

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS DE MAZATLÁN
DOCTORADO EN GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES



**“EL SECTOR CAFETALERO Y SU CADENA DE VALOR PRODUCTIVA EN
EL ESTADO DE NAYARIT”**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN GESTIÓN DE LAS
ORGANIZACIONES**

**PRESENTA:
EDGAR IVÁN MARISCAL HARO**

**DIRECTORA:
DRA. SUSANA MARÍA LORENA MARCELEÑO FLORES**

**CODIRECTOR
DR. OYOLSI NÁJERA GONZÁLEZ**

Mazatlán Sinaloa, Septiembre del 2020



“EL SECTOR CAFETALERO Y SU CADENA DE VALOR EN EL ESTADO DE NAYARIT”

Que para obtener el grado de:
DOCTOR EN GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Presenta:
EDGAR IVÁN MARISCAL HARO

Jurado que aprobó el trabajo escrito de tesis para su defensa en el examen oral:

Susana Marcelino F.

Dra. Susana María Lorena Marcelino Flores

Director

Dr. Oyolsi Najera González

Co-director

Dra. Mirna Sulema Oleta Luna

Lector

Dra. Ileana Josefina Velasco Aragón

Lector

Dr. José Gerardo Ignacio Gómez Romero

Lector

DEDICATORIA

A mis padres les dedico este trabajo, porque siempre me han dado su confianza y cariño, pero sobre todo me han inculcado el valor de la responsabilidad y compromiso para realizar cualquier trabajo; de igual forma, a mis hermanos y hermana, a quienes les ha tocado acompañarme en esta nueva aventura, y que gracias a sus ejemplos de vida he podido salir adelante. Gracias por estar siempre a mi lado en las buenas, pero sobre todo en las malas, y apoyarme para formarme como persona. Este nuevo logro se los debo a ustedes, que durante toda mi vida me han acompañado a nivel personal y profesional.

A mi familia, en especial a mi esposa Cipactli, que a pesar de los momentos difíciles siempre ha estado a mi lado, me ha apoyado y alentado para seguir adelante, y ha sacrificado su tiempo y crecimiento profesional por mi persona. La primera vez que platicamos de este proyecto sus palabras fueron “adelante, échale ganas que yo me encargo de la familia”, gracias por brindarme tu cariño y comprensión para lograrlo.

A mis hijos, Ingrid por enseñarme que con dedicación se pueden lograr las cosas, Ivan por darme el ejemplo de que con esfuerzo y tenacidad se puede salir adelante, y el más pequeño, Iker, por esa alegría de ver la vida y arriesgarse a realizar cosas nuevas sin temor a nada.

Muchas gracias por ayudarme a concluir este proyecto de una manera más ligera y brindarme ese amor cada día de la vida.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por cuidar de mi familia en mi ausencia cuando tenía que salir cada fin de semana a tomar clases, y que en todo momento a guiado el destino de mi vida.

A la Universidad Autónoma de Nayarit, en especial a la Unidad Académica de Contaduría, que me dio la oportunidad de formarme académicamente, y me brindó siempre el apoyo que necesitaba para poder estudiar el Doctorado en Gestión de las Organizaciones.

A la Dra. Susana Marceléño Flores que aceptó dirigir mi trabajo a pesar de lo demandante de su tiempo y ocupaciones, quien con paciencia y sin dudarlo amablemente me apoyó en la elaboración de este trabajo, y que finalmente se vio materializado en la entrega final y presentación. Sus reflexiones y aportaciones son invaluable, le manifiesto un cálido agradecimiento por el trabajo compartido a lo largo de esta investigación, por todo su apoyo y creer en mí, por sus orientaciones y acompañamiento, pero sobre todo por el lazo de confianza que me generó para concluir este trabajo.

Al Dr. Oyolsi Nájera González Co-director de mi trabajo, por el apoyo brindado y sus conocimientos aportados para realizar con éxito el mejoramiento y culminación de mi trabajo.

