

# **CADENA DE VALOR Y ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN LA PRODUCCION DE CAFÉ ORGANICO EN EL MUNICIPIO ZAPOTECO DE TANETZE DE ZARAGOZA EN LA SIERRA NORTE DE OAXACA.**

*Ing. Juan Carlos Chávez Martínez<sup>1</sup>*

*Dr. Alfredo Ruiz Martínez<sup>2</sup>*

*Dra. Blasa Celerina Cruz Cabrera<sup>3</sup>*

## **1. Introducción.**

La globalización mundial es sin duda el proceso que más repercusiones ha tenido en la sociedad actual, sobre todo en el ámbito económico y de los negocios. Debido en gran medida a la apertura económica y al carácter global que han adquirido los mercados en los diversos países. México, no ha sido la excepción, los sistemas productivos locales, empresas rurales y organizaciones se han visto afectados de muchas formas; desde los productos sustitutos que ingresan a nuestro país y que compiten en nuestros mercados locales hasta el cierre de empresas mexicanas efecto de su fracaso para responder a los cambios que produce este nuevo mercado global.

Es evidente mencionar que las empresas son las que compiten en los mercados locales y globales, de modo que siempre tratan de posicionarse como las mejores y, ser las más competitivas. Sin embargo, hay que reconocer que muchas empresas forman parte de un entramado más amplio como lo son las cadenas productivas, ya que ninguna empresa puede realizar todos los procesos y actividades en torno a un producto.

Es por esto que no sólo las empresas deben aspirar a ser competitivas sino que también las cadenas productivas de las que forman parte, es decir, que el conjunto de actores que componen la cadena productiva deberán anhelar el ser competitivos. Por lo tanto, las cadenas productivas deben entrar en la dinámica de la competitividad, de tal forma, que les permita a través del logro de ventajas competitivas permanecer y tener una mayor participación en los

---

<sup>1</sup> Alumno del Cuarto Semestre de la Maestría en Ciencias en Desarrollo Regional y Tecnológico del Instituto Tecnológico de Oaxaca. E-mail: carlitosjhm@hotmail.com

<sup>2</sup> Profesor – Investigador del Instituto Tecnológico de Oaxaca. E-mail: rmalfred@prodigy.net.mx

<sup>3</sup> Profesor – Investigador del Instituto Tecnológico de Oaxaca. E-mail: blace59@hotmail.com

mercados locales y a la vez globales. Aquellas que no lo hagan, estarán condenadas a fracasar en el mercado y dar paso a otras que sí asumen la responsabilidad de este nuevo orden económico.

Existen regiones y productos que se han visto afectados más que otros por este fenómeno. Tal es el caso de los productos agrícolas que por sus características y el perfil de muchos estados de la república mexicana, como Oaxaca, han disminuido su participación en el mercado local y global, viéndose seriamente afectados en términos de competitividad y desplazados por otros más competitivos.

Oaxaca es uno de los cuatro principales productores de café en México, Oaxaca cuenta con siete de ocho regiones productoras de café, excepto la región de los valles centrales en donde la población, en su mayoría, se dedica al sector terciario. En Oaxaca la situación de la tenencia de la tierra, específicamente, de la superficie sembrada con café es de 173,765 hectáreas, de las cuales el 33.2% se considera como pequeña propiedad, el 54.5% como propiedad comunal, el 11.8% es de tipo ejidal, el 0.3% es arrendada y el 0.1 se clasifican como de otro tipo (Berumen, 2003). En Oaxaca, las regiones de la Sierra Norte y Costa cuentan con más municipios que se dedican a la actividad productiva del café con 34 y 33 municipios productores, respectivamente (Cecafe, 2010:1).

En cuanto a número de productores, las regiones de la Cañada, Costa y Sierra Norte son las más representativas del estado Oaxaqueño con 24,669, 20,910 y 18,840 productores respectivamente. Si nos referimos al número de predios dedicados a la producción de café, la Sierra Norte es la región que más predios dedica a éste cultivo agrícola, con 33,684 predios (Cecafe, 2010:2).

