

COMPETITIVIDAD DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL CAFÉ EN EL MUNICIPIO DE TANETZE DE ZARAGOZA, OAXACA.

*Dr. Alfredo Ruíz Martínez¹
Dr. Jorge Antonio Acevedo Martínez²
Ing. Juan Carlos Chávez Martínez³*

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 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.

¹ Profesor – Investigador del Instituto Tecnológico de Oaxaca. E-mail: rmalfred@prodigy.net.mx

² Profesor – Investigador del Instituto Tecnológico de Oaxaca. E-mail: aacevedo45@gmail.com

³ Alumno del Tercer Semestre de la Maestría en Ciencias en Desarrollo Regional y Tecnológico del Instituto Tecnológico de Oaxaca. E-mail: carlitosjhm@hotmail.com

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 cadenas productivas, en zonas rurales, en el marco de la competencia que permita la identificación de puntos críticos que frenan la competitividad de productos agrícolas importantes, como el café, y ofrezcan estrategias para consolidar y elevar el nivel competitivo de las mismas.

2. Marco Referencial.

En este apartado se analizarán la teoría que respalda el presente trabajo en términos de competitividad y de cadenas productivas, de forma que nos permita conocer el contexto dentro del cual se plantea la investigación.

2.1 Marco Conceptual de las Cadenas Productivas

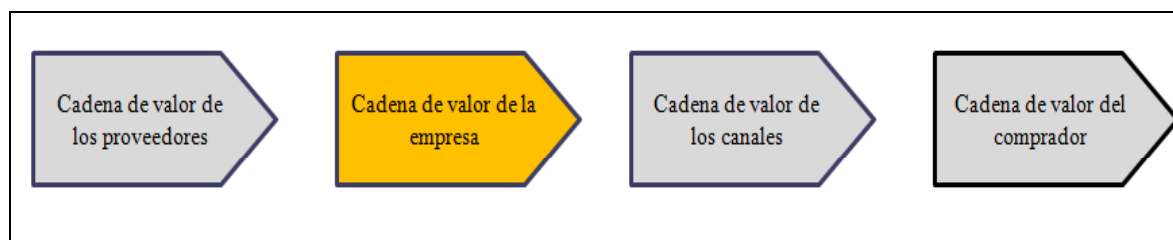
Uno de los primeros autores en plantear los encadenamientos, enlaces o eslabones fue Albert Hirschman en 1958 con sus conceptos de “encadenamientos hacia atrás y hacia adelante”. Los encadenamientos hacia atrás están representados por las decisiones de inversión y cooperación orientadas a fortalecer la producción de materias primas y bienes de capital necesarios para la elaboración de productos terminados. Entretanto, los encadenamientos hacia adelante surgen de la necesidad de los empresarios por promover la creación y diversificación de nuevos mercados para la comercialización de los productos existentes (Isaza, 2005:11).

Sin embargo las aportaciones de Michael E. Porter han sido más consistentes, teóricamente, al introducir la noción de “sistema de valor”, es decir, el sistema de valor ilustra que los proveedores tienen cadenas de valor (*valor hacia arriba*) que crean y entregan los insumos comprados usados en la cadena de una empresa (ver figura 2.1).

Los proveedores no solo entregan un producto sino que también puede influir en el desempeño de la empresa de muchas otras maneras. Además, muchos productos pasan a través de los canales de las cadenas de valor (*valor de canal*) en su camino hacia el comprador. Los canales desempeñan actividades adicionales que afectan al comprador, así como influye en las propias actividades de la empresa.

El producto de una empresa eventualmente llega a ser parte de la *cadena de valor del comprador*. La base última para la diferenciación es una empresa y el papel de sus productos en la cadena de valor del comprador, que determina las necesidades del comprador. El obtener y el mantener la ventaja competitiva depende no solo de comprender la cadena de valor de una empresa, sino como encaja la empresa en el sistema de valor general (Porter, 1998:34).

Fig. 2.1. El sistema de valor planteado por Michael E. Porter



Fuente: Porter (2006:35).

Con este antecedente teórico muchos autores han empleado los aportes de Porter para analizar cadenas productivas.

2.2 Evolución en la Concepción de la Cadena Productiva

El enfoque tradicional de la cadena productiva deja por fuera, o por lo menos no identifica explícitamente dos aspectos que son claves para entender el comportamiento de una cadena: el grado de desarrollo de las organizaciones empresariales y los servicios de apoyo, (Gottret y Lundy, 2007:25).

Dentro de una cadena normalmente intervienen varias organizaciones empresariales, tanto formales como informales, que son claves en llevar el producto desde la finca hasta el mercado final. Uno de los limitantes del enfoque tradicional de cadena es que éste no mira con detalle a las organizaciones, su estructura, sus capacidades o las articulaciones entre sí, (Lundy, Mark, *et. al.*, 2003:7 y Gottret y Lundy, 2007:25).