A mis compañeros de generación con quienes coincidí en este camino, por alcanzar uno de muchos logros académicos, por su apoyo y amistad, por toda la experiencia vivida y la confianza que depositaron en mí, gracias totales...

Agradezco sin duda el apoyo al Ing. Gilberto Gonzales Barrios coordinador del Consejo Nayarita del Café, por haber confiado en mi persona y compartirme su experiencia. En especial a todos los productores del estado, porque fueron pieza fundamental para mi trabajo de investigación.

Por último, agradezco a todas las personas que han contribuido de forma directa e indirecta, amigos, maestros, compañeros de trabajo y amistades que fueron también parte en algún momento de esta aventura llamada Doctorado en Gestión de las Organizaciones, que inició en agosto del 2016.

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Planteamiento del problema.....	5
1.3 Preguntas de investigación	9
1.4 Objetivo.....	10
1.4.1 Objetivo general	10
1.4.2 Objetivos específicos.....	10
1.5 Hipótesis	10
1.6 Justificación.....	11
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 Origen del café.....	13
2.2 Variedad del café en México.....	17
2.3 Cafés especiales.....	17
2.3.1 El café orgánico.....	18
2.3.2 Cafés sostenibles	20
2.3.3 Cafés de preparación.....	21
2.3.4 Certificación de café	22
2.4 Planeación estratégica en las organizaciones	29
2.4.1 Pensamiento estratégico.....	32
2.4.2 Planificación estratégica	33
2.5 Tipos de cadenas de integración en las organizaciones	34
2.5.1 Concepto de cadena de valor	34

2.5.2	Cadena productiva.....	36
2.5.3	Cadena agroalimentaria.....	38
2.5.4	Cadenas de abastecimiento.....	39
2.5.5	Cadenas globales de valor.....	40
2.5.6	Metodologías aplicadas a la cadena de valor	43
2.5.7	Riesgos que se presentan en la cadena de valor productiva.....	46
2.5.8	Conceptos de competitividad.....	48
2.5.9	Competitividad asociada a la ventaja comparativa.....	50
2.5.10	Competitividad asociada a la ventaja competitiva	52
2.5.11	La competitividad de las empresas	56
2.5.12	Competitividad estructural y sistémica.....	57
2.5.13	Estrategias.....	58
2.6	Marco normativo.....	61
2.6.1	Convenios internacionales.....	61
2.6.2	Políticas y estrategias nacionales.....	62
2.6.3	Plan Estatal de Desarrollo de Nayarit.....	64
2.7	Marco referencial.....	64
2.8	Marco contextual.....	71
3.1.	Tipo de investigación.....	73
3.2.	Técnica.....	73
3.3.	Variables.....	79
3.4.	Análisis de los resultados.....	80
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....		81
4.1.	El territorio del sector cafetalero del estado de Nayarit	81
4.2	Identificación de la estructura de la cadena de valor productiva del sector cafetalero del estado de Nayarit.....	84
4.3	Análisis del taller de planeación participativa.....	88
4.3.1	Planeación didáctica del taller.....	88

4.3.2	Problemática detectada en los talleres.....	93
4.3.3	Análisis FODA.....	96
4.3.4	Priorización de los problemas	98
CAPÍTULO V. PROPUESTA.....		99
5.1	Actores que intervienen en la cadena de valor productiva en el sector cafetalero de Nayarit.....	99
5.2	Modelo de integración de los cafetaleros del estado de Nayarit	100
5.2.1	Principales aportaciones del modelo	103
5.2.2	Beneficios del modelo.....	104
5.3	Implementación del Modelo	104
5.3.1	Estructura organizacional de los cafetaleros del estado de Nayarit	105
5.4	Estrategias de fortalecimiento de la cadena de valor productiva del sector cafetalero.....	108
5.5	Seguimiento y Monitoreo	111
CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN.....		114
CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES		118
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		121
ANEXO I INVITACION.....		131
ANEXO II AGENDA DEL TALLER		132
ANEXO III HOJA DE PRIORIZACIÓN.....		138
ANEXO IV PRESENTACIÓN DEL TALLER		140
ANEXO V FOTOGRAFÍAS DEL TALLER.....		144
ANEXO VI OFICIO DE VALIDACIÓN Y ACEPTACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO		147
ANEXO VII DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE PUESTOS		148