Así notamos que la región de la Sierra Norte, es una de las más importantes en la producción de café en el estado de Oaxaca. Las características principales del cultivo y manejo del café en la Sierra Norte por parte de los productores rurales, destacan: la cosecha con participación de mano de obra familiar (economía familiar), las prácticas tradicionales de cultivo bajo sombra, recolección manual del grano y beneficio húmedo de café con forma rústica y artesanal, actividades que se realizan desde la finca hasta la transformación del grano en café pergamino (Cecafe, 2010:3).

En la Sierra Norte la comunidad de Tanetze de Zaragoza, es uno de los 34 municipios que se dedican a la producción de café, un municipio de vital importancia, ya que se ha constituido en uno de los tres grandes productores de café de la microregión conocida como el “Rincón de la Sierra Juárez”, es útil saber que ésta microregión está compuesta por un conjunto de ocho comunidades: San Juan Juquila Vijanos, San Isidro Reforma, Tanetze de Zaragoza, Santo Domingo Cacalotepec, San Miguel Yotao Santiago Yagallo, Santa María Lachichina y San Juan Yae.

Como se ha marcado, ninguna región, organización o empresa está exenta de formar parte de la globalización. Es por eso, que los productores de café en la región de la Sierra Norte de Oaxaca, en especial, los productores de café del municipio de Tanetze de Zaragoza, Villa Alta, Oax., deben replantear su papel ante la globalización de los mercados para poder aprovechar los beneficios que trae consigo este fenómeno mundial y será sólo a través del logro de niveles de competitividad óptimos como podrán hacer frente a otras organizaciones, regiones o empresas y lograr una mayor participación en el mercado local y global.

De ahí la importancia de realizar éste estudio de tal forma que faciliten el análisis sobre cadena de valor y estrategias genéricas, en zonas rurales, y ofrezcan directrices para mejorar la producción de café y elevar paulatinamente la competitividad.

## **2. Marco Referencial.**

En la siguiente sección se hace una pequeña remembranza de las teorías y conceptos que guían el presente estudio; los más sobresalientes son claramente los enfoques Porterianos de cadena de valor y estrategias genéricas, mismos que han orientado la operacionalización de variables y por mucho, muestran los resultados previos obtenidos.

### **2.1 Cadena de Valor Porteriana**

Refiriéndonos específicamente a Michael E. Porter, para entender la ventaja competitiva o competitividad introduce el concepto de cadena de valor como una herramienta para examinar a la empresa o productores en su conjunto; la empresa o productor en este sentido es entendido 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 (ver Figura 2.1) 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» (ver Figura 2.2). 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).



Figura 2.1 La cadena genérica de valor

Fuente: Porter, (2006:37)

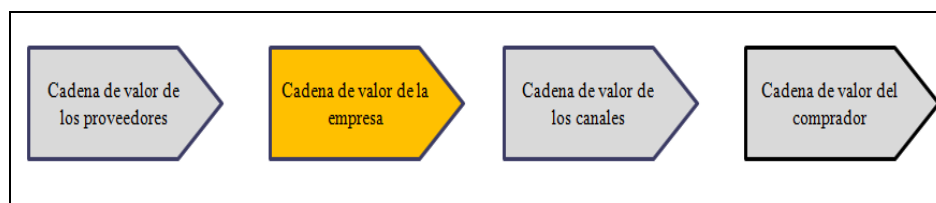


Figura 2.2 El sistema de valor planteado por Michael E. Porter

Fuente: Porter, (2006:37).

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, ver figura 2.8 (parte inferior de la figura). 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.

### **2.1.1 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; 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; 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; 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; 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.

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.

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.

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.

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 va a veces como un gasto general, pero puede constituir una fuente muy importante de ventaja competitiva, (Porter, 2006:40-43).

## **2.2 Estrategias genéricas de Michael E. Porter.**

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, (Porter, 2006: 76). Para alcanzar una posición en el sector Michael E. Porter releva tres estrategias genéricas para lograr esa posición.

