señalar que las marcas de BACIO CAFFÉ son del mismo tipo de granos producidos en la finca, lo único que en realidad varía es el proceso en el cual son elaborados.

MARCAS DE CAFÉ BACCIO	
MARCA	DESCRIPCIÓN
BACIO MISCELA ITALIANA	Es una mezcla que va dirigida a los consumidores que gustan del espresso Italiano ya que está elaborado de la misma manera que los cafés del sur de Italia.
BACIO QUALITÀ SPECIALE	Elaborado para los consumidores más exigentes y conocedores del café en su modalidad de espresso. Cada uno de sus granos cuenta con la distinción de café de especialidad.
BACIO AMERICANO	Contiene granos beneficiados en forma lavado tradicional, se acentúa la exquisitez del café de Coatepec, Veracruz.
BACIO DESCAFEINADO	Lleva un proceso natural para remover la cafeína a base de vapor.
BACIO PODS	Café en monoporciones en Cialda o Pods.

Tabla: Marcas de café BACIO. Elaboración propia con información de página web a través de www.bonta.com.mx

ESPECIFICACIONES DE CAFÉ BACIO	
ESPECIE	Arábica
GRANO	Typica
FLORACIÓN	De Noviembre a Marzo
RECOLECCIÓN	De Marzo a Junio
MÉTODO DE SIEMBRA	Tradicional, con abonos orgánicos y limpieza periódica
MÉTODO DE PROCESAMIENTO	Vía húmeda: Recolección del grano y fermentación en tanques de acero inoxidable. Vía seca: Traspaso del grano fermentado a grande extensiones de tierra para su secado. Destrillado: Traspaso del grano seco a la eliminación del pergamino, listo para tostarse.
Cantidad de sacos producidos anualmente	36,000 Sacos
Kilogramos producidos anualmente	1,800,000 Kilogramos ²
Kilogramos tostados mensualmente	8,000 kilogramos
Venta de café	Solo tostado y empacado
Clientes potenciales	Cafeterías, expendios, restaurantes y público en general
Exporta	Estados Unidos de Norteamérica, Italia, Alemania
Distribuidores	Querétaro, Monterrey, Guadalajara, Sinaloa, Mérida, Distrito Federal, Edo de México, Veracruz, Saltillo, Tlaxcala, Puebla, Cancun, Cd del Carmen, Vallarta.

Tabla: Especificaciones sobre la producción de café. Elaboración propia con información de página web a través de www.bonta.com.mx, www.amcce.org, www.amecafe.org

² En la cadena productiva del café con los eslabones de cosecha, recolección, beneficio, clasificación y tueste se tiende a perder porcentajes importantes de cosecha debido al desperdicio natural, clasificación según requerimientos contractuales y pérdida de humedad.

V. 3 SOBRE LAS COMPAÑÍAS ALIADAS QUE OFRECE BONTA S.A DE C.V

Pese a que BONTA S.A DE C.V a través de BACIO se formó como un cafetal con servicios tradicionales básicos, esta compañía ha logrado diversificarse a tal grado que no solamente oferta café verde y/o tostado. También distribuye y comercializa productos para el sector. Actualmente las fincas ya no sólo dedican esfuerzos y recursos financieros a la producción, recolección y venta de su café en grano, ahora, realizan cualquier negocio posible que trate de unir el mercado comercial con el mercado real. Con esta diversificación de productos y servicios que ofrece la compañía BONTA S.A DE C.V se ha permitido la inclusión y la participación de diferentes actores de la cadena productiva del café para la compañía, logrando mejores réditos a la compañía y mayor participación para el mercado internacional. En este último punto es preciso señalar que la inmersión de BONTA S.A DE C.V con clientes extranjeros ha sido posible gracias a la importación a México de las maquinarias para el sector restauranero de café.

Las marcas como LA PICCOLA, EUREKA Y LA SCALA (máquinas profesionales para el servicio y el montado del café puesto en restaurante o cafetería de origen italiano) han sido importadas a México desde Italia. Estas compañías junto con BONTA S.A DE C.V lograron un acuerdo que: mientras BONTA S.A DE DE C.V siga importando insumos de esta compañía, las marcas de cafeteras sólo utilizarán en su corporativo y comprarán café de la marca BACIO CAFFÉ. A raíz de esta alianza BONTA S.A DE C.V se pudo diversificar aún más y desde el 2005 tienen participación de manera formal en la ciudad de Trieste, Cantabria, Roma y Milán como cafeterías ancladas en las mencionadas ciudades italianas. Mientras BONTA S.A DE C.V distribuye de manera activa el café, las compañías de cafeteras logran instalar sus respectivas maquinarias y junto con la marca HELADOS BACIO son las responsables de abrir las cafeterías en los estados mexicanos del Estado de México, Mérida, Veracruz, Querétaro, Saltillo, Distrito Federal, Puerto Vallarta y Guadalajara.

Con este nuevo giro de cafeterías que tuvo BONTA S.A DE C.V los directores de la compañía se situaron un nuevo reto: todo el personal (que son los familiares de los directores de la compañía) deberían de estar certificados como baristas, por esta razón

BONTA S.A DE C.V logró una concesión con el Istituto Nazionale de Espresso Italiano a través del certificado Associazione Italiana nel Mondo . Traer el certificado a México autoriza y da licencia por dos años a los baristas para portar dicho distintivo, aunado a este proceso era de esperarse el crecimiento exponencial de BONTA S.A DE C.V a través del mercado de cafeterías de México, USA e Italia y con miramientos al sur de América en los próximos cinco años , no obstante la participación de BACIO CAFFÉ no se remite sólo a la venta de café tostado o a la venta de máquinas de café. Un sector que actualmente están atacando es a través de la producción, comercialización y venta de jarabes para endulzar y/o saborizar el café con la marca BACIO SCIROPI. Finalmente BONTA S.A DE C.V es el importador de las tazas NOVA POINT utilizadas para el servicio del café en las cafeterías que se tienen en la compañía y se dan en comodato para las cafeterías que utilicen el café BACIO.