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Primeras referencias del café	15
Tabla 2 Características del café Arábico y café Robusta	23
Tabla 3 Diferencias de café Arábica y café Robusta	24
Tabla 4 Las diferentes características de las cadenas	41
Tabla 5 Diferentes metodologías aplicadas a la cadena de valor del café	43
Tabla 6 Definiciones de competitividad	48
Tabla 7 Características de las etapas de la competitividad	55
Tabla 8 Referencias de autores sobre investigaciones de cadenas de valor en el café	66
Tabla 9 Comparativo de la metodología	74
Tabla 10 Variables de estudio	79
Tabla 11 Carta descriptiva del taller	89
Tabla 12 Listado de Problemas identificados	94
Tabla 13 Matriz FODA de los productores de café del estado de Nayarit	97
Tabla 14 Estrategias de la propuesta de Modelo de integración	108
Tabla 15 Indicadores de seguimiento y monitoreo	111
Tabla 16 Avances de actividades del seguimiento y monitoreo	113

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de países productores de café a nivel internacional Fuente: Organización Internacional del Café (OIC, 2018).	25
Figura 2. Los 10 principales productores de café a nivel internacional.....	26
Figura 3. Los 15 principales estados productores de café en México.....	28
Figura 4. Los 12 principales municipios productores de café del estado de Nayarit	29
Figura 5. Modelo de diamante para la ventaja competitiva.....	54
Figura 6. Mapa del estado de Nayarit	72
Figura 7. Hectáreas de cultivo de café por municipio.....	81
Figura 8. Número de parcelas por municipio	82
Figura 9. Zonificación de las regiones cafetaleras	83
Figura 10. Superficie, producción y valor del café en el estado de Nayarit	84
Figura 11. Cadena de valor del cultivo de café en Nayarit	85
Figura 12. Diagrama de los actores que intervienen en el sector cafetalero de Nayarit	100
Figura 13 Modelo de integración de los cafetaleros del estado de Nayarit	101
Figura 14. Nuevo organigrama del Consejo Nayarita del Café	106

RESUMEN

Actualmente la globalización ha generado que los mercados sean cambiantes y más competitivos para cualquier empresa, esto ha generado que el sector cafetalero del estado de Nayarit se encuentre ante un escenario cambiante, complejo y dinámico; ante tal escenario se planteó como objetivo un modelo de integración en el sector cafetalero de Nayarit, que incremente el potencial de desarrollo económico, la sustentabilidad ambiental y el bienestar social de los productores. La metodología utilizada fue una adaptación de la propuesta de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2014), donde por medio de talleres de planeación participativa se determinó la cadena de valor productiva del sector cafetalero, la cual está integrada en cinco eslabones: producción, transformación, industrialización, comercialización y agentes; la priorización de las problemáticas arrojó la desintegración en el eslabón de agentes, desorganización de productores, la falta de credibilidad en las instituciones, falta de credibilidad y confianza del Consejo para la gestión de recursos, entre otras; las cuales puntualizaron el actual desempeño del sector cafetalero y se propuso un modelo de integración, implementado a través del Consejo Nayarita del Café, que permitió una mejor organización para la toma de decisiones, que impactó el crecimiento económico, social y sustentable en el sector cafetalero del estado de Nayarit.