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). Sin embargo, Porter también aclara que existen riesgos al aplicar las estrategias genéricas, (ver Tabla 2.3).

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 manea posible, (Porter, 2009:84).



Tabla 2.3

*Riesgos de las estrategias genéricas*

Riesgos del 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, (2006:21).

Una vez revisados brevemente los enfoques de cadena de valor y estrategias genéricas, cabe mencionar *grosso modo* que las estrategias genéricas y la cadena de valor se relacionan estrechamente, de tal forma que las estrategias genéricas deben permitir que la cadena obtenga mayor valor, al mismo tiempo que la elección de una estrategia en particular debe permear toda la estructura de la cadena y configurarla de tal modo que las actividades primarias y de apoyo se orienten por esta estrategia. Estos es, para tener un mayor valor en el producto se deben elegir una estrategia genérica y esta estrategia debe implementarse en las actividades selectas de la cadena respectiva.

### **3. Contexto: La Región de la Sierra Norte de Oaxaca.**

Oaxaca cuenta con un total de 570 municipios distribuidos en ocho regiones: Cañada, Costa, Istmo, Mixteca, Papaloapam, Sierra Sur, Sierra Norte y Valles Centrales. Oaxaca se caracteriza por su paisaje montañoso, sus grupos étnicos, población indígena, cultura y diversidad lingüística, (INAFED, 2009).

La región de la Sierra Norte a su vez se divide en tres distritos: el Distrito de Villa Alta, Distrito de Ixtlán de Juárez y el Distrito de los Mixes; sin embargo, entre los distritos de Villa Alta e Ixtlán se encuentra la microregión de nuestro interés conocida como “Rincón de la Sierra Juárez”.

Esta microregión está constituida por ocho comunidades y cuatro municipios: San Juan Juquila Vijanos, San Isidro Reforma, Tanetze de Zaragoza, Santa María Yaviche, San Miguel Yotao, Santo Domingo Cacalotepec, Santiago Yagallo, Santa María Lachichina y San Juan Yaee, estas comunidades tienen en común la lengua zapoteca en su variante Nexitzo (Chance, 1998:28) ó Didza Xidza, música, danzas autóctonas, cultura, usos y costumbres pero sobre todo, la vida de muchos pobladores rurales e indígenas gira en torno a la actividad productiva del café .

El municipio de Tanetze de Zaragoza es uno de los cuatro municipios que forman parte de la microregión denominada “Rincón de la Sierra Juárez”.

Tanetze de Zaragoza, limita al norte con Santa María Yaviche, al sur con San Juan Juquila Vijanos, al este con Villa Talea de Castro y al oeste con Santo Domingo Cacalotepec y San Miguel Yotao. La extensión del territorio Tanetzeño representa el 0.06% del total estatal con una superficie de 58.69 kilómetros cuadrados. El clima predominante es el templado húmedo, encontrándose más cálido en la zona baja del municipio y más húmedo y frío en la parte boscosa y alta (PMD, 2009).

En términos económicos, se estima que la Población Económicamente Activa (PEA) es de 814 personas que representa un 84% del total de la población en 2008. De las actividades económicas del municipio (ver Figura 2.4), la agricultura es la actividad a la que mayormente se dedican los habitantes del municipio de Tanetze de Zaragoza con un 66% y, un 20% se emplean como jornaleros en las actividades agrícolas, actividades más representativas en el municipio.

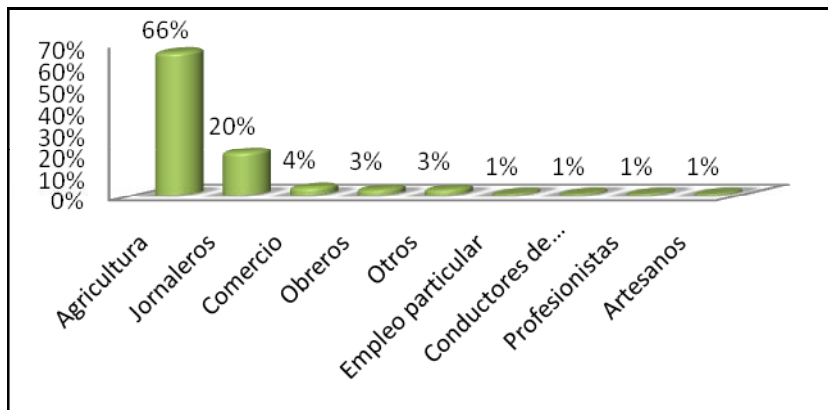


Figura 2.4 Actividades económicas del municipio de Tanetze de Zaragoza

Fuente: PMD (2009).