Un mayor entendimiento del grado de organización empresarial a lo largo de la cadena permite identificar estrategias basadas en capacidades existentes de los actores en vez de plantear propuestas teóricamente posibles pero difíciles de implementar en la realidad, (Lundy, Mark, *et. al.*, 2003:7 y Gottret y Lundy, 2007:25).

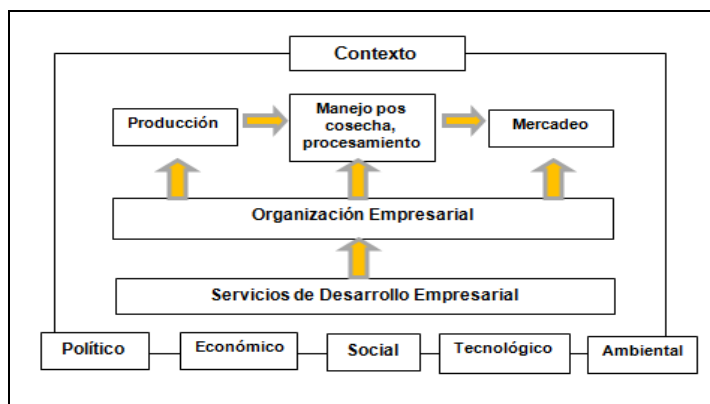
Por otra parte, el análisis tradicional de cadena no tiene en cuenta las organizaciones de apoyo a la cadena, tanto formales como informales. Al igual que en el caso de las organizaciones económicas, es importante entender la calidad, cobertura y efectividad de los servicios de apoyo para buscar posibles formas de mejorar el funcionamiento y competitividad de una cadena, (Lundy, Mark, *et. al.*, 2003:8 y Gottret y Lundy, 2007:25).

Sin embargo la visión amplia de la cadena pretende abarcar no solamente la parte funcional (producción-poscosecha-mercadeo) de la cadena sino también incluir y entender a las organizaciones empresariales y servicios de apoyo conexos al sector, (Lundy, Mark, *et. al.*, 2003:8).

La visión ampliada de la cadena productiva (sistémica) permitirá observar el cruce de los sistemas de producción y los actores que participan en los procesos productivos y de comercialización, que se dan a nivel horizontal y el eslabonamiento productivo-transformación y distribución, que se presenta a nivel vertical en la cadena productiva.

Así el enfoque, incorpora todas las actividades productivas y de servicios, alrededor de una cadena productiva.

Fig. 2.2. Visión amplia de la cadena productiva.

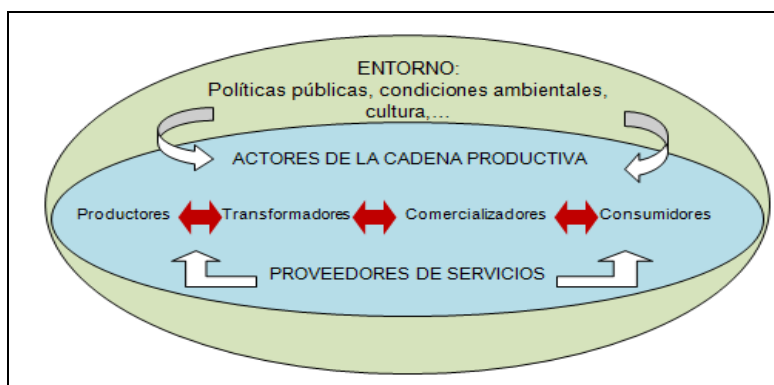


Fuente: Gotrett, María Verónica y Lundy, Mark. (2007).

Damien van der Heyden (2006:14), concibe a la cadena productiva como un sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado.

En una cadena productiva, intervienen varios actores que desarrollan actividades y relaciones entre ellos para llevar un producto hasta los consumidores. Algunos actores intervienen directamente en la producción, transformación y venta del producto y otros se dedican a brindar servicios. Este conjunto de actores está sometido a la influencia del entorno, representado por varios elementos como las condiciones ambientales o las políticas.

Fig. 2.3. Modelo general de cadena productiva



Fuente: Van Der Heyden (2006:14)

Por otra parte, para Gotrett, María Verónica y Lundy, Mark. (2007:25), la cadena productiva enfocada a productos agropecuarios involucra un número de etapas interconectadas a través de la unión entre producción, transformación y consumo.

Esta dimensión implica que se consideren los distintos procesos productivos y relaciones económicas que se producen entre la oferta inicial y la demanda final. Estas etapas son: 1).- la producción y provisión de insumos y bienes de capital para el agro, 2).- el proceso de producción agropecuaria, 3).- el acondicionamiento, empaque y, en general, las actividades involucradas en el manejo poscosecha de productos frescos, 4).- los distintos procesos de transformación industrial, 5).- la comercialización, el acopio, almacenamiento, la conservación en frío y otros, 6).- la distribución mayorista y minorista de alimentos y, 7).- el consumo final.

