



UNIVERSIDAD MICHUACANA
DE
SAN NICOLAS DE HIDALGO



**INSTITUTO DE INVESTIGACIONES
ECONOMICAS Y EMPRESARIALES**

Maestría en Ciencias en Comercio Exterior

**“Cadena de valor en la Competitividad Internacional del Café
Mexicano”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN CIENCIAS EN COMERCIO EXTERIOR

Presenta:
L.C. Alejandra Guadalupe Alanís Soto

Director de tesis:
Dra. Odette Delfín Ortega

Morelia, Michoacán

Agosto 2014

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN CIENCIAS EN COMERCIO EXTERIOR

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de Morelia, Mich., el día 12 de agosto de 2014, los miembros de la Mesa de Sinodales designada por el H. Consejo Técnico del Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales (ININEE) de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMSNH), aprobaron para presentar el examen de grado la tesis titulada:

Cadena de Valor en la Competitividad Internacional del Café Mexicano

Presentada por la alumna:

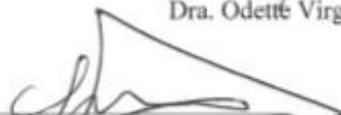
Alejandra Guadalupe Alanís Soto

Aspirante al grado de **Maestra en Ciencias en Comercio Exterior**. Después de haber efectuado las revisiones necesarias, los miembros de la Mesa de Sinodales manifestaron SU APROBACIÓN DE LA TESIS, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

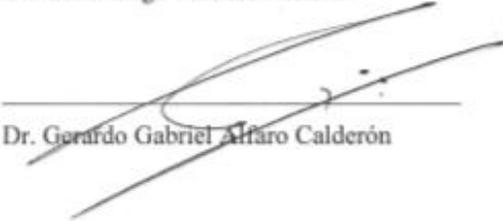
LA MESA DE SINODALES

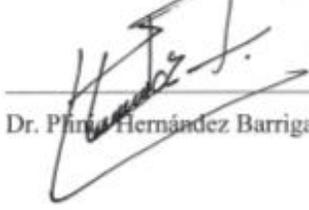
Director de la Tesis


Dra. Odette Virginia Delfin Ortega


Dr. Oscar Hugo Pedraza Rendón


Dr. Joel Bonales Valencia


Dr. Gerardo Gabriel Alfaro Calderón


Dr. Plinio Hernández Barriga

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN CIENCIAS EN COMERCIO EXTERIOR
CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de Morelia, Mich., el día 12 de agosto de 2014, la que suscribe **ALEJANDRA GUADALUPE ALANÍS SOTO**, alumna del programa de Maestría en Ciencias en Comercio Exterior adscrito al Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales (ININEE), manifiesta ser la autora intelectual del presente trabajo de tesis, desarrollado bajo la dirección de la Dra. Odette Virginia Delfin Ortega y cede los derechos del trabajo titulado **Cadena de Valor en la Competitividad Internacional del Café Mexicano** a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para su difusión con fines estrictamente académicos.

No está permitida la reproducción total o parcial de este trabajo de tesis ni su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin la autorización escrita del autor y/o director del mismo. Cualquier uso académico que se haga de este trabajo, deberá realizarse conforme a las prácticas legales establecidas para este fin.



Alejandra Guadalupe Alanís Soto

INDICE

RELACIÓN DE GRAFICAS, TABLAS Y FIGURAS	8
RESUMEN	10
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I.....	13
FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
1.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.	23
1.1.1 Pregunta general de investigación.....	23
1.1.2 Preguntas específicas de investigación.....	23
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	23
1.2.1 Objetivo general de investigación.....	23
1.2.2 Objetivo específico de investigación.....	23
1.3 HIPÓTESIS.....	24
1.3.1 Hipótesis general de la investigación.	24
1.3.2 Hipótesis específica de la investigación.....	24
1.4 JUSTIFICACIÓN	24
CAPÍTULO II.....	26
ELEMENTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES DE LA COMPETITIVIDAD.....	26
2.1 TEORÍAS DE LA COMPETITIVIDAD.....	32
2.1.1 Teoría de la ventaja competitiva.....	32
2.1.2 Cadena de valor	37
2.1.3 Cadena de valor de Porter.....	41
2.1.4 Definición de una cadena de valor.....	46
2.2 COMPETITIVIDAD	48
2.2.1 Aproximaciones al concepto de competitividad.....	48
2.2.2 Niveles de competitividad.....	53
2.2.3 Estrategias competitivas.....	57
2.2.4 Competitividad empresarial.....	60

2.3	ESTUDIOS PREVIOS SOBRE LA COMPETITIVIDAD DEL CAFÉ.	62
2.3.1	Estudio sobre la competitividad del café en México.....	62
2.3.2	Estudio sobre la competitividad del café en Colombia.	65
2.3.3	Estudio sobre la competitividad del café en Nicaragua.....	60
2.3.4	Estudio sobre la competitividad del café en Brasil.	61
CAPITULO III.....		70
CADENA DE VALOR DEL CAFÉ EN MÉXICO.....		70
3.1	DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA CADENA DE VALOR DEL CAFÉ EN MÉXICO.	77
3.1.1.	Descripción de la cadena Productiva.....	83
3.1.2.	Gobernanza de la cadena global de valor.....	84
3.2	ANÁLISIS DEL CONTEXTO INSTITUCIONAL DE LA CADENA.	84
3.2.1.	Aspectos económicos.....	84
3.2.2.	Aspectos sociales.....	87
CAPÍTULO IV.....		89
DISEÑO DE METODOLOGÍA PARA MEDIR LA COMPETITIVIDAD		89
4.1	EL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	89
4.1.1	Tipo de Investigación.....	90
4.2	DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LAS VARIABLES	90
4.2.1	Elaboración del cuestionario.....	91
4.2.2	Cuestionario para empresas exportadoras de café en México.	92
4.3	CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS	95
4.4	UNIVERSO DE ESTUDIO	96
4.4.1	Selección de la muestra.....	97
4.5	APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO FINAL.	91
4.6	HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DE DATOS	92
4.6.1	Procesamiento de las variables.	100
4.6.2	Coeficiente de Correlación de Pearson.....	102
4.6.3	Coeficiente de determinación r^2	105
CAPÍTULO V.....		101
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA COMPETITIVIDAD		101
5.1	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	108

5.1.1	Variable Independiente Cadena de Valor Dimensión Adquisiciones.....	102
5.1.2	Variable Independiente Cadena de Valor Dimensión Logística de Entrada.....	103
5.1.3	Variable Independiente Cadena de Valor Dimensión Operaciones.....	104
5.1.4	Variable Independiente Cadena de Valor Dimensión Infraestructura de la Empresa	112
5.1.5	Variable Independiente Cadena de Valor Dimensión Gestión de los Recursos Humanos.....	113
5.1.6	Variable Independiente Cadena de Valor Dimensión Desarrollo de Tecnología.....	114
5.1.7	Variable Independiente Cadena de Valor Dimensión Financiamiento.....	115
5.1.8	Variable Independiente Cadena de Valor Dimensión Logística Externa	116
5.1.9	Variable Independiente Cadena de Valor Dimensión Ventas y Marketing.....	109
5.1.10	Variable Independiente Cadena de Valor Dimensión Servicio Post-venta.....	110
5.1.11	Variable Dependiente Competitividad Dimensión Calidad.....	111
5.1.12	Variable Dependiente Competitividad Dimensión Rentabilidad	112
5.2	ANALISIS DE LOS RESULTADOS POR ESTADO.	112
5.2.1	Resultados obtenidos en Chiapas.	113
5.2.2	Resultados obtenidos en Veracruz.....	115
5.2.3	Resultados obtenidos en Oaxaca.	116
5.2.4	Resultados obtenidos en Distrito Federal.....	118
5.2.5	Resultados obtenidos en Jalisco y Nayarit.	119
5.2.6	Resultados obtenidos en Puebla.....	120
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		123
BIBLIOGRAFÍA		126
ANEXOS.....		129
Anexo 1. Cuestionario para Empresas Exportadoras de Café.		129
Anexo 2. Relación de empresas exportadoras de café en México.....		136
Anexo 3. Matriz de Congruencia		137
Anexo 4. Problemática identificada por el Plan Rector Nacional.....		138
Anexo 5. Relación de estudios previos con enfoque de Cadena de Valor.....		141
Anexo 6. Mapeo de la Cadena de Valor del Café en México.....		152

Anexo 7. Resultados Obtenidos a Nivel Dimensión por Variable.....	153
---	-----

RELACIÓN DE GRAFICAS, TABLAS Y FIGURAS

GRAFICA 1.1.	Principales Exportadores de Café Verde en el Mundo y su posición de acuerdo al valor de sus exportaciones, 1994-2010.13
GRAFICA 1.2.	Participación en la Producción Nacional de Café Cereza. Principales Estados 2000-201015
GRAFICA 1.3.	Participación por País en la Producción Mundial de Café Verde (Promedio de ciclos cafetaleros 2007-2011)16
GRAFICA 1.4.	Exportaciones de Café Verde en México 1990-201017
GRAFICA 1.5.	Participación del Valor de la Producción de Café en el PIB, 2010.20
FIGURA 2.1.	Diamante Competitivo de Porter32
FIGURA 2.2.	Fuerzas que Impulsan la Competitividad en la Industria33
FIGURA 2.3.	Niveles Concéntricos Jerarquizados de Competitividad51
TABLA 2.1.	Diferencias claves entre cadena productiva y cadena de valor37
TABLA 2.2.	Riesgos de las Estrategias Genéricas57
TABLA 3.1.	Precios Anuales del Café68
TABLA 3.2.	Consumo en Países Importadores.69
TABLA 4.1.	Valores Asociados a las Respuestas Tipo Likert90
TABLA 4.2.	Estadísticos de fiabilidad92
TABLA 4.3.	Cuestionario por Variables y Preguntas Diseñado para la Investigación de Campo de la Cadena de Valor del Café en México95
TABLA 4.4.	Variables y sus Medidas de Tendencia Central97
TABLA 4.5.	Coficiente de Correlación de Pearson99
TABLA 5.1.	Variable Independiente Cadena de Valor Dimensión Adquisiciones105
TABLA 5.2.	Variable Independiente Cadena de Valor Dimensión Logística de Entrada106

TABLA 5.3.	Variable Independiente Cadena de Valor Dimensión Operaciones107
TABLA 5.4.	Variable Independiente Cadena de Valor Dimensión Infraestructura de la Empresa108
TABLA 5.5.	Variable Independiente Cadena de Valor Dimensión Gestión de los RH109
TABLA 5.6.	Variable Independiente Cadena de Valor Dimensión Desarrollo de Tecnología110
TABLA 5.7.	Variable Independiente Cadena de Valor Dimensión Financiamiento111
TABLA 5.8.	Variable Independiente Cadena de Valor Dimensión Ventas y Marketing113
TABLA 5.9.	Variable Independiente Cadena de Valor Dimensión Servicio Post Venta114
TABLA 5.10.	Variable Dependiente Competitividad Dimensión Calidad114
TABLA 5.11.	Variable Dependiente Competitividad Dimensión Rentabilidad115
TABLA 5.12.	Resultados Obtenidos Chiapas117
TABLA 5.13.	Resultados Obtenidos Veracruz118
TABLA 5.14.	Resultados Obtenidos Oaxaca120
TABLA 5.15.	Resultados Obtenidos DF121
TABLA 5.16.	Resultados Obtenidos Jalisco y Nayarit122
TABLA 5.17.	Resultados Obtenidos Puebla124

RESUMEN

Con el fin de contribuir al mejoramiento de la cadena de valor del café en México, este estudio describe la conexión entre cada uno de los agentes tanto en el ámbito global como nacional, buscando determinar si la competitividad de este sector se ve influenciada por el grado de integración entre sus agentes, utilizando la metodología de análisis de cadena de valor propuesta por Porter. Se exponen también las razones que han influido en su actual situación. La hipótesis principal de la investigación es que la integración de la cadena de valor incide positivamente en la competitividad del café mexicano.

Palabras clave: Cadena de valor, Competitividad, Integración, Agentes, Café.

ABSTRACT

With the objective to help improve the value chain of coffee in Mexico, this study describes the connection between each of the agents in both global and national levels, seeking to determine if the competitiveness of this sector is influenced by the degree of integration among its agents, using the methodology of value chain analysis given by Porter. The reasons which have influenced its current situation are also discussed. The main hypothesis of the research is that the integration of the value chain has a positive impact on the competitiveness of Mexican coffee.

Keywords: Value chain, competitiveness, integration, agents, coffe.

INTRODUCCIÓN

La cafecultura en México, es considerada una actividad estratégica fundamental para el país, porque permite la integración de cadenas productivas, la generación de divisas y empleos, también es un modo de subsistencia de pequeños productores (Escamilla, et al. 2005). Sin embargo el sector cafetalero se encuentra inmerso en una crisis debido a la caída de precios en el mercado internacional situación que ha ocasionado la disminución de la competitividad del sector reflejado en la disminución de las exportaciones de café mexicano.

El objetivo de este trabajo es contribuir al conocimiento de la cafecultura en México para resaltar su importancia y determinar los factores que influyen en la competitividad del sector, para lo cual se realizó un estudio sobre la competitividad de la cadena de valor del café a través del modelo de análisis competitivo de Michael Porter.

La presente investigación está compuesta por cinco capítulos:

El primero capítulo se encuentra los fundamentos de la investigación donde se muestra el problema de investigación, las preguntas y objetivos de la investigación, las hipótesis de la misma, las variables analizadas así como la justificación del estudio.

El segundo capítulo trata los aspectos teóricos y conceptuales del comercio internacional, también se desarrollan los aspectos teóricos relacionados con la competitividad y se presenta el sustento teórico del método utilizado en la investigación.

En el tercer capítulo se desarrolla la caracterización de la cadena de valor del café en México, objeto de estudio de esta investigación, en el cual se describe la

situación actual del sector a nivel mundial y también la situación nacional, se relata el origen y generalidades del café, su producción y comercialización.

El cuarto capítulo explica la metodología y técnicas utilizadas en la investigación, se indica el universo de estudio y se describe la aplicación de la prueba piloto y las herramientas utilizadas para el análisis de datos.

El quinto capítulo se analiza e interpretan los resultados obtenidos así como las conclusiones obtenidas de la investigación.

CAPÍTULO I.

FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

En la descripción del problema la caficultura se considera una actividad estratégica fundamental en el país, debido a que permite la integración de cadenas productivas, la generación de divisas y empleos, el modo de subsistencia de muchos pequeños productores. No obstante su relevancia, el sector cafetalero ha estado inmerso en las recurrentes crisis por la caída de los precios en el mercado internacional.

La industria del café a nivel mundial está atravesando por un período de alta competitividad entre las naciones productoras, el precio del café en el mercado mundial es sumamente volátil, se caracteriza por tener precios altos producidos por fenómenos naturales, un ejemplo de ello es la sequía del año 86 y la helada de Brasil del año 94 y posteriormente pasa por largos períodos de precios bajos que no incentiva a los países productores a promover la producción del café (Pérez, 2007).

Los países productores y consumidores formaron la Organización Internacional del Café (OIC), quien regulaba la oferta manteniendo los precios relativamente estables, con la renta cafetalera así generada se fomentaron nuevas plantaciones, resultando una producción mundial excesiva que hizo crecer las reservas y en 1988 se dio fin a los acuerdos económicos de la OIC. Cancelado el sistema de cuotas y desmantelados los institutos gubernamentales que lo operaban, los inventarios salen al mercado y se desploman los precios (Amecafé, 2012).

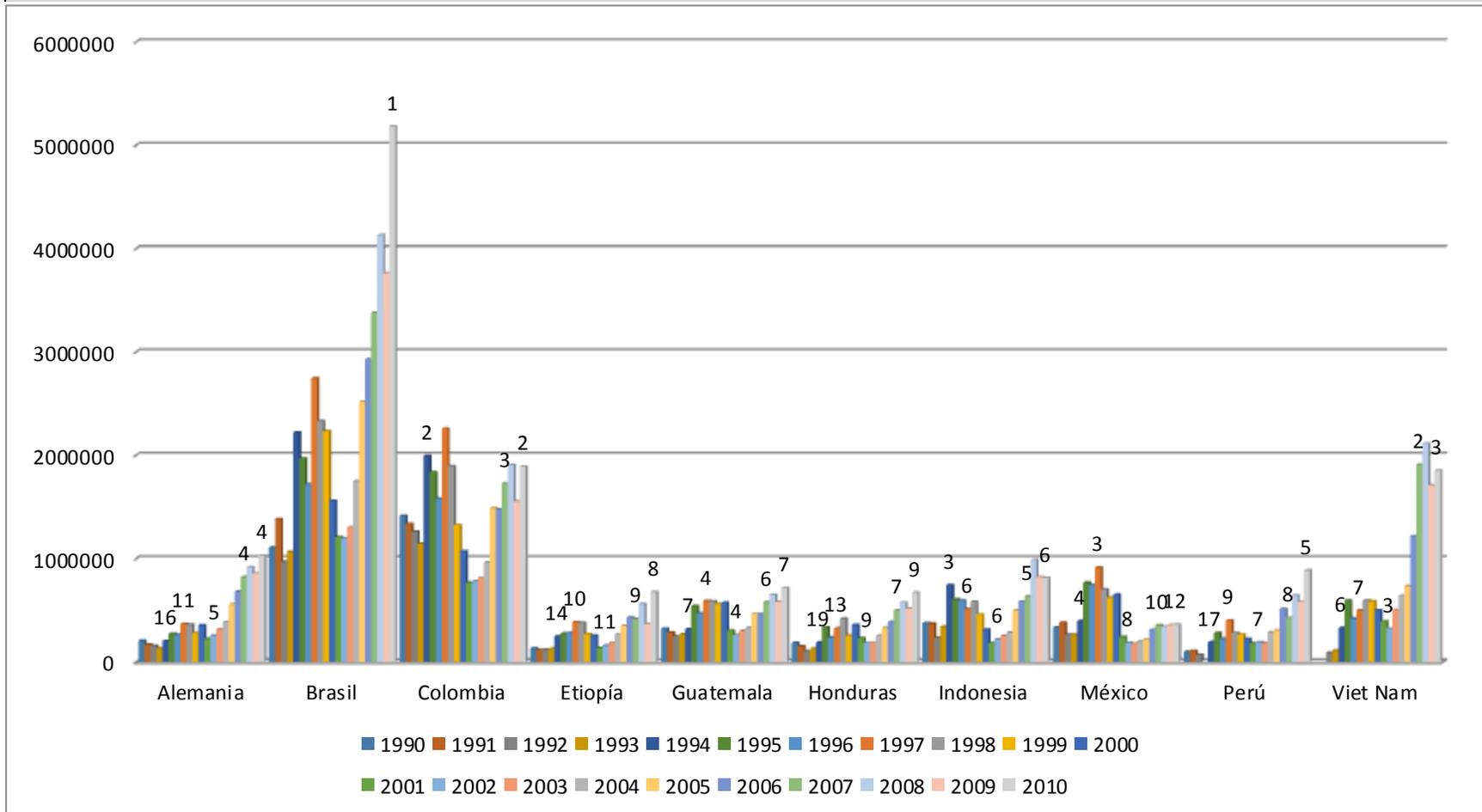
Es la crisis de 1989 que duró hasta 1993, debacle que se repite a partir de 1998, prolongándose hasta nuestros días, después de una corta recuperación de las cotizaciones a mediados de los noventa. En 1993 se formó la Asociación de Países Productores de Café liderados por Brasil, Colombia y Centroamérica, para retener las cosechas, esta retención tenía por objeto aumentar los precios, lo que indica que los países productores perciben el problema como una sobre oferta a la demanda mundial, mientras no se ataquen y resuelvan los problemas de fondo, los cafeticultores tienen que moverse en el mercado realmente existente. Las mayores torrefactoras transnacionales siguen apostando al bajo costo y la estandarización del producto, política que desde hace décadas predomina en el gran mercado del grano aromático (véase grafica 1.1.) (Perea Quezada & Rivas Tovar, 2008).

Un fenómeno novedoso de los últimos años ha sido el acelerado crecimiento del mercado de especialidad, un mercado cada vez más importante en la que dominan torrefactores y tostadores-distribuidores no tan grandes. Un ámbito donde operan compradores medianos cuya estrategia no son los grandes volúmenes y precios bajos que las grandes corporaciones buscan garantizar sin atarse a ningún abastecedor en particular, sino asegurar calidad, consistencia y regularidad, esta situación del mercado presenta un ambiente de alta competitividad en la industria (Amecafé, 2012).

Los países cafetaleros se han ocupado de exportar en promedio el 80% de su producción de café verde permitiendo que países desarrollados como Estados Unidos, Alemania, Japón, Italia, Suiza, Bélgica, Holanda y Francia, entre otros, se ocupen de controlar e industrializar la mayor parte de la producción mundial del café. Del total de café verde exportado, México vende el 76.8% a Estados Unidos, el 8.2% a Suiza, el 3% a Alemania, el 2% a Francia y 2% a Holanda (Perea Quezada & Rivas Tovar, 2008).

GRAFICA 1.1.

Principales Exportadores de Café Verde en el Mundo y su posición de acuerdo al valor de sus exportaciones, 1994-2010.
(Valor 1000 \$)



Fuente: Elaboración propia con datos de FAOSTAT.

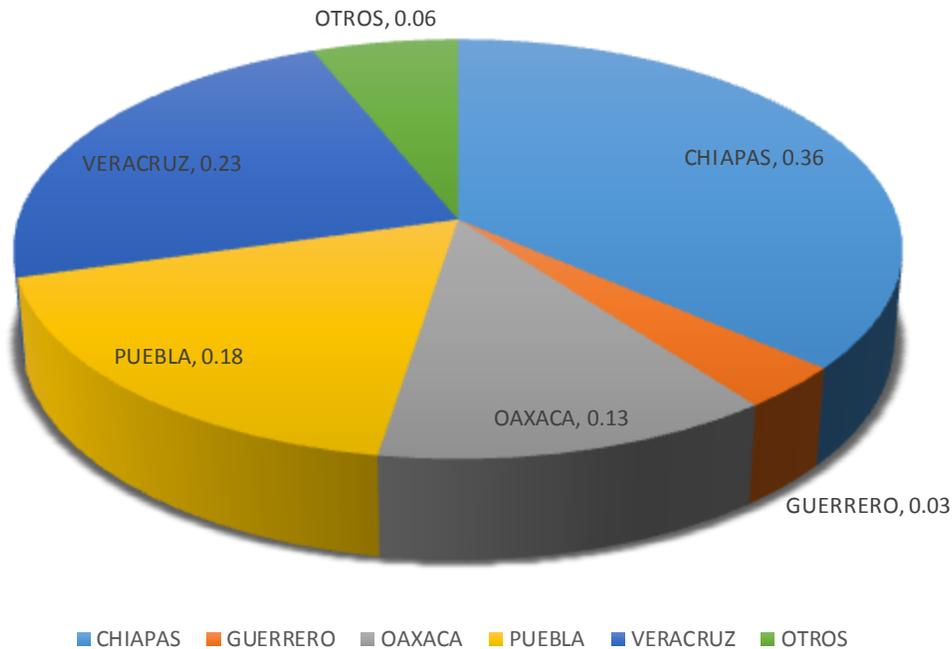
Colombia ha impulsado campañas publicitarias a nivel internacional para desarrollar sus marcas de calidad y obtener premios en los precios internacionales, Brasil tiene una estrategia de bajo costo y alto volumen con menos énfasis en la calidad, México sin embargo, necesita desarrollar una estrategia para mejorar su competitividad (López Belanga, 2011).

En México se han impulsado y desarrollado diversas alternativas para superar esta situación desfavorable e incluso poder seguir aprovechando el café como eje de desarrollo comunitario y regional. Entre estas experiencias, las más exitosas son la producción y comercialización de café orgánico y el comercio justo certificados; de esta manera, el café mexicano se ha diferenciado e incursionado en mercados muy especializados (Escamilla, y otros, 2005).

México ha sido pionero en la exportación de café orgánico y es el líder mundial en comercio justo. Los principales productores orgánicos son en su mayoría grupos muy bien organizados, muchos de ellos en comunidades indígenas, ubicadas principalmente en los estados de Chiapas, Oaxaca, Veracruz y Puebla (véase grafica 1.2.), que exportan directamente a mercados de especialidad (Escamilla, y otros, 2005). Los principales destinos del café orgánico son Estados Unidos, Alemania, Holanda, Suiza, Japón, Italia, Dinamarca, España, Francia, Australia, Inglaterra y Bélgica (Escamilla, y otros, 2005).

GRAFICA 1.2.

**Participación en la Producción Nacional de Café Cereza. Principales Estados 2000-2010
(Toneladas)**



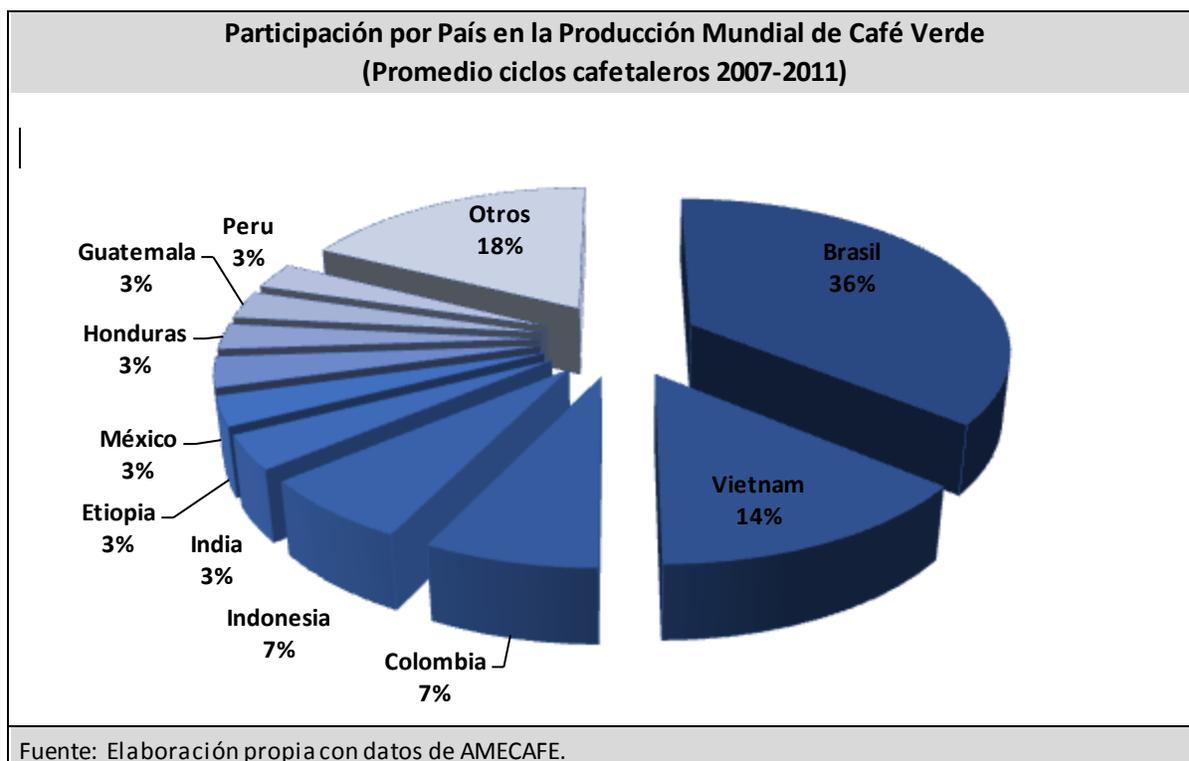
Fuente: Elaboración propia con datos de SIAP, 2010.

México ocupa el séptimo lugar como productor a nivel mundial de café y el primer lugar en producción orgánica, le sigue Perú (véase grafica 1.3, en 15 entidades (algunas fuentes manejan solo 12 entidades) de la Republica, en extensión sólo lo superan el maíz, el frijol, el trigo y el sorgo (López Belanga, 2011).

En el país existen 350,209 Unidades de Producción (UP¹). Es un cultivo minifundista practicado por 509,817 productores de café de los cuales el 92% tienen huertos de menos de 5 hectáreas, el 65% de estos pequeños cafecultores pertenece a algún grupo étnico; 680 mil hectáreas cultivadas, una producción

promedio de 4.7 millones de sacos de 60 kilogramos de los cuales el 80% es destinado a la exportación (López Belanga, 2011), (véase grafica 1.4).

GRAFICA 1.3.



El café es un grano básico y su cultivo de primera necesidad, de acuerdo a la información que proporciona la Asociación Mexicana de la Cadena Productiva de Café A.C. (AMECAFE) porque de él dependen alrededor de 3 millones de personas, entre huerteros, pizcadores y otros empleados. Una población de bajos ingresos y pocas alternativas distintas del café, después de los granos básicos, el café es la actividad unitaria más empleadora en la región sur-sureste de México y en el conjunto de los países centroamericanos (López Belanga, 2011).

Se cultiva bajo sombra y acompañado por numerosas especies. Los sistemas van del rusticano o de montaña, donde simplemente se sustituyen plantas arbustivas

por matas de café; el policultivo tradicional, donde el cafeto se cultiva junto con otras especies útiles, nativas o introducidas; y el policultivo comercial, donde se sustituye la vegetación original por especies arbóreas de sombra, con menos variedad. Se practica también el monocultivo bajo sombra, donde se emplea una sola especie protectora, generalmente Inga; y café bajo sol, con arbustos de rápida maduración, corta vida, baja talla y alta densidad; sin embargo estos últimos sistemas están menos extendidos (Amecafé, 2012).

GRAFICA 1.4.



Los sistemas rusticano y de policultivo, son naturalmente resistentes a plagas y enfermedades, y por lo general los huerteros campesinos e indígenas no emplean más agroquímicos que una ocasional aplicación de fertilizante (Pérez, 2007).

Dado que los cafetales sin sombra representan sólo entre el 5 y el 17 % del total y considerando que la prolongada crisis de precios ha desalentado entre los

campesinos la tecnificación y el uso de agroquímicos, el aromático mexicano puede considerarse predominantemente como café bajo sombra y orgánico pasivo o natural (Pérez, 2007).

Los rasgos enumerados le dan al grano de nuestro país características excepcionales: su condición arábica lo pone por encima de las cosechas de los productores emergentes, como Vietnam e Indonesia que cosechan robusta; al ser lavado aventaja a los granos brasileños; su condición campesina contrasta con la índole finquera de la cafecultura brasileña y colombiana; y al ser café de sombra y bajo en agroquímicos supera al de productores con los que competimos en calidad como los de Colombia y los de Costa Rica, intensivos en agroquímicos y con altos porcentajes de cafetales a sol (Pérez, 2007).

La cafecultura mexicana es de las diez primeras en extensión y volúmenes cosechados, pero no en rendimientos. Además, siendo suave y de altura, el grano está mal posicionado, pues su calidad es apenas regular y sobre todo inconsistente. Situación que por años le acarrió castigos de hasta el 30% sobre las cotizaciones de bolsa (García & Olaya, 2006).

Y es que cerca del 40% de los cafetos tiene más de 15 años; alrededor del 60% de los productores emplea variedades tradicionales de baja producción, rendimientos irregulares y susceptibles de enfermedades; el 70% no fertiliza ni con químicos ni con materiales orgánicos; el 40% sólo hace una limpia; y el 75% no controla plagas. Además, en los setenta y ochenta el grano aromático devino un cultivo de refugio para muchos campesinos, quienes alentados por el Inmecafé establecieron huertas en zonas marginales sin altura conveniente ni suelos adecuados. Y cuando se desploman las cotizaciones se cierra el círculo vicioso, pues los pobres rendimientos y calidad de nuestra cafecultura multiplican el impacto de los malos precios, los que a su vez desalientan la renovación y hasta el simple mantenimiento de las huertas, empobreciendo aún más la productividad y la calidad, lo que nos hace más frágiles frente a las crisis de cotizaciones. La

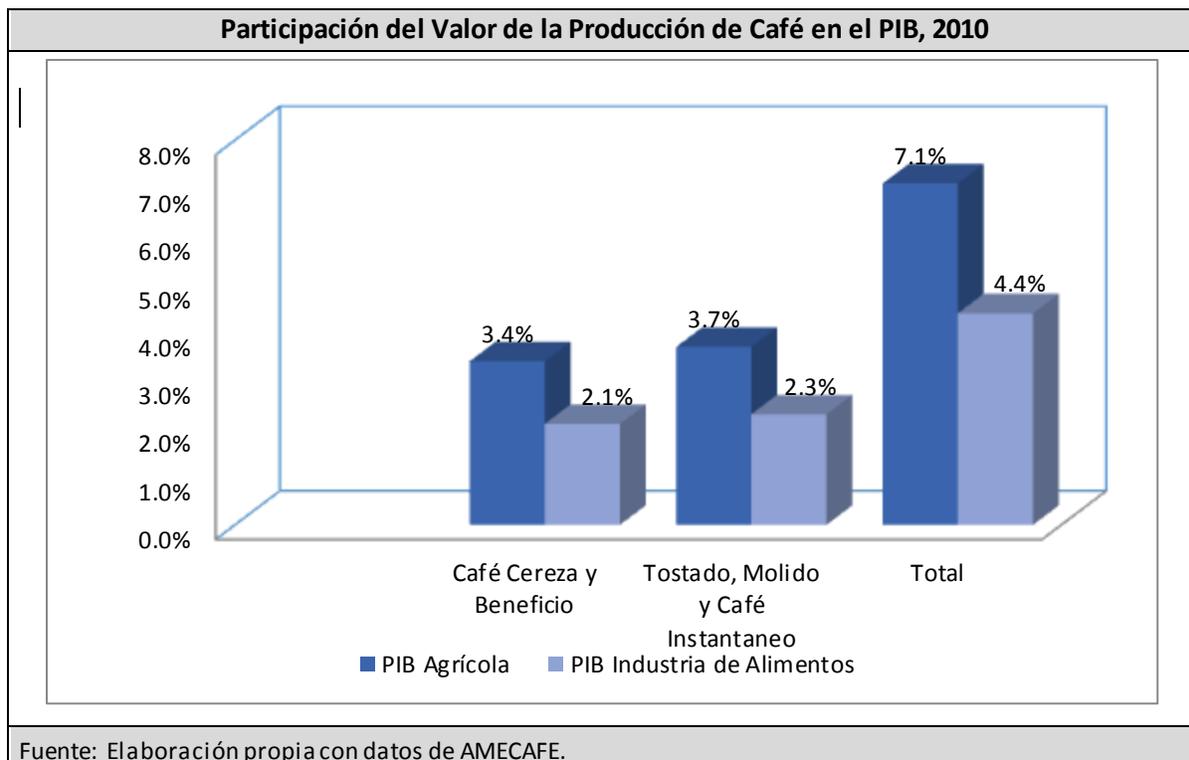
cafeticultura mexicana presenta severos impactos económicos, sociales y ambientales (Garcia & Olaya, 2006)

Por una parte están las divisas que dejan de entrar, la infraestructura agroindustrial que se subutiliza, las inversiones agrícolas que se diluyen, las deudas cafetaleras incobrables y los cuantiosos impactos negativos indirectos de la caída de una actividad que sostiene la vida económica de muchas regiones. Por otra parte tenemos la desintegración social por pérdida de ingresos, en comunidades cuyas familias dependían del aromático y ahora están emigrando a los campos agrícolas para emplearse como jornaleros, hacia las ciudades y sobre todo a los Estados Unidos (Garcia & Olaya, 2006).