De lo anterior, el cultivo del café ya que destaca por su superficie sembrada, rendimiento por hectárea y producción en toneladas (ver cuadro 3).

Tabla 2.5

Cultivos en el municipio de Tanetze de Zaragoza, Oaxaca (2005).

Cultivos	Criterios		
	Superficie Sembrada (Ha.)	Producción (Ton).	Rendimiento (Ton/Ha.)
Pimienta	10.0	2.0	0.20
Frijol	12.0	4.0	0.33
Maíz Grano	87.0	87.3	1.00
Café cereza	235.0	481.8	2.05

Fuente: PMD (2009).

Como es de observarse, la producción de café constituye una de las actividades más importantes del municipio donde participa la mayor parte de la población.

#### 4. Metodología.

En relación al tipo y alcance de la investigación se tienen que, de acuerdo a Hernández (2010:4), la investigación que se llevará a cabo es de tipo cuantitativa con un alcance descriptivo-correlacional (Hernández, 2010:80-83; Bernal, 2006:112 y 113). Es descriptivo, porque en el estudio se describen los resultados de las variables e ítems en términos de la

cadena de valor y las estrategias genéricas que presentan los productores de café orgánico del municipio de Tanetze de Zaragoza y a la vez es correlacional ya que se pretende demostrar la relación entre la variable independiente (cadena de valor) y la variable dependiente (estrategias genéricas) y la ecuación econométrica que explique esta relación.

En relación al diseño de la investigación, la presente investigación, es un diseño no experimental debido a que se observará el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para posteriormente analizarlo sin manipular deliberadamente variables. El tipo de diseño no experimental que se utilizara en esta investigación es de carácter transeccional o transversal, es decir, los datos se obtendrán en un solo momento, donde las variables se analizaran en un momento dado, (Hernández, 2010:151).

De acuerdo a la unidad de análisis y al tamaño de la muestra se puede decir que, la unidad de análisis serán los productores integrantes de la organización “Yeni Navan Local de San Juan Tanetze” en lo sucesivo “YNLTanetze” del municipio de Tanetze de Zaragoza en la Sierra Norte de Oaxaca. De esta unidad de análisis se tomó una muestra “no probabilística” conocida también como “dirigida”, debido a las características de la investigación, a las facilidades de información y la colaboración de los productores de café. Se tomó en cuenta a todos los integrantes de la organización, que forman un total de 25 productores de café, los únicos del municipio citado.

Por último las variables se operacionalizan de la siguiente forma:

Variable Independiente	Dimensión	Índice	Subíndice	Ítems
Cadena de valor	Actividades primarias	Logística de entrada	• Manejo o transporte de materiales	1, 2 y 4
			• Almacenaje	5 y 6
			• Inventario	7
			• Programación de vehículo	3
	Operaciones ó producción	• Renovación de cafetales	8 a	
		• Manejo de sombra	8 b	
		• Poda de cafetales	8 c	
		• Control de plagas y enfermedades	8 d	
		• Fertilización orgánica	8 e	
		• Control de malezas y limpieas alrededor del cafetal	8 f	
		• Cosecha o corte de café	8 g	
		• Despulpado	8 h	
		• Fermentación	8 i	
		• Lavado	8 j	
	• Zarandeado	8 k		
	• Secado	8 l		
	• Selección	8 m		
Logística de salida	• Mantenimiento de equipo	9		
	• Realización de pruebas	10		
	• Almacén de productos terminados	17 y 12		
	• Manejo o transporte de materiales	11		
	• Procesamiento de pedidos	13		
	• Programación	14 y 15		
	• Distribución a los clientes	16		
Mercadotecnia y ventas	• Publicidad	18 y 19		
	• Cotizaciones	22		
	• Selección de canales	20		
	• Relaciones con el canal	21		
	• Fijación de precios	23 y 24		
Postventa (servicio)	• Ajustes del producto	25 y 26		
Adquisición	• Compra de insumos	27, 28 y 29		
Desarrollo tecnológico	• Procedimientos prácticos	30		
	• Tecnología integrada al equipo de procesos	31		
Actividades de apoyo	Administración de recursos humanos	• Contratación	32 y 33	
		• Capacitación	34	
Infraestructura organizacional	• Planeación	35		
	• Aspectos legales	36		
	• Asuntos de gobierno	37		
	• Administración de la calidad	38		