2.3 Enfoques de Competitividad de Michael E. Porter

Un enfoque de Porter en torno a la competitividad es que el sector en particular es donde se gana o pierde la ventaja competitiva, (Porter ,1991:13). En el centro de la teoría de las ventajas competitivas de Michael E. Porter se encuentra la estrategia competitiva (Porter, 1991: 14), es decir, que las empresas por medio de la estrategia competitiva tratan de definir y establecer un método (competitividad) para competir en su sector que sea rentable a la vez que sostenible, (Porter, 1991: 64).

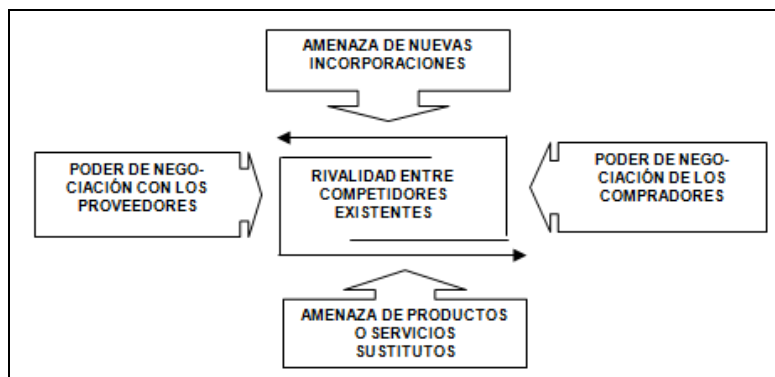
Por lo tanto, a decir de Michael E. Porter, son las empresas, que no las naciones, quienes compiten en los mercados internacionales. La unidad básica de análisis para comprender la competencia es el sector. Un sector (fabricante o de servicios) es un grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros, (Porter, 1991:63). Para alcanzar el «éxito competitivo», las empresas de una nación han de poseer una ventaja competitiva, (Porter, 1991: 33). Así un sector es el palenque donde se gana o se pierde la ventaja competitiva, (Porter, 1991: 64).

Pero antes de que una empresa decida su *posicionamiento dentro del sector*, es decir, el enfoque general de la empresa en lo que atañe a su forma de competir y elección del tipo de ventaja competitiva para alcanzar el éxito en relación a sus competidores; deberá analizar, de antemano, la estructura del sector (*análisis estructural del sector*) para tener una perfecta comprensión de la estructura del sector y de cómo está cambiando, (Porter, 1991:65).

En cualquier sector, tanto si es nacional como internacional, la naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas competitivas (ver figura 2.4): 1) la amenaza de nuevas incorporaciones, 2) la amenaza de productos o servicios sustitutivos, 3) el poder de negociación

de los proveedores, 4) el poder de negociación de los compradores, y 5) la rivalidad entre los competidores existentes, (Porter, 1991:65).

Fig. 2.4. Las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia en el sector



Fuente: Porter, Michael E. (1991).

La intensidad de las cinco fuerzas varía de uno a otro sector y determina la *rentabilidad* a largo plazo del sector en cuestión. En sectores donde las cinco fuerzas son favorables muchos de los competidores consiguen unas rentabilidades hasta atractivas sobre el capital invertido. En sectores donde la presión de una o más de las fuerzas es intensa, pocas son las empresas que consiguen una rentabilidad elevada durante largos períodos. Las cinco fuerzas determinan la rentabilidad del sector por que conforman los precios que pueden cobrar las empresas, los costes que tienen que soportar, y las inversiones necesarias para competir en el sector, (Porter, 1991:65).

Un segundo enfoque de Porter en cuanto a competitividad es el concepto de ventaja competitiva, es decir, además de reaccionar de acuerdo con la estructura del sector e influir en ellas, las empresas han de elegir una posición dentro del sector. El posicionamiento comprende el enfoque general de la empresa en lo que atañe a su forma de competir, es decir, el posicionamiento comprende la totalidad del enfoque de una empresa respecto a su forma de competir y no solamente sus productos o grupo objetivo de clientes. En el centro del posicionamiento está *la ventaja competitiva*. A la larga las empresas alcanzan el éxito con relación a sus competidores si cuentan con una ventaja competitiva sostenible. Hay dos tipos de fundamentales de ventaja competitiva: *coste inferior* y *diferenciación*, (Porter, 1991:68).

El *coste inferior* viene dado por la capacidad de una empresa para diseñar, fabricar y comercializar un producto comparable más eficientemente que sus competidores. A precios

iguales o parecidos a los de los competidores, el coste inferior se traduce en rendimientos superiores, (Porter, 1991:68).