VI. SOBRE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL CAFÉ EN EL MERCADO EXTRANJERO

El presente apartado tiene como objetivo interpretar las interrogantes que a través de una entrevista semi estructurada se le realizó a Antonio Turrá, CEO de BONTA S.A de C.V sobre su empresa, el desarrollo de la misma y sus motivaciones para generar estrategias de comercialización nacional y de exportación de su café. Si bien es cierto que una estrategia empresarial es un 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 (Mintzber y Quin ,1999). También es importante mencionar que los resultados de la estrategia empresarial pueden estar determinados por la red social en la cual interactúan los individuos y no por los cálculos racionales que llevan a cabo (Granovetter, 1985).

Por lo cual es de comprenderse que toda estrategia empresarial posicionada a través de la estrategia de negocio debe ser entendida como toda meta a lograr que genere una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios, respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente de la empresa (Hax, 1994). Por lo tanto ¿Cómo se construyó la estrategia de negocio para la comercialización del café en el mercado de exportación en la empresa BONTA?

Si retomamos el planteamiento de Andrews en el cual manifiesta que una decisión empresarial debe ser capaz de contrarrestar las problemáticas económicas y no económicas que pudiesen girar a la toma de decisiones, podemos comprender que la decisión de no generar una estrategia –formal-, en la exportación de café resulta afable en una lectura condescendiente al desarrollo de la empresa BONTA. Es decir, el desarrollo de la exportación de café como antes se ha mencionado resulta un sector atractivo para el mercado del aromático, puede pagar mejores réditos a su producto, su posicionamiento es mucho más rápido que el mercado nacional y finalmente puede otorgar mayor prestigio a la empresa en cuestión. No obstante, pensar en la exportación de café como única alternativa de crecimiento económico para cualquier empresa que gire entorno al aromático puede ser contraproducente.

Si bien es cierto que lo antes mencionado no es un determinante para que todas las empresas dedicadas al sistema producto café piensen en exportar su mercancía, por lo cual; el mercado nacional a pesar de sus altibajos resulta –sencillamente- un mercado de fidelidad, en el cual la rotación del producto inicia lenta como lo menciona Turrá: *“Yo me acuerdo que en los primeros meses nuestra venta no pasaba de ochenta o cien kilos, era dura, pero gracias a Dios en cinco años de plena actividad las cosas han cambiado bastante, ya somos una empresa bastante reconocida, ya vendemos más o menos de café tostado en bolsa de kilo, vendemos casi ocho mil kilos al mes más o menos”*.

Bajo esta premisa Porter (1979) es muy claro al respecto. Si bien es sumamente importante generar un análisis de la estrategia empresarial, es necesario realizar retrocesos operativos es decir, en la estrategia empresarial retroceder también implica avanzar. Se puede accionar el retroceso cuando al momento de poner en práctica la estrategia esta pueda accionar diversos mecanismos que conlleven a mirar más alternativas, que posiblemente generen más y mejores resultados que los antes planteados en la estrategia. Sin embargo, se puede asumir que BONTA no ha generado ningún mecanismo de innovación para el mercado de exportación debido a lo que denomina claramente Gimón (2006) como la parálisis paradigmática por lo cual actúan rígidos paradigmas empresariales que exigen en primera instancia un esfuerzo adicional para modificar estrategias en pertinencia con la verdadera necesidad de un entorno dinámico, exigente y altamente competitivo como está actualmente BONTA.

A pesar de que en la organización se cuenta con la infraestructura –económica, tecnológica y humana- para poder transformarse en una empresa nacional que tenga éxito en el mercado internacional, esta no ha sido capaz de hacer la metamorfosis completa y, solo se presenta la organización como una empresa nacional que tiene mediana presencia en el mercado extranjero. La razón es muy sencilla ; la parálisis antes mencionada se justifica como un gran impedimento que no sólo es provocado por el director de la compañía, si bien es cierto que en su cabeza recaen las decisiones trascendentales que permitan crecer o morir en las estrategias que se implementen en la organización como explica Mitzberg (1990).

Ya que, no solo se debe hacer construir una estrategia, también esta misma obliga a transformar concordancias internas (generadas por el empresario) con concordancias externas (generadas por los clientes) en la cual, se necesita plantear si de verdad una organización está preparada para diseñar cualquier estrategia, es decir; a) si la organización nueva tiene estructuras gerenciales muy simplificadas, b) necesitan una clara dirección a seguir y c) las situaciones estén relativamente controladas por el flujo mercancía-cliente esté en mediana medida atendida.



Gráfica: Parálisis paradigmática con tónica empresarial. Elaboración propia con fuente de Mitzberg (1990) y Gimón (2006)

No obstante se debe de realizar la acotación que ninguna empresa está configurada y puesta en acción solo a través de las decisiones y estrategias empresariales que realicen los directivos de la compañía. Esto sería un determinismo terrible ya que la organización se debe de asumir como un mecanismo enraizado que además tiene matices enormes y complejos. Debemos comprender entonces que además la parálisis tiene un trasfondo que también se deriva desde la política pública, ya que, si bien el comercio exterior ha crecido de manera exponencial a través de la entrada del TLCAN con 14 años de funcionamiento las empresas que menos han crecido son las empresas de capital nacional que se dedican al sector agropecuario Delgadillo (2008).

En concordancia , es importante preguntarse si BONTA está preparada para realizar una estrategia comercial con miras fuertes, articuladas y realmente analizadas para el mercado extranjero. Turrá comenta acerca de los mecanismos que utilizan para exportar: *“No, nosotros realmente no hacemos nada porque como todo lo vendemos con francofábrica que se llama, realmente nosotros el café lo entregamos aquí, y en el caso de italiano y del gringo, ellos vienen por ellos y ya no sé que hacen ellos, ya de ahí es su problema”*. Por último se puede asumir que básicamente no se ha generado una estrategia de comercialización para el mercado extranjero, Turrá agrega *“Yo creo mucho en el mercado nacional, o sea nosotros en ese sentido por lo menos nos damos cuenta de que este mercado nacional crece todos los días y la verdad en una buena venta hay todo, y estamos apostando mucho al mercado nacional, o sea la exportación si viene que venga, pero realmente donde nuestros esfuerzos van en camino es sobre lo nacional”*.

El porqué de no haber generado las estrategias necesarias para consolidar el mercado de exportación son bastante directas; en un enfoque económico podemos observar por lo que comenta Turrá que por el momento no es su bien máspreciado en este momento; si bien le interesa y está BACIO al pendiente de ellas éstas parecen no ser un motivamente claro en un futuro cercano.