La variable estrategias genéricas se operacionaliza de la siguiente forma:

Variable Dependiente	Índice	Subíndice	Ítems
Estrategias Genéricas	Estrategia de Liderazgo en Costos	• Economía de escala	39, 40 y 41
		• Aprendizaje y desbordamiento	42 y 43
		• Subutilización de la capacidad	44 y 45
		• Ubicación	46 y 47
		• Factor institucional	48
	Estrategia de Diferenciación	• Diferencia de producto	49
		• Diferencia de proceso	50
		• Diferencia de comercialización	51
	Concentración o Enfoque	• Nexos	52 y 53
		• Oportunidad	54
		• Concentración en costos	55 y 56
		• Diferenciación centrada	57 y 58

En relación a los instrumentos de recolección de datos, para realizar la investigación y recolectar la información, se utiliza la técnica de la encuesta, por lo tanto se elaboró un cuestionario como herramienta guía para plantear las preguntas y codificar las respuestas de los productores de café del municipio de Tanetze de Zaragoza, Oaxaca. En el cuestionario se consideran dos tipos de variables, las estrategias genéricas como variable dependiente y la cadena de valor como variable independiente. El cuestionario desarrollado tiene como base preguntas de tipo cerradas, es decir, contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas.

La escala empleada en las preguntas es de tipo Likert, es decir, se trata de un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, antes los cuales se pide la reacción de los productores de café del municipio de Tanetze de Zaragoza, Oaxaca. En algunas ocasiones se emplean preguntas de diferencial semántico en función de la escala Likert.

A continuación se presenta algunas opciones de la escala Likert empleadas:

Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no.	La mayoría de las veces sí	Siempre
-------	----------------------------	-------------------------------------	----------------------------	---------

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	--------------------------------	------------	-----------------------

Algunas veces se utilizó una escala de diferencial semántico adaptada en función a la escala Likert:

Pésimo ó muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien ó excelente
------------------	-----	---------	------	----------------------

## 5. Resultados

La cadena de valor se descompone de acuerdo a la operacionalización correspondiente en cinco actividades primarias, logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadotecnia y ventas y servicio posventa; así mismo se compone de cuatro actividades de apoyo. Dado que son muchos ítems, sólo se mostraran los más relevantes.

En el índice de logística de entrada, se tiene que para el subíndice de manejo o transporte de insumos o materiales para la producción de café orgánico, el 28% de los productores utilizan o disponen de camioneta para esta actividad, el 28% ocupa animales de carga y el 56% acarrea los insumos o materiales con la espalda, lo que deja ver un estado incipiente de esta actividad.

En el subíndice de almacenamiento, se tiene que aproximadamente el 90% de los productores disponen de un lugar adecuado para almacenar sus herramientas, instrumentos y equipo de trabajo. En el subíndice de inventario se observa que un 88% de los productores no realizan actividades de inventario de los diferentes insumos, materiales y/o materia prima para la producción de café.

Por último, en el subíndice de programación de vehículo, se observa que el escaso 28% de los productores que utilizan vehículo (camioneta) sólo el 52% programa este vehículo para su uso; del 28% de productores que utilizan animales de carga sólo el 44% programa su uso; y de 56% de productores que utiliza su espalda como medio de transporte el 68% se programa así mismo para trasladar lo necesario en tiempo y forma.