Dentro del sector cafetalero campesino, quienes están sobreviviendo a la crisis son los productores organizados en empresas asociativas capaces de acopiar y beneficiar cantidades grandes del aromático y colocarlo en nichos del mercado que pagan sobrepuestos. Y la especialidad vocacional de un país con fuerte presencia de huerteros indígenas que cultivan bajo sombra y con poco o nulo empleo de agroquímicos, es el café ecológico o biológico, habitualmente conocido como orgánico, y el café cooperativo y de comercialización directa que se distribuye a través de las redes del llamado Comercio Justo (López Belanga, 2011).

De estos dos nichos el más extenso y dinámico es el del café orgánico, manejo practicado por alrededor de 12 mil pequeños productores sobre unas 15 mil hectáreas, donde se cosechan cerca de 150 mil sacos de sesenta kilogramos de café verde, que han hecho de México el mayor productor mundial de la especialidad. Los máximos compradores de este grano están en Holanda, Suiza, Alemania y Bélgica; las ventas a Estados Unidos son comparativamente menores aunque aumentan rápidamente. El sector cafetalero ha cobrado importancia por la contribución que éste ha traído a la economía mexicana (véase grafica 1.5.) (López Belanga, 2011).

GRAFICA 1.5.



La mayoría de los informes y documentos escritos sobre el sector cafetalero, describen la situación que enfrenta el negocio del caficultor, y los temas más comúnmente tratados son la clasificación de los tipos de café, la identificación de los principales países productores y el índice de producción mundial, el mercado, las políticas, los precios y de manera general la evolución del sector. De manera particular el Plan Rector Nacional del Sistema Producto Café (ver anexo 4) entre las problemáticas identificadas hace referencia a la organización económica, debido al bajo nivel organizativo entre las empresas presentes en este sistema producto, como consecuencia de la dispersión de estos que hace difícil su integración aunado al alto nivel de desconfianza entre productores y grupos gremiales, dificulta aún más la posibilidad de lograr mayores beneficios para este Sistema Producto.

Para guiar la investigación se planean las siguientes preguntas.

1.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

1.1.1 Pregunta general de investigación.

- ¿Cómo influyen las características de la cadena de valor en la competitividad internacional del café mexicano?

1.1.2 Preguntas específicas de investigación.

- ¿Cómo inciden los factores relacionados con las adquisiciones, desarrollo tecnológico, la infraestructura de la empresa y la administración de los recursos humanos en la integración de la cadena de valor del café en México?
- ¿Cómo inciden los factores relacionados con la logística de entrada, operaciones, logística de salida, servicio post-venta, mercadotecnia y ventas en la integración de la cadena de valor del café en México?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.2.1 Objetivo general de investigación.

- Identificar de qué manera influyen las características de la cadena de valor en la competitividad internacional del café mexicano.

1.2.2 Objetivo específico de investigación.

- Determinar cómo inciden los factores relacionados con las adquisiciones, desarrollo tecnológico, la infraestructura de la empresa y la administración de los recursos humanos en la integración de la cadena de valor del café en México.
- Identificar cómo inciden los factores relacionados con la logística de entrada, operaciones, logística de salida, servicio post-venta,

mercadotecnia y ventas en la integración de la cadena de valor del café en México.

1.3 HIPÓTESIS.

1.3.1 Hipótesis general de la investigación.

- La competitividad internacional del café mexicano se ve afectada de manera positiva por las características de la cadena de valor.

1.3.2 Hipótesis específica de la investigación.

- Los factores relacionados con las adquisiciones, desarrollo tecnológico, la infraestructura de la empresa y la administración de los recursos humanos inciden de manera positiva en la integración de la cadena de valor del café en México.
- Los factores relacionados con la logística de entrada, operaciones, logística de salida, servicio post-venta, mercadotecnia y ventas inciden de manera positiva en la integración de la cadena de valor del café en México

1.4 JUSTIFICACIÓN

En años recientes, la producción cafetalera en México se ha recuperado de la baja en ventas que sufrió a inicios de la década pasada; el café nacional está logrando cada vez más mayor posicionamiento, actualmente México ocupa el séptimo lugar como productor a nivel mundial y el primero en producción de café orgánico, lo que representa una oportunidad de negocio interesante sobre todo cuando la demanda mundial de este producto va en aumento.

Lo anterior demanda una investigación para identificar qué factores que determinan la competitividad del café que, visto como parte de una cadena de mercancías, requiere de ciertas condiciones para posicionarse no sólo en nuestro país, sino internacionalmente. Así entonces, aspectos como la renovación de cafetales o el desarrollo y puesta en marcha de proyectos e introducción de nuevas tecnologías para los cafecultores, el precio, el acceso a fuentes de financiamiento, regulaciones comerciales, entre otros, inciden en el nivel de calidad de la producción y por ende, en la competitividad de esta mercancía sobre todo cuando se enfrenta comercialmente a producciones de diversos países; Es en este punto donde la competitividad del café mexicano cobra mayor importancia, sobre todo para los exportadores, porque resulta un catalizador para la introducción y posicionamiento de éste producto en los mercados internacionales.

La competitividad del sector productivo o del mercado al que pertenece el café orgánico, también requiere ser abordado desde aquellos elementos o fuerzas que influyen en la misma, para conocer sus oportunidades o su grado de vulnerabilidad, así como las fortalezas que tiene para hacer frente a la amenaza de ser desplazado por la potencial entrada de nuevos competidores a dicho sector productivo o mercado. Este análisis proporcionará elementos para conocer y comprender la situación competitiva en la que se encuentra el café orgánico, lo cual habrá de conducir a la recomendación de las estrategias que conlleven al fortalecimiento y posicionamiento de dicha producción, en las que a la par de que se beneficie la calidad de la misma, sea posible diseñar o identificar los mecanismos que permitan desarrollar una ventaja competitiva en los mercados actuales y potenciales, principalmente los extranjeros.

CAPÍTULO II.

ELEMENTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES DE LA COMPETITIVIDAD

En este capítulo se abordan las teorías que le dan sustento a la investigación, es importante entender que es el comercio internacional y su relación con la competitividad, para comprender esta relación se plantea como surgen y sus bases teóricas.

El comercio internacional está unido al concepto de competitividad, ambos conceptos han sufrido modificaciones en su definición y contenido de acuerdo con los cambios experimentados en la economía mundial. La noción tradicional y originaria de comercio exterior entendido como “los intercambios de bienes y servicios que tienen lugar a través de las fronteras nacionales” (Lipsey, 1991) ha sufrido una serie de variaciones de acuerdo con la evolución del modelo económico mundial dominante, en el que ganan protagonismo los procesos de integración regional destacándose la existencia de vínculos macro-regionales (Unión Europea, MERCOSUR) y micro-regionales (Avonet & Piñero, 2007).

En la búsqueda de nuevas explicaciones que se adecuen al comportamiento del mundo actual, varias disciplinas y nociones fueron replanteadas, es así como el desarrollo del Comercio Exterior y la Competitividad han formado parte de la discusión económica desde décadas, tratando de explicar primero cuáles son los beneficios de su desarrollo, cuáles son sus patrones de comportamiento y de qué factores depende (Avonet & Piñero, 2007).

En tal discusión teórica son diversas las variables seleccionadas como determinantes en el comercio, las cuales han tomado importancia a través de los años, partiendo de elementos como analizar el rendimiento de los factores productivos, así como la dotación de tales factores, la evidencia empírica muestra una tendencia al estudio y formalización de otros factores, relativos principalmente al desarrollo y cambio tecnológico como elemento fundamental en el aumento de la productividad de cada economía (Avonet & Piñero, 2007).

En la búsqueda por identificar los esquemas a los cuales obedece el comportamiento del comercio exterior, es posible distinguir diversas líneas, desde las relacionadas con la visión clásica, siguiendo por el esquema neoclásico hasta llegar a las denominadas nuevas teorías del comercio. A continuación se presentan las diversas teorías de comercio internacional así como los diferentes conceptos que la noción de competitividad fue adquiriendo.

El término competitividad se refiere a la medida en que los precios de los bienes y servicios de un país pueden fijarse para competir con los de otros Estados. Esta postura se vincula con el enfoque tradicional de la competitividad, el cual considera el desempeño comercial de las naciones como la sumatoria de la *performance* de las firmas que en ella se localizan (Bianco, 2007).

Los debates sobre la competitividad, definida en estos términos, son tan antiguos como el propio comercio internacional. Desde mediados del siglo XVI, bajo los postulados de los escritos mercantilistas se abogaba mantener el superávit comercial para acumular activos externos, principalmente oro para respaldar sus conquistas en el exterior, y a tal fin necesitaban un nivel competitivo de precios, por lo tanto, el concepto determina que los países competitivos sean aquellos cuyos tipos de cambio, y por ende sus precios y salarios internos, se fijen a niveles tales que permitan el crecimiento y auge de sus exportaciones (Avonet & Piñero, 2007).

En el siglo XVIII, el enfoque de la denominada Escuela Clásica, considera a la productividad del trabajo como la principal fuente de diferenciación internacional,

especializándose cada país en la producción de los bienes que fabrica de manera más eficiente. Adam Smith (1776) planteó que un país debe especializarse en la producción de bienes en donde posee una ventaja absoluta. David Ricardo (1817) amplió dicha teoría recalcando que no es necesaria la existencia de diferencias absolutas en la productividad del trabajo para desarrollar una especialización y poder comerciar, sino que sólo son necesarias diferencias productivas relativas (Krugman & Obstfeld, 2008).

Esta corriente afirma que el país exportará aquel bien en el que la productividad del trabajo, en términos relativos al otro bien, sea mayor que la de aquel país, es decir, las diferencias tecnológicas (la cantidad de trabajo incorporado en la manufactura producida) entre países causan las diferencias en los precios relativos y por lo tanto son el determinante de la dirección del comercio. De este modo, la teoría ricardiana concluye que la presencia de ventajas comparativas (en términos de costos) determina el patrón de especialización entre los países. Bajo este enfoque, los precios de exportación de un país en relación a los otros son los que determinan la porción del mercado (Competitividad Precio). Respecto a la variable costos, el argumento es que la competitividad de un país se establece por sus costos de producción internos en relación con los países extranjeros y esto es lo que define su posición en el mercado (Krugman & Obstfeld, 2008).

Por su parte, la Teoría de las Dotaciones Factoriales o más comúnmente llamada Teoría Heckscher- Ohlin es una versión más reciente del modelo ricardiano elaborada por Eli Heckscher y Bertil Ohlin, la cual señala que las distintas dotaciones de factores entre los países generan diferencias de productividad. Al igual que las anteriores teorías, supone la existencia de mercados perfectamente competitivos, ausencia de costos de transporte y rendimientos constantes a escala. De esta manera, los países (o regiones) exportarán aquellos bienes para los cuales utiliza intensivamente en su producción los factores que posee en cantidades relativamente más abundantes, e importarán aquellos en los que

tienen una desventaja comparativa en la dotación de los mismos y, por lo tanto, son menos competitivos (Krugman & Obstfeld, 2008).

Es necesario diferenciar el concepto de ventaja comparativa, del de competitividad. Se puede decir que un país tiene una ventaja comparativa en la producción de un bien si el costo de oportunidad de producir ese bien en términos de otros bienes es menor en ese país que en otros países. De esta manera, la ventaja comparativa es impulsada por las diferencias en los costos de los insumos como la mano de obra o el capital (Krugman & Obstfeld, 2008).

La ventaja competitiva, es obtenida por las diferencias en la capacidad de transformar estos insumos en bienes y servicios para obtener la máxima utilidad. Este concepto incluye la noción de otros activos tangibles e intangibles en forma de tecnología y habilidades administrativas que, en su conjunto, actúan para incrementar la eficiencia en el uso de los insumos, así como en la creación de productos y procesos de producción más complejos (Musik & Romo, 2004).

De acuerdo con este criterio, determinar la competitividad de una economía equivale a establecer la competitividad relativa de los distintos sectores, medida a través del indicador de Ventaja Comparativa Revelada (VCR), que por su relevancia en la investigación se profundizara posteriormente.

Al respecto Chudnovsky y Porta destacan que la confusión al usar estos términos tiene su razón de ser en que, de alguna manera, el término competitividad internacional ha venido reemplazando al de ventajas comparativas, no porque signifique lo mismo sino porque ha ido cambiando la percepción de las causas del flujo de bienes entre países y de las modalidades que este comercio adopta (Chudnovsky & Porta, 1990).

Las principales críticas hechas a las afirmaciones clásicas surgen como resultado de la aplicación empírica de las mismas en distintas realidades económicas,

situación se produce un fuerte punto de inflexión en esta temática, debido a la aparición de nuevas teorías que en su explicación sobre la actividad exterior de los países tratan de mostrar la importancia de factores distintos a los precios, costes o la dotación de factores, poniendo especial atención en los elementos de carácter técnico implicados en la producción, trabajando con supuestos como competencia imperfecta, heterogeneidad en los factores productivos y economías de escala (Avonet & Piñero, 2007).

Esta concepción teórica de la competitividad está siendo desplazada por una visión más integral del ambiente empresarial, incluida la calidad de la política macroeconómica, la disponibilidad de recursos financieros, servicios de infraestructura y capital humano y la capacidad de innovación de las empresas y centros de investigación (Avonet & Piñero, 2007).

En la década de los cincuenta, con la aparición de la Paradoja de Leontief y el Residuo de Solow, se pone a prueba el paradigma neoclásico dominante tanto en la teoría del comercio internacional, como en la teoría del crecimiento. En 1953 Wassily Leontief observó que las exportaciones de Estados Unidos eran menos capital-intensivas que sus importaciones, aun cuando en estos años este país tenía la relación más alta capital/trabajo del mundo; aportando así la mayor evidencia contraria a la teoría de las proporciones factoriales, como determinante del patrón comercial de un país (Krugman: 2008). En el año de 1957, R. Solow puso de manifiesto que el crecimiento de los *inputs* convencionales explicaba muy poco del crecimiento observado en el producto de Estados Unidos durante la primera mitad del siglo XX, quedando así un residuo inexplicado de enormes proporciones que cuestionaba la capacidad explicativa del modelo neoclásico de crecimiento (Barcenilla & Lopez Pueyo, 1996).

En los años sesenta, se reconoce el vínculo entre progreso técnico y comercio internacional mediante las aportaciones pioneras de Posner (1961) con el modelo de la brecha tecnológica y Vernon (1966) con el modelo de ciclo del producto. En

ellos, la tecnología aparece como un factor clave para explicar la ganancia de cuotas comerciales en productos que no son elaborados por todos los países implicados a través del comercio y por tanto no se comercian en virtud de la ventaja comparativa, sino en virtud de la ventaja absoluta que la nación exportadora muestra en la producción de dicho bien. Estos serían los denominados bienes innovadores, que otorgan un monopolio transitorio en el mercado mundial. El modelo de ciclo de producto intenta explicar la ventaja comparativa dinámica con respecto a nuevos productos y nuevos procesos productivos, en oposición al modelo H-O, el cual explica la ventaja comparativa estática (Salvatore, 1995).

En la década del ochenta comienzan nuevos desarrollos, por un lado una corriente predominante en los círculos académicos denominada Nueva Teoría del Comercio Internacional, en esta nueva teoría se considera que los mercados son oligopolistas (Krugman & Obstfeld, 2008) y que los rendimientos crecientes a escala son resultado del esfuerzo tecnológico, siendo estos esfuerzos una relación entre el gasto desarrollado en investigación y desarrollo (I&D) y la capacidad de aprendizaje existente para cada economía.

Aquí, la especialización juega un papel importante en el desarrollo de economías de escala, siendo probable una concentración de la producción en lugares con más especialización (Taboada, 2003). En esta teoría la innovación se consideraba exógena. Tal exogeneidad supone que el avance técnico se produce sin la intervención de los agentes económicos.

La Teoría del Crecimiento Endógeno, niegan dicha exogeneidad. El cambio fundamental radica en que la tecnología deja de ser concebida con un subproducto derivado de la actividad productiva y establece que es una mercancía resultado de las actividades de I&D industrial con características particulares: es un bien no rival y parcialmente no excluible en su uso, características de un bien público que la diferencian claramente de los bienes de capital. Hay un *output* del

proceso de innovación, parte del cual es apropiable y supone un incentivo a las empresas para realizar I&D. Otra parte es no apropiable y pasa a ser un conocimiento al que pueden acceder las empresas competidoras. Por lo tanto, las actividades de I&D generan externalidades (Krugman & Obstfeld, 2008).

Por su parte, en el enfoque denominado evolucionista, las diferencias tecnológicas entre países determinan las ventajas absolutas y estas dominan sobre las ventajas relativas que se derivan de diferencias en los costos (Avonet & Piñero, 2007).

Cada una de estas teorías proporciona un modelo sobre la comercialización de bienes y servicios así como las circunstancias a las que se enfrentan los países cuando se quiere ingresar a mercados internacionales, donde es necesario ser competitivo para lograr una permanencia, es por ello que deben impulsarse los sectores estratégicos de la economía de los países, en el caso de México, el sector agroindustrial.

2.1 TEORÍAS DE LA COMPETITIVIDAD.

En este apartado se revisarán las principales definiciones de la competitividad, cómo ha ido evolucionando el concepto y los diversos organismos internacionales que han presentado diferentes propuestas de la competitividad, con el objetivo de determinar cuáles serán los conceptos que se utilizarán en esta investigación.

2.1.1 Teoría de la ventaja competitiva.

Como ya se mencionó anteriormente, Michael Porter, quien representa la escuela de negocios de la competitividad, la analiza a nivel país, sostiene que:

La ventaja competitiva es creada y sustentada a través de un proceso altamente localizado. Las diferencias en los valores, cultura, estructuras económicas, instituciones e historias de los distintos países contribuyen a sus respectivos éxitos

competitivos. Existen diferencias sorprendentes en las estructuras de competitividad en cada país; ningún país puede o será competitivo en todas o incluso en la mayoría de las industrias. En última instancia, las naciones tienen éxito en industrias específicas debido a que su entorno interno se percibe como el más avanzado, dinámico, y el que presenta más desafíos (Porter M. E., Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 2003).

En otras palabras, mientras las ventajas comparativas son heredadas, las ventajas competitivas son creadas. De acuerdo con Porter, el que un país cuente con sectores capaces de competir exitosamente en el mercado internacional depende del contexto que rodea a las empresas que conforman cada sector (Franco, 2009).

Teoría del Diamante.

Porter define además un “diamante” que consta de cuatro factores determinantes de la ventaja competitiva nacional (véase figura 2.2.). Estos factores son: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, industrias relacionadas y de apoyo, estrategia de la empresa, estructura y rivalidad.

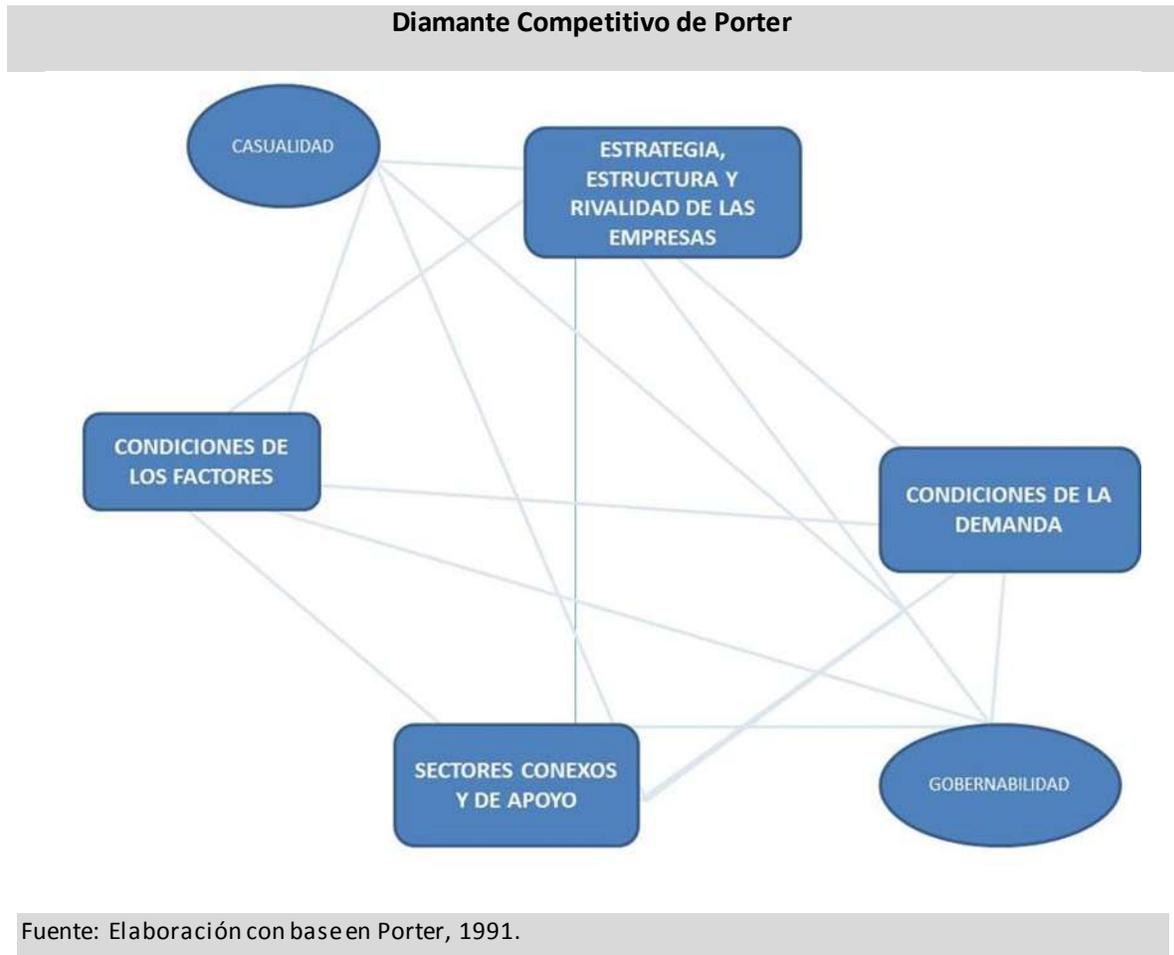
Condiciones de los factores. Incluye los factores de producción (mano de obra calificada, infraestructura, financiamiento) necesarios para competir en una industria determinada.

Condiciones de la demanda. Esto se refiere a la naturaleza (esto es, al grado de sofisticación) de la demanda en el mercado doméstico para los bienes o servicios producidos por una industria determinada.

Industrias relacionadas y de apoyo. Se refiere a la presencia de proveedores y otras industrias relacionadas competitivas a nivel internacional.

Estrategia de la empresa, estructura y rivalidad. Esto refleja las condiciones generales que rigen como se crean, organizan y administran las empresas, así como la naturaleza de la competencia entre las mismas.

FIGURA 2.1.



Cada uno de los cuatro factores determinantes interactúa con los demás para crear un entorno en el que las empresas desarrollarán y acumularán activos o habilidades especializados para incrementar su ventaja competitiva. Porter rechaza de manera explícita la definición puramente macroeconómica de la competitividad. De igual forma, rechaza las explicaciones con respecto a las diferencias en la competitividad de un país a otro con base en la abundancia de la mano de obra barata, recursos naturales o diferencias en las prácticas administrativas.

Porter concluye que “el único concepto significativo de competitividad a nivel nacional es la productividad.” Este es el caso debido a que la productividad es uno de los principales factores determinantes del nivel de vida a largo plazo en un país, así como del ingreso per cápita (esta variable determina el salario de los trabajadores y el retorno del capital).

El entorno se complementa con dos elementos más la casualidad y el papel del Gobierno. Los acontecimientos causales suceden fuera de control tanto de empresas y gobierno y estos son inventos, perfeccionamientos en tecnologías básicas, guerras, cambios sustanciales en la demanda, etc. y estas crean discontinuidades que pueden bloquear o dar una nueva forma a la estructura del sector. También el gobierno puede mejorar o deteriorar la ventaja nacional por medio de políticas, regulaciones, inversiones, etc. (Porter M. E., *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, 2003).

Porter fundamenta su análisis en un nivel sectorial de la economía mundial e incluso a grupos estratégicos dentro de un sector determinado, en donde considera necesario la elaboración de una estrategia competitiva. Considera que en cualquier sector (nacional o internacional), la competencia se compone de cinco fuerzas a las que llama “competitivas” (véase figura 3.3.).

La intensidad de las competencias depende de la presencia y fuerza de cada uno de estos elementos. Para contrarrestar la intensidad de la industria debida a las cinco fuerzas, Porter propone tres estrategias competitivas genéricas explicadas a continuación (Franco Estrada, 2009):

- a) El liderazgo en costes consiste en que estos sean lo más bajos posibles. Se consigue a través de una eficiente asignación de recursos apoyado en una adecuada división de trabajo. Unos costes reducidos con respecto a la

competencia conllevan una ventaja competitiva muy importante para poder fijar bajos precios. Una buena política en costes nos acercará hacia la “optimización” de los costes.

FIGURA 2.2.



Fuente: Elaboración con base en Porter, 2003.

1. Diferenciar el producto es otra estrategia básica. Si la demanda considera nuestro producto igual que otro, puede dejar de consumir el nuestro por diversos motivos: mejor precio del otro, producto de la zona, etc. Por el contrario, si nuestro producto se considera diferente al resto, ofrece ventajas que otros no ofrecen y la demanda no considera sustitutivo a ningún otro producto; seremos competitivos porque la demanda no consumirá otros productos que considera diferentes al nuestro.
2. La economía mundial actual se caracteriza por la saturación de los mercados. Es difícil encontrar mercados que no estén saturados o muy

desarrollados. Por esa misma razón las empresas ya no buscan mercados que ocupar, sino que tienden a la segmentación. Es necesario concentrarse en algún segmento del mercado para competir mejor sin tener que andar diversificando esfuerzos. La empresa debe asentarse en el nicho empresarial donde exista mercado que satisfacer y pueda especializarse en él.

En palabras de Porter: “Para alcanzar el éxito competitivo, las empresas de una nación han de poseer una ventaja competitiva en forma bien de costos inferiores, bien de productos diferenciados que obtengan precios superiores. Para mantener la ventaja, las empresas han de conseguir con el tiempo ventajas competitivas más refinadas, mediante la oferta de productos y servicios de calidad superior o mediante un proceso de producción más eficiente. Eso se traduce directamente en crecimiento de la productividad (Porter M. E., Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 2003).

La competitividad es mucho más que la productividad, es el resultado del entretendido de una serie de factores económicos, geográficos, sociales y políticos que conforman la base estructural del desarrollo de una nación (Ubfal, 2004).

2.1.2 Cadena de valor

Diferencia entre Cadena Productiva y Cadena de Valor.

Muchos autores usan indistintamente los conceptos de cadena productiva y cadena de valor y, la mayoría de las veces son empleados como sinónimos. Otros en cambio usan cada vocablo para describir diferentes procesos.

Así, para Donovan la cadena de valor se ha desarrollado para responder a la necesidad que las empresas rurales tienen de cumplir con las exigencias de la demanda por productos especializados de alta calidad. La cadena de valor se

define como una red estratégica de actores independientes que actúan dentro de la misma cadena productiva (Donovan, 2006).

La red estratégica implica que estos actores estén dispuestos a colaborar para identificar objetivos, metas y estrategias comunes, compartir riesgos y beneficios, e invertir tiempo, energía y recursos en mantener estrechas relaciones comerciales. Esta red puede ser horizontal (vinculación entre actores del mismo eslabón) o vertical (vinculación entre actores de diferentes eslabones).

A diferencia del concepto de cadena productiva, donde los diferentes actores compiten entre ellos por optimizar sus beneficios económicos, el objetivo primordial de la cadena de valor es la optimización sistémica, con el fin de lograr metas inalcanzables de manera individual, a través de cooperación, comunicación y coordinación.

En el mismo sentido, la FAO, diferencia entre cadena productiva y cadena de valor, mencionando que el término cadena productiva se utiliza, generalmente, en un sentido amplio para describir las interacciones que se producen en el mercado entre los diferentes actores privados que intervienen, desde la producción hasta el consumo de un bien (dimensión vertical). En contrapartida, una cadena de valor debe entenderse como una red o alianza estratégica que se establece, formal o informalmente, entre un número de actores empresariales independientes que participan dentro de una o más cadenas productivas, incluyendo algunas ramas de servicio asociadas (dimensión diagonal), con el fin de producir bienes diferenciados y/o especializados, mantener relaciones de cooperación y coordinación sobre bases de reglas de juego explícitas (claramente definidas) e implícitas (arraigadas en la cultura y en la experiencia empresarial) (FAO, 2006).

Por último, otro autor que coincide con estos planteamientos es Lundy, en términos muy sencillos el autor concibe una cadena productiva como la descripción de todos los participantes de una actividad económica que se relaciona para llevar unos insumos a un producto final y entregárselo a los

consumidores finales. A diferencia, una cadena de valor se entiende como una alianza vertical o una red estratégica entre un número de organizaciones empresariales independientes dentro de una cadena productiva (Lundy, 2003).

A continuación se muestra la Tabla 2.1. que muestra las diferencias claves entre la cadena de valor y cadena productiva.

TABLA 2.1.

Diferencias claves entre cadena productiva y cadena de valor		
Factores	Cadena productiva o tradicional	Cadena de valor
Información compartida	Escasa o ninguna	Amplia
Objetivo primario	Costo/Precio	Valor/Calidad
Orientación	Commoditie	Producto diferenciado
Relación de poder	Desde la oferta	Desde la demanda
Estructura de la organización	Independiente	Interdependiente
Filosofía	Auto optimización	Optimización de la cadena
Fuente: Bouma (citado en Iglesias, 2002:5)		

Es importante observar que no todos los participantes de una cadena productiva están dispuestos a formar parte de una cadena de valor ya que en este proceso es necesario que todos ellos compartan información, negocien con otros actores, compartan riesgos y tengan relaciones a lo largo de la cadena, (Peña, *et al.*, 2008:80).

Conceptos de cadena de valor.

A continuación se exponen algunas conceptualizaciones de cadena de valor. Según Arce (2008:4), la cadena de valor tiene como objetivo maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. Como instrumento de decisión proporciona información al categorizar las actividades que producen valor añadido

en una organización e identificar las actividades que le generan una ventaja competitiva sustentable.

El SIE (2004:4), coincide en que es una herramienta para examinar las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan entre sí, para poder analizar las fuentes de ventaja competitiva.

De acuerdo con Donovan (2006:2), la cadena de valor representa la articulación de todos los actores involucrados en la producción, transformación y comercialización de un producto, desde la producción primaria, pasando por diferentes niveles de transformación e intermediación, hasta el consumo final, acompañado por los proveedores de servicios (técnicos, empresariales y financieros) de la cadena.

Para Kaplinsky (2000:4) concibe a la cadena de valor como la descripción de toda la gama de actividades que se requieren para llevar un producto o servicio, desde la concepción, a través de las diferentes fases de la producción (que implica una combinación de la transformación física y la entrada de los servicios al productor diferentes), la entrega al consumidor final, y la final eliminación después del uso.