La diferenciación es la capacidad de brindar al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicios posventa del producto. La diferenciación permite que una empresa pueda obtener un precio superior, lo que a su vez genera una rentabilidad igualmente superior, dando por sentado que los costes sean comparables a los de sus competidores, (Porter, 1991:69).

La ventaja competitiva de cualquiera de estos dos tipos se traduce en una productividad más alta que la de los competidores. La empresa que trabaja con costes inferiores fabrica una cantidad dada de producción con el empleo de menos insumos que sus competidores. La empresa que trabaja con una clara diferenciación consigue unos ingresos por unidad de producto superiores a los de sus competidores, (Porter, 1991:69).

Es necesario, cuando una empresa elige una ventaja competitiva ya sea en coste inferior o diferenciación debe también elegir su ámbito competitivo. Por lo cual, la empresa ha de elegir la gama de variedades de producto que fabricará, los canales de distribución que empleará, los tipos de compradores a quienes servirá, las zonas geográficas en las que venderá y el conjunto de sectores afines en los que también competirá, (Porter, 1991: 69-70).

La elección básica es entre un ámbito amplio y centrarse en un segmento determinado. El tipo de ventaja y el ámbito que una empresa elegirá puede combinarse en la noción de *estrategias genéricas*, o diferentes enfoques para una actuación superior en un sector (ver figura 2.5), (Porter, 1991:70).

Fig. 2.5. Estrategias genéricas para lograr ventajas competitivas

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Coste inferior	Diferenciación
ÁMBITO COMPETITIVO	Objetivo amplio	Liderazgo en Costes	Diferenciación
	Objetivo reducido	Centrado en Costes	Diferenciación Centrada

Fuente: Porter, Michael E. (1991).

Cada una de estas estrategias tipo, representan un concepto fundamentalmente diferente de competir. Las estrategias genéricas ponen en claro que no hay un tipo de estrategia que sea apropiada para todos los sectores aunque, a decir verdad, diferentes estrategias pueden coexistir con todo éxito en muchos sectores, (Porter, 1991:70).

La razón fundamental del concepto de estrategias genéricas es que la ventaja competitiva está en el centro de cualquier estrategia y que alcanzar la ventaja requiere que una empresa ejerza unas u otras opciones. Si una empresa ha de conseguir ventaja, debe elegir el tipo de ventaja competitiva que pretende alcanzar y un ámbito dentro del que poder alcanzarla, (Porter, 1991:71).

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), 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 .

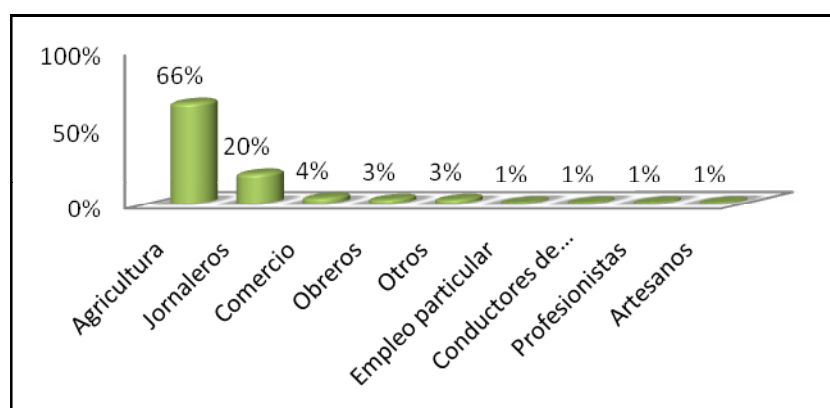
El municipio de Tanetze de Zaragoza es uno de los cuatro municipios que forman parte de la microregión denominada “Rincón de la Sierra Juárez”.

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 gráfica 3.1), 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.

Gráfica 3.1. 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 3.2).

Tabla 3.2. Cultivos en el municipio de Tanetze de Zaragoza (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

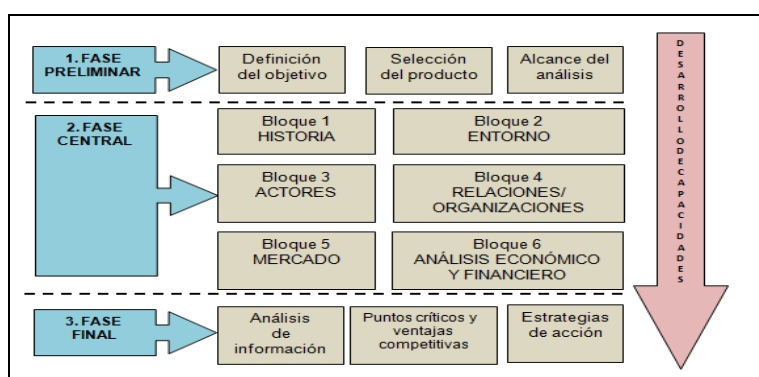
Fuente: PMD (2009).