Por otro lado podemos considerar desde la teoría social que BONTA está pasando por un claro momento de parálisis, con el crecimiento tan rápido que tuvo en los últimos 9 años de plena realización comercial y que sus frutos han rendido esta empresa a través de la dirección de Turrá prefiere mantenerse a la distancia de la exportación directa y con la menor participación posible; es decir, si le interesa la exportación pero no han generado mecanismos más agresivos para la exportación de café. El enfoque personal es además muy claro al respecto; por lo cual se retoma a Carrillo (2010) explicando que los hombres encargados de la gestión empresarial están también inmersos en una serie de circunstancias que les permiten llevar a cabo la elección de acciones que serán impulsada. Si bien la parálisis se comprende desde la teoría organizacional esta es generada por la cabeza de la organización, por lo cual Turra se muestra conservador y reservado para su comercialización del mercado extranjero; antepone lo nacional a lo extranjero y la venta tradicionalista a la gran escala.

SOBRE LA ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN DE CAFÉ BACIO: EMPRESA BONTA

ENFOQUES DE LA ESTRATEGIA	CAUSAS Y CONSECUENCIAS.
Económico	Se antemone la ganancia limitada pero controlada que representa el mercado nacional y así evitar las caídas abruptas de la bolsa NYC a través del contrato “C” para la compra de café.
Personal	Turrá prefiere generar el flujo comercial en México para tratar de que BONTA como conglomerado comercial ramificado en la comercialización de café estén controlados tanto en calidad como en producción nacional.
Administrativo	La parálisis paradigmática evita que BONTA tome riesgos más elevados y preponderarán los pasos pequeños pero seguros a la gran presencia internacional

VII. SOBRE EL CONTENIDO CULTURAL Y LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

Al principio de la presente investigación se planteó como objetivo nodal el indagar cómo es que se va construyendo la estrategia de negocio para la comercialización del café en el mercado extranjero y mercado nacional tomando como base el contenido cultural que se le imprime al producto que se comercializa. En otras palabras; ¿Qué papel juega la cultura del productor para realizar la estrategia de negocios para la exportación de café?.

Si bien es cierto y como se planteó en el capítulo anterior de la presente investigación se ha comprobado que la empresa BACIO S.A DE C.V no ha generado por el momento ninguna estrategia –formal- de negocios que ataque al sector de la exportación de su producto y la organización en cuestión ha preferido por el momento no generar más mecanismos que faciliten la exportación y han dedicado su conocimiento para prevalecer y posicionarse en el mercado nacional.

Lo anterior no debe de interpretarse como una ausencia de contenido empresarial o falta de planeación de la misma. A pesar de que la compañía no ha generado modelos estratégicos que vinculen más fuertemente el desarrollo de la exportación, la empresa posee actualmente una sólida estrategia de comercialización en general y un amplio, y antiguo contenido cultural familiar que nutre a la organización a través de su director y además esta cultura puede apostar perfectamente para el mercado nacional , por lo cual es preponderante retomar la pregunta de investigación antes mencionada pero con una tónica diferenciada. Para esto debemos definir y explicar qué es cultura empresarial , cómo la cultura del empresario permea las estrategias de negocio y a través de la cultura del empresario cuáles fueron las estrategias tomadas para la generación de mecanismos de comercialización.

Ulteriormente se ha definido a la estrategia como el pegamento social que permite que el engrane de la configuración de las organizaciones se pueda gestar. La cultura en la organización además de ser un todo integral, formado por instrumentos y bienes de consumo, estatutos constitucionales, ideas y oficios humanos, creencias y costumbres es también un cohesionador que integra y mantiene la trama ideológica que exista en la organización, para poder comprender que es la cultura organizacional es necesario entonces

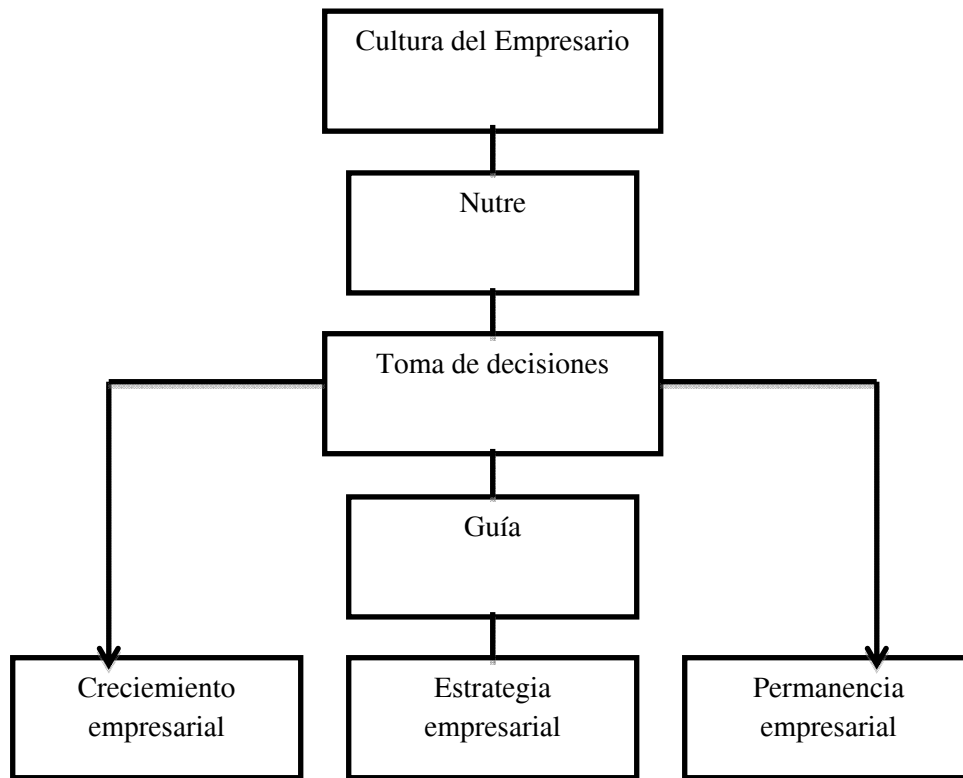
definir a la cultura empresarial.