Según, Pietrobelli y Rbellotti (2005:5), la idea de una cadena de valor está centrada en las actividades necesarias para convertir la materia prima en productos terminados y venderlos, y en el valor que se agrega en cada eslabón.

Juliana Francis (2004:19 y 20), en su definición estratégica el enfoque de cadena de valor pondera el flujo de crecimiento o contracción del producto, así como la salida o incorporación de los actores. Además de visualizar la forma de inserción de los productores al mercado, y descubre cómo pueden influir en su capacidad de conseguir mejores ganancias.

Iglesias (2002:2) concibe a la cadena de valor como la colaboración estratégica de empresas con el propósito de satisfacer objetivos específicos de mercado en el

largo plazo, y lograr beneficios mutuos para todos los eslabones de la cadena. El termino cadena del valor se refiere a una red de alianzas verticales o estratégicas entre varias empresas de negocios independientes dentro de una cadena productiva.

Sin embargo, a pesar de los múltiples conceptos, se considera a Michael E. Porter como el padre de la cadena de valor por ser el primero en hacer planteamientos teóricos congruentes y novedosos en torno a este concepto.

Para Porter (2006: 33 y 34), la cadena de valor es una herramienta o medio sistemático que permite analizar las fuentes de la ventaja competitiva, es decir, la cadena de valor permite dividir a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de comprender su comportamiento en costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación.

Citando a Porter, Peña et al. (2008:78 y 79) afirma que la cadena de valor es un conjunto de actividades que una organización debe desarrollar para llevar un producto desde el productor hasta el consumidor de un sistema de negocios. Además de que la cadena de valor facilita la creación de alianzas productivas, permitiendo el uso más eficiente de los recursos, resalta el papel de la distribución y el mercadeo como factores claves de una mayor competitividad, facilitan el flujo de información entre los actores, ayudan el desarrollo de soluciones de manera conjunta con la identificación de problemas y cuellos de botella a lo largo de la cadena y, por último, permite analizar de manera independiente y conjunta cada eslabón de la cadena.

2.1.3 Cadena de valor de Porter.

Refiriéndonos específicamente a Porter, para entender la ventaja competitiva introduce el concepto de cadena de valor como una herramienta para examinar a

la empresa en su conjunto; la empresa en este sentido es entendida como un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto, (Porter, 2006:33).

En este contexto, la cadena de valor permite dividir a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación; se logra la ventaja competitiva realizándolas mejor o con menor costo que los rivales, (Porter, 2006:33).

A su vez, la cadena de valor está inmersa e integrada a un flujo más grande de actividades al que da el nombre de «sistema de valores». El sistema está integrado por cadena de valor de los proveedores, de la empresa, de los canales y de los clientes. Para obtener y mantener la ventaja competitiva es preciso conocer no sólo la cadena de valor de la empresa, sino cómo encaja en el sistema de valores, (Porter, 2006:34). Jairo Isaza, refiriéndose precisamente al sistema de valores menciona que es posible plantear que el sistema de valores es el equivalente al concepto de cadena productiva, (Isaza, 2005:12).

Desde el punto de vista de la competencia, el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece. El valor se mide por los ingresos totales, reflejo del precio que se cobra por el producto y de las unidades que logra vender. Una empresa es rentable si su valor rebasa los costos de crear su producto. El valor y no el costo, debe utilizarse al analizar la posición competitiva, (Porter, 2006:36).

La cadena de valor contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con valores y margen. Son las estructuras mediante las cuales se crea un producto útil para los compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de efectuarlas.

Toda actividad de valor utiliza insumos adquiridos, recursos humanos (mano de obra y administradores) y alguna clase de tecnología para cumplir su función.

También usa y genera información (datos referentes al cliente, parámetros de desempeño y, estadísticas de fracasos de productos). También, puede originar activos financieros (inventario y cuentas por cobrar) o pasivo (cuentas por pagar), (Porter, 2006:38).

De acuerdo a Porter, las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: primarias y de apoyo. Las primeras, son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como en la asistencia posterior a la venta. Las segundas, respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer insumos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales, (Porter, 2006:38).

Las actividades de valores son estructuras discretas de la ventaja competitiva. La forma en que se realizan, junto con su economía, determinarán si una empresa tiene costos altos o bajos frente a la competencia, (Porter, 2006:38). Y, las ventajas que rigen la ventaja competitiva quedan al descubierto cuando se comparan las cadenas de valor de los rivales.

Las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor.

Las actividades primarias, se agrupan en cinco categorías:

a).- Logística de entrada: Incluye las actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y la distribución de insumos del producto: manejo de materiales, almacenaje, control de inventario, programación de vehículo y devoluciones de proveedores, (Porter, 2006:39).

b).- Operaciones: Actividades mediante las cuales se transforman los insumos en el producto final: maquinado, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento de equipo, realización de pruebas, impresión y operaciones de planta, (Porter, 2006:39).

c).- Logística de salida: Actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes: almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de reparto, procesamiento de pedidos y programación, (Porter, 2006:39).

d).- Mercadotecnia y ventas: Actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la empresa inducirlo a ello: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales y fijación de precios, (Porter, 2006:39).

e).- Servicio: Incluye las actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajuste del producto, (Porter, 2006:40).

Las categorías anteriores son indispensables para lograr la ventaja competitiva en las diversas empresas, (Porter, 2006:39 y 40). Las actividades de apoyo a los valores primarias, se agrupan en cuatro categorías:

a).- Adquisición: Función de comprar los insumos que se emplearán en la cadena de valor, algunos de ellos son: materias primas, suministros y otros componentes consumibles, lo mismo que activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. La distribución tiende a distribuirse en la empresa. Los costos de las actividades de adquisición suelen constituir una parte pequeña – sino es que insignificante- de los costos totales, pero a veces incide de forma profunda en el costo global y en la diferenciación. El mejoramiento de estas prácticas afecta mucho al costo y a la calidad de los insumos, a otras actividades asociadas a su recepción y a la interacción con los proveedores, (Porter, 2006:40).

b).- Desarrollo tecnológico: toda actividad relacionada con los valores comprende la tecnología, los procedimientos prácticos, los métodos o la tecnología integrada al equipo de procesos. Las actividades de valores en general se sirven de una tecnología que combina varias subtecnologías. El desarrollo tecnológico consta de una serie de actividades agrupables en acciones tendientes a mejorar el producto

y el proceso. Puede adoptar muchas modalidades, desde la investigación básica y el diseño de producto hasta la investigación de medios, el diseño de equipos para procesos y los métodos de mantenimiento, (Porter, 2006:41).

c).- Administración de recursos humanos: son actividades conexas con el reclutamiento, la contratación, capacitación, el desarrollo y la compensación de todo tipo de personal. Estas actividades se llevan a cabo en varias partes de la organización. La administración de recursos humanos influye en la ventaja competitiva de la empresa pues determina las habilidades y la motivación del personal, así como el costo de contratarlo y entrenarlo, (Porter, 2006:42).

d).- Infraestructura organizacional: consta de actividades como: administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos de gobierno y administración de la calidad. A la infraestructura se le ve a veces como un gasto general, pero puede constituir una fuente muy importante de ventaja competitiva, (Porter, 2006:43).

Tipos de actividad de la cadena de valor.

A su vez, Porter distingue tres tipos de actividad en las categorías de actividades primarias y de apoyo que afectan a la ventaja competitiva de forma distinta:

a) Actividades directas: intervienen directamente en la creación de valor para el comprador, a saber: ensamblaje, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, reclutamiento, (Porter, 2006:43).

b) Actividades indirectas: permiten efectuar actividades directa en forma continua: mantenimiento, programación, operación de las instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de la investigación, mantenimiento de registros por parte de los proveedores, (Porter, 2006:43).

c) Aseguramiento de la calidad: garantiza la calidad de otras actividades: supervisión, inspección, realización de pruebas, evaluación, verificación, ajuste, retrabajo, (Porter, 2006:43).

2.1.4 Definición de una cadena de valor.

Para diagnosticar la ventaja competitiva es necesario definir una cadena de valor de la empresa o productores que le permita competir frente a sus rivales, se comienza con la cadena genérica al identificar sus actividades individuales. Las actividades relevantes no se pueden definir si no se les aísla con tecnologías y economías independientes. Hay que subdividir las funciones globales en actividades. Para ello resulta útil el flujo de producción, de los pedidos o del papel, (Porter, 2006:44).

El grado idóneo de separación se basa en la economía de las actividades, según el principio básico, habrá que aislar y separar las actividades que: 1.- Presenten una economía distinta; 2.- Puedan afectar la diferenciación; 3.- Representen una proporción significativa o creciente de costos.

Con la cadena de valor se efectúan separaciones cada vez más sutiles de algunas actividades, a medida que el análisis descubre las diferencias importantes para la ventaja competitiva; otras actividades se combinan por no inciden en la ventaja competitiva o porque están regidas por una economía semejante, (Porter, 2006:45).

Todo cuanto haga una empresa o productor ha de captarse en una actividad primaria o de soporte. Las clasificaciones de las actividades de valores son arbitrarias y han de escogerse para que den una idea cabal del negocio, (Porter, 2006:45).

Nexos de la cadena de valor.

Las actividades relacionadas con valores son las estructuras básicas de la ventaja competitiva, pero la cadena de valor no es un conjunto de actividades independientes sino un sistema de actividades interdependientes, y se relacionan por medio de nexos de la cadena. Un nexo es una relación entre la forma de

ejecutar una actividad y el costo o desempeño de otra, (Porter, 2006:48). La ventaja competitiva a menudo nace de los nexos entre las actividades, lo mismo que de las acciones individuales.

Los nexos pueden originar una ventaja competitiva en dos formas: mediante la optimización y la coordinación. Con frecuencia reflejan un compromiso entre las actividades para obtener el mismo resultado. Es necesario optimizar los nexos que reflejen su estrategia si se quiere alcanzar la ventaja competitiva. Los nexos a veces reflejan también la necesidad de coordinar las actividades. La capacidad de coordinar los nexos reduce a menudo el costo o mejora la diferenciación, (Porter, 2006:48).

Los nexos más ordinarios son los que existen entre las actividades de soporte y las primarias y los más sutiles son los nexos de las actividades primarias. Los nexos que intervienen en actividades de distinta categoría o tipo son a menudo los más difíciles de reconocer. Los nexos entre las actividades de valor provienen de varias causas generales (Porter, 2006:49) entre las cuales figuran las siguientes:

- 1.- Una misma actividad puede efectuarse en diversas formas;
- 2.- El costo o realización de actividades directas mejora poniendo mayor empeño en las actividades indirectas;
- 3.- Las actividades realizadas dentro de la organización atenúan la necesidad de demostrar, explicar o dar mantenimiento a un producto en el campo;
- 4.- Las funciones de la calidad pueden llevarse a cabo en varias formas.

2.2 COMPETITIVIDAD

2.2.1 Aproximaciones al concepto de competitividad.

El concepto de competitividad ha sido desarrollado por varios autores e instituciones, sin embargo no existe un concepto generalizado para definir competitividad, Reinert (1995) dice que uno de los principales inconvenientes en la discusión sobre la competitividad es que carece de un sujeto bien definido o, al menos, es pertinente a varios tipos de sujeto. En tal sentido, se puede hablar de competitividad a nivel de firma, industria, sector, país o región económica (Avonet & Piñero, 2007).

Algunas definiciones de competitividad son las siguientes:

En 1985, Bruce Scott define la competitividad relacionándola con la capacidad de un país para producir, distribuir y suministrar bienes en la economía internacional en competencia con bienes producidos en otras naciones y haciéndolo de modo tal que se eleve el nivel de vida (Scott & Lodge, 1985).

En 1992, Porter define la competitividad como, la producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio que los competidores domésticos e internacionales, que se traducen en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales (Porter M. , 1996).

De acuerdo con Jon Azua, la competitividad es resultado de hacer mejor las cosas que los demás de una forma permanente, se explica en función de nuevas redes y/o alianzas competitivas a través de complejas interacciones entre empresas, gobiernos, industrias y nuevos espacios activos conocidos como regiones innovadoras (Azua, 2000).

El Instituto Mundial de la Competitividad (IMC) afirma que existe la competitividad internacional de las naciones, la competitividad internacional del sector y la competitividad internacional de las empresas. La primera tiene una influencia directa sobre las otras dos, pues al plantear en su definición que la competitividad de las naciones es un campo del conocimiento económico, que analiza los factores y las políticas que modifican la capacidad de una nación, de crear y mantener un medio ambiente, que sostenga la creación de mayor valor por parte de sus empresas y por lo tanto mayor prosperidad para sus habitantes, también se reconoce la inserción del concepto en el contexto internacional. Como otro aporte a la definición se encontró que: “la competitividad de las naciones busca, como ellas, crear y mantener un medio ambiente que sostenga la competitividad de las empresas” (Krugman, *Competitiveness: a dangerous obsession*, 1994). Por lo tanto, se puede definir también la competitividad de las naciones como: “la habilidad que tiene una nación de crear, producir, distribuir productos y/o servicios en el comercio internacional, mientras obtiene utilidades crecientes sobre sus recursos” (Scott & Lodge, 1985).

Desde el punto de vista sectorial, la competitividad se define como la capacidad particular de ofrecer un potencial de crecimiento y un atractivo rendimiento sobre la inversión. “La competitividad incluye tanto la eficiencia (alcanzar los objetivos al costo más bajo posible) y la efectividad (tener los objetivos adecuados). Es decisión del sector saber cuáles son los objetivos más cruciales. La competitividad incluye tanto a los fines como a los medios para alcanzar los fines” (Buckley, 1988). En consecuencia, uno de los indicadores para medir la competitividad de un país es su desempeño de las exportaciones en los mercados internacionales.

Algunas definiciones del concepto de competitividad incluyen aspectos sobre la calidad de vida y lo definen como, la producción de bienes y servicios de mayor calidad, de menor precio al de los competidores domésticos e internacionales, que se traduce en crecientes beneficios para los habitantes de una nación, al mantener y aumentar los ingresos reales (WEF, 1996).

Para la CEPAL la competitividad es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad y, por ende, en la incorporación del progreso técnico” (CEPAL, 1989).

Para mantener e incrementar la participación en el mercado, habría de realizarse en cuatro niveles de decisión, si este proceso se realizara sería de la siguiente manera (Cerón Aguilar & Raimond-Kedilhac, 1997):

1. Competitividad generada por cada empresa: la empresa debe buscar formas eficaces para elevar la productividad estratégica y operativa de la empresa, así como su relación con el mercado.
2. Competitividad auspiciada por el Gobierno: en el ámbito nacional debe realizar acciones para favorecer la Competitividad de los sectores industriales y de las empresas que lo conforman.
3. Competitividad por sectores: el sector en el que compite la empresa, debe integrar a la mayoría de las empresas en la búsqueda de soluciones a problemas comunes.
4. Competitividad negociada internacionalmente: en los tratados y acuerdos comerciales que el país negocie, se debe tener en cuenta las ventajas competitivas de la nación, para en su caso, proteger y favorecer a determinados sectores.

Asimismo, existen diferentes enfoques nacionales hacia la competitividad, de acuerdo a la Secretaría de Economía, la competitividad real está basada en la productividad, mano de obra calificada, logística, estructura arancelaria, innovación, desarrollo tecnológico y democracia, mientras que la competitividad

artificial está basada en cinco factores: el tipo de cambio, mano de obra barata, cercanía con EE.UU., red de TLC's y recursos naturales (SE, 2003).

Para la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), competitividad es el grado en que un país, estado o región produce bienes de servicio bajo condiciones de libre mercado, los cuales enfrentan la competencia de los mercados internacionales, mejorando simultáneamente los ingresos reales de su población y la consecuente productividad de sus empresas y gestión gubernamental (OCDE, 2000).

El Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional, sostienen que también los países en vías de desarrollo deberían orientarse por el concepto de la economía competitiva, esto es, en la competencia al interior y hacia el comercio libre al exterior. En este caso, la prioridad de la política económica está centrada en la política dirigida al sistema económico y de competencia, así como en las medidas macroeconómicas dirigidas a dar un marco estable al sistema económico y de competencia, a través de políticas monetaria, crediticia y financiera. Son premisas importantes para el éxito de estas políticas la movilidad del trabajo y el capital, la estabilidad monetaria, el fomento a la iniciativa privada y la capacidad de los actores del mercado para responder positivamente a las cambiantes condiciones del entorno social, económico y tecnológico (Stiglitz, 2002).

Este enfoque sostiene que un país, para ser competitivo, tiene que especializarse en la producción y la exportación de los productos que le brindan ventajas comparativas, debidas a su dotación de factores. Por lo tanto, los países de menor desarrollo relativo poseen una ventaja comparativa en la producción de bienes estandarizados de alto insumo laboral. Los países de desarrollo intermedio pierden las ventajas competitivas en el área de los productos de trabajo intensivo sencillo, para ubicarlas más bien en las líneas estandarizadas de producción intensiva en capital (Balassa, 1984).

Esta visión de la competitividad presenta elementos claves para su desarrollo, sin embargo la competitividad internacional involucra mucho más que los factores anteriores, por ejemplo, una política industrial comprensiva de largo plazo, en la que la capacidad científica y tecnológica reciba la máxima prioridad y existan valores en la sociedad que soporten la competitividad internacional. Por lo tanto, la visión de competitividad basada en la producción y desarrollada en base a políticas macroeconómicas, son importantes pero limitadas.

Un enfoque más reciente sobre la competitividad es el que propone el Foro de Cooperación Económica de Asia-Pacífico (APEC), el debate gira entorno a dos posiciones, los economistas están de acuerdo que el ingreso es generado a través de la organización de los factores de producción en un proceso que crea un bien o servicio. Esto crea riqueza mientras los factores de producción no sean tomados de otro proceso de producción en donde tengan un valor agregado mayor. Por lo tanto, sólo existen dos formas de crear riqueza. La primera es a través del uso de factores de producción subutilizados, como mano de obra, recursos naturales o capitales. Y el otro es aumentando la eficiencia del proceso de producción, o la producción de nuevos bienes y servicios, con un valor más alto (APEC, 2003).

Para el primer método siempre existe la limitante física de poder tener un inventario ilimitado de factores de producción subutilizados, la segunda forma ofrece un potencial ilimitado de creación de riqueza. Esto es el fundamento para considerar el desarrollo tecnológico como la base del desarrollo de la productividad. Y a su vez es la base de la competitividad, sobre esta concepción se basa la visión de APEC hacia la competitividad, ya que este foro de cooperación define que el camino para desarrollar la competitividad en sus diferentes economías, es a través de la economía basada en el conocimiento (EBC) (Soto Ramírez, 2005).

Las diferentes definiciones de competitividad proporcionan elementos, que deben ser considerados por los países, para que estos puedan lograr ser competitivos en

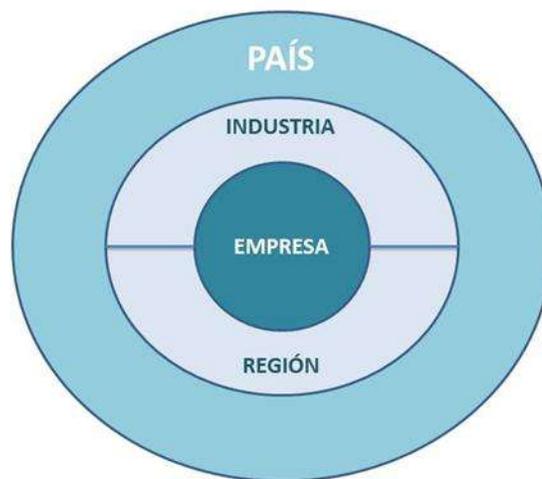
un mercado. El concepto de competitividad ha evolucionado con el paso del tiempo y esta ocurre en diferentes niveles como es a nivel producto, empresa, regiones y naciones, además, la competitividad a nivel internacional considera factores como el libre mercado, la productividad, la tecnología, así como aspectos de calidad de vida y aumento de beneficios para los habitantes de las naciones.

2.2.2 Niveles de competitividad.

Para poder encontrar sentido del término “competitividad”, es necesario aclarar a qué nivel se está aplicando, Musikg y Romo (Musik & Romo, 2004) identifican cuatro de niveles: la empresa, la industria, la región y el país (véase figura 2.1.).

FIGURA 2.3.

Niveles Concéntricos Jerarquizados de Competitividad



Fuente: Musikg y Romo, 2004.

El nivel empresa.

El significado de competitividad de la empresa es bastante claro y directo. Éste deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en el precio y en la calidad del producto final) con relación a los de sus rivales en un mercado específico. Así, la pérdida de competitividad se traduciría en una pérdida de ventas, menor participación de mercado y, finalmente, en el cierre de la planta (Musik & Romo, 2004).

Las firmas no sólo compiten con el resto de las firmas que actúan en la rama respectiva sino también con las potenciales entrantes y con los productores de bienes sustitutos (Chudnovsky & Porta, 1990).

El nivel industria.

Una industria es el conjunto de todas las empresas que se dedican a actividades económicas similares, por lo tanto la discusión de la sección anterior aplica también en buena medida a este nivel. De esta manera, la competitividad de una industria deriva de una productividad superior, ya sea enfrentando costos menores a los de sus rivales internacionales en la misma actividad, o mediante la capacidad de ofrecer productos con un valor más elevado. Dada nuestra definición de industria, se infiere que su competitividad es el resultado, en gran medida, de la competitividad de empresas individuales, pero al mismo tiempo la competitividad de las empresas se verá incrementada por el ambiente competitivo prevaleciente en la industria (Musik & Romo, 2004).

El nivel regional.

Las regiones compiten por empresas que buscan una ubicación, así como por personas talentosas en busca de empleo. Como señalan Charles y Benneworth (1996) “el debate crucial con respecto a la competitividad regional gira en torno a

la relación entre la competitividad de las firmas y la repercusión que ésta tiene sobre la competitividad de los territorios relacionados con estas firmas, ya sea a través de su propiedad o su ubicación”.

Una vez que el ambiente empresarial mejora (gracias a una mejor infraestructura, mejores centros de educación, niveles de vida, u otras políticas gubernamentales explícitas diseñadas para atraer inversiones a la región), las compañías empiezan a concentrarse en ubicaciones geográficas específicas, dando origen a la formación de clusters. Según la definición de Michael Porter, “los clusters son grupos geográficamente cercanos de compañías, proveedores, prestadores de servicios e instituciones relacionadas en un campo particular, que están interconectados y vinculados entre sí por aspectos comunes y complementarios”. En opinión de Porter, los clusters tienen el potencial de afectar de manera positiva la competitividad, principalmente a través de los tres mecanismos siguientes (Musik & Romo, 2004):

- a) Incrementando la productividad de las empresas o industrias constituyentes, puesto que se reducen los costos de transacción y los costos de capital (la proximidad física contribuye a este resultado; por ejemplo, se puede mantener una reserva pequeña de insumos almacenados, ya que los proveedores se ubican a corta distancia).
- b) Incrementando la capacidad de innovación y, en consecuencia, el crecimiento de la productividad. Esto se debe al hecho de que resulta más sencillo detectar las oportunidades de innovación dentro del mismo clúster. Una vez que se introduce una innovación en una empresa (ya sea en un producto, en un proceso de producción o en una práctica administrativa), se produce un efecto de demostración y se incrementa la probabilidad de que sea adoptado en otras empresas.

- c) Estimulando la formación de nuevos negocios que expanden el clúster y, en consecuencia, dan mayor sustento a la innovación. Esto sucede debido a que se reducen las barreras de entrada, las oportunidades de hacer negocios son más fáciles de identificar dentro del clúster, y es posible desarrollar relaciones interpersonales, facilitando la creación de nuevas relaciones proveedor-comprador.

El nivel país.

No hace falta decir que este nivel es crucial, ya que determina en gran medida la competitividad de los demás niveles inferiores. Un asunto fundamental con respecto a la cuestión de la competitividad nacional es si los países realmente compiten entre sí, o si el término competitividad es una forma inadecuada de evaluar la “salud” general de una economía. Ciertamente, se puede argumentar que los países compiten por atraer inversiones extranjeras, pero tal como señala (Siggel, 2003) “los atributos que atraen la inversión extranjera son la estabilidad, el buen gobierno y las oportunidades de inversión rentables, los cuales no son idénticos a un fuerte desempeño en las exportaciones”. Exploramos ahora las distintas facetas de la competitividad nacional.

Boltho (1996) presentó definiciones más concisas de la competitividad desde una perspectiva macroeconómica. A corto plazo, equiparaba la competitividad con el valor de la tasa de cambio real. Así, un país con un nivel de pleno empleo que no tiene competitividad estaría sufriendo un déficit persistente en la cuenta corriente que comúnmente se ajustaría mediante una mezcla de deflación y depreciación. El costo de estos desajustes, particularmente una tasa de cambio sobrevaluada, puede conducir a pérdida en la participación de mercado y desempleo. Por otra parte, la definición de competitividad a un plazo más largo incluye el objetivo de elevar los niveles de vida de la población, y es una función del crecimiento en la productividad (Musik & Romo, 2004).

La perspectiva de la escuela de negocios de la competitividad es representada por Michael Porter, para quien la competitividad de un país depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorarse continuamente. Aun cuando Porter analiza la competitividad al nivel de la nación, su marco de análisis es sistémico, en el sentido de que incorpora de manera implícita los niveles de la empresa, la región y la industria (Musik & Romo, 2004).

2.2.3 Estrategias competitivas

Un concepto muy ligado a las ventajas competitivas es el término de estrategia competitiva, que consiste en la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es establecer una posición rentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria, Porter (2006:1).

Para Michael E. Porter muchos confunden los términos de eficacia operativa y la estrategia competitiva, la primera consiste en realizar actividades similares mejor que los rivales y la segunda, es la realización de actividades diferentes de las de los rivales o similares de forma diferente, (Porter, 2009:71).

La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor, es decir, la esencia de la estrategia está en las actividades, en la decisión de realizarlas de manera diferente que los rivales, para alcanzar una posición en el sector Porter releva tres estrategias genéricas para lograr esa posición (Porter, 2006: 76).

La primera, es la estrategia de liderazgo en costos y consiste en que la organización o empresa se propone convertirse en el fabricante de costo más bajo de su industria. La segunda, es la estrategia de diferenciación a través de esta estrategia la empresa intenta distinguirse dentro de su sector en algunos aspectos

ampliamente apreciados por los compradores. Escoge unos o más atributos que juzgue importantes y adopta un posicionamiento especial para atender esas necesidades y ve premiada su singularidad con un precio más alto. La tercera, la estrategia de concentración la cual se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial. La empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos del sector y adapta su estrategia para atenderlos excluyendo los restantes, (Porter, 2006:10-14).

La estrategia de concentración tiene dos variantes, en la concentración basada en costos busca una ventaja de costos en un segmento elegido, mientras que la concentración basada en la diferenciación procura distinguirse en el segmento elegido, (Porter, 2006:15).

Una vez comentadas las estrategias genéricas es necesario mencionar que a consideración de Porter las estrategias genéricas son formas sencillas y muy genéricas de ilustrar la forma de posicionarse dentro del sector, no obstante puede haber otras fuentes de posicionamiento estratégico. Así, Porter define que los ejecutivos o empresas definen, también, su posicionamiento estratégico en función de la variedad, en las necesidades y del acceso.

El posicionamiento en función de la variedad, consisten en la producción de un subconjunto de los servicios o productos del sector, es decir, se basa en la elección de unas variedades de productos o servicios, no de unos segmentos de clientes. El posicionamiento basado en la variedad, puede servir para atender a una amplia gama de clientes, pero la mayoría de estos sólo podrán satisfacer una parte de sus necesidades en las empresas que empleen este tipo de posicionamiento, (Porter, 2009:80).

El posicionamiento basado en las necesidades, consiste en atender la mayoría o todas las necesidades de un grupo determinado de clientes; consiste también en dirigirse a un conjunto de clientes con diferentes necesidades y la existencia de un conjunto de actividades puede atender estas necesidades de forma idónea. Dentro de este posicionamiento existe una variante y se da cuando el cliente tiene

diferentes necesidades en diferentes momentos o diferentes tipos de operaciones, (Porter, 2009:81).

El posicionamiento basado en el acceso, consiste en segmentar a los clientes según la forma de acceder a ellos, es decir, el acceso puede venir determinado por la ubicación geográfica del cliente, su dimensión o por cualquier característica que requiera un conjunto de actividades diferentes para entrar en contacto con los clientes de la mejor manera posible, (Porter, 2009:84).

TABLA 2.2.

<i>Riesgos de las Estrategias Genéricas</i>		
Riesgos de liderazgo en costos	Riesgos de la diferenciación	Riesgos de la concentración
El liderazgo en costos no se sostiene debido a que los competidores imitan, la tecnología cambia y se erosionan otros criterios de liderazgo en costos.	La diferenciación no se sostiene por que los competidores imitan, los criterios de diferenciación pierden importancia entre los compradores	Se imita la estrategia de concentración. El segmento pierde atractivo desde el punto de vista estructural por que se erosiona la estructura o desaparece la demanda.
Se pierde la proximidad de la diferenciación.	Se pierde la proximidad de los costos	Los competidores de alcance amplio abruman al segmento por que se reducen las diferencias del segmento con otros o aumentan las ventajas de una línea extensa.
Las empresas que se concentran en el costo logran reducir los gastos en los segmentos.	Las empresas que se concentran en la diferenciación alcanzan una diferenciación aún mayor en los segmentos.	Las nuevas empresas concentradoras subsegmentan la industria.
Fuente: Porter, 2006.		

2.2.4 Competitividad empresarial.

Hay palabras, que adquieren el don de ser extremadamente precisas, específicas, y a la vez extremadamente genéricas, sin límites; altamente operativas y mesurables, y a la vez sumamente abstractas y extensas. Una de estas palabras mágicas es «competitividad», (Müller, 1995:138).

Gerard Müller, distingue los términos de competencia y competitividad. Por el primero, se puede entender como parte de la lucha económica, y la capacidad para la competencia que desemboca en la rivalidad entre grupos de vendedores. Por el segundo, como el conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia. La competencia sería el resultado de la competitividad, (Müller, 1995:138).

La competitividad puede ser entendida en diferentes niveles de análisis, en función de la amplitud y objeto de estudio. Debido a la naturaleza de esta investigación, sólo se hará énfasis a las conceptualizaciones que se refieran al nivel empresarial.

Para Ruesga y Da Silva (2007:4), la competitividad a nivel de empresas se define como la capacidad de las mismas para competir en los mercados, ganar parcelas de mercado, aumentar sus beneficios y crecer. En este sentido, los indicadores de competitividad más utilizados son: la cuota de mercado, los beneficios, los dividendos y el volumen de inversiones.

Los principales factores determinantes de la evolución de la competitividad microeconómica son, por una parte, los precios y los costes de los inputs (en factor trabajo sigue siendo de los más importante) y, por otra, los factores tecnológicos y organizativos. Entre estos últimos destacan los siguientes: la calidad de los productos, las economías de escala, la tecnología de proceso y de producto, la organización de la producción, sistema de distribución eficiente,

asistencia postventa adecuada, capacidad de motivación de los trabajadores. La utilización o desarrollo relativamente más eficiente de estos factores afectan positivamente a los indicadores de competitividad, proporcionando mayor nivel competitivo a las empresas, (Ruesga, 2007:4).

Adriaan Ten Kate (citado en Hernández, 2000:23), define la competitividad a nivel microeconómico como la capacidad de las empresas de vender más productos y/o servicios y de mantener o aumentar su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar sus utilidades. Para que realmente sea competitiva una empresa, el mercado que mantiene o fortalece su posición tiene que ser y razonablemente competitivo. Los elementos que integran esta definición son tres:1).- Mantener o acrecentar la participación en el mercado; 2).- Sin reducir utilidades; 3).- Operar en mercados abiertos y competitivos.

Los factores que afectan la competitividad a nivel de empresas individuales se dividen en tres categorías: a).- factores que inciden en los costos de los insumos, b).- los factores que determinan la eficiencia (productividad) en la utilización de los insumos y c).- otros factores relacionados con los precios, calidad y diferenciación de los productos generados por las empresas, (Adriaan Ten Kate citado en Hernández, 2000:23).

Para Müller, cualquiera que sea la definición de la competitividad su objetivo es el mismo, conquistar, mantener y ampliar la participación en los mercados, (Müller, 1995:137).

Para Porter, uno de los autores más connotados del tema, existen sólo dos tipos de ventaja competitiva: los costos bajos y la diferenciación, los cuales son producto del ejercicio de tres estrategias competitivas, llamadas estrategias genéricas: a).- liderazgo en costos, b).- diferenciación y c).- concentración en costos o diferenciación centrada, (Porter, 1991:71).

De acuerdo a Grosso (s.f.), una empresa desarrolla su competitividad a través de la generación de habilidades únicas y distintivas que le permitan mantener su

ecuación de valor frente a sus distintos públicos de interés, en otras palabras, el desarrollo de mecanismos que permitan crear y mantener la satisfacción de clientes, accionistas, proveedores y empleados a lo largo del tiempo.

La competitividad puede adoptar diversas formas. La diferencia entre competitividad efímera, artificial o espuria, y competitividad real o auténtica. A la primera se la asocia con bajos salarios, explotación no sustentable de recursos naturales, condiciones laborales inadecuadas, entre otras características. Este tipo de competitividad se basa en ventajas comparativas estáticas y no es fácilmente sostenible en el largo plazo, (Padilla y Juárez, 2006:9 y 10).