Para el índice de operaciones, se tiene que para el subíndice de renovación de cafetales el 64% de los productores sí realizan esta actividad; para el subíndice de manejo de sombra se observa que el 80% sí realizan esta actividad; en el subíndice de poda de cafetales el 80% realiza la actividad; en el subíndice control de plagas y enfermedades sólo el 56% lleva a cabo esta actividad; en el subíndice de fertilización orgánica el 76% realiza esta actividad; en el subíndice de control de malezas y limpias alrededor del cafetal se tiene que el 96% de los

productores llevan a cabo esta actividad; en el subíndice de corte de café el 96% ejecuta esta actividad; en los subíndices de despulpado de café, fermentado de café y lavado de café, el 96% de los productores hacen estas actividades; en el subíndice de zarandeado y en el subíndice de secado de café el 100% de los productores ejecutan estas dos actividades y por último, el subíndice de selección de café el 92% llevan a cabo esta actividad.

Para el índice de logística de salida, se tiene que para el subíndice de almacenamiento de productos terminados el 96% dispone de un lugar adecuado almacenar café pergamino producto de la cosecha; en el subíndice de programación, se observa que el 92% se programa para la entrega de la cosecha prometida al comprador; en el subíndice de manejo o transporte de café pergamino hasta el centro de acopio se tiene que el 92% de los productores dispone de vehículos para realizar esta actividad.

Para el índice de mercadotecnia y ventas, se observo que los productores no realizan actividades tendientes al desarrollo de publicidad, sino que se limitan a una publicidad más “rural”, como es el uso del prestigio a nivel local y microregional. Sin embargo, también han empleado las “invitaciones” orales como medio de expansión. De esta forma tenemos que un reducido 52% de productores invitan a otras personas a unirse a la organización “YNLTanetze”. En el subíndice de selección de canales, se muestra que en los últimos periodos de cosecha el 92% de los productores no ha buscado nuevos compradores; en el subíndice de relaciones con el canal actual, el 56% asegura tener buenas relaciones de compra-venta con su comprador actual; y en el subíndice de fijación de precios, ya sea para la cosecha o el transporte el 76% asegura no intervenir en estas actividades.

En el índice de servicio posventa, se puede notar que los productores no realizan esta actividad debido a la naturaleza del café y por su transformación primaria (beneficio húmedo para obtener café pergamino) por lo tanto a los productores les realizan descuentos si el café no cumple con las especificaciones del cliente. De lo anterior, el 76% no ha recibido descuentos por bulto de café vendido.

En el índice de adquisiciones, específicamente en el subíndice de compras de insumos el 32% realiza esta actividad con frecuencia debido en gran parte a que los insumos o materiales que se necesitan en la producción de café se renuevan cada año, se compran en el municipio o los



productores los elaboran (como el abono orgánico). El 56% de los productores asegura que los insumos comprados son de buena calidad y el 76% nunca ha tenido inconvenientes en sus adquisiciones.

En el subíndice de desarrollo tecnológico, podemos decir que los productores muestran un nivel incipiente en esta área, de tal forma que el 94% no ha recibido capacitación sobre el uso de maquinarias o equipos relacionados con la producción de café y los métodos empíricos prevalecen en todas las actividades cafetaleras que realizan.

En el subíndice de administración de recursos humanos, a diferencia de lo que se cree en las economías “campesinas” y “rurales” se puede mencionar que estos sí realizan actividades tendientes a la contratación de “mozos”, donde el 80% de los productores contratan personal en para laborar en sus parcelas; sin embargo la capacitación y/o actualización de los recursos humanos no muestra signos benignos, ya que sólo el 60% de los productores se capacitan y/o actualizan en las temáticas de la producción de café.