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.

El Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola (CICDA) ha propuesto una metodología para el análisis de cadenas productivas, con tres fases: preliminar, central y final. La fase preliminar, precisa el objetivo del análisis, la selección del producto de interés y los alcances del estudio. Es una fase de preparación y de delimitación; mientras tanto, la fase central, abarca la recopilación, sistematización y ordenamiento de los datos. Se divide en seis bloques temáticos que permiten una clasificación ordenada de la información (historia, entorno, actores, relaciones / organizaciones, mercado, análisis económico y financiero) y, la fase final, corresponde a los momentos de análisis de la información, identificación de los puntos críticos y ventajas competitivas de la cadena, con la finalidad de formular estrategias de acción que coadyuven a la mejora de la competitividad de la cadena en su totalidad.

Fig. 4.1. Estructura de la Guía para el Análisis de Cadenas Productivas



Fuente: CICDA (2004).

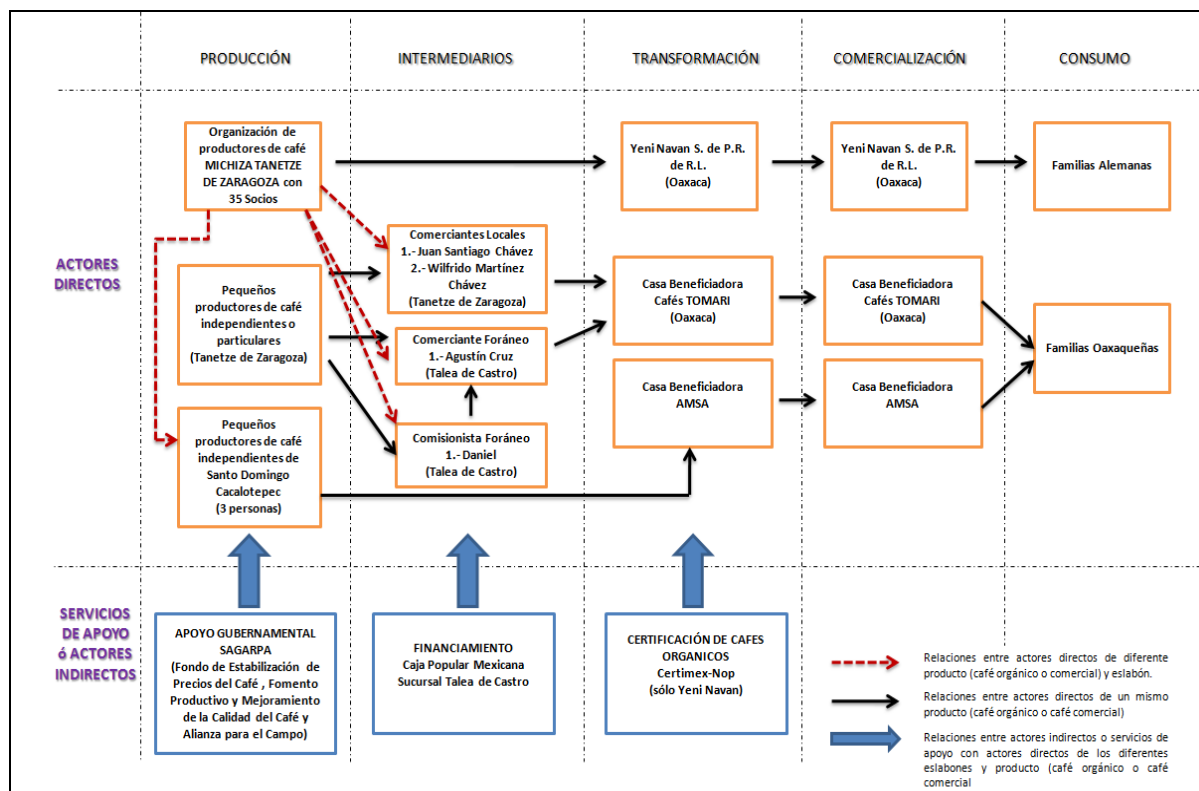
5.- Análisis de la cadena productiva del café en el municipio de Tanetze de Zaragoza.

Los bloques expresados en la metodología del CICDA nos permiten realizar un análisis-diagnóstico de la cadena productiva del café en el municipio de Tanetze de Zaragoza.