En cambio, la competitividad real se basa en la capacidad de introducir nuevos y mejores productos, poner en funcionamiento nuevas formas de organización empresarial, incrementar la capacidad productiva, entre otros. Esta competitividad descansa en ventajas comparativas dinámicas, es sostenible en el largo plazo y permite aumentar las remuneraciones reales de los factores y acrecentar los niveles de vida de la población, (Padilla y Juárez, 2006:9 y 10).

2.3 ESTUDIOS PREVIOS SOBRE LA COMPETITIVIDAD DEL CAFÉ.

2.3.1 Estudio sobre la competitividad del café en México.

Joaquín Perea Quezada y Luis Arturo Rivas Tovar en el año 2006 realizaron un estudio titulado “Estrategias competitivas para los productores cafetaleros de la región de Córdoba, Veracruz, frente al mercado mundial” con el objetivo de identificar las estrategias competitivas para los productores cafetaleros de la región de Córdoba, Veracruz. Las variables que se analizaron, sus definiciones, dimensiones e indicadores de medición se describen a continuación.

Capacidad de producción

La capacidad de producción está determinada por el tamaño de la planta, por el número y habilidad de sus trabajadores, por el abasto de materiales, por la capacidad técnica del equipo y por la variedad de productos fabricados.

Innovación

Para Schroeder (1992), a la innovación se le debe considerar como un impulso al mercado, fabricando lo que se puede vender; impulso a la tecnología, vendiendo lo que se puede hacer; e interfuncional, buscando la cooperación entre las diferentes áreas involucradas. Los pasos por seguir en un proceso de innovación se centran en la generación de la idea, selección del producto, diseño preliminar del prototipo, construcción del prototipo, pruebas y diseño definitivo del producto.

Calidad

Gaither y Frazier (2000) afirman que la calidad de un producto o servicio es el grado de percepción del cliente en que dicho bien cumple con sus expectativas; asimismo, señalan que la calidad se determina por el desempeño del producto, características atractivas para el cliente, confiabilidad, capacidad de reparación, durabilidad, apariencia, seguridad y servicio.

Mercadotecnia

Mercadotecnia a la que se integran variables como participación en el mercado, logística externa y lealtad a la marca por su escasa representatividad en el estudio. Con relación a las estrategias de crecimiento:

[...] el marketing identifica nuevos clientes potenciales, propone oportunidades de productos, diseña campañas publicitarias y promocionales, organiza canales de distribución y crea políticas de precios y servicios de atención al cliente que

ayudan a posicionar los productos de la compañía para los grupos de clientes adecuados (Jeffrey, H. Caron J., 2002).

- a) *Participación en el mercado:* Para Stanton, Etzel y Walter (1996) la participación en el mercado es la proporción de ventas totales de un producto durante determinado periodo en un mercado específico capturado por una compañía. De igual forma, también se puede considerar como la parte potencial del mercado que una compañía piensa alcanzar sobre el volumen de ventas que todas las empresas que venden un producto durante determinado periodo pueden esperar vender bajo condiciones ideales (Stanton, Etzel y Walter, 1996).
- b) *Logística externa:* Díez de Castro et al. (2001) afirman que la logística externa está relacionada con las actividades de recepción del producto terminado, almacenamiento y distribución que consiste en hacer llegar el producto a su mercado meta. Es el proceso de transferir la propiedad del fabricante al consumidor final e incluir actividades como promover el producto, almacenarlo y correr parte del riesgo financiero durante el proceso de distribución. Las instituciones que pueden intervenir en el proceso de distribución son los bancos, las compañías de seguros, compañías de almacenamiento y transportistas.
- c) *Lealtad a la marca:* La lealtad de los clientes está en función de la habilidad de la empresa para satisfacer sus necesidades; para lograrlo será necesario concentrarse con liderazgo en el cliente, estructurar actitudes del trabajador y mecanismos para llevar a los clientes a la organización, así como satisfacer sus necesidades a través de la personalización del servicio y tiempo de respuesta (Hill et al., 1996).

Capacitación de la mano de obra

Los procedimientos para la determinación de necesidades de capacitación Mendoza (1998) los clasifica en manifiestas y encubiertas. Las primeras son previsibles y se presentan cuando hay nuevos ingresos, promociones, transferencias, cambios de equipo y herramientas, cambios de procedimientos, de políticas, incrementos de estándares y metas más elevadas. Las necesidades de capacitación encubiertas o no previsibles presentan dificultades para su determinación como actitudes del personal, estilos de liderazgo, clima de la organización, factores motivacionales, costumbres, prejuicios y cultura de trabajadores y directivos.

Rentabilidad

Las empresas tienen muchos objetivos, pero para Sallenave (1994) se pueden reducir a tres: rentabilidad, crecimiento y supervivencia. Hasta los años setenta se ponía énfasis a la rentabilidad; en los setenta y ochenta se buscaba el crecimiento; actualmente, se busca la supervivencia porque ésta supone las anteriores. Sin rentabilidad y crecimiento no hay supervivencia.

Existen cuatro nociones fundamentales de rentabilidad: rentabilidad sobre ventas, rentabilidad económica, rentabilidad financiera (determinada por la rentabilidad del capital) y rentabilidad de un proyecto (Sallenave, 1994).

Estrategias de diferenciación

El objetivo de una estrategia genérica de diferenciación consiste en lograr una ventaja competitiva al crear un bien o servicio que sea percibido por los clientes como exclusivo de una manera importante; sin embargo, los clientes pagan un precio superior porque consideran que las cualidades diferenciales del producto valen la pena y porque el producto recibe un precio que se ha determinado en el mercado (Hofer y Schendel, 1978).

Para Mintzberg (1988) las estrategias de diferenciación se explican por el diseño (perfeccionar las características del producto y el diseño), la calidad (requiere de fiabilidad duración y funcionamiento del producto en relación con el precio), el suministro (promover un conjunto de productos básicos que satisfagan las necesidades de los consumidores dentro de un segmento) y la no diferenciación del producto (sin base para diferenciar, o seguir una estrategia de copiar lo ya existente).

2.3.2 Estudio sobre la competitividad del café en Colombia.

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en el 2005 realiza un estudio “La cadena del café en Colombia” con la finalidad de identificar el nivel de competitividad del café de este país, se utilizaron tres indicadores para determinar la posición competitiva del sector, a continuación se describe cada uno:

- a) Indicador de transabilidad: Este indicador mide la relación entre la balanza comercial neta y el consumo aparente, es decir la participación de las exportaciones o las importaciones en el consumo de un país. Por la vocación exportadora de esta cadena, en todos los países tenidos en cuenta se presenta como característica un exceso de oferta.

- b) Modo de inserción al mercado mundial (Indicador de Fanjzyilver): Este indicador permite identificar los países “ganadores” y “perdedores” en el mercado internacional, ya que muestra la competitividad de un producto medida por la variación de su presencia en el mercado mundial y, además, indica la adaptabilidad de los productos de exportación a los mercados en crecimiento. Está compuesto por dos elementos: El posicionamiento, medido por la tasa de crecimiento anual de las exportaciones del producto

al mercado mundial y la eficiencia, calculada como la tasa de crecimiento anual de la participación del producto en las exportaciones mundiales.

- c) El indicador de especialización internacional (o de Lafay): Este indicador, establece la participación del saldo de la Balanza Comercial de café en las exportaciones totales de este producto realizadas por el mundo, permite examinar la vocación exportadora de cada producto y la capacidad del mismo para construir ventajas competitivas permanentes.

2.3.3 Estudio sobre la competitividad del café en Nicaragua.

Luis Figueroa del Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible, CLACDS, en el año 2000 realiza el estudio sobre la competitividad de la agroindustria del café en Nicaragua, el cual se titula “Análisis de la competitividad de la agroindustria del café en Nicaragua”, en el cual utiliza dos modelos de análisis. El modelo de análisis de agroindustria de Ray Goldberg y el modelo de Análisis Competitivo de Michael Porter.

La cadena agroindustrial del café se puede analizar utilizando el Modelo de Goldberg que se resume en el siguiente esquema:



La identificación de los problemas de competitividad y su solución a lo largo de la cadena agroindustrial son los objetivos en este estudio, mediante la identificación de las áreas de oportunidad, se desarrollan estrategias que le permitan a este sector cafetalero ser competitivo. El enfoque de este estudio tiene como base de competitividad la productividad, misma que intenta explicar mediante el análisis de las siguientes variables: Factores de producción, Estructura productiva, Tecnología, Financiamiento, Insumos, Mano de obra, Caminos, Administración.

2.3.4 Estudio sobre la competitividad del café en Brasil.

Fabrizia Freire Gennari en 1999, a través del Centro de Conocimiento en Agronegocios de Brasil (PENSA) realizó un estudio sobre la agroindustria del café, el cual se titula "A Competitive Analysis of the Brazilian Coffee" utilizando la metodología de Porter (1990) "Diamante Nacional". La elección de este modelo se basa en el enfoque que el autor toma en la integración de los distintos atributos que definen la competitividad. El propósito de este estudio fue examinar los modelos internacionales de competitividad y los utilizar para analizar el desempeño de la agroindustria del café con el fin de cuantificar la competitividad de los sectores. Los factores que se analizan son los costos de mano de obra, la tecnología, el clima, la diferenciación del producto, la infraestructura.

Con base a la literatura revisada, al marco referencial en este apartado sobre la competitividad, se concluye que las variables que se utilizaran en esta investigación para determinar la competitividad internacional de la cadena de valor de café son las siguientes:

- Integración de la cadena de valor: Logística de entrada, Operaciones, Logística externa, Ventas y marketing, Servicio Post-Venta, Infraestructura, Gestión de los RH, Desarrollo de tecnología, Compras y Financiamiento.

Entonces, a través de los argumentos de Porter anteriormente mencionados, se establece que existe una razón sólida para considerar que las actividades de la cadena de valor de las empresas exportadoras de café, si se realizan mejor (diferente) o con menor costos que la competencia, esto, propiciará una mayor competitividad en términos de valor, siempre y cuando se instrumente algún tipo de estrategia. Sin embargo, es imprescindible conocer anticipadamente el comportamiento y relación entre las variables de investigación y determinar los

factores adecuados a desarrollarse para mejorar la competitividad de las empresas.

No existe una regla o procedimiento general para el análisis de cadenas de valor, sin embargo si existen distintas metodologías probadas en otros estudios para realizar estos análisis, estas pueden ser tanto de tipo cualitativo como cuantitativo, los estudios mostrados en el anexo 5, son principalmente de tipo cualitativo con base en fuente de datos secundarias. En esta investigación se plantea el reto de obtener información de fuentes primarias para complementar la información obtenida y conocer la percepción que tienen las empresas de su competitividad.

CAPITULO III.

CADENA DE VALOR DEL CAFÉ EN MÉXICO

3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA CADENA DE VALOR DEL CAFÉ EN MÉXICO.

La cadena productiva del café constituye uno de los rubros más importantes del sector agroindustrial en el país, no sólo por su importancia económica, sino también por el impacto social y ambiental que genera al ser el sustento de más de 3 millones de familias¹ y por el uso de tecnologías que, en su mayoría, promueven la protección de la biodiversidad. Por ello, el posicionamiento del Café de México tanto en el ámbito del mercado internacional como en el mercado nacional, representa una oportunidad estratégica para todos los involucrados en este Sistema Producto.

Las condiciones actuales de buenos precios internacionales y la inercia del crecimiento del consumo mundial, ofrecen condiciones favorables para desarrollar acciones tendientes a una inserción sostenible del café mexicano en los mercados.

De acuerdo con la OIC para el inicio de ciclo 2010/2011 se observó equilibrio entre la oferta y demanda mundial. Lo anterior se constata al observar los niveles de las cotizaciones internacionales que alcanzaron durante el 2010, el máximo histórico en 13 años, como se puede observar en la siguiente gráfica que refleja el comportamiento del Precio Indicativo Compuesto y el de la Categoría Otros Suaves donde se ubica al café producido en México (ver tabla 3.1.).

Las mismas mediciones de la OIC señalan que la mayor tasa de crecimiento de consumo se ubica no en los mercados tradicionales (Europa, Japón, Estados Unidos), sino en mercados emergentes tanto de los países productores como en

mercados no tradicionales tales, como Rusia, China, Europa Oriental, entre otros
(ver tabla 3.2).

TABLA 3.1.

Precios Anuales del Café													
ICO INDICATOR PRICES													
ANNUAL AVERAGES: 1998 TO 2013		Colombian Mild Arabicas			Other Mild Arabicas			Brazilian Natural Arabicas			Robustas		
Annual/averages	ICO Composite price	Market		Daily	Market		Daily	Market		Daily	Market		Daily
		New York	Germany	weighted average	New York	Germany	weighted average	New York	Germany	weighted average	New York	France	weighted average
1998	108.95	142.83	145.58	142.83	132.25	144.09	135.23	121.81	130.8	121.81	83.93	80.81	82.67
1999	85.71	116.45	114.17	116.45	101.54	110.87	103.9	88.84	94.17	88.84	67.64	67.23	67.53
2000	64.24	102.6	99.8	102.6	85.09	92.89	87.07	79.86	83.67	79.86	42.12	40.36	41.41
2001	45.59	72.22	68.24	72.05	61.94	63.14	62.28	50.52	52.42	50.7	27.3	27.49	27.54
2002	47.74	65.26	64.78	64.9	60.43	62.31	61.52	45.09	45.92	45.23	30.83	29.76	30.01
2003	51.9	67.31	64.34	65.33	64.08	64.3	64.2	50.82	50.16	50.31	38.39	36.5	36.95
2004	62.15	84.15	79.49	81.44	80.15	80.64	80.47	68.18	69.11	68.97	37.28	35.65	35.99
2005	89.36	117.02	114.67	115.73	114.3	115.22	114.86	101.36	102.49	102.29	53.37	49.87	50.55
2006	95.75	118.36	115.7	116.8	113.95	114.8	114.4	102.89	104.19	103.92	70.28	66.98	67.55
2007	107.68	126.74	124.7	125.57	123.2	123.81	123.55	110.72	112.06	111.79	88.29	86.29	86.6
2008	124.25	145.85	143.12	144.32	138.32	140.86	139.78	122.51	127.86	126.59	106.31	105.03	105.28
2009	115.67	180.87	174.58	177.43	141.65	145.48	143.84	111.39	116.55	115.33	77.16	74.02	74.58
2010	147.24	223.76	226.22	225.46	194.4	196.63	195.96	145.71	155.93	153.68	84.09	77.63	78.74
2011	210.39	283.82	283.67	283.84	273.2	269.55	271.07	243.67	248.72	247.62	115.99	107.91	109.21
2012	156.34	203.88	200.47	202.08	187.52	185.7	186.47	171.3	176.07	174.97	110.64	101.36	102.82

Fuente: Elaboración con datos de la OIC (OIC, 2013).

TABLA 3.2.

Consumo en Países Importadores (000 bags)																							
Importing Country	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Importing Members	59,222	63,841	63,256	66,678	61,729	63,519	65,362	64,146	65,286	66,226	65,357	66,790	66,790	68,823	71,483	70,035	71,388	71,514	71,612	70,709	72,470	72,307	72,871
European Community	34,230	37,664	38,103	40,162	36,686	38,448	39,830	38,996	39,117	38,946	38022	38252	38684	39838	41296	39413	41103	40670	40230	39652	40826	40380	40632
Austria	1,340	1,302	1,212	1,335	1,086	1,012	1,076	1,087	1,105	1,123	875	1013	926	720	996	772	612	847	908	886	903	1117	1269
Belgium										834	1133	884	1484	1579	1396	1158	1537	1103	650	934	871	934	915
Bulgaria	102	17	175	327	353	393	246	275	324	363	275	350	341	397	364	430	420	364	445	409	395	360	376
Cyprus	31	45	39	78	45	43	52	46	46	54	67	53	51	53	60	70	55	69	77	75	74	81	85
Czech Republic	659	525	472	448	509	511	475	485	523	558	560	633	642	623	605	656	631	679	621	525	470	572	685
Denmark	865	909	959	891	908	758	895	808	854	869	791	868	805	724	849	795	822	794	688	676	806	762	802
Estonia			13	44	63	83	84	99	90	95	97	107	111	114	129	145	167	101	154	123	105	67	104
Finland	1,070	966	1,030	1,129	1,050	735	901	939	1,001	979	967	947	970	966	1034	1102	1047	1057	1115	1058	1080	1093	1082
France	5,205	5,557	5,614	5,507	5,111	5,313	5,512	5,487	5,351	5,578	5402	5253	5526	5394	4929	4787	5278	5628	5152	5677	5713	5962	5789
Germany	7,279	12,377	9,570	11,325	8,214	11,231	10,594	9,670	9,976	9,748	8770	9059	8498	9499	10445	8665	9151	8627	9535	8897	9292	9460	8830
Greece	631	387	320	148	356	383	715	739	668	641	687	548	827	929	871	870	857	1015	978	974	994	1023	1076
Hungary	574	380	348	557	724	447	571	602	652	657	633	647	637	646	708	570	598	522	494	445	376	180	252
Ireland	120	113	91	107	127	107	87	97	92	135	83	146	136	151	225	223	203	244	115	134	160	179	215
Italy	4,832	4,254	4,132	4,888	4,774	4,644	4,776	4,913	4,396	4,919	5149	5243	5182	5507	5469	5552	5593	5821	5892	5806	5781	5689	5731
Latvia			19	41	6	14	50	120	134	166	162	150	145	159	155	144	181	131	115	88	99	101	101
Lithuania			2	9	37	69	70	114	148	158	173	204	208	173	197	193	213	230	204	210	223	180	185
Luxembourg	1,124	708	696	789	958	1,073	1,039	886	1,309	61	144	133	172	190	221	227	233	251	239	222	232	213	212
Malta	20	13	16	22	12	21	9	9	7	9	9	9	9	11	16	16	29	16	23	14	12	16	21
Netherlands	2,383	2,488	3,261	2,719	2,122	2,293	2,509	2,367	1,961	1,471	1860	1677	1574	1743	1978	1927	2129	2292	1324	898	1347	909	1382
Poland	335	243	1,650	1,545	1,742	1,637	1,755	1,966	1,965	1,985	2046	2222	2201	2242	2281	2267	1993	1554	1681	2001	2156	2034	1950
Portugal	467	448	573	529	673	632	615	603	696	737	646	745	720	657	685	656	671	684	654	709	812	851	815
Romania	442	335	601	420	347	550	696	630	584	507	551	633	738	755	818	857	835	824	807	775	796	802	849
Slovakia				276	234	223	244	234	241	249	263	284	275	285	283	293	281	356	341	213	337	388	201
Slovenia			115	148	152	140	164	161	162	171	173	183	188	167	185	181	176	195	194	198	205	208	185
Spain	2,714	2,651	3,045	2,728	2,774	2,732	2,901	2,977	2,996	3,324	2991	2795	2833	2740	2705	3007	3017	3198	3485	3352	3232	3149	3435
Sweden	1,689	1,604	1,634	1,618	1,669	1,204	1,298	1,241	1,248	1,279	1173	1251	1224	1178	1234	1170	1315	1244	1272	1133	1221	1125	1159
United Kingdom	2,348	2,342	2,516	2,534	2,640	2,200	2,496	2,441	2,588	2,276	2342	2215	2261	2236	2458	2680	3059	2824	3067	3220	3134	2925	2926
Japan	5060	5,809	5,132	5,740	5,973	6,116	5,838	5,968	6,052	6,273	6626	6936	6875	6770	7117	7128	7268	7282	7065	7130	7192	7015	7131
Norway	727	758	736	690	800	657	713	675	702	785	657	710	692	683	709	743	721	771	715	715	746	785	723
Switzerland	907	949	995	869	944	935	922	712	811	863	827	816	821	852	722	1099	932	989	1149	966	1012	1035	1047
Tunisia											192	232	234	120	263	190	200	253	317	289	301	415	421
Turkey											287	290	359	367	403	464	497	516	484	521	610	633	679
USA	18298	18661	18290	19217	17326	17363	18059	17795	18604	19359	18746	19554	19125	20193	20973	20998	20667	21033	21652	21436	21783	22044	22238

Fuente: Elaboracion con datos de la OIC.

Coffea canephora o mejor conocida como robusta la cual se cultiva en zonas bajas de Veracruz (Tezonapa y Tepatlaxco), Chiapas (Cacahoatán) y Oaxaca (Tuxtepec y Valle Nacional).

Las variedades de arábigos que se cultivan más en nuestro país son Typica, Caturra y Bourbon, aunque hay otras variedades de menor importancia como el Mundo Novo, Garnica, Catuai, Catimor y Máragos.

Historia del café

Existen muchas leyendas en torno al origen del cultivo café, pero es cierto que esta actividad ya se realizaba de forma importante en Yemen en el siglo XV por los árabes quienes cuidaban celosamente los granos para evitar que se propagara el cultivo a otros países y así pudieran controlar su comercio. Para 1616, los holandeses lograron reproducir algunas semillas en invernadero y se encargaron de propagar su cultivo en Malabar, India y en Java, Indonesia. Hacia 1720, un oficial naval de Francia, Gabriel de Clieu introdujo las primeras semillas en la isla de Martinica.

A México, la planta del cafeto llegó en el año de 1796 a la región de Córdoba, Veracruz y posteriormente se introdujeron otras plantas al estado de Michoacán en 1823 y a la región de Tuxtla Chico en Chiapas en 1847. Como bebida, existen aún muchas divergencias sobre cuándo se comenzó su uso, pero la leyenda más conocida nos dice que el consumo comenzó hacia el siglo VII con un pastor árabe llamado Kaldi en el territorio que hoy ocupa Etiopía, quien al observar que las cabras que huían hacia la montaña y masticaban las bayas rojas de los algunos arbustos, se mostraban más inquietas que el resto, decidió probar por sí mismo dichos frutos encontrando que se volvía alegre e inquieto.

Cuando el pastor llevó los frutos con un monje amigo suyo y éste realizó una infusión, los efectos fueron aún más sorprendentes y estos comenzaron a difundirse. Quienes probaban la bebida comenzaron a llamarla kahwah o cahue que, de acuerdo con algunas citas, significa “fuerza”.

No obstante, fue hasta el siglo XIII cuando los granos comenzaron a tostarse y con ello a perfeccionar la bebida. El gusto por el café en Europa se comenzó a difundir con la apertura de las primeras cafeterías. En 1652 el botánico alemán Léonard Rauwolf, describió por primera vez el café en su libro “Reise in die Morgenländer” que decía en parte: “Una bebida tan negra como la tinta, útil contra numerosos males, en particular los males de estómago. Sus consumidores lo toman por la mañana con toda franqueza, en una copa de porcelana que pasa de uno a otro y de la que cada uno toma un vaso lleno. Está formada por agua y el fruto de un arbusto llamado bunnu”. Ya para el siglo XVIII, la bebida era muy popular en Europa siendo los originarios de ese continente quienes comenzaron a introducir el cultivo en muchas de sus colonias tropicales a fin de atender la creciente demanda.

Hoy en día, el café es una de las bebidas más populares del mundo y se consume en una gran diversidad de formas y presentaciones como espressos, solubles, enlatados, encapsulados, frappes, con leche, entre otros, siendo esta diversidad uno de los factores más importantes para atraer nuevos consumidores.

Cultivo

Por las características del cafeto, su producción está acotada por un límite geográfico comprendido por los Trópicos de Cáncer y de Capricornio, requiriéndose además condiciones de clima cálido a templado con altos niveles de humedad y exposición indirecta al sol. A nivel mundial, el café se cultiva en más de 70 países ubicados en esta franja, destacando de manera importante Brasil,

Colombia, Indonesia, India y más recientemente Vietnam.

En México existen las condiciones ideales para el cultivo, sobre todo en zonas montañosas del Sureste con altitudes mayores a 900 m.s.n.m. y temperaturas promedio de 17.5 a 25.3°C, que son óptimas para el cafeto, lluvias repartidas en el año con una precipitación promedio de 2,280mm y una insolación efectiva de 4.9-5.2 horas diarias con buen manejo de sombra.

De ahí que la producción de café se realiza de forma importante en 12 Estados de la República agrupados en 2 vertientes y 2 zonas de cultivo con características similares. Éstas son:

- Vertiente del Golfo de México (San Luis Potosí, Querétaro, Hidalgo, Puebla, Veracruz y la parte norte de Oaxaca y Tabasco).
- Vertiente del Océano Pacífico (Colima, Guerrero, Jalisco, Nayarit y parte de Oaxaca).
- Región Soconusco (gran parte del estado de Chiapas).
- Región Centro Norte (la zona que recibe los vientos húmedos del Golfo de México).

Desde el punto de vista biológico, las áreas cafetaleras coinciden con las regiones más ricas y diversas en flora y fauna. La mayoría de las regiones cafetaleras se ubican en tierras de origen volcánico. El 40% de la producción en México se realiza en áreas con selvas altas y medianas, el 23% en bosques de pino y encino, el 21% en selvas bajas caducifolias y el 15% en bosques mesófilos de montaña. El ciclo cafetalero para México inicia en octubre y termina en septiembre, aunque la cosecha del café se realiza principalmente de noviembre a marzo. La recolección de café es de manera manual y se recolecta grano por grano. En el año se pueden dar hasta tres o cuatro floraciones lo que condiciona el número de cortes de granos maduros en la época de cosecha.

3.1.1. Descripción de la cadena Productiva

Producción Primaria

En México el café es el producto que ocupa el tercer lugar en importancia en cuanto a la superficie cosechada después del maíz y sorgo. La actividad se sustenta en un padrón de 504,372 productores que cultivan 688,718 hectáreas; un alto porcentaje de los mismos son minifundistas, el 64% de los cafecultores posee superficies menores a una hectárea y tan solo el 2.6% posee superficies mayores a 5 hectáreas. En los datos del PNC se observa una preponderancia de los estados de Chiapas, Veracruz, Oaxaca, Puebla, Guerrero e Hidalgo pues concentran el 94% de la superficie y número de productores.

Procesamiento

México se ha caracterizado por la exportación de cafés suaves, por lo que cerca del 90% de la producción se beneficia a través de la vía húmeda. Hacia el 2002, existían en México cerca de 2 mil unidades de beneficio húmedo y más de 440 unidades para el beneficio seco. En Chiapas y Veracruz se encuentran el 70% de beneficios húmedos y el 53% de beneficios secos.

Esta industria intermedia juega un papel elemental en la producción y comercialización del café verde pues a nivel técnico permite obtener un producto final de calidad y a su vez, el beneficio es un área de gran intercambio comercial, pues en él convergen los productores para la entrega de café cereza que como ya se ha señalado constituye un porcentaje muy importante de la comercialización. Después de la cosecha existen dos procesos de beneficiado (húmedo y seco) a través de los cuales es posible obtener el café verde (oro) o crudo en grano que es

como se cotiza y comercializa a nivel internacional como materia prima para el proceso de tostado.

Los cafés que luego de cosecharse pasan por un proceso de despulpado, fermentado y lavado antes de llegar a secarse, se denominan cafés “lavados”; mientras que aquellos que son deshidratados sin haberse despulpado y lavado, son llamados “naturales”. Si bien los primeros son más comercializados y considerados como de mejor calidad, los naturales también tienen atributos que son apreciados principalmente en la elaboración de espressos, solubles y cafés mezclados con azúcar. Los cafés lavados constituyen la principal forma de manejo post cosecha en México.

Una vez recolectado el fruto maduro debe procesarse lo más pronto posible para evitar que comience la fermentación antes del despulpado y con ello el demérito de la calidad que es perceptible en la taza final. Por lo general se aplican los siguientes métodos de transformación:

- Beneficio húmedo: Consiste en retirar la pulpa de los frutos de forma mecánica para obtener la semilla del café. El objetivo del beneficio húmedo es que al retirar la pulpa que recubre a la semilla y llevar a cabo una fermentación controlada del mucílago adherido sea más fácil retirarlo y poder así obtener el café llamado pergamino. El beneficio húmedo aporta sabores agradables a la taza si se ha controlado el proceso, dando pie a lo contrario si hubo una sobrefermentación durante el beneficiado.
- Beneficio seco: Consiste en retirar el pergamino (descascarillar) y clasificarlo según tamaño, densidad y defectos para su almacenamiento y comercialización posterior.
- Beneficio Natural: Los granos una vez recolectados se deshidratan al sol en patios o camas de secado con todo y la cáscara que los recubre. El café obtenido de éste proceso es llamado bola o capulín. El azúcar de la pulpa y el mucílago otorgan al grano un perfil en taza más complejo y afrutado,

además de un mayor sabor. Una vez deshidratado el fruto, se lleva al beneficio seco para su morteadado al igual que el café pergamino. Existen algunas otras modalidades como la llamada “miel” en el que se retira la pulpa y se pone a secar con todo y mucílago, el desmucilaginado mecánico o el semi lavado que empiezan a ser populares en algunos países productores.

El café verde, también llamado oro, es utilizado para el tostado, sea en pequeños módulos o bien en grandes instalaciones industriales, para posteriormente molerse y envasarse o bien solubilizarse.

Cuando el producto final se destina al segmento del descafeinado, dicho proceso se realiza antes de tostarse, en instalaciones que logran extraer hasta el 97% de la cafeína contenida en el grano, para luego torrefactarse.

Comercialización

La comercialización de café constituye un proceso sumamente complejo en México, sobre todo si se parte del hecho que los precios locales están referidos a las cotizaciones internacionales (expresadas en Centavos de Dólar por Libra) del Contrato “C” en la Bolsa de Nueva York (ICE) y que, en el marco de un mercado liberalizado, hacen de éste producto una mercancía sujeta a los devenires de la oferta y demanda mundial.

Durante muchos años, la comercialización del café se ha caracterizado por ser uno de los procesos en los que el intermediarismo ha jugado un papel protagónico y por ende la distribución de valor a lo largo de la cadena se distingue por ser inequitativo; además de que la mayoría de los países productores tienen escaso consumo interno y con ello tener que el mayor valor agregado se da en los países importadores.

Particularmente en México, donde más del 60% de la producción se exporta, se requiere de diversos canales de comercialización en los que interviene diversos agentes, siendo las modalidades más comunes las siguientes:

- Mercado Internacional. Productor Primario > Acopiador Local > Beneficio Húmedo > Beneficio Seco > Comercializador/Exportador> Importador > Torrefactor > Distribuidor/Detallista > Consumidor Final.
- Mercado Doméstico. Productor Primario >Acopiador Local > Beneficio Húmedo > Beneficio Seco> Comercializador > Torrefactor > Distribuidor/Detallista > Consumidor Final.

Otro factor que agrega complejidad al proceso de comercialización en México es que sólo el 7% de la comercialización primaria (ventas del productor) se realiza en forma de café verde/oro. El grueso de las ventas primarias en el 2011 se compone de café pergamino (59%), cereza (22%) y Bola o Capulín (12%) de acuerdo con datos del SICN. Cabe señalar que no se tiene información precisa sobre las ventas de café tostado y molido o soluble que se realizan directamente por productores pero se estima que éstas no superan el 3% del volumen total comercializado.

Según datos del SICN, existen en México 230 comercializadores activos dentro de los cuales se ubican beneficiadores, exportadores y comercializadores formales del grano.

En cuanto al proceso de transformación existen únicamente 2 empresas descafeinadoras, 10 empresas solubilizadoras y 16 tostadores grandes y medianos y un número indeterminado de pequeños tostadores que requieren consolidar y profesionalizar sus actividades. Se estima que cerca del 60% del mercado nacional de cafés solubles es atendido por Nestlé; en tanto que otras

empresas con presencia a nivel nacional como Grupo Marino, Cafinco, Sabormex, Intercafé, entre otros compiten fuertemente por las preferencias de los consumidores con marcas reconocidas. Existen otras empresas como Gesol, CAFIVER y Katoex que se han especializado en la maquila de cafés solubles para otras marcas privadas.

Este eslabón de la cadena productiva es uno de los más consolidados a través de organismos como La Asociación Nacional de la Industria del Café, A.C. (ANACAFE) que agrupa a empresas beneficiadoras, industrializadoras y exportadoras, así como a empresas dedicadas a la operación de cafeterías; la Asociación Mexicana de Exportadores de Café, A.C. (AMEC) agrupa a los principales exportadores (personas físicas y morales) y la Sección XX de Tostadores y Molinos de Café de la CANACINTRA.

En éste sentido los especialistas de calidad de este producto comúnmente integrados a empresas que operan beneficios secos y de exportación, juegan un papel sumamente importante, de tal forma que recientemente, aquellos profesionales que, habiendo acreditado sus conocimientos mediante la Certificación como Catadores Q, han conformado su propia Asociación de Catadores de México.

Existen varios ejemplos de productores y comercializadores que se encuentran claramente integrados en el proceso e incluso fincas y organizaciones sociales que han logrado establecer sus propios esquemas de venta de café en taza. Entre los más representativos se encuentran la Unión de Ejidos La Selva, CEPCO, Grelpa de Oaxaca, Café Colibrí, entre otros.

La exportación de café se realiza en un 79% en forma de café verde, el 0.6% como café tostado y poco más del 20% como café instantáneo, correspondiendo éste en gran medida a maquilas que elabora la industria solubilizadora nacional para los grandes tostadores de Estados Unidos y Europa.