¿Cómo podemos definir a la cultura del empresario?, básicamente es todo aquel conocimiento que profesional, personal y socialmente ha sido progresivamente mezclado con valores imprescindibles para un empresario como la ética, honestidad, disciplina y enfoque de progreso, con el fin de generar una participación activa con el desarrollo de la sociedad y el de generar valores materiales Mattelart(2003) afirma con razón que debido a los procesos de globalización, el concepto de cultura empresarial se ha convertido en un comodín que sirve para legitimar políticas gubernamentales y políticas privadas para el óptimo desarrollo de las organizaciones.

Por lo cual la cultura empresarial se gesta no sólo como un mecanismo que le da sentido a las organizaciones, sino que esta misma se convierte en la brecha que nutre de sentido y de fondo a las mismas. El trabajo de la cultura del empresario es la maximización de oportunidades y por lo tanto su función es determinar que actividades deben ser realizadas más que el hacer las actividades bien hechas (Drucker, 1986).

Hablar de estrategia sin cultura es conceptualmente incorrecto, si la participación del empresario como gestor de la estrategia no está inmerso en ciclos ricos y circulares de cultura de origen diverso como son personales, sociales y familiares caemos en la vieja interpretación de la empresa y del empresario como sólo objetos mecanizados que buscan la acción – resultado con tónica solamente económica y dejando a un lado el enriquecimiento social que en realidad es el que otorga la riqueza de las organizaciones.

El siguiente gráfico define la participación de la cultura como eje gestor de la estrategia y canal base para la toma de decisiones, en el cual nutre, guía y da fondo a toda actividad empresarial que decida realizar el empresario.



Gráfica: Importancia de la cultura en la empresa. Elaboración propia con fuente de (Drucker, 1986) y Mattelart(2003).

Hemos definido a la cultura del empresario como un nutrimento para la organización y el cual da fondo y guía a toda la estructura a través de la estrategia empresarial y esta misma da guía a la toma de decisiones para optimizarla y que, a pesar de poder ser errónea la estrategia esta misma tenga un claro contenido social. Como lo explica Barney (1986). se debe entonces responder como la cultura del empresario permea a las organizaciones. La cultura *per se* influye en la toma de decisiones es decir, actúa como un filtro perpetuo y establece cuales son las premisas para todas las decisiones (Snodgrass, 1984). Por lo tanto organizaciones del mismo giro y enclavadas en el mismo entorno sociocultural puede trabajar de muy distinta forma, la interpretación que tienen de su actividad cultural es muy distinta y por supuesto bloquean información que si bien le son útiles a las empresas que tengan el mismo nicho de mercado, esta misma información puede ponerse en segundo término debido a la ideología que tenga una empresa.

En la empresa BONTA pasó algo muy similar, a pesar de que Coatepec, Veracruz es *ab*

aeterno el sitio del café en México y uno de los pioneros de la exportación del aromático debido a las oportunidades geográficas, culturales y económicas que han permitido que extranjeros compren fincas en desuso y las revitalicen. Turrá comenta lo siguiente al llegar a Coatepec y establecerse como empresa.

Bueno, al principio la gente hasta se burlaba un poco de nosotros, que nos daban tiempo de vida a meses, días, etcétera, gente que iba a cafeterías en donde habíamos conseguido a algún clientito y que les decían que eran de Coatepec, que cómo le compraban a un italiano, en este plano, muchos de ellos son productores bastante grandes de la zona, y la verdad es que esta diferencia, esta cosa al final ha ido cambiando mucho, hay gente que ha venido a tomar cursos conmigo de tostado, ha venido gente a que le pruebe su café, así, muchos de ellos, hay otros que siguen sobre su posición, pensando que soy un italiano y que no puedo enseñarle a ellos lo que es un café.

Si bien la cultura es un nutriente para la organización como lo menciona Barney (1986) también se debe de recalcar que la cultura es un prisma que ciega a los empresarios e inhabilita con gran miopía a responder a las nuevas necesidades y genera de nueva cuenta una parálisis. Lorsch (1988) responde muy claramente a esta acotación, los empresarios empoderados con un gran bagaje y antiguo contenido cultural tienden a aferrarse a las convicciones que han funcionado en el pasado y por lo tanto impiden generar nuevas estrategias más contemporáneas con la situación pertinente de cada organización, por todo lo anterior, ¿Cuál es entonces el reto de las compañías terminantemente nuevas pero con un gran contenido cultural?

Al explicar Turrá el por qué de su compañía podemos comprobar su gran contenido cultural familiar. Sin embargo cada empresa (Guglielmo y Bonta) se mueven por diferentes y diferenciados conjuntos de creencias y valores acondicionados por cada uno de los miembros de la organización. No obstante es increíble observar como las dos empresas de origen familiar presentan un común denominador que afecta su gerenciamiento: una fuerte resistencia al cambio debido a la creencia y arraigo de valores y costumbres.

Y que no solamente viene en juego el ciclo comercial, también entra en la batalla empresarial que es el nombre y la imagen de la familia que es preponderante conservar.

Mi familia lleva toda la vida en el café, mi abuelo empezó en 1946 con un tostador de café en Italia, mi papá le siguió, yo fui el único de la familia que no estuvo en este negocio, porque yo me dediqué a jugar a fútbol muchos años, pero conocí el negocio, porque de chiquito estaba ahí dentro, estaba siempre metido, cuando decido de acabar con el fútbol, me meto a investigar más sobre el café, mientras mis estudios fueron, yo saqué dos carreras, mientras jugaba, uno fue de analista sensorial y otro fue en ciencias de la comunicación, porque me gusta la charla, de ahí fue, bueno, total, me meto a investigar mucho del café en Italia, de hecho llegué a abrir unas cafeterías propias en Roma.

La primer temática que podemos encontrar en nuestro empresario es la que oscila en lo familiar, BACIO a pesar de ser una empresa 100% mexicana esta no ha sido capaz de desprenderse de la cultura que vive Guglielmo (Empresa que dio origen a BONTA) sigue utilizando los mismos mecanismos utilizados en Italia puestos en México:

Definitivamente yo traía la experiencia de Italia, conociendo el café italiano, lo que mi familia actualmente produce, la empresa se llama "Guglielmo" está en Italia, es una empresa del sur de Calabria yo creo que la más grande que hay de tostadores de café y no sé, estos conocimientos intenté adaptarlos a México.