Históricamente, se puede observar que las empresas en el municipio de Tanetze de Zaragoza han surgido de la necesidad de las personas en ver superada su situación de ingresos reducidos, el caso de la “Organización de Productores de Café Orgánico MICHIZA TANETZE”, en lo sucesivo “Michiza Tanetze”, surgió por iniciativa de una sola persona que al ver el impacto de la crisis en el precio del café con un descenso de 80% de su valor en 1996 decidió visitar una empresa similar ubicada en el municipio de San Juan Yae y por medio de la imitación y

gestión empresarial se consolidó la “Organización de Productores de Café Orgánico MICHIZA TANETZE” (Cruz, 1996:1).

Fig.5.1 Mapeo Inicial de la Cadena Productiva del Café del municipio de Tanetze de Zaragoza



Fuente: Elaboración propia con base a entrevistas.

El mapeo de la cadena del café en el municipio de Tanetze de Zaragoza, nos permite identificar diversos actores a lo largo de la cadena productiva del café en el municipio de Tanetze de Zaragoza, podemos notar que en el eslabón de producción se encuentran dos productores locales, el primero, es la organización “Michiza Tanetze”, con un total de 35 miembros, organización que se caracteriza por coordinar a los socios productores de café para las diferentes actividades, como: requisición de fichas técnicas, gestión de programas gubernamentales (Alianza para el Campo), estimación de cosechas, pago de anticipos (noviembre), reuniones informativas, coordinación de las recepciones de café (dos ocasiones) y pagos por la producción, entre otros. La producción de la organización es vendida directamente, sin presencia de intermediarios, a la empresa Yeni Navan S. de P.R. de R.L. ubicada en la ciudad de Oaxaca.

El segundo actor, son los productores de café independientes, con una producción basada en el café llamado “comercial” que a diferencia del “orgánico” éste se produce bajo condiciones no orgánicas y sin parámetros de calidad, es decir, este producto se caracteriza por ser a veces: manchado, húmedo, con cascarilla de café, con café bola, café con moho y, muchas de las veces se produce con ayuda de fertilizantes y herbicidas. La producción de estos pequeños productores, es vendida a los intermediarios directamente.

Es normal contemplar en cadenas productivas cuatro eslabones, sin embargo en la producción de café se identifica el eslabón de “intermediarios”, que si bien no realizan una función de agregación de valor en la cadena, se constituyen en compradores de café que **restan valor** al producto, ya que no permiten a los productores tener contacto con el siguiente eslabón para obtener mayores ganancias. Los pequeños productores venden su producto, ya sea, a los comerciantes locales (ubicados en el municipio) o bien a comerciantes y comisionistas foráneos, provenientes de la comunidad vecina de Talea de Castro. Los pequeños productores deciden vender su producto al comerciante local o foráneo dependiendo de quién proporcione un precio (ligeramente) más elevado al grano.

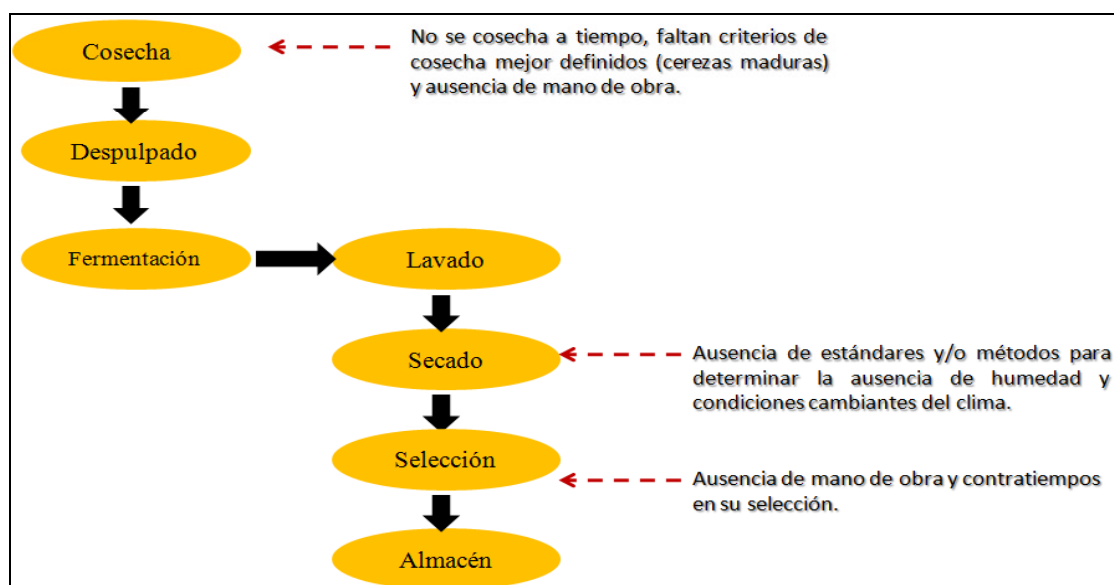
En el eslabón transformación, se encuentran dos empresas. La empresa Yeni Navan S. de P.R. de R.L. que se caracteriza por comprar la producción de la Organización “Michiza Tanetze”, la producción de café orgánico comprada es transformada en café oro, misma que es vendida a una empresa Alemana. De la misma forma, la empresa Cafés TOMARI compra el aromático a los intermediarios locales y foráneos, que a su vez transforma en café oro para su venta en el estado de Veracruz.