En cuanto al consumidor final, de acuerdo con el análisis de Ipsos Marketing sobre Hábitos de Consumo para 2010 y 2011, la venta de café al consumidor final se da en 59% a través de tiendas de autoservicio y departamentales, 20% a través de tiendas de abarrotes, 6% a través de tiendas de conveniencia (Oxxo, Extra, 7 Eleven, etc.), y un 14% a través de cafeterías, barras, restaurantes y otros.

En la actualidad el valor comercial del mercado del café en el ámbito internacional es superior a los 80 mil millones de dólares mientras que el mercado interno se estima poseedor de un valor comercial de 20 mil millones de pesos, poco más de 1,500 millones de dólares.

Distribución y Consumo.

El segmento de barras y cafeterías ha jugado un papel importante en los últimos años con el establecimiento puntos de venta; sin embargo no es ajeno a problemas principalmente relacionados con calidad y rentabilidad a nivel de unidades. Cabe destacar que en este rubro participan principalmente Pymes con inyección de capital propio.

No existen datos concisos del número de operadores de barras, cafeterías, restaurantes y estaciones de comida rápida en los cuales el café es el elemento primordial, sin embargo las principales ciudades como el DF, Guadalajara, Puebla y Monterrey han sido modelo para el desarrollo de estos negocios en otras ciudades del interior de la República. Marcas que van desde los segmentos Specialty como Starbucks, Nespresso, Café Punta del Cielo e Italian Coffee, hasta mercados más amplios como Café Anddatti, Café Moretto, Finca Santa Veracruz y Café Las Truchas, entre otros; son sólo algunos ejemplos que han estado impulsados por empresas dedicadas al soporte, entrenamiento, venta de equipo, insumos y asesoría para el desarrollo de negocios de café.

El eslabón barras y cafeterías ha logrado una mediana consolidación en cuanto a organización a través de la Asociación Mexicana de Cafés y Cafeterías de Especialidad de México, A.C. (AMCCE), principal impulsora de las Competencias Mexicanas de Baristas.

Exportación de México al Mundo

Del total de café verde exportado, México vende el 76.8% a Estados Unidos, el 8.2% a Suiza, el 3% a Alemania, el 2% a Francia y 2% a Holanda. Por su parte, la demanda en México crece a una tasa media anual del 2.6% atendida con producción nacional y solubles importados de Estados Unidos y Canadá. Los solubles de importación están creciendo al 54% anual para cubrir la demanda promedio por habitante en el país de 734 gramos de café al año (Salazar, 2005).

3.1.2. Gobernanza de la cadena global de valor

Breve descripción de la Organización de la Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café, A.C. (AMECAFE)

Con fundamento en la Ley de Desarrollo Rural Sustentable en su Artículo 150, el 15 de diciembre del 2004, se instala el Comité Nacional Sistema Producto Café, mismo que está conformado por representantes de los diversos eslabones de la cadena productiva incluidos, Organizaciones de Productores, Comercializadores y Exportadores, Industriales, así como un Representante No Gubernamental y un Representante Gubernamental.

Con el propósito de que el Sistema Producto Café contase con una figura jurídica que funcionase como brazo ejecutor de las políticas y acciones concertadas en el seno del CNSPC el día 11 de mayo del 2006, se constituyó legalmente la “Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café, A.C. (AMECAFE)” con personalidad jurídica propia, que coadyuva con el Sistema Producto Café, así como con el Gobierno.

Entre sus actividades principales se encuentra la participación como Agente Técnico de la SAGARPA en la ejecución de Programas y Proyectos Estratégicos tales como Fomento Productivo, actualización del PNC y Promoción.

La AMECAFE funge también como Fideicomitente del Fideicomiso FIRCAFE y es uno de los 25 organismos autorizados por el Sistema de Administración Tributaria, para fungir como Prestador de Servicios para la Emisión de Comprobantes Fiscales Digitales (CFD's) y uno de los 7 prestadores de servicios autorizados a nivel nacional para proveer servicios de emisión de CFD's en el sector primario.

Por otra parte, AMECAFE es la entidad designada por Acuerdo de la SAGARPA y la Secretaría de Economía para fungir como organismo certificante para la emisión de los Certificados de Origen validos como requisito no arancelario para toda exportación de café en México.

Tanto la emisión de Certificados de Origen como la generación de CFD's y el mecanismo para la recuperación de los apoyos y su ingreso al FIRCAFE, están vinculados a la información del PNC, Padrón de Comercializadores y Registro de Exportadores a través del SICN operado por AMECAFE.

3.2ANALISIS DEL CONTEXTO INSTITUCIONAL DE LA CADENA.

3.2.1. Aspectos económicos

El café es uno de los commodities agrícolas más comercializados en el mundo. El valor final del comercio mundial del café se estima en más de 91 mil millones de Dólares para 2009, sin considerar el valor asociado a los procesos industrialización y venta en los países importadores ni del consumo interno en países productores.

Cabe destacar que del total de las exportaciones a nivel mundial, el café tostado representa menos de 1%, en tanto que en café soluble representan alrededor del 7%. Esto implica que el comportamiento de los precios internacionales del commodity en las bolsas de futuros sea el factor determinante para el comportamiento del valor de las exportaciones. Como referencia, tenemos que en 2001 cuando los precios internacionales se ubicaron en sus niveles más bajos de los últimos años las exportaciones de café significaron para los países productores apenas 5.5 mil millones de Dólares, versus un valor económico del consumo en países importadores de más de 70 mil millones de Dólares; en tanto que para 2009 con precios internacionales recuperados, el valor de las exportaciones fue de 15.2 mil millones de Dólares contra un valor de consumo en países importadores equivalente a 91 mil millones de Dólares.

El esfuerzo de los países productores por exportar cafés diferenciados (certificados de alta calidad, orgánicos, Sustentables, Comercio Justo, etc.) y cafés con valor agregado (Descafeinados, Tostados, Solubles, extracto, etc.), es una de las acciones que tiende a revertir esta situación en virtud de que este tipo de cafés se pagan con sobre precios.

Aunque no existe información armonizada respecto a los cafés diferenciados que se comercializan a nivel mundial se estima que los denominados certificados representan el 8% del mercado, en tanto que los cafés certificados de alta calidad también denominados Specialty constituyen el 13%.

Para algunos productores que se encuentran integrados en cadenas de valor, la venta de cafés de alta calidad que ostentan una o más certificaciones sustentables y con procesos de agregación de valor, representa la estrategia más apropiada para hacer frente a las variaciones de precios internacionales.

A pesar de que para México el café ha disminuido su participación proporcional en las exportaciones agroalimentarias; anualmente los ingresos por este rubro

ascienden a 500 millones de Dólares. Como país exportador de café México ocupa el octavo sitio con el 3% del volumen de exportaciones mundiales; en tanto que Brasil, Vietnam y Colombia que concentran el 29.2%, 18.6% y 11.7% de la oferta exportable.

En cuanto a la composición de las exportaciones mexicanas, el 73% del volumen exportado corresponde a café verde, crudo en grano, el 26% a café soluble y, el 1% a cafés tostado y molido envasado. Junto con Perú, México comparte el liderazgo en la exportación de café orgánico y de otras certificaciones sustentables a nivel mundial, sin embargo en materia de calidad certificada, estamos aún lejos países como Colombia, Costa Rica, Guatemala, Honduras, El Salvador, por mencionar solo algunos competidores en el continente americano.

Durante el ciclo cafetalero 2009/2010 las exportaciones mexicanas de café totalizaron en 2.57 millones de sacos de 60kg (ECV) con un valor total de 505 millones de Dólares. A pesar de que México exporta café a más de 65 países destaca el hecho de que más del 62% del volumen exportado se dirige al mercado de Estados Unidos. En la siguiente Tabla, se aprecia la composición de las exportaciones de Café de México por país de destino, reflejándose la necesidad de continuar los esfuerzos por posicionar la imagen del Café de México y diversificar su presencia en principalmente en los mercados internacionales de mayor consumo de cafés specialty.

En lo que respecta al Consumo Interno, el valor del mercado nacional medido sólo por el costo de la materia prima destinada al mismo es de alrededor de 540 millones de Dólares. De ahí que éste mercado este mercado ha resultado de particular interés para firmas como Nespresso, Starbucks, Mc Donalds, Dunkin Donuts e Illy por mencionar algunas de proyección internacional mientras que FEMSA ha comenzado la operación de un modelo de negocio que hace disponible el café en diversas presentaciones en misceláneas de todo el país.

Dichas acciones sumadas al notable crecimiento de puntos de venta de firmas como Oxxo, Extra, Seven & Eleven, Andatti, entre otros reflejan la importancia y potencial del mercado interno acerca del cual Euromonitor International Latin America asegura que: “el mercado de las barras de café reportará un crecimiento sostenido los años venideros”. Según los cálculos de Euromonitor, al cierre de 2008 el valor estimado para este subsector sector era de 269.5 millones de dólares, pero hacia 2013, el valor estimado será de 546.6 millones cifra que significa un crecimiento de 102%.

En total, el valor del consumo interno incluida la venta en anaquel, barras, cafeterías y restaurantes, así como el valor generado por servicios asociados tales como venta de máquinas, suplementos, se estima en más de 20 mil millones de pesos; es decir poco más de 1500 millones de Dólares.

3.2.2. Aspectos sociales

El 80% de la producción se encuentra en zona marginales y el 66% de los productores pertenecen a algún grupo indígena. El valor anual de la producción primaria es de más de 5 mil millones de pesos lo que equivale al 1.1% del PIB Agropecuario Nacional.

En este primer eslabón de la cadena de suministro existen muchos años de tradición de cultivo pero a la vez se han acumulado muchos elementos que presionan la permanencia de la actividad tales como:

- Bajos niveles de escolaridad.
- Edad de la población productiva promedio de 55 años.
- La mayoría de los productores no dan valor agregado al producto
- Los pocos productores que salen directamente al mercado, carecen de una estrategia mercadológica y de calidad.

- El 80% de las plantaciones del país tienen entre 15 y 20 años.
- Altos niveles de migración a otros estados o países.
- Poca actividad empresarial y falta de inversión en predios y procesos productivos.
- Abandono de cultivos debido a largos periodos de bajos precios.
- El 70-80% de la estructura de costos está representado por labores culturales y actividades de cosecha, por lo que el factor mano de obra impacta directamente en la competitividad de las fincas.

Si bien dentro del PNC existen más de 510 mil registros de productores, la operación de ventas primarias de café se ha mantenido en poco más de 280 mil registros; es decir unidades de producción con actividad económica que en la actualidad son totalmente identificables a través del SICN.

El nivel de organización de los actores en el sector primario se ha caracterizado por ser más de tipo gremial – político que de tipo productivo-económico, de tal forma que actualmente convergen en el sector agrupaciones como la Unión Nacional de Productores de Café de la Confederación Nacional Campesina (CNC), Confederación Mexicana de Productores de Café (CMPC), Unión Nacional de Productores de Café de la Confederación Nacional de Propietarios Rurales (CNPR), Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras (CNOOC), Unión Nacional de Organizaciones Regionales Autónomas (UNORCA), Central Independiente de Obreros Agrícolas y Campesinos (CIOAC), entre las más importantes de relativa presencia a nivel nacional; así como un gran número de organizaciones regionales.

Se estima que de la producción y comercialización del café dependen alrededor de tres millones de familias según datos del SIAP.

CAPÍTULO IV.

DISEÑO DE METODOLOGÍA PARA MEDIR LA COMPETITIVIDAD

El objetivo de este capítulo es exponer la metodología empleada para medir las variables independientes que determinan la competitividad de las empresas exportadoras de café

El presente capítulo expone los métodos y las técnicas de recolección de información que serán instrumentadas para el alcance de los objetivos y la demostración de la hipótesis.

4.1 EL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método científico es un conjunto de pasos que se siguen en la generación de conocimiento objetivo, avalado por una serie de reglas rigurosas que no den lugar a dudas, que ese conocimiento se pueda justificar, teórica y empíricamente, es decir, que el conocimiento es verdadero, (Navarro Chávez, 2011). Los principales métodos generales de investigación científica son el inductivo, deductivo, inductivo-deductivo, hipotético-deductivo, analítico, sintético, analítico-sintético, histórico comparativo, dialectico, cuantitativos y cualitativos.

El método a utilizar en esta investigación es el hipotético-deductivo, que parte de unas aseveraciones hipotéticas y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los resultados obtenidos en la investigación (Navarro Chávez, 2011).

4.1.1 Tipo de Investigación

Se desarrollara una investigación de enfoque mixto ya que este tipo de investigación se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto. El enfoque cualitativo-cuantitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. También es recomendable seleccionar el enfoque cualitativo cuando el tema de estudio ha sido poco explorado, o no se ha hecho investigación al respecto en algún grupo social específico (Sampieri, Fernández, Babtista, 2010).

- Sera de enfoque mixto, debido a que se utilizaran datos estadísticos y se analizaran variables cualitativas.
- Sera descriptivo puesto que se analizara cada una de las variables, especificando sus propiedades y características más importantes, lo cual será fundamental para entender y desarrollar esta investigación.
- También será explicativo ya que se explicara cómo es que la variable dependiente es afectada por las variables independientes.

4.2 DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LAS VARIABLES

El instrumento utilizado en la investigación fue el diseño y aplicación de un cuestionario a 65 empresas exportadoras de café en México, durante el mes de

diciembre de 2013. Un factor determinante en la obtención de la información fue la “voluntad” de los entrevistados en participar en esta investigación, contando con la participación de 43 empresas. Dicho cuestionario consistió en 60 preguntas, divididas en dos aspectos: la integración de la cadena de valor y la competitividad (ver cuestionario en anexo 1). Este cuestionario abarca aspectos cuantitativos y cualitativos necesarios para esta investigación.

4.2.1 Elaboración del cuestionario

El cuestionario se define como el conjunto de preguntas de una o más variables a medir (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Cesar Augusto Bernal lo define como el conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis y centro del problema de investigación (Bernal Torres, 2006). Por lo tanto, el cuestionario es el instrumento de medición que mejor se adapta a las necesidades de este trabajo.

El tipo de ítems o preguntas que con mayor frecuencia se utilizan en un programa son alternativa fija cerrada o no estructurada, las de tipo cerrado son aquellas en las que no se le da la libertad de contestar con sus propias palabras al entrevistado obligándolo a contestar entre un conjunto de respuestas alternativas, las cuales pueden ser preguntas dicotómicas cuando existen dos alternativas o bien preguntas de opción múltiple o politómicas, las politómicas dan la posibilidad al entrevistado de escoger una respuesta entre un conjunto de alternativas, las preguntas de opción múltiple similares a las politómicas, pero que permiten al entrevistado dar más de una sola respuesta. Finalmente existe también la modalidad mixta en la que figura la combinación de preguntas (Garza, 2002).

4.2.2 Cuestionario para empresas exportadoras de café en México.

El cuestionario se compone de dos partes, la primera es sobre el perfil de la empresa (encuestado) y la segunda contiene preguntas sobre las variables relacionadas con la competitividad, determinadas anteriormente para esta investigación. Las variables que se incluyen son:

- Integración de la cadena de valor, sus dimensiones son: Logística de entrada, operaciones, Logística externa, Ventas y marketing, Servicio Post-Venta, Infraestructura, Gestión de los RH, Desarrollo de tecnología, Compras y Financiamiento.
- Competitividad con dos dimensiones: Calidad y Precio.

La escala de medición utilizada es la escala tipo Likert. Este método fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los años treinta y se trata de un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide una reacción de los sujetos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

La escala tipo Likert es aditiva y las puntuaciones se obtienen sumando los valores respecto de cada pregunta contenida en el cuestionario, tomando en cuenta que el número de categorías del cuestionario es el mismo para todas las preguntas (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010). En el análisis global de esta investigación se requieren tres escalas:

- a) Escala general para medir la competitividad.

En esta escala se considera todo el cuestionario para su medición, el cuestionario contiene 60 preguntas y la categoría más alta es de 5, el puntaje mayor es de 300 (60×5); y la categoría más baja es 1, el puntaje mínimo es de 60 (60×1). La escala de puntaje queda entre los valores 60 y 300.

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad	
300	252	204	156	108	60

b) Escala para medir cada una de las variables.

Para este caso, el número de categorías de respuesta es de cinco para cada una de las 45 preguntas de la variable cadena de valor. Siendo 5 el puntaje mayor y 1 el puntaje mínimo para cada ítem. Así el puntaje máximo es de 225 ($45 \cdot 5$) y el mínimo es de 45 ($45 \cdot 1$). Por lo tanto, la escala está comprendida entre los valores correspondientes a 225 y 45.

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad	
225	189	153	117	81	45

c) Escala para medir cada uno de los ítems.

En esta escala los puntajes mínimos y máximos dependen del número ítems manejados en cada una de las variables. Como ya se mencionó, cada pregunta se puede cuantificar con un máximo de 5 puntos, el valor más alto que se puede alcanzar es de 5 y el mínimo de 1 punto, representado de la siguiente manera:

Muy alta competitividad	Alta competitividad	Regular competitividad	Baja competitividad	Muy baja competitividad	
5	4.2	3.4	2.6	1.8	1

Los valores asociados a las respuestas para cada una de las variables son los que se muestran en la tabla 4.1.

TABLA 4.1.

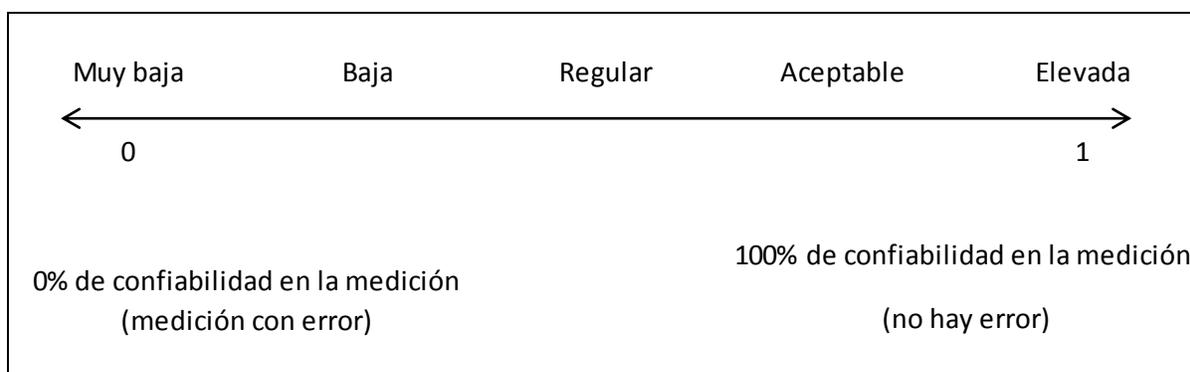
Valores Asociados a las Respuestas Tipo Likert					
Variable	Valor				
	5	4	3	2	1
Insumos	Muy frecuentemente, Muy alto, Siempre	Frecuentemente, Alto, La mayoría de las veces si	Algunas veces sí, algunas veces no, Media	Con poca frecuencia, Bajo, La mayoría de las veces no	Nunca
Logística de Entrada	Siempre	La mayoría de las veces si	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
Operaciones	Muy frecuentemente, Si, Muy de acuerdo, Siempre	Frecuentemente, La mayoría de las veces sí, De acuerdo	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no, Poco frecuente, En desacuerdo Poco frecuente	Nunca, No, Muy en desacuerdo
Infraestructura de la Empresa	Muy de acuerdo, Si, Siempre	De acuerdo, La mayoría de las veces sí, Frecuentemente	Algunas veces sí, algunas veces no	En desacuerdo, La mayoría de las veces no, Poco frecuente	Muy en desacuerdo, No, Nunca
Gestión de los RH	Siempre, Muy de acuerdo, Muy frecuentemente	Frecuentemente, De acuerdo	Algunas veces sí, algunas veces no	Poco frecuente, En desacuerdo	Nunca, Muy en desacuerdo
Desarrollo de Tecnología	Siempre, Mas de 10%, Si, Muy alto	La mayoría de las veces sí, Del 8.1% al 10%, Alto	Algunas veces sí, algunas veces no., Del 5.1% al 8%, Media	La mayoría de las veces no, Del 2.1% al 5%, Bajo	Nunca, Menos de 2%, No, Muy bajo
Financiamiento	Sí, Siempre, Muy de acuerdo	La mayoría de las veces sí, De acuerdo	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no, En desacuerdo	No, Nunca, Muy en desacuerdo
Logística externa	Muy de acuerdo, Siempre	De acuerdo, La mayoría de las veces si	Algunas veces sí, algunas veces no	En desacuerdo, La mayoría de las veces no	Muy en desacuerdo, Nunca
Ventas y Marketing	Siempre, Más del 80.1%, Más de 10%	Frecuentemente, Del 60.1% al 80%, La mayoría de las veces sí, Del 8.1% al 10%	Algunas veces sí, algunas veces no, Del 40.1% al 60%, Del 5.1% al 8%	Poco frecuente, Del 20.1% al 40%, La mayoría de las veces no, Del 2.1% al 5%	Nunca, Menos del 20%, Menos de 2%
Servicio Post-Venta	Siempre, Muy frecuentemente	La mayoría de las veces sí, Frecuentemente	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no, Poco frecuente	Nunca
Calidad	Siempre, Si, Todos, Muy frecuentemente, Muy alta competitividad, Muy de acuerdo	La mayoría de las veces sí, Casi todos, Frecuentemente, De acuerdo, Alta competitividad	Algunas veces sí, algunas veces no, Proceso diferente, Competitividad media	La mayoría de las veces no, Casi ninguno, Poco frecuente, En desacuerdo, Baja competitividad	Nunca, No, Ninguno, Muy en desacuerdo, Muy baja competitividad
Precio	Siempre, Muy buenas	La mayoría de las veces sí, Buenas	Algunas veces sí, algunas veces no, Regulares	La mayoría de las veces no, Malas	Nunca, Muy malas

Fuente: Elaboración propia

4.3 CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS

El instrumento de obtención de datos debe reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez. La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados, mientras que la validez se refiere al grado en que el instrumento realmente mide la variable que pretende medir (Hernández, 2000).

La confiabilidad del instrumento de medición se calcula a través del coeficiente Alfa de Cronbach, el cual requiere una sola administración y produce valores que oscilan entre el 0 y 1; donde un coeficiente de 0 significa nula confiabilidad y 1 representa total confiabilidad.



Para calcular este coeficiente, se realiza sobre la base de la varianza de los ítems, aplicando la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{N}{(N - 1) \left[\frac{1 - \sum S^2(Y_i)}{S^2_x} \right]}$$

En donde "N" es igual al número de ítems de la escala. " $\sum S^2(Y_i)$ " es igual a la sumatoria de las varianzas de los *ítems* y " S^2_x " es igual a la varianza de toda la escala (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010). Para esta investigación el porcentaje de confiabilidad es el siguiente:

TABLA 4.2.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.925	55

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos de la investigación de campo.

La validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia:

1. Evidencia relacionada con el contenido: Se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide.
2. Evidencia relacionada con el criterio: Se establece al validar un instrumento de medición al compararlo con algún criterio externo que pretende medir lo mismo.
3. Evidencia relacionada con el constructo: Debe explicar el modelo teórico empírico que subyace a la variable de interés.

Así la validez de un instrumento de medición se evalúa sobre la base de tres tipos de evidencia. Entre mayor evidencia de la validez de contenido, criterio y constructo, este se acerca más a representar las variables que se pretenden medir (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

4.4 UNIVERSO DE ESTUDIO

El universo de estudio para esta investigación está conformado por las empresas exportadoras de café localizadas en los estados de Chiapas, Jalisco, Nayarit, Oaxaca, Puebla, Yucatán, Veracruz, Yucatán, Estado de México y Distrito Federal (ver anexo 2).

4.4.1 Selección de la muestra.

Cuando se tiene identificado el universo de estudio, es necesario seleccionar una muestra representativa, la cual se obtiene a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 N p q}{(N-1) e^2 + z^2 p q}$$

En donde:

n = tamaño de la muestra

N = universo

z = nivel de confianza

p = proporción (-)

q = proporción (+)

e = error

El error de muestreo admisible y el nivel de confianza son determinantes para el tamaño de la muestra. Estos se definen a priori, dependiendo del criterio y el nivel de certidumbre que el investigador otorgue al trabajo (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Sampieri menciona que en el proceso cualitativo la muestra es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc. sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia.

El tipo de muestra que se utiliza en esta investigación es no probabilística o dirigida, cuya finalidad no es la generalización en términos de probabilidad, pues la

elección de los elementos depende de razones relacionadas con las características de la investigación (Sampieri, Fernández, Babtista, 2010). Para esta investigación la muestra serán todas las empresas mencionadas anteriormente (anexo 1), debido a que es una población pequeña.

4.5 APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO FINAL.

Con base a la investigación científica es posible desarrollar dos enfoques importantes: uno es el cualitativo y el otro el cuantitativo, el primero se refiere a que la cantidad es parte de la cualidad, además de darse mayor atención a los resultados y no tanto a su generalización, mientras que el enfoque cuantitativo lo que sobresale es su generalización de los resultados (Navarro, 2011).

Cada enfoque se diferencia principalmente por los instrumentos que cada cual aplica y la forma en que se tratan los resultados. Sin embargo es posible combinar sus instrumentos para conformar un método mixto, en este sentido el instrumento que se utiliza en esta investigación es el cuestionario que se les aplica a la muestra antes mencionada para determinar los factores que impactan la competitividad de la cadena de valor del café en México.

Está estructurado de la siguiente manera: cuenta con 2 partes, la primera se obtiene información del perfil de la empresa y la segunda parte está compuesta con cada variable independiente (Integración de la cadena de valor, sus dimensiones son: Logística de entrada, operaciones, Logística externa, Ventas y marketing, Servicio Post-Venta, Infraestructura, Gestión de los RH, Desarrollo de tecnología, Compras y Financiamiento; Competitividad con dos dimensiones: Calidad y Precio). Haciendo un total de 60 preguntas con respuestas de escala tipo Likert (Véase anexo No.1).

Para la aplicación del cuestionario a las empresas exportadoras de café en México primero se realizó contacto vía telefónica, se decidió realizarlo de esta manera debido a la distribución de las empresas localizadas en distintos estados, se explicó el objetivo del mismo y se envió vía correo electrónico utilizando la herramienta de Google Docs para concomimiento del entrevistado

De las 60 preguntas que integran el cuestionario final 45 examinan la variable cadena de valor y 15 la variable competitividad (véase tabla 4.3).

TABLA 4.3.

Cuestionario por Variables y Preguntas Diseñado para la Investigación de Campo de la Cadena de Valor del Café en México		
	VARIABLES	PREGUNTAS
Cadena de Valor	Adquisiciones	1-5
	Logística de entrada	6-8
	Operaciones	9-14
	Infraestructura de la empresa	15-17
	Gestión de los RH	18-21
	Desarrollo de tecnología	22-25
	Financiamiento	26-31
	Logística externa	32-35
	Ventas y Marketing	36-41
	Servicio Post-Venta	42-45
Competitividad	Calidad	46-55
	Precio	56-60

Fuente: Elaboración propia con base en el anexo 3

4.6 HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DE DATOS

Los datos obtenidos en los cuestionarios se procesaron en los programas estadísticos Excel y SPSS, el análisis estadístico que se aplicó en esta investigación es: medidas de tendencia central, distribución de frecuencias, correlación.

Con el objeto de obtener una contrastación de resultados se combinarán las respuestas obtenidas con información estadística sectorial tanto nacional como internacional para así llegar a conclusiones más sólidas.

4.6.1 Procesamiento de las variables.

Esta investigación busca determinar la influencia que las variables adquisiciones, logística de entrada, operaciones, infraestructura de la empresa, gestión de los recursos humanos, desarrollo de tecnología, financiamiento, logística externa, ventas y marketing, servicio post-venta, calidad, y precio tienen sobre la variable dependiente competitividad de la cadena de valor del café en México.

El análisis estadístico que se aplicó a las variables objeto de este estudio consistió en: la distribución de frecuencias, las medidas de tendencia central, el coeficiente de correlación de Pearson (r) y el coeficiente de determinación (r^2).

Los primeros resultados en términos de sus medidas de tendencia central y distribución de frecuencias fueron los siguientes (ver cuadro 4.4.):

TABLA 4.4.

Variables y sus Medidas de Tendencia Central													
		Variable Dependiente Dimension Adquisiciones	Variable Dependiente Dimension Logística de Entrada	Variable Dependiente Dimension Operaciones	Variable Dependiente Dimension Infraestructura de la Empresa	Variable Dependiente Dimension Gestión de Recursos Humanos	Variable Dependiente Dimension Desarrollo Tecnológico	Variable Dependiente Dimension Financiamiento	Variable Dependiente Dimension Logística Externa	Variable Dependiente Dimension Ventas & Marketing	Variable Dependiente Dimension Servicio Postventa	Variable Dependiente Dimension Calidad	Variable Dependiente Dimension Rentabilidad
N	Válidos	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		2.3081	4.3463	3.8112	3.8835	3.6047	3.5000	2.4360	4.3779	2.6474	4.1679	3.9698	4.3223
Error típ. de la media		.04910	.03844	.02003	.04561	.04179	.03530	.04084	.04733	.05183	.07126	.01580	.00767
Mediana		2.2500	4.3300	3.8300	4.0000	3.7500	3.5000	2.5000	4.5000	2.5000	4.3300	4.0000	4.3300
Moda		2.25	4.33	3.83	4.00	3.75	3.50	2.50	4.50	2.50	4.33	4.00	4.33
Desv. típ.		.32200	.25208	.13137	.29906	.27404	.23146	.26778	.31040	.33985	.46727	.10359	.05032
Varianza		.104	.064	.017	.089	.075	.054	.072	.096	.115	.218	.011	.003
Rango		2.00	2.00	.83	1.33	1.25	1.25	1.25	1.50	1.17	2.33	.50	.33
Mínimo		1.00	3.00	3.17	3.00	2.50	2.50	1.25	3.00	2.50	2.00	3.50	4.00
Máximo		3.00	5.00	4.00	4.33	3.75	3.75	2.50	4.50	3.67	4.33	4.00	4.33
Suma		99.25	186.89	163.88	166.99	155.00	150.50	104.75	188.25	113.84	179.22	170.70	185.86

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos de la investigación de campo.

4.6.2 Coeficiente de Correlación de Pearson.

Para esta investigación se hace necesario trabajar el coeficiente de correlación de Pearson. Este coeficiente es una prueba estadística que se utiliza para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón. El coeficiente de correlación de Pearson (r), se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables. Se relacionan las puntuaciones obtenidas de una variable con las puntuaciones obtenidas de otra variable, en los mismos sujetos (Sampieri, Fernández, Babtista, 2010).

El coeficiente (r) de Pearson puede variar de (-1.00) a (+1.00) donde:

(-1.00) = correlación negativa perfecta (“A mayor X, menor Y” de manera proporcional. Es decir, cada vez que X aumenta una unidad, Y disminuye siempre una cantidad constante). Esto también se aplica “a menor X, mayor Y” (Navarro y Pedraza, 2007).

- (-0.90) = correlación negativa muy fuerte.
- (-0.75) = correlación negativa considerable.
- (-0.50) = correlación negativa media.
- (-0.10) = correlación negativa débil.
- = no existe correlación alguna entre variables.
- (+0.10) = correlación positiva débil.
- (+0.50) = correlación positiva media.
- (+0.75) = correlación positiva considerable.
- (+0.90) = correlación positiva muy fuerte.
- (+1.00) = correlación positiva perfecta.

(“A mayor X, mayor Y” o “a menor X, menor Y” de manera proporcional. Cada vez que X aumenta, Y aumenta siempre una cantidad constante). El signo indica la dirección de la correlación (positiva o negativa) y el valor numérico, la magnitud de la correlación: El coeficiente de correlación de Pearson es el siguiente:

TABLA 4.5.

Matriz del Coeficiente de Correlación de Pearson													
		Variable Independiente Cadena de Valor Dimension Adquisiciones	Variable Independiente Cadena de Valor Dimension Logística de Entrada	Variable Independiente Cadena de Valor Dimension Operaciones	Variable Independiente Cadena de Valor Dimension Infraestructura de la Empresa	Variable Independiente Cadena de Valor Dimension Gestión de los RH	Variable Independiente Cadena de Valor Dimension Desarrollo de Tecnología	Variable Independiente Cadena de Valor Dimension Financiamiento	Variable Independiente Cadena de Valor Dimension Logística Externa	Variable Independiente Cadena de Valor Dimension Ventas & Marketing	Variable Independiente Cadena de Valor Dimension Servicio Post-Venta	Variable Dependiente Competitividad Dimension Calidad	Variable Dependiente Competitividad Dimension Rentabilidad
Variable Independiente Cadena de Valor Dimension Adquisiciones	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1	.480**	.892**	.443**	.418**	-.200	.683**	.236	.091	.645**	.429**	.392**
		43	.001	.000	.003	.005	.199	.000	.127	.561	.000	.004	.009
Variable Independiente Cadena de Valor Dimension Logística de Entrada	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.480**	1	.369*	.091	-.056	-.173	.572**	.224	.303*	.537**	.076	.834**
		43	.001	.015	.560	.720	.266	.000	.149	.048	.000	.629	.000
Variable Independiente Cadena de Valor Dimension Operaciones	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.892**	.369*	1	.575**	.547**	-.037	.774**	.395**	-.150	.758**	.646**	.370*
		43	.000	.015	.000	.000	.813	.000	.009	.338	.000	.000	.015
Variable Independiente Cadena de Valor Dimension Infraestructura de la Empresa	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.443**	.091	.575**	1	.249	.171	.424**	.354*	-.204	.371*	.574**	.111
		43	.003	.560	.000	.107	.273	.005	.020	.190	.014	.000	.477
Variable Independiente Cadena de Valor Dimension Gestión de los RH	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.418**	-.056	.547**	.249	1	.258	.600**	.451**	-.703**	.662**	.554**	.344*
		43	.005	.720	.000	.107	.095	.000	.002	.000	.000	.000	.024
Variable Independiente Cadena de Valor Dimension Desarrollo de Tecnología	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-.200	-.173	-.037	.171	.258	1	.216	.642**	-.429**	.274	.521**	0.000
		43	.199	.266	.813	.273	.095	.164	.000	.004	.076	.000	1.000
Variable Independiente Cadena de Valor Dimension Financiamiento	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.683**	.572**	.774**	.424**	.600**	.216	1	.727**	-.342*	.961**	.766**	.692**
		43	.000	.000	.005	.000	.164	.000	.000	.025	.000	.000	.000

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).
 * . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

TABLA 4.5.