Ante estas problemáticas surgen dos preguntas ¿Debe modificarse la cultura cuando no esté de acuerdo con la estrategia? o ¿Deben rechazarse las estrategias cuando no están de acuerdo con la cultura? Un cambio cultural depende de la necesidad de: a) implantar una nueva estrategia, b) la fortaleza de la cultura existente y c) la existencia de subculturas o el nivel de enfrentamiento real entre ambas.

Sin embargo Graig-Cooper y Baker (1994) afirman que una organización no puede cambiar tan deprisa como exige el mercado, por lo que las empresas deben estar ajustando su estrategia y reformulando su estructura continuamente, por lo cual hay que tener en cuenta que la relación entre estrategia y cultura siempre está vigente, y que no existe una cultura óptima para todas las empresas del mercado.

Cuando se estudia el estado de la empresa cabe preguntarse si es adecuada la cultura a la organización en el sentido proactivo de la empresa para adaptarse a las circunstancias del entorno. También se debe considerar la relación con la fase del ciclo de vida organizacional y el desarrollo de estrategias de negocio concretas.

VIII IMPACTO DE LA CULTURA EN LA ESTRATEGIA

Debido a la complejidad de la organización y a las diversas ramificaciones que tiene actualmente, fue necesario deshilar sus ejes formativos que a su vez se tendrán que definir en funciones y en impactos comerciales. Bajo este parámetro es necesario entonces situar en base a la cultura de la empresa BONTA definir cuáles fueron sus estrategias utilizadas en base al contenido cultural que Antonio Turrá tiene como sujeto social.

CUADRO DE DATOS SIGNIFICANTES		
Ejes estratégicos culturales	Función del eje específico sobre la estrategia	Impacto de los ejes en la estrategia empresarial
EJE FAMILIAR	Nutritiva	Conocimiento del mercado de café antes de crear a BACIO.
EJE TERRITORIAL	Guía	Utilización de la cultura italiana como motor principal de venta para el mercado nacional y la mexicana para el extranjero.
EJE AGLUTINANTE	Conexión/Reforzamiento	Utilizar al café como un medio y no como un fin; conectar a la cadena productiva agrícola con la cadena productiva comercial
EJE MOTIVACIONAL	Poder	Motivaciones personales para comercializar y exportar.

VIII. 1 EJE FAMILIAR

Anteriormente se ha demostrado que BONTA ha logrado un éxito comercial en México como resultado de la carrera comercial que ha precedido su familia. Hacer caso omiso a la herencia familiar que tuvo Antonio Turrá en el conocimiento del ramo cafetalero es, per se, incongruente al momento de analizar como se ha gestado el desarrollo de BONTA. Si bien

Turra comenta que se separó comercialmente de su familia en la entrevista semi estructurada se puede comprobar lo contrario:

Estos conocimientos intenté adaptarlos a México, con una diferencia; en Italia hacemos café mezclando café de diversos orígenes, de Indonesia, de África, etc y de Brasil, sin embargo aquí en México mi reto fue hacer un café similar al café italiano pero con café de producción mexicana y de hecho es lo que actualmente estamos haciendo.

El contenido familiar también puede ser comprobado al observar cómo es que tiene desarrollado su capital humano, BONTA solo tiene doce empleados (sin contar al organigrama directivo) en nómina, por lo cual es de suponerse que a pesar de ser una empresa consolidada y fuerte sigue manteniendo un perfil familiar. Turrá comenta:

A nosotros nos gusta formar a la gente, casi todos los que tenemos es gente que hemos ido formando nosotros, gente que venía del ramos del café, intentamos que sea gente que se entusiasme con lo que hacemos, gente que sea seria, que se ponga la camiseta en el trabajo, eso es lo que intentamos hacer, y ya nosotros nos dedicamos a capacitarlos y a que mejoren día con día sus conocimientos. Aquí no hay cambio de personal, o sea quiero decirte que aquí seguimos con las mismas personas que hemos empezado, en estos seis años de vida casi, creo que se fueron dos personas, el resto siguen, los que han empezado con nosotros.

¿En que universo de estudio se hubiera podido comprender que BONTA haya logrado el éxito comercial de café tostado a la usanza italiana sin haber sido antes participe de dicha tradición? A su vez, no solamente se debate el eje familiar en la transformación del producto, también es importante señalar que lo referente a la imagen corporativa y al desarrollo de la misma ha sido y es, una calca de lo que GUGLIEMO desarrolló. Turrá comenta en relación a su imagen corporativa.

El logo de BACIO es para nosotros algo que hemos hecho con mucha ilusión, un proyecto que se hizo muchísima ilusión y donde le tienes mucho cariño, muchas empresas se van modernizando y cambian logo, incluso nombre y cosas de estas y la verdad es que nosotros nos la llevamos atrás de muchísimos años, porque este logo llega de Italia, no nace aquí,

viene de Italia y de ahí estamos siguiendo las cosas, entonces eso representa, el cariño que hemos apostado en hacer esta empresa.



VIII. 2 EJE TERRITORIAL

Este eje es por demás a opinión propia el más importante punto a tratar para deducir la cultura empresarial del productor con la estrategia de negocio del mismo, este eje da la estructura suficiente y permite moldear las estructuras empresariales venideras. El impacto que logra este eje es propiamente de una italianización de la empresa BONTA; en resumen, la italianización la podemos comprender en el plano cultural como la adquisición de la cultura italiana propia de Turrá con la transformación del café mexicano. Es decir, utilizar los componentes lingüísticos, culturales, sociales y nacionales del director para poder comercializar. En otras palabras, se le apostó a la cultura italiana para la venta de origen nacional, desde la confección y manufactura de los empaques hasta el entrenamiento a los vendedores. Turrá comenta sobre la apuesta a la cultura italiana:

Decimos que fue la causa, sobretudo la motivación de cómo te hablaba antes, venir a producir aquí el café, fue la cultura italiana, la cultura italiana... los italianos son hábiles en transformar la materia prima, la industria italiana siempre ha estado en las mejores potencias del mundo, por esta transformación que tiene, es un país donde tiene poca materia prima, pero son grandes transformadores, en el caso específico del café, eran once productos del café que utilizamos, viene importado de distintas partes del mundo, pero si nos hemos visto hábiles en transformarlo, así como en crear las cafeteras, porque primero se inventaron las cafeteras de espresso de ahí hoy en día las cafeteras italianas siguen siendo las mejores, por mucho que nazcan en otros países.