Por otra parte, los actores indirectos, se caracterizan por proporcionar servicios de apoyo, tales como programas gubernamentales, financiamiento y certificación. La dependencia de gobierno SAGARPA proporcionan apoyos económicos para que los productores (organizados o no) realicen la limpieza o deshierbe del café (programa Fomento Productivo y Mejoramiento de la Calidad del Café) y para la compra de maquinaria y equipo útil para realizar las actividades culturales del café (programa Alianza para el Campo, únicamente para los productores organizados, en este caso, “Michiza Tanetze” donde, el 70% del costo del equipo o maquinaria lo proporciona el gobierno a través del programa y el 30% el productor.

Los comerciantes locales para poder comprar café a los productores de “Michiza Tanetze” o pequeños productores independientes del municipio, solicitan crédito a las cajas de ahorro y crédito, para el caso específico de Tanetze de Zaragoza, el crédito es solicitado a la Caja Popular Mexicana ubicada en la comunidad vecina de Talea de Castro, cabe aclarar, que sólo el eslabón de intermediarios solicita crédito para la compra de café. Por último, la empresa Certimex se encarga de certificar como productores de café orgánico a los productores de la organización Michiza “Tanetze” y a la empresa Yeni Navan S. de P.R. de R.L. ubicada en la ciudad de Oaxaca.

En el municipio en cuestión, la producción de café orgánico se basa en el beneficio húmedo, es decir, se convierte el café cereza en café pergamino. Sólo las empresas ubicadas en la ciudad de Oaxaca se encargan del beneficio seco y torrefacción del grano.

Fig.5.2. Cuellos de botella del beneficio húmedo del café en el municipio Tanetzeño



Fuente: Elaboración propia con base a entrevistas a productores de café MICHIZA TANETZE

El proceso del beneficio húmedo presenta algunos cuellos de botella principales, de los cuales cabe destacar: la cosecha, que al no realizarse en los tiempos adecuados y al conseguir suficiente mano de obra, entorpece la producción de café; el secado del café constituye otro cuello de botella que debido a las condiciones cambiantes del clima y a la falta de estándares para determinar la ausencia de humedad, repercute en alentar el proceso y, la selección de

café, es otro cuello de botella, que al no tener mano de obra para seleccionar el café y al no realizarse a tiempo ocasiona que el proceso sea más lento, (ver figura 5.2).

En cuanto a mercado, en el municipio Tanetzeño no existen productos sustitutos pero sí varios tipos de café como el café comercial que a veces llega a tener mayor precio que el orgánico dependiendo del precio ofrecido a nivel estatal y nacional y muchos productores (sobre todo independientes) prefieren obtener café comercial y no “orgánico” por implicar menos trabajo y parámetros de calidad.

Los competidores del grupo meta (Michiza Tanetze) son los productores independientes del mismo municipio por ser más numerosos y producir mayores volúmenes de café “comercial” que es de menor calidad pero más fácil de obtener. La oferta de café se realiza desde los primeros meses de cosecha que inicia en noviembre hasta que culmina en abril de cada año, es útil saber que muchas de las veces aunque la cosecha haya terminado los productores independientes conservan su producción y venden su producto a lo largo de los meses restantes antes de comenzar con la nueva cosecha. Los productores de “Michiza Tanetze” por otro lado venden su café reciben pagos por su producción en tres ocasiones.

La medida regional para el café es la “arroba” medida que equivale a 11.5 kg., el precio del café comercial por arroba actualmente oscila entre los \$290 a \$300 para los productores independientes para los productores organizados (Michiza Tanetze) reciben un precio de \$402.5, es decir, a los productores de café orgánico perciben 102.5 pesos más que los que producen café comercial.

De acuerdo con la matriz FODA (ver cuadro 5.3.) se puede notar que la fortaleza de “Michiza Tanetze” estriba en ventaja de “diferenciación” al incursionar en el mercado orgánico, la creciente demanda de productos orgánicos por parte de los consumidores y la calidad del grano obtenido. Una de las debilidades que presenta la organización se debe particularmente a la ausencia de estándares en algunas actividades del proceso productivo que inciden ligeramente en la calidad y sucesivamente en el ingreso que pueden llegar a percibir los productores al vender su producto y, las amenazas más asiduas son la presencia de otras organizaciones en el mismo municipio y vecinos, intermediarios o “coyotes” y la constante migración.