Matriz del Coeficiente de Correlación de Pearson													
	Variable Independiente Cadena de Valor Dimension Adquisiciones	Variable Independiente Cadena de Valor Dimension Logística de Entrada	Variable Independiente Cadena de Valor Dimension Operaciones	Variable Independiente Cadena de Valor Dimension Infraestructura de la Empresa	Variable Independiente Cadena de Valor Dimension Gestión de los RH	Variable Independiente Cadena de Valor Dimension Desarrollo de Tecnología	Variable Independiente Cadena de Valor Dimension Financiamiento	Variable Independiente Cadena de Valor Dimension Logística Externa	Variable Independiente Cadena de Valor Dimension Ventas & Marketing	Variable Independiente Cadena de Valor Dimension Servicio al Postventa	Variable Dependiente Competitividad Dimension Calidad	Variable Dependiente Competitividad Dimension Rentabilidad	
Variable Independiente Cadena de Valor Dimension Logística Externa	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.236 .127 43	.224 .149 43	.395** .009 43	.354* .020 43	.451** .002 43	.642** .000 43	.727** .000 43	1 .000 43	-.541** .000 43	.693** .000 43	.882** .000 43	.442** .003 43
Variable Independiente Cadena de Valor Dimension Ventas & Marketing	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.091 .561 43	.303* .048 43	-.150 .338 43	-.204 .190 43	-.703** .000 43	-.429** .004 43	-.342* .025 43	-.541** .000 43	1 .003 43	-.445** .000 43	-.536** .000 43	-.240 .121 43
Variable Independiente Cadena de Valor Dimension Servicio al Postventa	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.645** .000 43	.537** .000 43	.758** .000 43	.371* .014 43	.662** .000 43	.274 .076 43	.961** .000 43	.693** .000 43	-.445** .003 43	1 .000 43	.715** .000 43	.724** .000 43
Variable Dependiente Competitividad Dimension Calidad	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.429** .004 43	.076 .629 43	.646** .000 43	.574** .000 43	.554** .000 43	.521** .000 43	.766** .000 43	.882** .000 43	-.536** .000 43	.715** .000 43	1 .000 43	.256 .098 43
Variable Dependiente Competitividad Dimension Rentabilidad	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.392** .009 43	.834** .000 43	.370* .015 43	.111 .477 43	.344* .024 43	0.000 1.000 43	.692** .000 43	.442** .003 43	-.240 .121 43	.724** .000 43	.256 .098 43	1 43
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).													
*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).													
Fuente: Elaboración propia													2/2

4.6.3 Coeficiente de determinación r^2 .

Para obtener este coeficiente, el coeficiente de Pearson (r) debe ser elevado al cuadrado (r^2), de esta manera se obtiene el coeficiente de determinación. El resultado de este coeficiente indica la varianza de factores comunes, es decir, el porcentaje de la variación. Los datos obtenidos al aplicar el coeficiente de determinación (r^2) en el trabajo de investigación, fueron los siguientes:

Variable Dependiente Competitividad Dimensión Calidad

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.429 ^a	.184	.164	.0947

a. Variables predictoras: (Constante), CVDAdquisiciones

Variable Dependiente Competitividad Dimensión Rentabilidad

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.392 ^a	.154	.133	.0469

a. Variables predictoras: (Constante), CVDAdquisiciones

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.076 ^a	.006	-.019	.1045

a. Variables predictoras: (Constante), CVDLogisEntrada

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.834 ^a	.695	.688	.0281

a. Variables predictoras: (Constante), CVDLogisEntrada

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.646 ^a	.418	.404	.0800

a. Variables predictoras: (Constante), CVDOperaciones

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.370 ^a	.137	.116	.0473

a. Variables predictoras: (Constante), CVDOperaciones

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.574 ^a	.329	.313	.0859

a. Variables predictoras: (Constante), CVDInfraEmoresa

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.111 ^a	.012	-.012	.0506

a. Variables predictoras: (Constante), CVDInfraEmoresa

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.554 ^a	.307	.291	.0873

a. Variables predictoras: (Constante), CVDGestionRH

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.344 ^a	.119	.097	.0478

a. Variables predictoras: (Constante), CVDGestionRH

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.521 ^a	.272	.254	.0895

a. Variables predictoras: (Constante), CVDDesarrolloTec

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.000 ^a	0.000	-.024	.0509

a. Variables predictoras: (Constante), CVDDesarrolloTec

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.766 ^a	.586	.576	.0675

a. Variables predictoras: (Constante), CVDFinanciamiento

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.692 ^a	.478	.465	.0368

a. Variables predictoras: (Constante), CVDFinanciamiento

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.882 ^a	.778	.773	.0494

a. Variables predictoras: (Constante), CVDLogisExterna

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.442 ^a	.195	.175	.0457

a. Variables predictoras: (Constante), CVDLogisExterna

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.536 ^a	.287	.270	.0885

a. Variables predictoras: (Constante), CVDVtaMarketing

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.442 ^a	.195	.175	.0457

a. Variables predictoras: (Constante), CVDLogisExterna

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.715 ^a	.511	.499	.0733

a. Variables predictoras: (Constante), CVDServPostVta

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.724 ^a	.525	.513	.0351

a. Variables predictoras: (Constante), CVDServPostVta

CAPÍTULO V.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA COMPETITIVIDAD

En este capítulo se analizan los resultados obtenidos en la aplicación de los cuestionarios a 43 empresas exportadoras de café en México, con el objetivo de comprobar la hipótesis planteada anteriormente y contrastarlos en la medida que sea posible con la información estadística obtenida a través de organismos representativos de este sector como son la Organización Internacional de Café, entre otros, para posteriormente presentar las conclusiones y recomendaciones pertinentes a esta investigación.

Es importante tener presente que la variable independiente de cadena de valor está compuesta por diez indicadores, cinco de ellos correspondientes a las actividades primarias y cinco a las actividades de apoyo, así como la variable dependiente competitividad está compuesta por dos indicadores.

5.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados encontrados a través de la aplicación de las encuestas se analizan por cada uno de los apartados considerados en éstas, es decir, por cada dimensión de las variables independiente y dependiente respectivamente, las cuales son: adquisiciones, logística de entrada, operaciones, infraestructura de la empresa, gestión de los recursos humanos, desarrollo de tecnología, financiamiento, logística externa, ventas y marketing, servicio post-venta, calidad y rentabilidad.

5.1.1 Variable Independiente Cadena de Valor Dimensión Adquisiciones.

Con base en los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas, que se muestran en el cuadro de la dimensión adquisiciones (ver anexo 7), se observa que la variable independiente en su dimensión adquisiciones es poco competitiva, en promedio el puntaje alcanzado es de 9.23, es importante señalar que aunque se ubica en el rango poco competitivo, lo que representa es, que las empresas exportadoras de café, son autosuficientes, y pueden cubrir la demanda de su mercado.

Muy Competitivo	Competitivo	Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo
20	16.8	13.6	10.4	9.23
				7.2
				4

La distribución de frecuencias para la variable Cadena de Valor en la Dimensión de Adquisiciones, fue la siguiente:

TABLA 5.1.

Variable Independiente Cadena de Valor Dimensión Adquisiciones					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1.00	1	2.3	2.3	2.3
	1.50	1	2.3	2.3	4.7
	2.00	1	2.3	2.3	7.0
	2.25	27	62.8	62.8	69.8
	2.50	10	23.3	23.3	93.0
	3.00	3	7.0	7.0	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos de la investigación de campo.

5.1.2 Variable Independiente Cadena de Valor Dimensión Logística de Entrada

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a las empresas exportadoras de café en México y referente a la dimensión Logística de Entrada de la variable independiente analizada, se comprueba la relevancia que tiene esta dimensión, obteniendo en promedio un puntaje de 13.05, ubicándose dentro del rango Muy Competitivo, es decir, las empresas se perciben con un manejo eficiente de estos recursos, permitiéndoles ser más competitivas.

Para evaluar esta dimensión se organizó la encuesta enfocándose en el transporte, almacenaje y control de inventarios.

Muy Competitivo	Competitivo	Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo
15 13.05	12.6	10.2	7.8	5.4
				3

La distribución de frecuencias para la variable Cadena de Valor en la Dimensión de Logística de Entrada, fue la siguiente:

TABLA 5.2.

Variable Independiente Cadena de Valor Dimensión Logística de Entrada					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3.00	1	2.3	2.3	2.3
	4.33	37	86.0	86.0	88.4
	4.67	4	9.3	9.3	97.7
	5.00	1	2.3	2.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos de la investigación de campo.

5.1.3 Variable Independiente Cadena de Valor Dimensión Operaciones

Derivado del análisis realizado a la variable independiente en su dimensión de Operaciones, se encuentra localizada dentro del rango Competitivo, con un puntaje promedio de 14.88, como puede observarse en el cuadro de la dimensión de Operaciones (ver anexo 7), las empresas consideran tener los medios óptimos para llevar a cabo la operación de la empresa, y con ello, permitiéndoles ser más competitiva, se demuestra la relevancia que tiene esta dimensión.

Muy Competitivo	Competitivo	Regular	Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo
20	16.8	14.88	13.6	10.4	7.2
					4

La distribución de frecuencias para la variable Cadena de Valor en la Dimensión de Operaciones, fue la siguiente:

TABLA 5.3.

Variable Independiente Cadena de Valor Dimensión Operaciones					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3.17	1	2.3	2.3	2.3
	3.50	2	4.7	4.7	7.0
	3.83	37	86.0	86.0	93.0
	4.00	3	7.0	7.0	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos de la investigación de campo.

5.1.4 Variable Independiente Cadena de Valor Dimensión Infraestructura de la Empresa

Como puede observarse en la naturaleza de las preguntas realizadas a las empresas exportadoras de café (ver anexo 7), esta dimensión como ya se mencionó anteriormente hace referencia a todos los procesos internos, a su organización, controles, entre otros factores, determinando derivado del análisis un puntaje promedio de 19.65, colocando el resultado en el rango Competitivo, lo que representa un panorama sobre la percepción que tienen las empresas de sus controles, considerándose Competitivas.

Muy Competitivo	Competitivo	Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo
25	21	19.65	17	9
			13	5

La distribución de frecuencias para la variable Cadena de Valor en la Dimensión de Infraestructura de la Empresa, fue la siguiente:

TABLA 5.4.

Variable Independiente Cadena de Valor Dimensión Infraestructura de la Empresa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3.00	2	4.7	4.7	4.7
	3.33	4	9.3	9.3	14.0
	3.67	3	7.0	7.0	20.9
	4.00	32	74.4	74.4	95.3
	4.33	2	4.7	4.7	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos de la investigación de campo.

5.1.5 Variable Independiente Cadena de Valor Dimensión Gestión de los Recursos Humanos.

La variable independiente en la dimensión Gestión de los RH, se encuentra dentro del rango Competitivo, con un puntaje promedio de 14.42, demostrando la incidencia que tiene este factor para que las empresas sean competitivas, además los encuestados indicaron que se consideran competitivos y que por ello están en constante capacitación para mejorar sus habilidades gerenciales.

Muy Competitivo	Competitivo	Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo
20	16.8	14.42	13.6	10.4
				7.2
				4

La distribución de frecuencias para la variable Cadena de Valor en la Dimensión de Gestión de los Recursos Humanos, fue la siguiente:

TABLA 5.5.

Variable Independiente Cadena de Valor Dimensión Gestión de los RH					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2.50	1	2.3	2.3	2.3
	2.75	1	2.3	2.3	4.7
	3.00	1	2.3	2.3	7.0
	3.25	1	2.3	2.3	9.3
	3.50	11	25.6	25.6	34.9
	3.75	28	65.1	65.1	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos de la investigación de campo.

5.1.6 Variable Independiente Cadena de Valor Dimensión Desarrollo de Tecnología

Para analizar esta dimensión se tomaron como indicador el manejo adecuado de las instalaciones, dado que la teoría que se expone en esta investigación soporta de esta manera este concepto. Esta dimensión está ubicada dentro del rango Competitivo, con un puntaje de 14.00, esto expresa que las empresas consideran que la localización de las distintas áreas dentro de la empresa les permite realizar los distintos procesos que llevan a cabo en las mismas de manera eficiente.

Muy Competitivo	Competitivo	Regular	Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo
20	16.8	14	13.6	10.4	7.2
					4

La distribución de frecuencias para la variable Cadena de Valor en la Dimensión de Desarrollo de Tecnología, fue la siguiente:

TABLA 5.6.

Variable Independiente Cadena de Valor Dimensión Desarrollo de Tecnología					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2.50	1	2.3	2.3	2.3
	3.25	8	18.6	18.6	20.9
	3.50	22	51.2	51.2	72.1
	3.75	12	27.9	27.9	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos de la investigación de campo.

5.1.7 Variable Independiente Cadena de Valor Dimensión Financiamiento

Aunque dentro de la teoría de la Cadena de Valor propuesta por Porter, no está incluida esta dimensión, se consideró importante analizarla debido a que en otras investigaciones previas ha sido un factor importante analizado. Esta dimensión de considera Poco Competitiva, con un puntaje de 7.74, al observar el cuadro de Financiamiento (ver anexo 7), se puede identificar la naturaleza del análisis de esta dimensión, que representa la percepción de las empresas en cuanto al financiamiento disponible dirigidos a este sector, donde indican no recibir de manera oportuna este apoyo además de considerarlo de difícil acceso, para este análisis se tomaron como indicadores programas de apoyo e instituciones crediticias.

Muy Competitivo	Competitivo	Regular	Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo
15	12.6	10.2	7.8	7.74	5.4
					3

La distribución de frecuencias para la variable Cadena de Valor en la Dimensión de Financiamiento, fue la siguiente:

TABLA 5.7.

Variable Independiente Cadena de Valor Dimensión Financiamiento					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1.25	2	4.7	4.7	4.7
	2.25	1	2.3	2.3	7.0
	2.50	40	93.0	93.0	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos de la investigación de campo.

5.1.8 Variable Independiente Cadena de Valor Dimensión Logística Externa

Los indicadores utilizados para analizar esta dimensión son control de reparto, procesamiento de pedidos y programación, esta dimensión se considera en el rango Competitivo, con un puntaje 19.51. Las empresas tienen un manejo eficiente de estos procesos (ver anexo 7).

Muy Competitivo	Competitivo	Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo		
25	21	19.51	17	13	9	5

5.1.9 Variable Independiente Cadena de Valor Dimensión Ventas y Marketing

La variable independiente en su dimensión de Ventas y Marketing (ver anexo 7) se considera Regular Competitivo, con un puntaje de 19.65, para analizar esta dimensión se tomaron como indicadores mercados, selección de canales y publicidad, de manera específica las empresas indicaron no tener una inversión importante en publicidad a mercados internacionales, factor determinante para ubicarse en este rango.

Muy Competitivo	Competitivo	Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo		
30	25.2	20.4	19.65	15.6	10.8	6

La distribución de frecuencias para la variable Cadena de Valor en la Dimensión de Ventas y Marketing, fue la siguiente:

TABLA 5.8.

Variable Independiente Cadena de Valor Dimensión Ventas & Marketing					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2.50	35	81.4	81.4	81.4
	2.67	1	2.3	2.3	83.7
	3.00	1	2.3	2.3	86.0
	3.17	1	2.3	2.3	88.4
	3.33	1	2.3	2.3	90.7
	3.50	3	7.0	7.0	97.7
	3.67	1	2.3	2.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos de la investigación de campo.

5.1.10 Variable Independiente Cadena de Valor Dimensión Servicio Post-venta

Para analizar esta dimensión se tomaron como indicador el servicio a clientes, considerándose competitivo con un puntaje de 12.51, los encuestados informaron tener un servicio a clientes, sin embargo no era solicitado frecuentemente, por lo que de acuerdo a la metodología implementada se ubicó en el rango competitivo, las preguntas realizadas estaban dirigidas analizando la respuesta de la empresa ante esta dimensión (ver anexo 7).

Muy Competitivo	Competitivo	Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo
15	12.6	12.51	10.2	7.8
				5.4
				3

La distribución de frecuencias para la variable Cadena de Valor en la Dimensión de Servicio Post Venta, fue la siguiente:

TABLA 5.9.

Variable Independiente Cadena de Valor Dimensión Servicio Post Venta					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2.00	1	2.3	2.3	2.3
	2.33	1	2.3	2.3	4.7
	4.00	8	18.6	18.6	23.3
	4.33	33	76.7	76.7	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos de la investigación de campo.

5.1.11 Variable Dependiente Competitividad Dimensión Calidad

Para analizar la variable dependiente en su dimensión de calidad se tomaron como indicadores normas de calidad, certificaciones de calidad, proveedores, insumos, producción, diferenciación y producto, dando como resultado del análisis, que la dimensión calidad se considera Competitivo, con un puntaje 39.7 mismos que conforman la relevancia que tiene esta variable en la generación de competitividad.

Muy Competitivo	Competitivo	Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo
50	42	39.7	34	26
				18
				10

La distribución de frecuencias para la variable Competitividad en la Dimensión de Calidad, fue la siguiente:

TABLA 5.10.

Variable Dependiente Competitividad Dimensión Calidad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3.50	1	2.3	2.3	2.3
	3.60	1	2.3	2.3	4.7
	3.80	2	4.7	4.7	9.3
	4.00	39	90.7	90.7	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos de la investigación de campo.

5.1.12 Variable Dependiente Competitividad Dimensión Rentabilidad

Para analizar la variable dependiente en su dimensión Rentabilidad se tomaron como indicadores rentabilidad y fijación de precios, ubicándose en el rango regular competitivo con un puntaje de 13.17 (ver anexo 7), debido a que dependen totalmente de factores externos para la fijación del precio.

Muy Competitivo	Competitivo	Regular	Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo
20	16.8	13.6	13.17	10.4	7.2
					4

La distribución de frecuencias para la variable Competitividad en la Dimensión de Rentabilidad, fue la siguiente:

TABLA 5.11.

Variable Dependiente Competitividad Dimensión Rentabilidad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	4.00	1	2.3	2.3	2.3
	4.33	42	97.7	97.7	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos de la investigación de campo.

5.2 ANALISIS DE LOS RESULTADOS POR ESTADO.

En esta sección se analizan los resultados por Estado, del total de empresas participantes en esta investigación, 15 se encuentran ubicadas en el Estado de Chiapas y dentro del mismo análisis se incluyó la información de una empresa ubicada en el estado de Yucatán, 9 empresas en Oaxaca, 7 empresas en Veracruz y 6 en el Distrito Federal, dentro del análisis correspondiente al Distrito Federal se incluyó la información de una empresa ubicada en el Estado de México, así mismo el análisis correspondiente al Estado de Jalisco, corresponde a una empresa de Jalisco y una más del Estado de Nayarit, finalmente se integra el

análisis con 2 empresas ubicadas en Puebla. La mayoría son pequeñas y medianas empresas con más de 10 años de experiencia en exportación de acuerdo a la clasificación de INEGI por número de empleados (ver anexo 2).

5.2.1 Resultados obtenidos en Chiapas.

Como puede observarse en la tabla 5.12, a través de los valores obtenidos de las empresas encuestadas, las áreas más vulnerables de las actividades de apoyo de la cadena de valor son Adquisiciones con un índice de 9.19, colocándose dentro del rango Poco Competitivo, así como el Financiamiento con un índice de 7.69, ubicándolo de la misma manera en el rango Poco Competitivo.

Es importante destacar que el Estado de Chiapas es uno de los principales exportadores de café en México, así como también uno de los Estados con mayor apoyo a través de subsidios otorgados por el gobierno, sin embargo, la naturaleza de las preguntas (ver anexo 1) relacionadas a la dimensión de Financiamiento están diseñadas de tal manera que permitan conocer si se tiene Financiamiento de manera oportuna y si es de fácil acceso para este sector, dando como resultado que consideran que no es entregado de manera oportuna.

Así mismo se puede observar en la tabla 5.12. Las actividades donde son muy competitivos, las cuales son Logística de Entrada con un índice de 13.25, colocándolo en el rango Muy Competitivo y Operaciones con un índice de 14.69 e Infraestructura de la Empresa con 19.75, considerándose dentro del rango Competitivo.

TABLA 5.12.

Adquisiciones						
Muy Competitivo	Competitivo	Regular	Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo	
20	16.8	13.6	10.4	9.19	7.2	4
Logística de Entrada						
Muy Competitivo	Competitivo	Regular	Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo	
15	13.25	12.6	10.2	7.8	5.4	3
Operaciones						
Muy Competitivo	Competitivo	Regular	Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo	
20	16.8	14.69	13.6	10.4	7.2	4
Infraestructura de la Empresa						
Muy Competitivo	Competitivo	Regular	Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo	
25	21	19.75	17	13	9	5
Gestión de los RH						
Muy Competitivo	Competitivo	Regular	Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo	
20	16.8	14.06	13.6	10.4	7.2	4
Desarrollo Tecnológico						
Muy Competitivo	Competitivo	Regular	Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo	
20	16.8	13.69	13.6	10.4	7.2	4
Financiamiento						
Muy Competitivo	Competitivo	Regular	Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo	
15	12.6	10.2	7.8	7.69	5.4	3
Logística Externa						
Muy Competitivo	Competitivo	Regular	Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo	
25	21	19.31	17	13	9	5
Ventas y Marketing						
Muy Competitivo	Competitivo	Regular	Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo	
30	25.2	20.4	19.81	15.6	10.8	6
Servicio Post Venta						
Muy Competitivo	Competitivo	Regular	Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo	
15	12.6	12.19	10.2	7.8	5.4	3
Calidad						
Muy Competitivo	Competitivo	Regular	Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo	
50	42	39.56	34	26	18	10
Rentabilidad						
Muy Competitivo	Competitivo	Regular	Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo	
20	16.8	13.6	13.2	10.4	7.2	4

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos de la investigación de campo.

5.2.2 Resultados obtenidos en Veracruz.

Los resultados obtenidos del análisis a las empresas exportadoras localizadas en el Estado de Veracruz, como pueden observarse en la tabla 5.13. una de las actividades con mayor vulnerabilidad es la actividad de adquisiciones, de acuerdo a los valores obtenidos se ubica en el rango Poco Competitivo, misma situación que en el análisis general, el puntaje de 9.29 representa la capacidad que tienen las empresas para cubrir su mercado, es decir, no requieren de otros proveedores para cubrir la demanda, las áreas donde obtuvo mayor importancia son Logística de Entrada con un puntaje de 13 y Servicio Post Venta con el mismo puntaje, ubicándose dentro del rango de Muy Competitivo.

Las actividades de Financiamiento para el caso de este estado de ubican dentro del rango Poco Competitivo, a diferencia de lo expuesto de manera global, para el Estado de Veracruz las empresas si bien consideran que no es de fácil acceso, indicaron ser beneficiarios de programas de apoyo a la exportación.

TABLA 5.13.

Adquisiciones						
Muy Competitivo	Competitivo		Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo	
20	16.8	13.6	10.4	9.29	7.2	4
Logística de Entrada						
Muy Competitivo	Competitivo		Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo	
15	13	12.6	10.2	7.8	5.4	3
Operaciones						
Muy Competitivo	Competitivo		Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo	
20	16.8	15	13.6	10.4	7.2	4
Infraestructura de la Empresa						
Muy Competitivo	Competitivo		Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo	
25	21	20	17	13	9	5
Gestión de los RH						
Muy Competitivo	Competitivo		Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo	
20	16.8	15	13.6	10.4	7.2	4

Desarrollo Tecnológico						
Muy Competitivo	Competitivo		Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo	
20	16.8	14.86	13.6	10.4	7.2	4
Financiamiento						
Muy Competitivo	Competitivo		Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo	
15	12.6		10.2	8	7.8	5.4
						3
Logística Externa						
Muy Competitivo	Competitivo		Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo	
25	21	20	17	13	9	5
Ventas y Marketing						
Muy Competitivo	Competitivo		Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo	
30	25.2		20.4	19.71	15.6	10.8
						6
Servicio Post Venta						
Muy Competitivo	Competitivo		Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo	
15	13	12.6	10.2	7.8	5.4	3
Calidad						
Muy Competitivo	Competitivo		Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo	
50	42	40	34	26	18	10
Rentabilidad						
Muy Competitivo	Competitivo		Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo	
20	16.8		13.6	13.2	10.4	7.2
						4

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos de la investigación de campo.

5.2.3 Resultados obtenidos en Oaxaca.

Los resultados obtenidos del análisis a las empresas localizadas en el Estado de Oaxaca expuestos en la tabla 5.14, indican de manera general ser empresas competitivas, al igual que el resto de las empresas analizadas destaca que la actividad de Financiamiento con un puntaje de 7.44, ubicándolo dentro del rango Poco Competitivo, es uno de los indicadores con mayor relevancia para este sector, ya que incide de manera negativa en la competitividad de estas empresas otros de los resultados donde muestra mayor vulnerabilidad es lo relacionado con la Variable Competitividad en la dimensión Rentabilidad, debido a que este sector depende totalmente de la actividad internacional así mismo la dimensión de

Ventas y Marketing con un puntaje de 19.44, ubicada dentro del rango Poco Competitivo.

TABLA 5.14.

Adquisiciones						
Muy Competitivo	Competitivo	Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo		
20	16.8	13.6	10.4	8.67	7.2	4
Logística de Entrada						
Muy Competitivo	Competitivo	Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo		
15	12.6	12.56	10.2	7.8	5.4	3
Operaciones						
Muy Competitivo	Competitivo	Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo		
20	16.8	14.78	13.6	10.4	7.2	4
Infraestructura de la Empresa						
Muy Competitivo	Competitivo	Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo		
25	21	19.67	17	13	9	5
Gestión de los RH						
Muy Competitivo	Competitivo	Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo		
20	16.8	14.33	13.6	10.4	7.2	4
Desarrollo Tecnológico						
Muy Competitivo	Competitivo	Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo		
20	16.8	14.22	13.6	10.4	7.2	4
Financiamiento						
Muy Competitivo	Competitivo	Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo		
15	12.6	10.2	7.8	7.44	5.4	3
Logística Externa						
Muy Competitivo	Competitivo	Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo		
25	21	19.56	17	13	9	5
Ventas y Marketing						
Muy Competitivo	Competitivo	Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo		
30	25.2	20.4	19.44	15.6	10.8	6
Servicio Post Venta						
Muy Competitivo	Competitivo	Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo		
15	12.6	12.22	10.2	7.8	5.4	3
Calidad						
Muy Competitivo	Competitivo	Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo		
50	42	39.78	34	26	18	10
Rentabilidad						
Muy Competitivo	Competitivo	Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo		

20	16.8	13.6	13.07	10.4	7.2	4
----	------	------	--------------	------	-----	---

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos de la investigación de campo.

5.2.4 Resultados obtenidos en Distrito Federal.

Las empresas localizadas en el distrito federal con comercializadoras, la actividad donde obtuvo el mayor puntaje fue en Logística de Entrada donde obtuvo 13.29 ubicándolo en el rango Muy Competitivo, también las actividad de Servicio Post Venta obtuvo un puntaje de 12.86 ubicándolo dentro del mismo rango. Otras actividades vulnerables son el Financiamiento y Ventas y Marketing, ambos dentro del rango Regular Competitivo como se puede observar en la tabla 5.15.

TABLA 5.15.

Adquisiciones						
Muy Competitivo	Competitivo	Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo		
20	16.8	13.6	10.4	10	7.2	4
Logística de Entrada						
Muy Competitivo	Competitivo	Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo		
15	13.29	12.6	10.2	7.8	5.4	3
Operaciones						
Muy Competitivo	Competitivo	Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo		
20	16.8	15.29	13.6	10.4	7.2	4
Infraestructura de la Empresa						
Muy Competitivo	Competitivo	Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo		
25	21	19.14	17	13	9	5
Gestión de los RH						
Muy Competitivo	Competitivo	Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo		
20	16.8	14.57	13.6	10.4	7.2	4
Desarrollo Tecnológico						
Muy Competitivo	Competitivo	Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo		
20	16.8	13.6	13.57	10.4	7.2	4
Financiamiento						
Muy Competitivo	Competitivo	Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo		
15	12.6	10.2	7.86	7.8	5.4	3

Logística Externa						
Muy Competitivo	Competitivo		Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo	
25	21	19.14	17	13	9	5
Ventas y Marketing						
Muy Competitivo	Competitivo		Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo	
30	25.2		20.4	19.57	15.6	10.8
Servicio Post Venta						
Muy Competitivo	Competitivo		Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo	
15	12.86	12.6	10.2	7.8	5.4	3
Calidad						
Muy Competitivo	Competitivo		Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo	
50	42	39.43	34	26	18	10
Rentabilidad						
Muy Competitivo	Competitivo		Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo	
20	16.8		13.6	13.17	10.4	7.2

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos de la investigación de campo.

5.2.5 Resultados obtenidos en Jalisco y Nayarit.

La tabla 5.16 muestra los resultados obtenidos de dos empresas, las actividades con mayor relevancia son las de Logística de Entrada, con un puntaje de 13 así como el Servicio Post Venta con puntaje de 13, ubica estas actividades en el rango Muy Competitivo. La actividad de mayor vulnerabilidad es el Financiamiento, que está ubicado en el rango Poco Competitivo, con un puntaje de 8, de manera general se puede decir que estas empresas son Competitivas.

TABLA 5.16.

Adquisiciones						
Muy Competitivo	Competitivo		Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo	
20	16.8		13.6	10.4	9	7.2
Logística de entrada						
Muy Competitivo	Competitivo		Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo	
15	13	12.6	10.2	7.8	5.4	3
Operaciones						

Muy Competitivo	Competitivo	Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo		
20	16.8	15	13.6	10.4	7.2	4
Infraestructura de la Empresa						
Muy Competitivo	Competitivo	Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo		
25	21	19	17	13	9	5
Gestión de los RH						
Muy Competitivo	Competitivo	Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo		
20	16.8	14.5	13.6	10.4	7.2	4
Desarrollo Tecnológico						
Muy Competitivo	Competitivo	Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo		
20	16.8	14	13.6	10.4	7.2	4
Financiamiento						
Muy Competitivo	Competitivo	Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo		
15	12.6	10.2	7.8	8	5.4	3
Logística externa						
Muy Competitivo	Competitivo	Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo		
25	21	20	17	13	9	5
Ventas y Marketing						
Muy Competitivo	Competitivo	Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo		
30	25.2	20.4	20	15.6	10.8	6
Servicio Post Venta						
Muy Competitivo	Competitivo	Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo		
15	13	12.6	10.2	7.8	5.4	3
Calidad						
Muy Competitivo	Competitivo	Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo		
50	42	40	34	26	18	10
Rentabilidad						
Muy Competitivo	Competitivo	Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo		
20	16.8	13.6	13.2	10.4	7.2	4

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos de la investigación de campo.

5.2.6 Resultados obtenidos en Puebla.

Puebla, otro de los estados con mayor actividad en este sector, se muestra vulnerable en las actividades de Financiamiento y Rentabilidad, ubicándose ambas dentro del rango Regular Competitivo, la actividad con mayor relevancia es Logística de entrada, con un puntaje de 13 y ubicado en el rango Muy Competitivo.

TABLA 5.17.

Adquisiciones							
Muy Competitivo		Competitivo		Regular Competitivo		Poco Competitivo	Nada Competitivo
20		16.8		13.6		10.4	9.5 7.2 4
Logística de Entrada							
Muy Competitivo		Competitivo		Regular Competitivo		Poco Competitivo	Nada Competitivo
15	13	12.6		10.2		7.8	5.4 3
Operaciones							
Muy Competitivo		Competitivo		Regular Competitivo		Poco Competitivo	Nada Competitivo
20		16.8	15	13.6		10.4	7.2 4
Infraestructura de la Empresa							
Muy Competitivo		Competitivo		Regular Competitivo		Poco Competitivo	Nada Competitivo
25		21	20	17		13	9 5
Gestión de los RH							
Muy Competitivo		Competitivo		Regular Competitivo		Poco Competitivo	Nada Competitivo
20		16.8	15	13.6		10.4	7.2 4
Desarrollo Tecnológico							
Muy Competitivo		Competitivo		Regular Competitivo		Poco Competitivo	Nada Competitivo
20		16.8	14	13.6		10.4	7.2 4
Financiamiento							
Muy Competitivo		Competitivo		Regular Competitivo		Poco Competitivo	Nada Competitivo
15		12.6		10.2	8	7.8	5.4 3
Logística Externa							
Muy Competitivo		Competitivo		Regular Competitivo		Poco Competitivo	Nada Competitivo
25		21	20	17		13	9 5
Ventas y Marketing							
Muy Competitivo		Competitivo		Regular Competitivo		Poco Competitivo	Nada Competitivo
30		25.2		20.4	19	15.6	10.8 6
Servicio Post Venta							
Muy Competitivo		Competitivo		Regular Competitivo		Poco Competitivo	Nada Competitivo
15	13	12.6		10.2		7.8	5.4 3
Calidad							
Muy Competitivo		Competitivo		Regular Competitivo		Poco Competitivo	Nada Competitivo
50		42	40	34		26	18 10
Rentabilidad							

Muy Competitivo	Competitivo	Regular Competitivo	Poco Competitivo	Nada Competitivo		
20	16.8	13.6	13.2	10.4	7.2	4

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos de la investigación de campo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este apartado se presentan las conclusiones derivadas del análisis de las encuestas realizadas a las empresas exportadoras de café objeto de estudio de esta investigación sobre la cadena de valor así como el objetivo e hipótesis principal de la investigación.