Por último, en el índice de infraestructura organizacional, se puede notar que en el subíndice de planeación cerca del 80% planea todas las actividades de la producción de café; en el subíndice de aspectos legales el 84% no tiene problemas legales para cultivar sus predios; en el subíndice de asuntos de gobierno, el esquema orgánico ha permitido que cerca del 72% reciba apoyos y programas relacionados con el campo y producción de café; por último en el subíndice de administración de la calidad, el 88% supervisa la calidad en todos los procesos y facetas de la producción de café.

En relación a las estrategias genéricas, éstas de acuerdo a Michael Porter se distinguen en tres tipos: estrategia de liderazgo en costos, diferenciación y concentración. De acuerdo a los datos obtenidos se describe el comportamiento de las tres estrategias en la producción de café orgánico en el municipio Tanetzeño.

Para el liderazgo en costos, específicamente en el subíndice de economías de escala, el 64% está de acuerdo que la economía de escala debe aplicarse al beneficio húmedo, a los volúmenes de venta y a la infraestructura productiva. En el subíndice de aprendizaje y desbordamiento, el 86% está de acuerdo que la experiencia adquirida como productor orgánico

reduce en parte los costos de la producción de café, sin embargo solo un 44% comparte su experiencia sin darse el fenómeno de desbordamiento. Para el subíndice subutilización de la capacidad el 80% asegura ocupar toda su capacidad productiva en la producción de café y el 68% utiliza toda su capacidad en términos de personal laboral; para el subíndice de ubicación el 100% de los productores aseveran que la ubicación cercana de terrenos y del beneficio húmedo pueden ser factores que mejoran los costos. En el subíndice de factor institucional, el 72% ha pagado impuestos, lo que incrementa sus costos.

Para el caso de la estrategia de diferenciación, específicamente para los subíndices de diferencia de producto, proceso y comercialización, el 100% de los productores están de acuerdo que esta estrategia es la que utilizan y la que les ha permitido un mayor acceso al mercado. En el subíndice de nexos, el 88% sostienen que mantienen buenos y excelentes nexos con las cadenas de valor hacia adelante y hacia atrás. Por último el 100% asevera que dedicarse a la producción de café orgánico es una oportunidad que han aprovechado firmemente.

Por último en relaciona a la estrategia de concentración, ya sea en costos o diferenciación, el 48% afirma concentrarse en los costos de alguna actividad específica para reducirla; el 52% no se concentra en reducir sus costos en algún predio o zona en particular; el 92% nunca ha vendido a otros mercados especiales (amigables con las aves, comercio justo, etc.); y el 88% no ha centrado sus ventas en segmentos específicos del mercado.

Cabe señalar que estadísticamente, la variable dependiente (estrategias genéricas) y la variable independiente (cadena de valor) son dos conceptos mutuamente relacionados, para nuestro estudio de caso se obtuvo una correlación de Pearson de 0.899, con 22 casos validos de 25, se eliminaron tres casos por poseer datos extremos, ya sean muy favorables o desfavorables, que alteraban la distribución de la mayoría de los datos obtenidos. Este resultado, concuerda con las afirmaciones de Porter, desde el punto de vista de la investigación deductiva, que las cadenas para obtener un mayor "valor" deben elegir alguna estrategia genérica, al mismo tiempo, tal estrategia elegida debe implementarse y configurarse en la cadena, para obtener alguna ventaja competitiva, en términos de costos o diferenciación.

## 6. Conclusiones

Las pruebas estadísticas corroboran la correlación entre cadena de valor y estrategias genéricas; para el caso de los productores del municipio de Tanetze de Zaragoza en la Sierra Norte de Oaxaca, la estrategia que ponen en práctica es la de diferenciación en torno al café orgánico, de tal forma que todas las actividades dentro de la cadena de valor se diferencian de, por ejemplo, la cadena de la producción de café comercial “convencional”.