No obstante la temática de la investigación es la de estudiar la cultura del productor en la exportación del café de México. BONTA actualmente no está apostando por la exportación. El mecanismo que utiliza para comercializar su café en el extranjero es a la inversa, para poder llegar al mercado europeo y específicamente al italiano fue necesario mexicanizar el mismo producto con las mismas especificaciones técnicas con un empaque distinto, la imagen que utiliza BONTA para el mercado europeo es la línea denominada DON TATO:

Hay mucha oferta, entonces es por eso que la imagen italiana no tiene mucha lógica traerla de México para un país europeo, lo ideal sería traer la marca mexicana, o sea darle más importancia a lo que es el país de México y es lo que estamos apostando y lo que le iremos apostando para el futuro. Te digo que para nosotros la exportación estará interesante, sobre todo en un futuro, más que en un momento actual, hoy es sólo una cuestión de imagen.

Sin embargo también le fue útil esta línea híbrida para sanear las relaciones que tenían con sus distribuidores, específicamente los distribuidores de Jalisco. Turrá comenta: *“El distribuidor que tengo ahorita en Guadalajara y el distribuidor que tengo en Vallarta, el distribuidor de Guadalajara vende en Vallarta y el distribuidor de Vallarta vende en Guadalajara, los dos tienen café BACIO, entonces qué ocurre, como le limité la zona, ok, ellos dijeron tú no puedes ir a vender aquí y tú no puedes ir a vender ahí, para no entrar en conflicto entre ellos, y les saqué una marca neutra que fue Don Tato”*.

VIII. 3 EJE AGLUTINANTE

Una organización deberá siempre de ser situada en un espacio-tiempo específico por lo cual la ubicación geográfica de la empresa es un gran aliado que permite controlar y mejorar a la empresa. BONTA fue establecida posteriormente en la ciudad de Coatepec por contar esta misma con todos los beneficios tecnológicos, agrícolas, culturales y sociales que permitan unificar a la cadena productiva del café con la cadena comercial.

La unión de lo agrícola con lo comercial en la cadena productiva del café aún en México es poco visto, teniendo en cuenta que los productores de café están orientados sólo a las

prácticas de cultivo y no a la comercialización del mismo. BONTA logró posicionarse primero en la ciudad de Coatepec para después lanzar su producto a la comercialización; la estrategia contextual de comercialización fue: de lo micro (con el posicionamiento de su marca en la ciudad) a lo macro (con la búsqueda de distribuidores en todo el país). Turrá Comenta “*Pues tengo Puebla, Tlaxcala, Guadalajara, Monterrey, Aguascalientes, Playa del Carmen, Ciudad de México, esos siete distribuidores y Querétaro*”.

A pesar de que en la investigación establecimos que el mercado internacional busca cafés de origen especial y que estos debe de contener certificaciones que acrediten a) su procedencia, b) su proceso en el cual fue cultivado y c) su calidad intrínseca del grano pudimos comprobar que en el caso específico de BACIO y BONTA este requerimiento no es utilizado. Lo anterior demuestra que interesa más el contenido que se le imprime al grano que el propio producto. Turra comenta:

La certificación desgraciadamente hoy en día no le interesa casi a nadie, yo te hago el ejemplo con el café orgánico, realmente el café BACIO es un café orgánico, que nunca hemos certificado porque la certificación cuesta mucho dinero, pero a mí me lo pagan igual si es orgánico que si no lo es, esa es la realidad, hay mercados como puede ser la parte de california que lo orgánico se aprecie más y seguramente pagan algún centavo más para lo orgánico, pero si lo vemos en números, no conviene la certificación orgánica, eso es lo que hay actualmente, como no conviene algunas certificaciones que actualmente están de moda aquí, que desgraciadamente se han transformado en business, no en cosas reales que sirvan al consumidor final.

La empresa que dirige Turrá se ha ramificado, se ha modernizado y la ha convertido en un tejido comercial reconocido y así mismo se logró la diversificación de su oferta operativa. Consiguiendo además de la venta de café para el mercado nacional e internacional una comercialización de productos y servicios que giran en torno al aromático. Smircih y Stubbart (1985) son puntuales al clarificar el significado del entorno contextual de la organización a través de lo que denominan un entorno objetivo y que presupone que una organización está implantada dentro de un entorno que posee una existencia externa e independiente.

MARCAS QUE BONTA REPRESENTA		
MARCA	GIRO	ESTATUS
BACIO SCIROPPi	Jarabes	Productor
LA SCALA	Maquinaria para cafetería	Distribuidor exclusivo
CAFFÉ BACIO	Café en grano	Productor
HELADOS BACIO	Helados Artesanales	Productor
ASSOCIAZIONE ITALIANA NEL MONDO	Consultoría	Representante en México
LA FONTANA RISTORANTE	Café Restaurante	Productor
NOVA POINT	Tazas italianas	Distribuidor exclusivo
LA PICCOLA	Cafeteras caseras	Distribuido exclusivo
EUREKA	Molinos industriales	Distribuidor exclusivo

Tabla: Ramificaciones de Bonta. Elaboración propia con fuente en www.bonta.com.mx

VIII.4 EJE MOTIVACIONAL

Este eje es preponderantemente psico- social. En esta investigación se ha defendido al actor empresarial como un sujeto social que puede generar su acción económica a partir de motivadores personales. Timmons (1994) define ser empresario como tomar acciones humanas, creativas para construir algo de valor a partir de prácticamente nada. Es la búsqueda insistente de la oportunidad independientemente de los recursos disponibles o de la carencia de éstos. Requiere una visión, pasión y el compromiso para guiar a otros en la persecución de dicha visión. La diversificación de la compañía fue un acto orgánico que permitió percibir las necesidades que su sociedad comercial requiere:

En estos años se han evolucionado las cosas, y los últimos dos en concreto nos hemos

enfocado mucho en el café “Cialda” hemos traído de Italia una maquina que hace los “Pods” hemos empezado con un mercado nuevo, donde a lo mejor hemos estado favorecidos por Nestlé que ha sacado estas maquinitas económicas, nosotros tenemos nuestro “Pod” que creo que es un café bastante bueno para ser un café de esta calidad. Es un café que conservamos con nitrógenos, porque cuando viene molido tiene su dosis de nitrógeno, de manera que no se oxida y la verdad hemos visto que en dos años estas ventas están por superar esta venta que es de café en grano, o sea, es impresionante cuanto ha crecido, el “Pod” ya lo estamos exportando en Estados Unidos y lo estamos exportando para una empresa italiana de Roma

¿Qué motivaciones tuvo Antonio para exportar su producto? La motivación fundamental de cualquier empresario es la necesidad de logro , ya que los objetivos de la organización no son más que la extensión de los objetivos de Antonio Turrá.