El principal objetivo de esta investigación fue identificar de qué manera influyen las características de la cadena de valor en la competitividad del café mexicano, por lo que se concluye lo siguiente:

- Que las empresas mexicanas exportadoras de café son competitivas.
- La competitividad fue determinada por la variable cadena de valor, que está integrada por 10 dimensiones, adquisiciones, logística de entrada, operaciones, infraestructura de la empresa, desarrollo tecnológico, gestión de los recursos humanos, ventas y marketing, logística externa, servicio post venta y financiamiento.
- A nivel de dimensión las actividades más vulnerables y que por lo tanto requieren mayor atención son el financiamiento, con un indicador de 7.74, el cual es resultado del hecho de que las empresas consideran que las opciones de financiamiento disponibles son de difícil acceso para ellas, así como también, que los apoyos que ofrece el gobierno en este sector son otorgados de manera inoportuna, no cuando se requieren; servicio post venta, con un índice de 12.51, refiere que el servicio al cliente que las empresas encuestadas ofrecen, cumple con los mínimos requerimientos de atención al mismo, es decir, ofrecen un espacio o línea de atención pero

muy generalizado dejando abierta la oportunidad de aprovechar ese contacto con los consumidores para conocer a profundidad sus gustos, preferencias y necesidades, y estar así en condiciones de satisfacerlas; ventas y marketing con un índice de 19.65, el cual es resultado de la poca inversión que realizan para darse a conocer en nuevos mercados, específicamente a nivel internacional, desaprovechando la oportunidad de incrementar su cuota en los mercados internacionales.

- Que la dimensión Calidad con un índice de 39.7 es un elemento fundamental para la competitividad de las empresas mexicanas exportadoras en café.
- Rentabilidad, dimensión con un índice de 13.17, un elemento también relevante en la competitividad de las empresas mexicanas exportadoras de café, es el resultado de la falta de posicionamiento en los mercados internacionales, la imagen que conserva el café mexicano, como consecuencia de la falta de una estandarización del café exportado por México.

Derivado de lo anterior se comprueba que la hipótesis, objeto de esta investigación, que la competitividad del café mexicano se ve afectada de manera positiva por las características de la cadena de valor.

Las recomendaciones para aprovechar los elementos de la cadena de valor son las siguientes:

- Establecer más vínculos entre los actores integrantes de este sistema producto y el sector académico, para fortalecer el mismo y desarrollar proyectos de mayor alcance.

- Desarrollar estrategias dirigidas a posicionamiento del café tanto a nivel nacional como internacional, debido a que en el mercado nacional existe confusión y desconocimiento de las características del café.
- Desarrollar una base de datos para unificar criterios de clasificación del producto, debido a que una limitante en la investigación fue la falta de información sobre la producción y exportación de café orgánico.
- Para futuras líneas de investigación, es conveniente realizar estudio de competitividad en cada eslabón de la cadena, ya que la competitividad debe existir en todo el sistema, así como desarrollar investigaciones dirigidas a homogeneizar el producto.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre Sábada, A. (1992). *Fundamentos de economía y administración de empresas*. Madrid: Pirámide.
- Amecafé. (2012). Plan integral de promoción del café en México. *Asociación mexicana de la cadena productiva del café*.
- Avonet, L., & Piñero, F. (2007). Comercio internacional y competitividad en la sociedad del conocimiento. *Contribuciones a la economía*.
- Barcenilla, S., & Lopez Pueyo, C. (1996). Tecnología y comercio desde una visión evolucionista: una aplicación regional. *Ekonomiaz*.
- Bianco, C. (2007). Dinámicas diferenciales de cambio técnico, teoría del valor y deterioro de los términos de intercambio. *Redes*.
- Calderón Cifuentes, G. A. (1999). Metodología para construir índices de competitividad del comercio exterior. *Notas monetarias. Banco de Guatemala*.
- Chudnovsky, D., & Porta, F. (1990). *La competitividad internacional: principales cuestiones conceptuales y metodológicas*. Buenos Aires: Centro de investigaciones para la transformación, CENIT.
- Diez de Castro, E., Garcia del Junco, J., Martín Jiménez, F., & Periañez Cristóbal, R. (2001). *Administración y dirección*. Madrid: McGraw Hill.
- Franco Estrada, N. M. (2009). Tesis de maestría en comercio exterior. *Competitividad agroindustrial de exportación de lima y limón: caso comparado de Michoacán - Colima, en México y Murcia, España*. Morelia, Michoacan, México: Instituto de investigaciones económicas y empresariales, UMSNH.
- Freire Gennari, F. (1999). A competitive analysis of the brazilian coffe. *II Workshop brasileiro de gestao de sistemas agrolimentares*.
- Gaither, N., & Frazier, G. (2000). *Administración de producción y operaciones*. México: Thompson.
- García, R., & Olaya, E. (2006). Caracterización de las cadenas de valor y abastecimiento del sector agroindustrial del café. *Cuadernos de administración*.
- Gibbs, M. (2007). Política comercial. *Guías de orientación de políticas publicas*.

- Gitman, L. J. (2003). *Principios de administración financiera*. México: Pearson.
- González Sosa, J. (2010). Tesis de maestría en comercio exterior. *La competitividad de la fresa de Zamora, Michoacán en el mercado externo de Estados Unidos, 1990-2006*. Morelia, Michoacan, México: Instituto de investigaciones económicas y empresariales, UMSNH.
- Heras, J. (2001). *Diccionario de mercados financieros*. Madrid: Ediciones Gestión.
- Heredia Pérez, J., & Huarachi Chavez, J. (2009). El índice de la ventaja comparativa revelada entre el Perú y los principales exportadores del mundo: el caso de la región Lambayeque. *Cuadernos Difusion*.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2005). *Administración estratégica, un enfoque integrado*. México: McGraw Hill.
- Hofer, C., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulations: analytical concepts*. New York: West Publishing.
- Jeffrey, H., & Caron, J. (2002). *Fundamentos de dirección estratégica*. Madrid: Thompson.
- Kruger, W. M. (2011). Análisis de competitividad de la agroindustria del café en Nicaragua. *Centro latinoamericano para la competitividad y el desarrollo sostenible*.
- Krugman, P., & Obstfeld, M. (2008). *Economía internacional: teoría y política*. Madrid: Pearson.
- Lépez Belanga, H. M. (2011). Los productores de café en México: problemática y ejercicio del presupuesto. *Woodrow wilson international center of scholars*.
- Lipsey, R. (1991). *Introducción a la economía positiva*. Madrid: Vicens Vives.
- Matinez Morales, A. C. (1996). *El proceso cafetalero mexicano*. México: Instituto de investigaciones económicas, UNAM.
- Mendoza, N. (1998). *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*. México: Trillas.
- Mintzberg, H. (1988). Generic strategies: toward a comprehensive framework. *Advances in strategic management*.
- Musik, G., & Romo, M. (2004). Sobre el concepto de competitividad. *Documentos de trabajo en estudios de competitividad*.
- Navarro Chávez, J. C. (2011). *Epistemología y metodología*. México: Patria.

- Pérez, A. P. (2007). Las transformaciones institucionales de la producción y comercialización internacional del café en el siglo XX e inicios del XXI. *Revista latinoamericana de economía*.
- Porter, M. E. (2003). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Continental.
- Porter, M. E. (2005). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Continental.
- Sallenave, J. P. (1994). *La gerencia integral*. Bogotá: Norma.
- Salvatore, D. (1995). *Economía internacional*. Bogotá: McGraw Hill.
- Samuelson, P. A. (2006). *Economía*. Bogotá: McGraw Hill.
- Schroeder, R. (1992). *Administración de operaciones*. México: McGraw Hill.
- Sierra Bravo, R. (1996). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*. Madrid: Paraninfo.
- Stanton, W., M, E., & Walker, B. (1996). *Fundamentos de marketing*. México: McGraw Hill.
- Steimberg, F. (2004). *Eumed Net*. Recuperado el 10 de 12 de 2012, de <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/fs/fs.htm>
- Taboada, F. (2003). La competitividad externa de las regiones españolas. Un análisis del impacto de la capacidad tecnológica. *Galega de economía*.
- Ubfal, D. (2004). El concepto de competitividad. Medición y aplicación al caso argentino. *Documentos del trabajo*.
- Witker, J., & Hernández, L. (2002). *Régimen jurídico del comercio exterior de México*. México: Instituto de investigaciones jurídicas, UNAM.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario para Empresas Exportadoras de Café.



Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales
Programa de Maestría en Ciencias en Comercio Exterior



Encuesta sobre el análisis de la cadena de valor de las empresas exportadoras de café en México

Se solicita su apoyo para la aplicación del presente cuestionario que tiene un carácter totalmente académico y confidencial y cuyo objetivo es identificar y medir los factores que contribuyen a la competitividad de las empresas exportadoras de café de México. La información que proporcione será manejada confidencialmente, a su tiempo se pondrán a su disposición los resultados generales que se deriven de la misma.

Instrucciones: Lea la pregunta y marque la respuesta que defina en mayor medida las características de la empresa.

Nombre de la empresa			
Nombre encuestado			
Antigüedad de la empresa			
Año de inicio de exportación			
Número de empleados			
¿Es productor comercializador o ambos?	Productor	Comercializador	Productor y Comercializador
¿Puesto que ocupa en la empresa?			



Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales
Programa de Maestría en Ciencias en Comercio Exterior



1	¿Con que frecuencia compra insumos a proveedores extranjeros?	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Algunas veces sí, algunas veces no	Con poca frecuencia	Nunca
2	¿Con que frecuencia compra material de empaque a proveedores extranjeros?	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Algunas veces sí, algunas veces no	Con poca frecuencia	Nunca
3	De acuerdo a su experiencia ¿Cuál es el nivel de interrelación con sus proveedores?	Muy alto	Alto	Media	Bajo	Muy bajo
4	¿Comparte información relacionada con la demanda y precios de mercado con sus proveedores?	Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
5	¿Dispone de vehículos para el transporte de materias primas o insumos para la producción de café?	Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
6	¿Cuenta con espacio para almacenaje de insumos?	Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
7	¿Cuenta con un sistema de control de inventarios?	Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
8	¿Con que frecuencia le da mantenimiento a la maquinaria y equipo?	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Algunas veces sí, algunas veces no	Con poca frecuencia	Nunca
9	¿Con que frecuencia se reemplaza la maquinaria y materiales?	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Algunas veces sí, algunas veces no	Con poca frecuencia	Nunca



Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales
Programa de Maestría en Ciencias en Comercio Exterior

10	¿La maquinaria y equipo con el que cuenta la empresa es eficiente para competir a nivel internacional?	Si	La mayoría de las veces si	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	No
11	¿Con que frecuencia se innova en los procesos productivos de la empresa?	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Algunas veces sí, algunas veces no	Poco frecuente	Nunca
12	¿Considera que el modelo organizacional actual de su empresa le permite ser competitivo?	Muy de acuerdo	De acuerdo	Algunas veces sí, algunas veces no	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
13	¿Considera que las actividades administrativas que realiza su empresa son efectivas para el cumplimiento de los objetivos de la empresa?	Muy de acuerdo	De acuerdo	Algunas veces sí, algunas veces no	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
14	De acuerdo a su experiencia ¿Considera que todas las áreas de trabajo de la empresa son utilizadas a su máxima capacidad?	Muy de acuerdo	De acuerdo	Algunas veces sí, algunas veces no	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
15	¿Cuenta con un manual de procesos para cada una de las áreas?	Si	La mayoría de las veces si	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	No
16	¿Con que frecuencia realiza una planeación de las actividades internas de la empresa?	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces sí, algunas veces no	Poco frecuente	Nunca
17	¿Cuenta con un procedimiento específico para la contratación de personal?	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces sí, algunas veces no	Poco frecuente	Nunca
18	¿Considera que la relación costo beneficio en la inversión de capital humano es suficiente para cumplir con los objetivos de la empresa?	Muy de acuerdo	De acuerdo	Algunas veces sí, algunas veces no	En desacuerdo	Muy en desacuerdo



Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales
Programa de Maestría en Ciencias en Comercio Exterior

19	¿Con que frecuencia se realizan cursos de adiestramiento y capacitación de personal de la empresa?	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Algunas veces sí, algunas veces no	Poco frecuente	Nunca
20	¿Considera que el personal de la empresa cuenta con habilidades y capacidades para desarrollar su trabajo eficientemente, propone soluciones a problemas y genera procesos de innovación?	Muy de acuerdo	De acuerdo	Algunas veces sí, algunas veces no	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
21	¿Realiza actividades e ideas para mejorar y/o desarrollar nuevos productos?	Siempre	La mayoría de las veces si	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
22	¿En qué rango se encuentra el desembolso para inversión en I&D tecnológico sobre las ventas?	Más de 10%	Del 8.1% al 10%	Del 5.1% al 8%	Del 2.1% al 5%	Menos de 2%
23	¿La tecnología e innovación utilizada se traduce en mejoras productivas de procesos internos y en la comercialización?	Si	La mayoría de las veces si	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	No
24	¿Cuál es el nivel de importancia de la tecnología en los procesos más importantes de su empresa?	Muy alto	Alto	Media	Bajo	Muy bajo
25	¿Conoce programas que incentiven la exportación de sus productos?	Si	La mayoría de las veces si	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	No
26	¿Cuáles programas conoce? (Contestar solo si la respuesta fue positiva en la pregunta anterior)					
Página 4 de 7						



Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales
Programa de Maestría en Ciencias en Comercio Exterior



27	¿La empresa forma parte de algún programa?	Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
28	¿A cual es programas pertenece la empresa? (Contestar solo si fue positiva la respuesta en la pregunta previa)					
29	¿Ha recibido la empresa créditos para la exportación por parte de una institución crediticia?	Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
30	¿Considera que el financiamiento es accesible a la industria cafetalera y se da de manera oportuna?	Muy de acuerdo	De acuerdo	Algunas veces sí, algunas veces no	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
31	¿Considera que el servicio de transporte le permite ser competitivo?	Muy de acuerdo	De acuerdo	Algunas veces sí, algunas veces no	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
32	¿Considera que el precio del transporte va en función al servicio que recibe?	Muy de acuerdo	De acuerdo	Algunas veces sí, algunas veces no	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
33	¿Cuenta con un sistema informático para el control de pedidos?	Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
34	¿Cumple con la entrega de café en la fecha acordada?	Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
35	¿Con que frecuencia, busca nuevos mercados?	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces sí, algunas veces no	Poco frecuente	Nunca
36	¿Qué porcentaje de su producción exporta?	Más del 80.1%	Del 60.1% al 80%	Del 40.1% al 60%	Del 20.1% al 40%	Menos del 20%



Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales
Programa de Maestría en Ciencias en Comercio Exterior



37	¿Mantiene relaciones sostenidas de compra-venta con sus clientes actuales?	Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
38	¿Comercializa sus productos de manera directa?	Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
39	¿Las fluctuaciones del tipo de cambio afectan el volumen de las exportaciones?	Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
40	¿Qué porcentaje de sus ingresos destina a publicidad en mercados internacionales?	Más de 10%	Del 8.1% al 10%	Del 5.1% al 8%	Del 2.1% al 5%	Menos de 2%
41	¿Cuenta con servicio de atención a clientes?	Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
42	¿Con que frecuencia es solicitado el servicio de atención a clientes?	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Algunas veces no, algunas veces sí	Poco frecuente	Nunca
43	¿Con cuántos clientes cuenta actualmente?					
44	¿Ofrece garantías de su producto a sus clientes actuales?	Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
45	¿Sus productos cumplen con las normas mexicanas de calidad?	Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
46	Al interior de la empresa ¿Cuentan con normas específicas de calidad?	Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca



Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales
Programa de Maestría en Ciencias en Comercio Exterior



47	¿Cuenta la empresa con alguna certificación internacional de calidad?	Si	La mayoría de las veces si	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	No
48	¿Cuántos de sus proveedores cuentan con algún tipo de certificación?	Todos	Casi todos	Algunos si, algunos no	Casi ninguno	Ninguno
49	¿Con que frecuencia verifica que los insumos cumplan con los requisitos de calidad necesarios?	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Algunas veces no, algunas veces si	Poco frecuente	Nunca
50	¿Con que frecuencia supervisa la calidad en las distintas etapas de producción del café?	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Algunas veces no, algunas veces si	Poco frecuente	Nunca
51	¿Considera que su producto es identificado como diferenciado?	Muy de acuerdo	De acuerdo	Algunas veces sí, algunas veces no	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
52	Considera que su producto es identificado por:	Su calidad	Innovación	Proceso diferente	Su calidad y proceso diferente e innovador	Otro
53	¿Considera que su producto tiene todas las características necesarias para competir a nivel internacional?	Muy de acuerdo	De acuerdo	Algunas veces sí, algunas veces no	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
54	Desde su punto de vista ¿Cuál es el nivel de competitividad de su producto a nivel internacional?	Muy alta competitividad	Alta competitividad	Competitividad media	Baja competitividad	Muy baja competitividad
55	¿El precio de su producto es determinado por los precios internacionales de mercado?	Siempre	La mayoría de las veces si	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
56	¿Ha hecho un análisis de precios internacionales y de los costos de sus principales competidores?	Siempre	La mayoría de las veces si	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
57	¿Cómo considera las ganancias de su producto?	Muy buenas	Buenas	Regulares	Malas	Muy malas

Anexo 2. Relación de empresas exportadoras de café en México.

CLAVE EMPRESA	CLAVE DEL ADMINISTRATIVO ENTREVISTADO	ESTADO	AÑO INICIO EXPORTACIÓN	RANGO DE VENTAS	N° EMPLEADOS
Empr1	01H OC	OAXACA	2005	200000	15
Empr2	02M CS	CHIAPAS	1999-01-01	0 - 50,000	101 - 250
Empr3	03M CS	CHIAPAS	1985-12-31	1,000,001 - 2,500,000	0 - 25
Empr4	04H CS	CHIAPAS	2008-04-08	0 - 50,000	26 - 50
Empr5	05H CS	CHIAPAS	1996-01-01	0 - 50,000	0 - 25
Empr6	06H CS	CHIAPAS	2002-07-10	50,001 - 250,000	0 - 25
Empr7	07H CS	CHIAPAS	1992-02-01	50,001 - 250,000	51 - 100
Empr8	08H CS	CHIAPAS	1992-05-28	50,001 - 250,000	26 - 50
Empr9	09H CS	CHIAPAS	1996-01-01	250,001 - 1,000,000	101 - 250
Empr10	10M CS	CHIAPAS	2009-01-01	50,001 - 250,000	0 - 25
Empr11	11M CS	CHIAPAS	2004-01-01	50,001 - 250,000	51 - 100
Empr12	12H CS	CHIAPAS	2009-01-01	250,001 - 1,000,000	0 - 25
Empr13	13H CS	CHIAPAS	2002-01-01	0 - 50,000	0 - 25
Empr14	14H CS	CHIAPAS	1991-01-01	250,001 - 1,000,000	0 - 25
Empr15	15M CS	CHIAPAS	1989-01-01	0 - 50,000	0 - 25
Empr16	16H CS	CHIAPAS	1984-03-09	250,001 - 1,000,000	0 - 25
Empr17	17H DF	D.F.	2005-01-01	0 - 50,000	26 - 50
Empr18	18H DF	D.F.	2011-05-01	50,001 - 250,000	0 - 25
Empr19	19H DF	D.F.	2011-04-04	50,001 - 250,000	0 - 25
Empr20	20H DF	D.F.	1967-01-02	0 - 50,000	26 - 50
Empr21	21H DF	D.F.	1994-10-15	0 - 50,000	0 - 25
Empr22	22M DF	D.F.	2004-01-01	0 - 50,000	0 - 25
Empr23	23H MC	EDO MEX	1987-01-02	250,001 - 1,000,000	0 - 25
Empr24	24H JC	JALISCO	1996-04-26	0 - 50,000	0 - 25
Empr25	25H NY	NAYARIT	1979-12-31	1,000,001 - 2,500,000	101 - 250
Empr26	26H OC	OAXACA	1997-12-31	250,001 - 1,000,000	26 - 50
Empr27	27H OC	OAXACA	1990-10-02	2,500,001 - 5,500,000	0 - 25
Empr28	28H OC	OAXACA	1993-01-31	0 - 50,000	0 - 25
Empr29	29H OC	OAXACA	1987-06-19	0 - 50,000	0 - 25
Empr30	30H OC	OAXACA	1986-01-06	250,001 - 1,000,000	0 - 25
Empr31	31M OC	OAXACA	2006-01-01	50,001 - 250,000	0 - 25
Empr32	32M OC	OAXACA	2008-01-01	250,001 - 1,000,000	0 - 25
Empr33	33H OC	OAXACA	2009-10-21	50,001 - 250,000	0 - 25
Empr34	34H PL	PUEBLA	2009-01-01	0 - 50,000	0 - 25
Empr35	35H PL	PUEBLA	2009-01-01	50,001 - 250,000	26 - 50
Empr36	36H VZ	VERACRUZ	1989-08-19	0 - 50,000	0 - 25
Empr37	37H VZ	VERACRUZ	1989-12-31	0 - 50,000	0 - 25
Empr38	38H VZ	VERACRUZ	1998-08-03	0 - 50,000	0 - 25
Empr39	39H VZ	VERACRUZ	1991-12-30	0 - 50,000	501 - 1,000
Empr40	40H VZ	VERACRUZ	1985-01-30	50,001 - 250,000	26 - 50
Empr41	41H VZ	VERACRUZ	1996-07-19	0 - 50,000	0 - 25
Empr42	42H VZ	VERACRUZ	2007-10-13	50,001 - 250,000	0 - 25
Empr43	43M YN	YUCATAN	1996-01-01	0 - 50,000	0 - 25

Fuente: Elaboración con base de datos de PROMEXICO

Anexo 4. Problemática identificada por el Plan Rector Nacional.

Plan Rector Nacional	
	
Concepto	Problemática
1.-Población	La mayoría de los productores enfrentan múltiples obstáculos y deficiencias para su incorporación en los programas fiscales por estar dispersos e incommunicados; con muy bajos rendimientos por hectárea y carente de infraestructuras básicas y servicios de bienestar social.
2.-Padrón del Sistema Producto Café	El Padrón Nacional Cafetalero no está concluido, aqueja rezago y deficiencia metodológica en su aplicación. El Sistema Producto Café no cuenta con un padrón actualizado de sus integrantes y de sus trabajadores.
3.-Organización Económica.	Bajo nivel organizativo, insuficiente desarrollo normativo y jurídico de las empresas sociales presentes en el sistema producto café. Reducida capacidad administrativa La mayoría de los productores están dispersos, lo que dificulta su integración. Baja incorporación de los productores a los grupos gremiales, por la desconfianza que existe de lograr algún beneficio.
4.-Capacitación y Asistencia Técnica.	Ausencia de capacitación y Asistencia técnica integral en los eslabones de la cadena.
5.- Producción y productividad del Café.	El minifundio, la dispersión de las áreas de cultivo, la incommunicación, insuficiencia y entrega desarticulada y tardía de los apoyos fiscales, genera pobreza y marginación en la mayoría de las regiones cafetaleras. Disminución de la productividad de los cafetales, como resultado de las dificultades económicas para cubrir los costos de mantenimiento; disminución de los rendimientos promedio por hectárea que se ubican por debajo de los 6 Qq/ha., nacional. Carencia de renovación y abandono de labores culturales derivados de los bajos precios internacionales y a la falta de apoyo oportuno. Falta de diversificación de cultivo en las zonas cafetaleras.

Plan Rector Nacional

Cuadro 2/3



6.- Sanidad.	Aumento de Incidencia de plagas y enfermedades en algunas regiones, siendo la principal, la broca del café, que afecta la calidad del grano en más del 40% de la superficie de cultivo de café del país.
7.-Programa de Fomento Productivo.	Aplicación tardía y cambio continuo en criterios de su aplicación, lo que crea confusión entre productores y no impacta mejora en la productividad y calidad del grano.
8.-Investigación y Tecnología.	Falta de información y confiabilidad en la aplicación de nuevas tecnologías para el sector cafetalero. La incipiente cultura tecnológica, aunado a la existencia de plantas agroindustriales obsoletas hacen poco competitivo al sector.
9.-Conservación y Apoyos por Servicios Ambientales.	Uso de herramientas de trabajo tradicional afecta la conservación del suelo y el agua. Deterioro ambiental al producir café sin criterio de desarrollo sustentable
10.- Fondo de Estabilización de Precios y Apoyos a Ingresos de Productores.	El descenso del precio Internacional del café deteriora el nivel de ingreso de los productores, provocando la descapitalización y la emigración.
11.- Impulso de proyectos estratégicos	Alta emigración debido a la crisis recurrente de bajos precios internacionales y falta de oportunidades de desarrollo en el sector
12.- Comercialización	Disminución del volumen de exportaciones, como resultado del descenso de la producción y del nivel de precios internacionales, descapitaliza principalmente al sector productor
13.-Promoción al Consumo Interno.	México, país que menos consume lo que produce lo que provoca bajo consumo interno de café por habitante. Desconocimiento del público consumidor de métodos para valorar la calidad del café tostado y molido así como de la ausencia de conocimiento en la preparación de una buena taza de café para el consumo inmediato. Ausencia de campañas publicitarias que estimulen genéricamente el consumo del café y promuevan su calidad.

Plan Rector Nacional

Cuadro 3/3



<p>14.-Consolidación de Estructuras Institucionales</p>	<p>Desfasamiento permanente y apoyos institucionales insuficientes, sin una política que vaya de acuerdo a las necesidades de los productores y sus organizaciones.</p> <p>Carencia de Apoyo Institucional para impulsar la organización, capacitación, y asistencia técnica y descoordinación interinstitucional, generan rezago en el sector productivo; inestabilidad de normas y ausencia de ventanillas únicas de aplicación presupuestal.</p> <p>Falta de política fiscal cafetalera con objetivos claros de igualdad en el cumplimiento de obligaciones tributarias por parte de todos los agentes de la cadena productiva, a efecto de eliminar el comercio informal del café.</p> <p>Ausencia de programas para superar la obsolescencia de los activos fijos para el procesamiento del café</p>
<p>15.-Financiamiento</p>	<p>Ausencia de financiamiento para impulsar el desarrollo integral de la cadena café.</p> <p>Escasa participación del enorme potencial de jóvenes y mujeres en la generación y ejecución de proyectos de desarrollo por falta de financiamiento accesible.</p>
<p>16.- Presupuesto Público.</p>	<p>Falta de presupuesto adecuado y reglas de operación complicadas y mal funcionamiento de los programas destinados al sector cafetalero</p> <p>Discordancia entre lo que aprueba el legislativo y lo que aplica el ejecutivo Federal.</p>
<p>17.- Políticas Internacionales</p>	<p>Pérdida de representatividad y liderazgo en los últimos años.</p> <p>Falta de coordinación con los organismos internacionales del café.</p> <p>Desvinculación de los programas y acuerdos de la Organización Internacional del Café.</p>

Anexo 5. Relación de estudios previos con enfoque de Cadena de Valor.

AUTOR	TITULO INVESTIGACIÓN	MARCO TEORICO	METODOLOGIA		VARIABLES	
Rafael Guillermo García Cáceres & Érica Sofía Olaya Escobar (2006) Colombia	Caracterización de las cadenas de valor y abastecimiento del sector agroindustrial del café	Michael Porter	Análisis de funciones básicas (Stone y Word (2000))	Optimización de la cadena del café:	Cadena de valor	
					Cadena de abastecimiento	
United States Agency for International Development & Chemonics International Inc.	Kenya Coffee Industry Value Chain Analysis (2010)			Perfiles de los actores, sus interacciones, costos, limitaciones y oportunidades	Producción	
	Ethiopia Coffee Industry Value Chain Analysis (2010)				Procesamiento primario	
					Exportaciones	
					Participantes de la cadena	
Costos de la cadena						
Bart Slob (2006) <i>Amsterdam</i>	A fair share for smallholders: A value chain analysis of the coffee sector				Mercado	Canales de venta
						Regulaciones
					Cadena de valor	Comercio justo
Jim Dempsey & Ruth Campbell	A Value-Chain Approach to Coffee Production: Linking Ethiopian Coffee Producers to International Markets			Ventaja comparativa	Eficiencia, Diferenciación del producto	

AUTOR	TITULO INVESTIGACIÓN	MARCO TEORICO	METODOLOGIA		VARIABLES
<p>María Alejandra González Pérez & Santiago Gutiérrez Viana (2012)</p>	<p>Cooperation in coffee markets: the case of Vietnam and Colombia</p>		<p>Cadenas Globales de Valor</p>	<p>Benchmarking</p>	<p>Costos de producción</p> <hr/> <p>Logística</p> <hr/> <p>Adopción de tecnología e innovación</p> <hr/> <p>Instituciones y condiciones de trabajo</p>
<p>Christopher L. Gilbert</p>	<p>Análisis de la cadena de valor y poder de mercado en el procesamiento de productos básicos con aplicación a los sectores del Cacao y el Café</p>		<p>Cadenas Globales de Valor</p>	<p>Modelo lineal de oferta y demanda</p>	<p>Precio, Costos</p>

AUTOR	TITULO INVESTIGACIÓN	MARCO TEORICO	METODOLOGIA		VARIABLES	
Juan Carlos Chávez Martínez (2012)	Cadenas de valor , estrategias genéricas y competitividad: El caso de los productores de café orgánico del municipio de Tanetze de Zaragoza, Oaxaca	Ventaja competitiva, Cadena de valor (Porter)	Cadena de Valor (Porter)	Encuesta	Competitividad	Rentabilidad, Permanencia en el mercado del café, Productividad, Participación en el mercado, Prestigio, Lealtad del cliente, Costos, Calidad del producto
						Estrategias genéricas
					Cadena Valor	Logística de entrada, Operaciones, Logística de salida, Mercadotecnia y ventas, Postventa, Adquisición, Desarrollo tecnológica, Administración de RH, Infraestructura organizacional

AUTOR	TITULO INVESTIGACIÓN	MARCO TEORICO	METODOLOGIA		VARIABLES
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2005)	La cadena del café en Colombia	Porter	Ventaja competitiva	Se utilizaron tres indicadores para determinar la posición competitiva del sector	Indicador de transabilidad
					Modo de inserción al mercado mundial (Indicador de Fanjzylver)
					El indicador de especialización internacional (o de Lafay)
Joaquín Perea Quezada & Luis Arturo Rivas Tovar (2006)	Estrategias competitivas para los productores cafetaleros de la región de Córdoba, Veracruz	Varios autores: Gai thner & Frazier (2000) Shroeder (1992) Porter	Estrategias de diferenciación		Capacidad de producción
					Innovación
					Calidad
					Mercadotecnia
					Capacitación de la mano de obra
					Rentabilidad
					Estrategias de diferenciación
(USAID/Paraguay) Francisco Fretes & Melisa Martínez (2011)	Maíz, Análisis de la cadena de valor	Porter	Información general de la cadena, Contexto Internacional, nacional, Estructura y funcionamiento de la cadena, Síntesis resultados (FODA)	FODA	Producción primaria
					Comercialización
					Consumo

Anexo 6. Mapeo de la Cadena de Valor del Café en México.



Fuente: Elaboración propia con base en investigación de campo.