Sin embargo, la organización presenta muchas fuentes de oportunidades para explotar, como: la escala en la cadena productiva del café sí los productores se consolidan como

transformadores, mismo que los llevara a explotar nuevos mercados y segmentos. Existe la posibilidad de exportar café orgánico gracias al esquema organizativo que se tiene y la gestión integral de apoyos gubernamentales para sortear algunas debilidades y el financiamiento para emprender muchos proyectos más.

Cuadro 5.3 Matriz FODA de la organización “Michiza Tanetze”

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Producción de café “orgánico”. • Suficiente producción para satisfacer la demanda local. • Buena esquema de organización. • Café de buena calidad • Muy buena relación con el eslabón transformación y comercialización. • Asistencia técnica. • Certificación de café orgánico. • 10 años de experiencia en café orgánico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escalar en la cadena productiva, realizando el beneficio húmedo y torrefacción del café. • Explotar nuevos mercados: orgánico, bajo sombra, café de altura, entre otros. • Posibilidades de exportación. • Gestión apoyos de gobierno y proyectos productivos para cubrir necesidades de la empresa. • Crear canales propios de comercialización. • Posibilidades de financiamiento • Creciente demanda de café.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta del adecuado conocimiento de las actividades culturales del café, del proceso de beneficio húmedo que incide en la calidad del café. . • Falta de gestión de programas y apoyos gubernamentales. • No cuentan con maquinaria y equipo para transformar el café. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia por parte de productores del municipio Tanetzeño y comunidades aledañas, con producción de café comercial. • Introducción de cafés solubles por parte de empresas nacionales como Nestlé. • Presencia de intermediarios y comisionistas. • Otras organizaciones de productores. • Plaga de la Broca. • Fenómenos naturales: muchas lluvias. • Migración.

Fuente: Elaboración propia con base a entrevistas.

6.- Puntos críticos y ventajas competitivas

Algunos puntos críticos más notorios se pueden ver en las actividades de cosecha, secado y selección del café en el marco de la producción de café. Además de la presencia de intermediarios y comisionistas que restan el valor a la producción de café ya sea orgánico o comercial además de la falta de maquinaria y equipo para escalar en la cadena productiva y, otros productos que permean en el consumo del café, como la presencia de Nestlé en presentaciones solubles.

Pero, también existen ventajas competitivas que podrán sortear y apuntalar a los productores de “Michiza Tanetze” como la producción de café orgánico y la explotación del mercado respectivo, proporciona mayores ganancias respecto de la producción de café comercial; el esquema organizativo es un fuerte aliciente para poder pactar fuertes montos de producción,

posiblemente exportar café orgánico, gestionar apoyos para la producción de café y financiamiento.

7. Conclusiones preliminares.

En la cadena productiva del café existen intermediarios que restan valor a la producción de café, particularmente cuando los productores venden su producto. Sin embargo la organización Michiza Tanetze ha avanzado sorteando a los intermediarios y creando vínculos directos con el eslabón “transformación”. Pero existe la posibilidad que Michiza Tanetze escale en la cadena de producción y se constituya en agroindustria, exportador y se expanda a otros mercados, con variedades de cafés de altura, cafés amigables, además del orgánico.

Los principales problemas que enfrenta la organización de productores de café se presentan en el proceso productivo, sobre todo, en la tecnificación del campo y la ausencia de maquinaria y equipo que suele ser costoso y que imposibilita escalar en la cadena. La mercadotecnia y comercialización siguen siendo puntos críticos que este tipo de empresas deben confrontar y salir al paso.

Donde, las ventajas competitivas de empresas rurales caficultoras como la de “Michiza Tanetze” se centran en el café orgánico que les proporciona mayores ingresos a sus asociados donde el esquema organizativo puede permitir el financiamiento y la gestión de programas de gobierno.

De lo anterior, es necesario anotar que las autoridades municipales deben crear esquemas de apoyo en las áreas de industrialización, mercadotecnia y asesoría técnica para que las empresas rurales sean más competitivas en el ámbito de la globalización. Además de promover el desarrollo económico local para mejorar el nivel de vida de los productores de café que crecientemente emigran.

6. Bibliografía:

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].

CICDA (Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola). (2004). **Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas.** Lima, Perú. Línea Andina S.A.C.

CRUZ, Martín. (1996). **Una iniciativa, una realidad. Documento: Testimonio de la creación de la Organización MICHIZA TANETZE.** Tanetze de Zaragoza. Martín Cruz López.

GOTRETT, María Verónica y LUNDY, Mark. (2007). **Gestión de cadenas productivas.** Bolivia. CIAT.

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> [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> [Acceso 26 de Agosto de 2010].

LUNDY, Mark, et. al. (2003). **Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con productores de pequeña escala.** Cali, Colombia. CIAT.

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.

VAN DER HEYDEN, Damien. (2006). **Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas.** Segunda Edición. Quito, Ecuador. Plataforma RURALTER.