Es necesario mencionar que la cadena de valor diferenciada en “orgánica” que gestionan los productores del municipio Tanetzeño, ha sido “adoptada” e introducida por los eslabones o cadenas de valor hacia adelante, para este caso en particular, por la organización YENI NAVAN S. de P.R. de R.L. ubicada en la cd. de Oaxaca, que aglutina a muchos productores y organizaciones cafetaleras indígenas de muchas regiones, similar a CEPCO o UCIRI. Sin embargo esta “adopción” e “imposición” de la cadena de valor orgánica, ha traído beneficios que los mismos productores han reconocido, como es la gestión de programas de apoyo gubernamentales, certificación orgánica, capacitación, mayor precio y estabilidad, entre otros.

Para el caso de “Yeni Navan Local de San Juan Tanetze”, la cadena de valor muestra puntos débiles que deben ser atendidos, ya sea por el municipio de Tanetze de Zaragoza para fomentar el desarrollo económico local o las instancias preocupadas por la situación cafetalera, estos son *grosso modo*: logística de entrada y salida, en especial los medios de transporte y traslado del producto local. En las operaciones de la cadena, poner atención en el control de plagas y enfermedades. En la mercadotecnia y ventas, que muestra un nivel muy incipiente, es necesario mejorar la publicidad y mejorar el acceso al mercado en función a una estrategia genérica. Así mismo, mejorar el desarrollo tecnológico.

Por último, de acuerdo al método estadístico de análisis factorial se ha construido una ecuación econométrica que a pesar de considerar el nivel de ítems, nos da una idea cabal de los factores o áreas que deben atenderse para el incremento y desarrollo de las estrategias genéricas, por tanto las áreas favorables son: logística de entrada, operaciones y administración de recursos humanos.

Ecuación de Estrategias Genéricas = - 0.306(Zlogentrad1a) - 0.422(Zlogentrad1c) + **0.870(Zlogentrad7c)** - 1.368(Zlogentrad7f) + **0.555(Zoper10c)** - 0.406(Zlogsalid16) - 0.663(Zmyvent22) - 0.434(Zspost25) + **0.731(Zarhuman33)** - 0.697(Zarhuman34).

## 6. Bibliografía:

**BERNAL, Cesar Augusto.** (2006). Metodología de la investigación. México. Pearson Educación.

**BERUMEN, Miguel E.** (2003). Oaxaca: agricultura, silvicultura, ganadería y pesca. [Internet], disponible desde: <<http://www.eumed.net/coursecon/libreria/mebb/2.htm>> [Acceso 05 de Julio de 2010].

**CHANCE, John K.** (1998). La conquista de la Sierra: españoles e indígenas de Oaxaca en la época de la Colonia. México. IOC; CIESAS.

**CECAFE** (Consejo Estatal del Café de Oaxaca). (2010). Estadísticas. [Internet], disponible desde:

<<http://cecafe.oaxaca.gob.mx/regiones%20productoras%20estadisticas.html>> [Acceso 05 de Julio de 2010].

**HERNANDEZ, Sampieri Roberto,** et al. (2010). Metodología de la investigación. México. MacGraw-Hill.

**ISAZA, Jairo G.** (2005). Cadenas productivas: enfoques y precisiones conceptuales. [Internet], disponible desde:

<[http://portal.uexternado.edu.co/irj/go/km/docs/documents/UExternado/pdf/5\\_revistaSotavento/pdfSotavento/Sotavento%2011/Jairolsaza.pdf](http://portal.uexternado.edu.co/irj/go/km/docs/documents/UExternado/pdf/5_revistaSotavento/pdfSotavento/Sotavento%2011/Jairolsaza.pdf)> [Acceso 26 de Agosto de 2010].

**INAFED** (Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal). (2009). Mapa estatal: división regional. [Internet], disponible desde:

<[http://www.inafed.gob.mx/wb2/ELOCAL/EMM\\_oaxaca](http://www.inafed.gob.mx/wb2/ELOCAL/EMM_oaxaca)> [Acceso 26 de Agosto de 2010].

**PMD** (Plan Municipal de Desarrollo). (2009). Tanetze de Zaragoza. Honorable Ayuntamiento de Tanetze de Zaragoza.

**PORTER, Michael E.** 1991. La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires, Argentina. Vergara.

**PORTER, Michael E.** (2006). Ventaja competitiva. México. CECSA.