El hecho de decir que vendo en Italia es un orgullo propio, decir que estoy vendiendo en Italia, estoy vendiendo en Alemania, y en Estados Unidos, pero realmente no es el mercado al que más le estamos apostando, al mercado al que más le apostamos es al nacional, seguramente con finca Don Tato es donde le apostaremos en el mercado internacional.

El objetivo entonces que se plantea Antonio no es por si solo el éxito comercial, la meta dominante de esta organización que opera en modo empresarial parece ser la del crecimiento, que a su vez es la manifestación más tangible del logro. Por lo cual podemos preguntarnos ¿Desde que aspecto opera este objetivo? La respuesta es compleja en sí, dado que la pregunta también nos abre las posibilidades a ramificarnos.Sin embargo, la respuesta más sencilla a esta interrogante es la de la visión objetivizante; en la cual el empresario se refiere a la visión que tiene de la empresa a futuro y que operando con los recursos emocionales de la organización los transforma con sus propios valores, compromisos, aspiraciones, entrega y necesidades obteniendo una imagen más nítida de un futuro posible.

IX. CONCLUSIONES

Difícilmente podemos encasillar las acciones que toma un empresario y focalizarlas en giros meramente económicos. La cultura, la tradición, la influencia familiar, las motivaciones personales y el contexto socio territorial también tienen un eje preponderante en el actuar diario del empresario y logran que la gerencia se vuelva una tarea compleja. El empresario tiene que moverse en acciones abstractas, que van construyendo el camino de la empresa. Al inicio de la investigación abordamos los temas de toma de decisiones y estrategias empresariales. ¿Qué son? ¿Para qué sirven? ¿Cómo se gestan? ¿Son orgánicas? ¿Se pueden modificar? ¿Qué temporalidad tienen? Para poder contextualizar estas preguntas fue necesario ubicarnos en un contexto real, que tuviese momentos ocasionales y por supuesto, que le dieran fondo y forma a estas preguntas. Las preguntas concretas fueron muy básicas ¿Cómo se construyó la estrategia de negocio para la comercialización del café en el mercado de exportación y la venta del café para el mercado nacional de la empresa BONTA? Además ¿qué papel juega el contenido y la percepción cultural del productor alrededor de las prácticas del cultivo del café y su relación con la estrategia de comercialización hacia el mercado extranjero ? Estas preguntas tendrán respuesta en 5 reflexiones finales.

1. Básicamente, la estrategia de negocios que tuvo la empresa BONTA a través de Antonio Turrá para comercializar el café al mercado nacional y al mercado extranjero fue la siguiente: La estrategia para la exportación es nula, es decir, a BONTA por el momento no presenta ningún interés en comercializar su café al mercado extranjero, debido a: a) Para Antonio Turrá el mercado nacional es mucho más interesante debido a la creciente aceptación que presenta el café como bebida especial, b) La imagen corporativa que maneja BONTA es completamente italianizada, por lo cual, el mercado ideal que tendría BONTA sería el cliente italiano, no obstante el cliente extranjero busca el agregado cultural que tiene el café mexicano. Es decir, un cliente italiano no comprará un café de origen mexicano que estéticamente muestre un diseño italianizado, por lo cual, le resulta en un absurdo consumir café mexicano diseñado por un italiano.

2. Lo anterior se puede homogeneizar en un concepto, la estrategia de negocios para el mercado de exportación es nula debido a que BONTA a pesar, de que en los últimos años ha presentado un crecimiento y despegue bastante favorables bajo la dirección de Antonio Turrá, este último no ha permitido hacer crecer a la empresa y diversificarla. Los teóricos de la administración de empresas denominan a esta contractura como una parálisis paradigmática en la cual la cultura le juega un revés al director de la compañía y lo muestra conservador anteponiendo más los datos que las situaciones reales que vive BONTA ya que los empresarios empoderados con un gran bagaje y antiguo contenido cultural tienden a aferrarse a las convicciones que han funcionado en el pasado y por lo tanto impiden generar nuevas estrategias, más contemporáneas con la situación pertinente de cada organización.
3. La estrategia que realizó BONTA para comercializar su producto fue muy sencilla. Para poder comercializar en México utilizó la tradición y cultura que los hermanos Turrá poseen de Italia, a la cual la podemos denominar como una italianización. La italianización es utilizar los componentes lingüísticos, culturales, sociales y nacionales del director para poder comercializar. En otras palabras, se le apostó a la cultura italiana para la venta de origen nacional, desde la confección y manufactura de los empaques hasta el entrenamiento a los vendedores.
4. El contenido cultural que poseé Antonio Turrá y que le imprime al sistema producto-café es, sin lugar a dudas, la centralidad de la estrategia empresarial. Esta estrategia se canalizó a cuatro ejes rectores que permitan orientar y aglutinar la relación cultural con la relación comercial estratégica:
 - Familiar: Turrá es la tercera generación de empresarios dedicados a la comercialización del café. Este eje rector es el que le da soporte y conocimiento del producto, este eje se vuelve nutritivo para la estrategia.
 - Territorial: Al utilizar la cultura italiana como motor de venta para el mercado nacional con CAFFÉ BACIO, se tuvo que usar la cultura mexicana para la comercialización extranjera.