Anexo 7. Resultados Obtenidos a Nivel Dimensión por Variable

Adquisiciones									
EMPRESA	frecuencia compra insumos a proveedores extranjeros?	frecuencia compra material de empaque a proveedores extranjeros?	experiencia ¿Cuál es el nivel de interrelación con sus proveedores?	relacionada con la demanda y precios de mercado con sus proveedores?	Puntuación	Reactivos	Puntos mínimos posibles	Puntos Máximos posibles	Promedio resultante
	1	2	3	4					
1	1.00	1.00	3.00	1.00	6.00	4.00	4.00	20.00	1.50
2	2.00	3.00	4.00	3.00	12.00	4.00	4.00	20.00	3.00
3	1.00	1.00	3.00	3.00	8.00	4.00	4.00	20.00	2.00
4	2.00	3.00	4.00	3.00	12.00	4.00	4.00	20.00	3.00
5	2.00	3.00	4.00	3.00	12.00	4.00	4.00	20.00	3.00
6	2.00	1.00	3.00	3.00	9.00	4.00	4.00	20.00	2.25
7	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00	4.00	4.00	20.00	1.00
8	2.00	1.00	4.00	3.00	10.00	4.00	4.00	20.00	2.50
9	2.00	1.00	4.00	3.00	10.00	4.00	4.00	20.00	2.50
10	2.00	1.00	4.00	3.00	10.00	4.00	4.00	20.00	2.50
11	2.00	1.00	4.00	3.00	10.00	4.00	4.00	20.00	2.50
12	2.00	1.00	4.00	3.00	10.00	4.00	4.00	20.00	2.50
13	2.00	1.00	4.00	3.00	10.00	4.00	4.00	20.00	2.50
14	2.00	1.00	3.00	3.00	9.00	4.00	4.00	20.00	2.25
15	2.00	1.00	3.00	3.00	9.00	4.00	4.00	20.00	2.25
16	2.00	1.00	3.00	3.00	9.00	4.00	4.00	20.00	2.25
17	2.00	1.00	3.00	3.00	9.00	4.00	4.00	20.00	2.25
18	2.00	1.00	3.00	3.00	9.00	4.00	4.00	20.00	2.25
19	2.00	1.00	3.00	3.00	9.00	4.00	4.00	20.00	2.25
20	2.00	1.00	3.00	3.00	9.00	4.00	4.00	20.00	2.25
21	2.00	1.00	4.00	3.00	10.00	4.00	4.00	20.00	2.50
22	2.00	1.00	3.00	3.00	9.00	4.00	4.00	20.00	2.25
23	2.00	1.00	3.00	3.00	9.00	4.00	4.00	20.00	2.25
24	2.00	1.00	3.00	3.00	9.00	4.00	4.00	20.00	2.25
25	2.00	1.00	3.00	3.00	9.00	4.00	4.00	20.00	2.25
26	2.00	1.00	3.00	3.00	9.00	4.00	4.00	20.00	2.25
27	2.00	1.00	3.00	3.00	9.00	4.00	4.00	20.00	2.25
28	2.00	1.00	3.00	3.00	9.00	4.00	4.00	20.00	2.25
29	2.00	1.00	3.00	3.00	9.00	4.00	4.00	20.00	2.25
30	2.00	1.00	3.00	3.00	9.00	4.00	4.00	20.00	2.25
31	2.00	1.00	3.00	3.00	9.00	4.00	4.00	20.00	2.25
32	2.00	1.00	3.00	3.00	9.00	4.00	4.00	20.00	2.25
33	2.00	1.00	3.00	3.00	9.00	4.00	4.00	20.00	2.25
34	2.00	1.00	3.00	3.00	9.00	4.00	4.00	20.00	2.25
35	2.00	1.00	4.00	3.00	10.00	4.00	4.00	20.00	2.50
36	2.00	1.00	4.00	3.00	10.00	4.00	4.00	20.00	2.50
37	2.00	1.00	4.00	3.00	10.00	4.00	4.00	20.00	2.50
38	2.00	1.00	3.00	3.00	9.00	4.00	4.00	20.00	2.25
39	2.00	1.00	3.00	3.00	9.00	4.00	4.00	20.00	2.25
40	2.00	1.00	3.00	3.00	9.00	4.00	4.00	20.00	2.25
41	2.00	1.00	3.00	3.00	9.00	4.00	4.00	20.00	2.25
42	2.00	1.00	3.00	3.00	9.00	4.00	4.00	20.00	2.25
43	2.00	1.00	3.00	3.00	9.00	4.00	4.00	20.00	2.25
Promedio	1.93	1.14	3.26	2.91	9.23				
Logística de Entrada									

EMPRESA	¿Dispone de vehículos para el transporte de materias primas o insumos para la producción de café?	¿Cuenta con espacio para almacenaje de insumos?	¿Cuenta con un sistema de control de inventarios?	Puntuación	Reactivos	Puntos mínimos posibles	Puntos Máximos posibles	Promedio resultante
	5	6	7					
1	4.00	4.00	1.00	9.00	3.00	3.00	15.00	3.00
2	4.00	5.00	5.00	14.00	3.00	3.00	15.00	4.67
3	4.00	5.00	5.00	14.00	3.00	3.00	15.00	4.67
4	4.00	5.00	5.00	14.00	3.00	3.00	15.00	4.67
5	4.00	5.00	5.00	14.00	3.00	3.00	15.00	4.67
6	5.00	5.00	5.00	15.00	3.00	3.00	15.00	5.00
7	4.00	4.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
8	4.00	4.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
9	4.00	4.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
10	4.00	4.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
11	4.00	4.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
12	4.00	4.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
13	4.00	4.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
14	4.00	4.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
15	4.00	4.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
16	4.00	4.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
17	4.00	4.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
18	4.00	4.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
19	4.00	4.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
20	4.00	4.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
21	4.00	4.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
22	4.00	4.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
23	4.00	4.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
24	4.00	4.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
25	4.00	4.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
26	4.00	4.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
27	4.00	4.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
28	4.00	4.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
29	4.00	4.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
30	4.00	4.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
31	4.00	4.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
32	4.00	4.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
33	4.00	4.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
34	4.00	4.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
35	4.00	4.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
36	4.00	4.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
37	4.00	4.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
38	4.00	4.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
39	4.00	4.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
40	4.00	4.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
41	4.00	4.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
42	4.00	4.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
43	4.00	4.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
Promedio	4.02	4.12	4.91	13.05				

EMPRESA	Operaciones								
	¿Con que frecuencia le da mantenimiento a la maquinaria y equipo?	¿Con que frecuencia se reemplaza la maquinaria y materiales?	¿La maquinaria y equipo con el que cuenta la empresa es eficiente para competir a nivel internacional?	¿Con que frecuencia se innova en los procesos productivos de la empresa?	Puntuación	Reactivos	Puntos mínimos posibles	Puntos Máximos posibles	Promedio resultante
	8	9	10	11					
1	4.00	2.00	5.00	2.00	13.00	4.00	4.00	20.00	3.25
2	4.00	3.00	5.00	4.00	16.00	4.00	4.00	20.00	4.00
3	4.00	2.00	5.00	2.00	13.00	4.00	4.00	20.00	3.25
4	4.00	3.00	5.00	4.00	16.00	4.00	4.00	20.00	4.00
5	4.00	3.00	5.00	4.00	16.00	4.00	4.00	20.00	4.00
6	4.00	2.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
7	2.00	2.00	5.00	2.00	11.00	4.00	4.00	20.00	2.75
8	4.00	2.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
9	4.00	2.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
10	4.00	2.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
11	4.00	2.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
12	4.00	2.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
13	4.00	2.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
14	4.00	2.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
15	4.00	2.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
16	4.00	2.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
17	4.00	2.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
18	4.00	2.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
19	4.00	2.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
20	4.00	2.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
21	4.00	2.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
22	4.00	2.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
23	4.00	2.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
24	4.00	2.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
25	4.00	2.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
26	4.00	2.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
27	4.00	2.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
28	4.00	2.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
29	4.00	2.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
30	4.00	2.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
31	4.00	2.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
32	4.00	2.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
33	4.00	2.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
34	4.00	2.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
35	4.00	2.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
36	4.00	2.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
37	4.00	2.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
38	4.00	2.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
39	4.00	2.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
40	4.00	2.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
41	4.00	2.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
42	4.00	2.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
43	4.00	2.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
Promedio	3.95	2.07	5.00	3.86	14.88				

EMPRESA	Infraestructura de la Empresa					Puntuación	Reactivos	Puntos mínimos posibles	Puntos Máximos posibles	Promedio resultante
	¿Considera que el modelo organizacional actual de su empresa le permite ser competitivo?	¿Considera que todas las áreas de trabajo de la empresa son utilizadas a su máxima capacidad?	¿Cuenta con un manual de procesos para cada una de las áreas?	¿Con que frecuencia realiza una planeación de las actividades internas de la empresa?						
	12	13	14	15	16					
1	4.00	4.00	4.00	5.00	2.00	19.00	5.00	5.00	25.00	3.80
2	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	19.00	5.00	5.00	25.00	3.80
3	4.00	4.00	3.00	4.00	2.00	17.00	5.00	5.00	25.00	3.40
4	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	21.00	5.00	5.00	25.00	4.20
5	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	19.00	5.00	5.00	25.00	3.80
6	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	21.00	5.00	5.00	25.00	4.20
7	4.00	4.00	3.00	4.00	2.00	17.00	5.00	5.00	25.00	3.40
8	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
9	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
10	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
11	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
12	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
13	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
14	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
15	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
16	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
17	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
18	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
19	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
20	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
21	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
22	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	18.00	5.00	5.00	25.00	3.60
23	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	18.00	5.00	5.00	25.00	3.60
24	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	18.00	5.00	5.00	25.00	3.60
25	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
26	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	18.00	5.00	5.00	25.00	3.60
27	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
28	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
29	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
30	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
31	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
32	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
33	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
34	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
35	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
36	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
37	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
38	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
39	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
40	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
41	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
42	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
43	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
Promedio	4.00	4.00	3.91	4.05	3.70	19.65				

EMPRESA	Gestión de los RH				Puntuación	Reactivos	Puntos mínimos posibles	Puntos Máximos posibles	Promedio resultante
	¿Cuenta con un procedimiento específico para la contratación de personal? costo beneficio en la	inversión de capital humano es suficiente para cumplir con los objetivos de la empresa?	¿Con que frecuencia se realizan cursos de adiestramiento y capacitación de personal de la empresa?	para desarrollar su trabajo eficientemente, propone soluciones a problemas y genera procesos de innovación?					
	17	18	19	20					
1	1.00	5.00	2.00	4.00	12.00	4.00	4.00	20.00	3.00
2	3.00	4.00	3.00	4.00	14.00	4.00	4.00	20.00	3.50
3	3.00	4.00	2.00	4.00	13.00	4.00	4.00	20.00	3.25
4	3.00	4.00	3.00	4.00	14.00	4.00	4.00	20.00	3.50
5	3.00	4.00	3.00	4.00	14.00	4.00	4.00	20.00	3.50
6	3.00	1.00	2.00	4.00	10.00	4.00	4.00	20.00	2.50
7	1.00	4.00	2.00	4.00	11.00	4.00	4.00	20.00	2.75
8	4.00	4.00	2.00	4.00	14.00	4.00	4.00	20.00	3.50
9	4.00	4.00	3.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
10	4.00	4.00	3.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
11	4.00	4.00	2.00	4.00	14.00	4.00	4.00	20.00	3.50
12	4.00	4.00	2.00	4.00	14.00	4.00	4.00	20.00	3.50
13	4.00	4.00	3.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
14	4.00	4.00	3.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
15	4.00	4.00	3.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
16	4.00	4.00	3.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
17	4.00	4.00	3.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
18	4.00	4.00	3.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
19	4.00	4.00	3.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
20	4.00	4.00	3.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
21	4.00	4.00	3.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
22	4.00	4.00	3.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
23	4.00	4.00	2.00	4.00	14.00	4.00	4.00	20.00	3.50
24	4.00	4.00	3.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
25	4.00	4.00	2.00	4.00	14.00	4.00	4.00	20.00	3.50
26	4.00	4.00	3.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
27	4.00	4.00	3.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
28	4.00	4.00	2.00	4.00	14.00	4.00	4.00	20.00	3.50
29	4.00	4.00	2.00	4.00	14.00	4.00	4.00	20.00	3.50
30	4.00	4.00	2.00	4.00	14.00	4.00	4.00	20.00	3.50
31	4.00	4.00	3.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
32	4.00	4.00	3.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
33	4.00	4.00	3.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
34	4.00	4.00	3.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
35	4.00	4.00	3.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
36	4.00	4.00	3.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
37	4.00	4.00	3.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
38	4.00	4.00	3.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
39	4.00	4.00	3.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
40	4.00	4.00	3.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
41	4.00	4.00	3.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
42	4.00	4.00	3.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
43	4.00	4.00	3.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75
Promedio	3.74	3.95	2.72	4.00	14.42				

EMPRESA	Desarrollo de Tecnología									
	¿Realiza actividades eadad para mejorar y/o desarrollar nuevos productos?	¿En qué rango se encuentra el desembolso para inversión en I&D tecnológico sobre las ventas?	¿La tecnología e innovación utilizada se traduce en mejoras productivas de procesos internos y en la comercialización?	¿Cuáles es el nivel de importancia de la tecnología en los procesos más importantes de su empresa?	Puntuación	Reactivos	Puntos mínimos posibles	Puntos Máximos posibles	Promedio resultante	
	21	22	23	24						
1	1.00	4.00	5.00	4.00	14.00	4.00	4.00	20.00	3.50	
2	2.00		4.00	4.00	10.00	4.00	4.00	20.00	2.50	
3	2.00	3.00	5.00	4.00	14.00	4.00	4.00	20.00	3.50	
4	2.00	3.00	4.00	4.00	13.00	4.00	4.00	20.00	3.25	
5	2.00	4.00	4.00	4.00	14.00	4.00	4.00	20.00	3.50	
6	2.00	3.00	5.00	4.00	14.00	4.00	4.00	20.00	3.50	
7	1.00	3.00	5.00	4.00	13.00	4.00	4.00	20.00	3.25	
8	2.00	3.00	5.00	4.00	14.00	4.00	4.00	20.00	3.50	
9	2.00	4.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75	
10	2.00	3.00	5.00	4.00	14.00	4.00	4.00	20.00	3.50	
11	2.00	2.00	5.00	4.00	13.00	4.00	4.00	20.00	3.25	
12	2.00	2.00	5.00	4.00	13.00	4.00	4.00	20.00	3.25	
13	2.00	2.00	5.00	4.00	13.00	4.00	4.00	20.00	3.25	
14	2.00	2.00	5.00	4.00	13.00	4.00	4.00	20.00	3.25	
15	2.00	2.00	5.00	4.00	13.00	4.00	4.00	20.00	3.25	
16	2.00	2.00	5.00	4.00	13.00	4.00	4.00	20.00	3.25	
17	2.00	4.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75	
18	2.00	3.00	5.00	4.00	14.00	4.00	4.00	20.00	3.50	
19	2.00	3.00	5.00	4.00	14.00	4.00	4.00	20.00	3.50	
20	2.00	3.00	5.00	4.00	14.00	4.00	4.00	20.00	3.50	
21	2.00	4.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75	
22	2.00	3.00	5.00	4.00	14.00	4.00	4.00	20.00	3.50	
23	2.00	3.00	5.00	4.00	14.00	4.00	4.00	20.00	3.50	
24	2.00	3.00	5.00	4.00	14.00	4.00	4.00	20.00	3.50	
25	2.00	3.00	5.00	4.00	14.00	4.00	4.00	20.00	3.50	
26	2.00	3.00	5.00	4.00	14.00	4.00	4.00	20.00	3.50	
27	2.00	4.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75	
28	2.00	3.00	5.00	4.00	14.00	4.00	4.00	20.00	3.50	
29	2.00	3.00	5.00	4.00	14.00	4.00	4.00	20.00	3.50	
30	2.00	3.00	5.00	4.00	14.00	4.00	4.00	20.00	3.50	
31	2.00	4.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75	
32	2.00	3.00	5.00	4.00	14.00	4.00	4.00	20.00	3.50	
33	2.00	3.00	5.00	4.00	14.00	4.00	4.00	20.00	3.50	
34	2.00	3.00	5.00	4.00	14.00	4.00	4.00	20.00	3.50	
35	2.00	3.00	5.00	4.00	14.00	4.00	4.00	20.00	3.50	
36	2.00	3.00	5.00	4.00	14.00	4.00	4.00	20.00	3.50	
37	2.00	4.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75	
38	2.00	4.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75	
39	2.00	4.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75	
40	2.00	4.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75	
41	2.00	4.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75	
42	2.00	4.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75	
43	2.00	4.00	5.00	4.00	15.00	4.00	4.00	20.00	3.75	
Promedio	1.95	3.12	4.93	4.00	14.00					

EMPRESA	Financiamiento							
	¿Conoce programas que incentiven la exportación de sus productos?	¿La empresa forma parte de algún programa?	¿Ha recibido la empresa créditos para la exportación por parte de una institución crediticia?	Puntuación	Reactivos	Puntos mínimos posibles	Puntos Máximos posibles	Promedio resultante
	25	27	28					
1	1.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	15.00	1.00
2	5.00		2.00	7.00	3.00	3.00	15.00	2.33
3	5.00	1.00	2.00	8.00	3.00	3.00	15.00	2.67
4	5.00	1.00	2.00	8.00	3.00	3.00	15.00	2.67
5	5.00	1.00	2.00	8.00	3.00	3.00	15.00	2.67
6	5.00	1.00	2.00	8.00	3.00	3.00	15.00	2.67
7	1.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	15.00	1.00
8	5.00	1.00	2.00	8.00	3.00	3.00	15.00	2.67
9	5.00	1.00	2.00	8.00	3.00	3.00	15.00	2.67
10	5.00	1.00	2.00	8.00	3.00	3.00	15.00	2.67
11	5.00	1.00	2.00	8.00	3.00	3.00	15.00	2.67
12	5.00	1.00	2.00	8.00	3.00	3.00	15.00	2.67
13	5.00	1.00	2.00	8.00	3.00	3.00	15.00	2.67
14	5.00	1.00	2.00	8.00	3.00	3.00	15.00	2.67
15	5.00	1.00	2.00	8.00	3.00	3.00	15.00	2.67
16	5.00	1.00	2.00	8.00	3.00	3.00	15.00	2.67
17	5.00	1.00	2.00	8.00	3.00	3.00	15.00	2.67
18	5.00	1.00	2.00	8.00	3.00	3.00	15.00	2.67
19	5.00	1.00	2.00	8.00	3.00	3.00	15.00	2.67
20	5.00	1.00	2.00	8.00	3.00	3.00	15.00	2.67
21	5.00	1.00	2.00	8.00	3.00	3.00	15.00	2.67
22	5.00	1.00	2.00	8.00	3.00	3.00	15.00	2.67
23	5.00	1.00	2.00	8.00	3.00	3.00	15.00	2.67
24	5.00	1.00	2.00	8.00	3.00	3.00	15.00	2.67
25	5.00	1.00	2.00	8.00	3.00	3.00	15.00	2.67
26	5.00	1.00	2.00	8.00	3.00	3.00	15.00	2.67
27	5.00	1.00	2.00	8.00	3.00	3.00	15.00	2.67
28	5.00	1.00	2.00	8.00	3.00	3.00	15.00	2.67
29	5.00	1.00	2.00	8.00	3.00	3.00	15.00	2.67
30	5.00	1.00	2.00	8.00	3.00	3.00	15.00	2.67
31	5.00	1.00	2.00	8.00	3.00	3.00	15.00	2.67
32	5.00	1.00	2.00	8.00	3.00	3.00	15.00	2.67
33	5.00	1.00	2.00	8.00	3.00	3.00	15.00	2.67
34	5.00	1.00	2.00	8.00	3.00	3.00	15.00	2.67
35	5.00	1.00	2.00	8.00	3.00	3.00	15.00	2.67
36	5.00	1.00	2.00	8.00	3.00	3.00	15.00	2.67
37	5.00	1.00	2.00	8.00	3.00	3.00	15.00	2.67
38	5.00	1.00	2.00	8.00	3.00	3.00	15.00	2.67
39	5.00	1.00	2.00	8.00	3.00	3.00	15.00	2.67
40	5.00	1.00	2.00	8.00	3.00	3.00	15.00	2.67
41	5.00	1.00	2.00	8.00	3.00	3.00	15.00	2.67
42	5.00	1.00	2.00	8.00	3.00	3.00	15.00	2.67
43	5.00	1.00	2.00	8.00	3.00	3.00	15.00	2.67
Promedio	4.81	0.98	1.95	7.74				

EMPRESA	Logística Externa									
	financiamiento es accesible a la industria cafetalera y se da de manera oportuna?	¿Considera que el servicio de transporte le permite ser competitivo?	¿Considera que el servicio de transporte le permite ser competitivo?	¿Cuenta con un sistema informático para el control de pedidos?	¿Cumple con la entrega de café en la fecha acordada?	Puntuación	Reactivos	Puntos mínimos posibles	Puntos Máximos posibles	Promedio resultante
	29	30	31	32	33					
1	2.00	4.00	4.00	1.00	5.00	16.00	5.00	5.00	25.00	3.20
2	2.00	4.00	3.00	5.00		14.00	5.00	5.00	25.00	2.80
3	2.00	4.00	3.00	5.00	5.00	19.00	5.00	5.00	25.00	3.80
4	2.00	4.00	3.00	5.00	5.00	19.00	5.00	5.00	25.00	3.80
5	2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
6	2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
7	2.00	4.00	4.00	1.00	5.00	16.00	5.00	5.00	25.00	3.20
8	2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
9	2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
10	2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
11	2.00	4.00	3.00	5.00	5.00	19.00	5.00	5.00	25.00	3.80
12	2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
13	2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
14	2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
15	2.00	4.00	3.00	5.00	5.00	19.00	5.00	5.00	25.00	3.80
16	2.00	4.00	3.00	5.00	5.00	19.00	5.00	5.00	25.00	3.80
17	2.00	4.00	3.00	5.00	5.00	19.00	5.00	5.00	25.00	3.80
18	2.00	4.00	3.00	5.00	5.00	19.00	5.00	5.00	25.00	3.80
19	2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
20	2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
21	2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
22	2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
23	2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
24	2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
25	2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
26	2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
27	2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
28	2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
29	2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
30	2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
31	2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
32	2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
33	2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
34	2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
35	2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
36	2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
37	2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
38	2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
39	2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
40	2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
41	2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
42	2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
43	2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	20.00	5.00	5.00	25.00	4.00
Promedio	2.00	4.00	3.81	4.81	4.88	19.51				

Ventas y Marketing											
EMPRESA	¿Con que frecuencia, busca nuevos mercados?	¿Qué porcentaje de su producción exporta?	sostenidas de compra-venta con sus clientes actuales?	¿Comercializa sus productos de manera directa?	de cambio afectan el volumen de las exportaciones?	ingresos destina a publicidad en mercados internacionales?	Puntuación	Reactivos	Puntos mínimos posibles	Puntos Máximos posibles	Promedio resultante
	34	35	36	37	38	39					
1	2.00	2.00	5.00	5.00	3.00	2.00	19.00	6.00	6.00	30.00	3.17
2	3.00	2.00	5.00	5.00	5.00	1.00	21.00	6.00	6.00	30.00	3.50
3	3.00	2.00	5.00	5.00	5.00	1.00	21.00	6.00	6.00	30.00	3.50
4	3.00	2.00	5.00	5.00	5.00	1.00	21.00	6.00	6.00	30.00	3.50
5	2.00	2.00	5.00	5.00	5.00	1.00	20.00	6.00	6.00	30.00	3.33
6	2.00	3.00	5.00	5.00	5.00	2.00	22.00	6.00	6.00	30.00	3.67
7	2.00	2.00	5.00	5.00	3.00	1.00	18.00	6.00	6.00	30.00	3.00
8	2.00	2.00	5.00	5.00	5.00	1.00	20.00	6.00	6.00	30.00	3.33
9	2.00	2.00	5.00	5.00	5.00	1.00	20.00	6.00	6.00	30.00	3.33
10	2.00	2.00	5.00	5.00	5.00	1.00	20.00	6.00	6.00	30.00	3.33
11	2.00	2.00	5.00	5.00	5.00	1.00	20.00	6.00	6.00	30.00	3.33
12	2.00	2.00	5.00	5.00	3.00	1.00	18.00	6.00	6.00	30.00	3.00
13	2.00	3.00	5.00	5.00	5.00	1.00	21.00	6.00	6.00	30.00	3.50
14	2.00	2.00	5.00	5.00	5.00	1.00	20.00	6.00	6.00	30.00	3.33
15	2.00	2.00	5.00	5.00	3.00	1.00	18.00	6.00	6.00	30.00	3.00
16	2.00	2.00	5.00	5.00	5.00	1.00	20.00	6.00	6.00	30.00	3.33
17	2.00	2.00	5.00	5.00	5.00	1.00	20.00	6.00	6.00	30.00	3.33
18	2.00	2.00	5.00	5.00	5.00	1.00	20.00	6.00	6.00	30.00	3.33
19	2.00	2.00	5.00	5.00	5.00	1.00	20.00	6.00	6.00	30.00	3.33
20	2.00	2.00	5.00	5.00	3.00	1.00	18.00	6.00	6.00	30.00	3.00
21	2.00	2.00	5.00	5.00	5.00	1.00	20.00	6.00	6.00	30.00	3.33
22	2.00	2.00	5.00	5.00	5.00	1.00	20.00	6.00	6.00	30.00	3.33
23	2.00	2.00	5.00	5.00	3.00	1.00	18.00	6.00	6.00	30.00	3.00
24	2.00	2.00	5.00	5.00	5.00	1.00	20.00	6.00	6.00	30.00	3.33
25	2.00	2.00	5.00	5.00	5.00	1.00	20.00	6.00	6.00	30.00	3.33
26	2.00	2.00	5.00	5.00	5.00	1.00	20.00	6.00	6.00	30.00	3.33
27	2.00	2.00	5.00	5.00	5.00	1.00	20.00	6.00	6.00	30.00	3.33
28	2.00	2.00	5.00	5.00	3.00	1.00	18.00	6.00	6.00	30.00	3.00
29	2.00	2.00	5.00	5.00	3.00	1.00	18.00	6.00	6.00	30.00	3.00
30	2.00	2.00	5.00	5.00	5.00	1.00	20.00	6.00	6.00	30.00	3.33
31	2.00	2.00	5.00	5.00	5.00	1.00	20.00	6.00	6.00	30.00	3.33
32	2.00	2.00	5.00	5.00	5.00	1.00	20.00	6.00	6.00	30.00	3.33
33	2.00	2.00	5.00	5.00	5.00	1.00	20.00	6.00	6.00	30.00	3.33
34	2.00	2.00	5.00	5.00	5.00	1.00	20.00	6.00	6.00	30.00	3.33
35	2.00	2.00	5.00	5.00	3.00	1.00	18.00	6.00	6.00	30.00	3.00
36	2.00	2.00	5.00	5.00	5.00	1.00	20.00	6.00	6.00	30.00	3.33
37	2.00	2.00	5.00	5.00	5.00	1.00	20.00	6.00	6.00	30.00	3.33
38	2.00	2.00	5.00	5.00	5.00	1.00	20.00	6.00	6.00	30.00	3.33
39	2.00	2.00	5.00	5.00	5.00	1.00	20.00	6.00	6.00	30.00	3.33
40	2.00	2.00	5.00	5.00	3.00	1.00	18.00	6.00	6.00	30.00	3.00
41	2.00	2.00	5.00	5.00	5.00	1.00	20.00	6.00	6.00	30.00	3.33
42	2.00	2.00	5.00	5.00	5.00	1.00	20.00	6.00	6.00	30.00	3.33
43	2.00	2.00	5.00	5.00	3.00	1.00	18.00	6.00	6.00	30.00	3.00
Promedio	2.07	2.05	5.00	5.00	4.49	1.05	19.65				

EMPRESA	Servicio Post-Venta							
	¿Cuenta con servicio de atención a clientes?	¿Con que frecuencia es solicitado el servicio de atención a clientes?	¿Ofrece garantías de su producto a sus clientes actuales?	Puntuación	Reactivos	Puntos mínimos posibles	Puntos Máximos posibles	Promedio resultante
	40	41	43					
1	1.00		5.00	6.00	3.00	3.00	15.00	2.00
2	5.00	3.00	4.00	12.00	3.00	3.00	15.00	4.00
3	5.00	3.00	4.00	12.00	3.00	3.00	15.00	4.00
4	5.00	3.00	4.00	12.00	3.00	3.00	15.00	4.00
5	5.00	3.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
6	5.00	2.00	5.00	12.00	3.00	3.00	15.00	4.00
7	1.00	1.00	5.00	7.00	3.00	3.00	15.00	2.33
8	5.00	3.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
9	5.00	3.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
10	5.00	3.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
11	5.00	3.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
12	5.00	2.00	5.00	12.00	3.00	3.00	15.00	4.00
13	5.00	2.00	5.00	12.00	3.00	3.00	15.00	4.00
14	5.00	2.00	5.00	12.00	3.00	3.00	15.00	4.00
15	5.00	2.00	5.00	12.00	3.00	3.00	15.00	4.00
16	5.00	3.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
17	5.00	3.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
18	5.00	3.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
19	5.00	3.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
20	5.00	3.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
21	5.00	3.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
22	5.00	3.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
23	5.00	3.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
24	5.00	3.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
25	5.00	3.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
26	5.00	3.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
27	5.00	3.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
28	5.00	3.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
29	5.00	3.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
30	5.00	3.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
31	5.00	3.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
32	5.00	3.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
33	5.00	3.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
34	5.00	3.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
35	5.00	3.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
36	5.00	3.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
37	5.00	3.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
38	5.00	3.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
39	5.00	3.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
40	5.00	3.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
41	5.00	3.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
42	5.00	3.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
43	5.00	3.00	5.00	13.00	3.00	3.00	15.00	4.33
Promedio	4.81	2.77	4.93	12.51				

EMPRESA	Calidad										Puntuación	Reactivos	Puntos mínimos posibles	Puntos Máximos posibles	Promedio resultante
	¿Cuentan con las normas mexicanas de calidad?	¿Cuentan con normas específicas de calidad?	alguna certificación internacional de calidad?	¿cuentan con algún tipo de certificación?	los requisitos de calidad necesarios?	etapas de producción del café?	identificado como diferenciado?	Considera que su producto es identificado por:	necesarias para competir a nivel internacional?	de su producto a nivel internacional?					
	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53					
1	5.00	5.00	5.00	3.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	3.00	38.00	10.00	10.00	50.00	3.80
2	5.00	4.00	1.00	4.00	4.00	5.00	4.00	1.00	4.00	4.00	36.00	10.00	10.00	50.00	3.60
3	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	3.00	38.00	10.00	10.00	50.00	3.80
4	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	40.00	10.00	10.00	50.00	4.00
5	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	40.00	10.00	10.00	50.00	4.00
6	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	40.00	10.00	10.00	50.00	4.00
7	5.00	5.00	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	3.00	35.00	10.00	10.00	50.00	3.50
8	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	40.00	10.00	10.00	50.00	4.00
9	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	40.00	10.00	10.00	50.00	4.00
10	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	40.00	10.00	10.00	50.00	4.00
11	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	40.00	10.00	10.00	50.00	4.00
12	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	40.00	10.00	10.00	50.00	4.00
13	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	40.00	10.00	10.00	50.00	4.00
14	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	40.00	10.00	10.00	50.00	4.00
15	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	40.00	10.00	10.00	50.00	4.00
16	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	40.00	10.00	10.00	50.00	4.00
17	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	40.00	10.00	10.00	50.00	4.00
18	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	40.00	10.00	10.00	50.00	4.00
19	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	40.00	10.00	10.00	50.00	4.00
20	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	40.00	10.00	10.00	50.00	4.00
21	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	40.00	10.00	10.00	50.00	4.00
22	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	40.00	10.00	10.00	50.00	4.00
23	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	40.00	10.00	10.00	50.00	4.00
24	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	40.00	10.00	10.00	50.00	4.00
25	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	40.00	10.00	10.00	50.00	4.00
26	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	40.00	10.00	10.00	50.00	4.00
27	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	40.00	10.00	10.00	50.00	4.00
28	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	40.00	10.00	10.00	50.00	4.00
29	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	40.00	10.00	10.00	50.00	4.00
30	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	40.00	10.00	10.00	50.00	4.00
31	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	40.00	10.00	10.00	50.00	4.00
32	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	40.00	10.00	10.00	50.00	4.00
33	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	40.00	10.00	10.00	50.00	4.00
34	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	40.00	10.00	10.00	50.00	4.00
35	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	40.00	10.00	10.00	50.00	4.00
36	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	40.00	10.00	10.00	50.00	4.00
37	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	40.00	10.00	10.00	50.00	4.00
38	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	40.00	10.00	10.00	50.00	4.00
39	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	40.00	10.00	10.00	50.00	4.00
40	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	40.00	10.00	10.00	50.00	4.00
41	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	40.00	10.00	10.00	50.00	4.00
42	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	40.00	10.00	10.00	50.00	4.00
43	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	4.00	40.00	10.00	10.00	50.00	4.00
Promedio	5.00	4.95	4.81	3.98	4.00	4.02	4.00	1.00	4.00	3.93	39.70				

EMPRESA	Rentabilidad							Promedio resultante
	¿El precio de su producto es determinado por los precios internacionales de mercado?	¿Ha hecho un análisis de precios internacionales y de los costos de sus principales competidores?	¿Cómo considera las ganancias de su producto?	Puntuación	Reactivos	Puntos mínimos posibles	Puntos Máximos posibles	
	54	55	57					
1	3.00	5.00	4.00	12.00	4.00	4.00	20.00	3.00
2	5.00	4.00	4.00	13.00	4.00	4.00	20.00	3.25
3	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
4	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
5	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
6	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
7	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
8	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
9	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
10	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
11	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
12	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
13	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
14	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
15	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
16	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
17	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
18	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
19	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
20	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
21	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
22	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
23	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
24	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
25	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
26	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
27	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
28	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
29	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
30	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
31	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
32	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
33	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
34	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
35	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
36	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
37	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
38	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
39	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
40	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
41	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
42	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
43	5.00	4.00	4.00	13.20	4.00	4.00	20.00	3.30
Promedio	4.95	4.02	4.00	13.17				