- Para poder vender en Europa y América del Norte se tuvo que utilizar la misma materia prima pero con una conversión de diseño, imagen y materiales de empaque para convertirse de CAFFÉ BACIO a CAFÉ FINCA DOND TATO.
- Aglutinante: A través de la conformación de un clúster en la cadena productiva del café la empresa ya no solo ofrece el producto-café, también tuvo la oportunidad de diversificarse para por lo menos estar en los últimos 5 eslabones de la cadena (Producción- Beneficiado-Tostado- Catación- Barismo).
- Motivacional: Antonio Turrá decidió exportar por una razón sencilla: por prestigio, su motivación básica fue la de poder anunciar que exportaba.

Cómo conclusión final podemos determinar que BONTA se muestra como una empresa que ha podido comercializar con la cultura que prevalece en los socios capitalistas que son de origen italiano. Con esto han podido penetrar al comercio nacional del café y, a pesar de ser una empresa meramente familiar. BONTA tiene participación en el mercado extranjero, este es menos importante para la empresa que la venta de café para el público nacional. En definitiva, la cultura, la tradición y las costumbres del empresario impregnan a la empresa, no obstante es imperante reflexionar hasta qué punto la cultura se convierte en un paño que por miedo a perder el prestigio antes ganado permite que la empresa no se pueda transformar, esto es de ser una empresa italo-mexicana que tiene una fuerte venta en el mercado nacional, a transformarse en una empresa una alta venta para el mercado internacional.

XI. BIBLIOGRAFÍA

Asociación mexicana de la cadena productiva del café. Extraído el 23 de marzo de 2011 desde <http://www.amecafe.org.mx/>

Andrews, K(1971): The concept of corporate strategy. Irwin, Homewood. USA.

Barney, J.B(1986): Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy. Management Science, USA.

Carrillo, M (2010) :Decisiones empresariales. Dos estudios de caso en empresas del estado de Querétaro. Miguel Ángel Porrúa-UAQ. México.

Coffee Quality Institute . Extraído el 23 de marzo de 2011 desde <http://www.coffeeinstitute.org/>

Consejo Regulador de Café Veracruz . Extraído el 5 de junio de 2011 desde http://www.ema.org.mx/descargas/encuentros/eva_conformidad/MESA_5/CAFEVERACR UZ-1.pdf

Chandler, A. D. (1962): Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise, MIT Press, USA.

Diccionario de economía política, (1965), Grijalvo. México.

Drucker, P (1954): Management, Tasks, Responsibilities, Practices. Harper and Row. New York, USA.

Estrada. F (2006): Herbert Simon and the organizational economic. Universidad Externando de Colombia. Colombia.

Furham (2001): Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. Ed Oxford, México.

Granovetter, M (1985): Economic Action and Social Structure The problem of Embeddedness, American Journal of Sociology , USA.

Hax, A (1994): Gestión de Empresa con una visión estratégica. Editorial Universitaria, México.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Extraído el 5 de junio de 2011 desde <http://www.inegi.org.mx//default.aspx?>

Instituto Nacional Forestal. Extraído el 5 de junio de 2011 desde <http://148.223.105.184/infys/>

Instituto Veracruzano para el Desarrollo Rural. Extraído el 5 de junio de 2011 desde http://portal.veracruz.gob.mx/portal/page?_pageid=1442,1&_dad=portal&_schema=PORTAL

Kolter & Amstong: (2006) Principles of Marketing. WP. Editores, USA.

Kanheman, D (1979): Prospect Theory and Analysis of Decisions Under Risk, Econometrica, USA.

Lewis, A (1995): The New Economic Mind: The Social Psychology of Economic Behaviour, UK.

Mullainathan, s. Y Thaler, r. (2000): Behavioral Economics. MIT Departments of Economics Working Paper n° 00-27, National Bureau of Economic Research Working Paper n° 7948, USA.

Mattelart, A (2003): The information society. Sague Editores, USA.

Mintzberg, H & Quinn J. (1999): El proceso estratégico. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Mintzberg, H (1975): The manager's job: Folklore and fact. Harvard business review, USA.

Mintzberg, H (2009): Managing, Grupo Editorial Norma, Mex.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos Extraído el 15 de abril de 2011 desde http://www.oecd.org/pages/0,3417,es_36288966_36288120_1_1_1_1_1,00.html

Plan Veracruzano de Veracruz. Extraído el 5 de junio de 2011 desde: http://www.portal.veracruz.gob.mx/portal/page?_pageid=273,3913793&_dad=portal&_schema=PORTAL

Porter, M (1979): Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press. New York. USA.

Real Academia de la lengua española. Extraído el 15 de abril de 2011 desde <http://www.rae.es/>

Resnik, M. (1998): Elecciones: Una introducción a la teoría de la decisión. Ediciones Gedisa. España.

Salinas, J (2012): La configuración industrial en el sector aeronáutico en el Estado de Querétaro. Tesis Doctoral en Estudios Laborales. Universidad Autónoma Metropolitana. México.

Specialty Coffee Association of America. Extraído el 1 de noviembre de 2012 desde www.scaa.org

Sun Tzu (2000): El arte de la Guerra; los trece capítulos José J. de Olañeta: España

Simon, H.(1960): The new science of management decision. New york, USA.

_____ (1976) Administrative Behavior : A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations,. The Free Press. USA.

_____ (1982), Models of Bounded Rationality: Economic Analysis and Public Policy, vol. 1, Cambridge, Mit Press. USA.

_____ (1989) Administrative Behavior : How organizations can be understood in terms of decision processes The Free Press. USA.

Simonsen. J. (1994) : Administrative Behavior Science, Roskilde University, Spring . USA.

Vancil, F. & Lorange, P. (1975): Strategic planning in diversified companies, Harvard Business Review, USA.

Von N, John & Morgenstern, O (1944): Theory of Games and Economic Behavior, Princeton Univ. Press, USA.

Waterman, R. Jr. & Peters, T. and Phillips, J.R. (1980): Structure Is Not Organisation in Business Horizons, USA.

Wrapp, E (1976): Los buenos administradores no participan en política . Harvard Bussiness Review , USA.

Weber, M (1921) . Economía y Sociedad. Fondo de Cultura, México.

Zaleznik, A (1994): Managers and Leaders: Are they different? Harvard Bussiness Review. May- Jul, USA.

Zemelman, H. (1987): Conocimiento y sujetos sociales. Contribución al estudio del presente, El Colegio de México. México.