ABSTRACT

Currently, globalization has generated that the markets are changing and more competitive for any company, this has generated that the coffee sector of the state of Nayarit is facing a changing, complex and dynamic scenario, with the aim of implementing an integration model in the Nayarit coffee sector, which increases the potential for economic development, environmental sustainability and social welfare of producers. The methodology used was an adaptation of the proposal of the Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC, 2014), where the productive value chain of the coffee sector was identified through participatory planning workshops, which is integrated into five links: production, transformation, industrialization, commercialization and agents; the prioritization of the problems resulted in disintegration in the agents link, disorganization of producers, lack of credibility in the institutions, disorganization of the Council for resource management, among others; Therefore, an integration model was proposed, implemented through the Nayarit Coffee Council, which allowed a better organization for decision-making, which impacts economic, social and sustainable growth in the coffee sector of the state of Nayarit.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

El tema objeto de estudio del presente trabajo de investigación doctoral se centra en el sector cafetalero del estado de Nayarit mediante un análisis de su cadena de valor productiva, la cual representa una realidad económica de articulación del conjunto de agentes involucrados en el proceso productivo de café, con un enfoque de cadena de valor productiva la cual se utiliza como una herramienta de análisis; además ayuda a la organización a detectar las ventajas competitivas por medio de los eslabones de producción, transformación, industrialización y agentes, permite para la planificación estratégica, la generación de vínculos para una mayor integración entre ellos con una dinámica de inclusión y exclusión. Se estudió la estructura de las organizaciones, la división funcional del trabajo a lo largo de una cadena, la distribución del valor añadido, y el papel de las normas para facilitar u obstaculizar la participación.

En la actualidad, en términos generales, el sector cafetalero de Nayarit se encuentra ante un escenario cambiante, complejo y dinámico del contexto mundial, por lo cual los precios dependen de la fluctuación en el mercado de valores de la Bolsa de Nueva York, en respuesta a los cambios experimentados por los principales países oferentes y los principales centros de consumo.

Por ello, este trabajo surge a partir de la problemática detectada en el sector cafetalero en el estado de Nayarit, el cual presenta un desconocimiento de la cadena de valor productiva, en las diferentes etapas de los eslabones y los factores externos como la variabilidad climática, las plagas y enfermedades (broca y roya), la falta de tecnificación, la insuficiente diversificación del producto en el momento de la transformación, así como la poca visión en el momento de la comercialización. Como factor interno es importante mencionar que los productores no cuentan con una organización definida que le permita tener un mayor desarrollo y crecimiento económico.

La cadena de valor es un concepto que puede utilizarse para el desarrollo rural, por ello, este trabajo de investigación propone fortalecer la cadena de valor productiva desde la actuación de los agentes del sector cafetalero de Nayarit, la cual toma en cuenta la metodología de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), con un aprendizaje social.

A través de talleres de planeación participativa con los productores, técnicos y funcionarios de los tres niveles de gobierno se detectaron los principales problemas que han tenido que enfrentar, diversas situaciones o factores adversos internos y externos a las zonas cafetaleras, pero que influyen en el comportamiento económico del café, entre las problemáticas expresadas y documentadas están la desorganización de los productores, el desconocimiento de la cadena de valor productiva, la falta de recursos, capacitación, innovación y tecnificación y el control de plagas y plantaciones viejas con más de treinta años. En la transformación, se detectó la falta de maquinaria moderna y de optimización del recurso, agua durante el lavado del fruto, y falta de evaluación de riesgos en las instalaciones de los beneficios. En la comercialización se manifestó la falta de diversificación de los productos, productos no certificados, etiquetado del producto; respecto a los agentes, la desorganización, falta de gestiones de créditos para los productores, precio desleal, y altos costos en las materias primas para el tratado del fruto.

Posteriormente se priorizó la problemática por los productores, que dio como resultado la falta de integración en el eslabón de agentes y la falta de organización dentro de la estructura de los productores cafetaleros del estado, la cual está representada por el Consejo Nayarita del Café; por tanto, se diseñó e implementó un modelo de integración de la organización dentro del Consejo de cafetaleros, y estrategias participativas que incluyeran a los productores, autoridades federales, estatales y municipales que participan en cada uno de los eslabones de la cadena de valor productiva. El trabajo lo conforman ocho capítulos que se describen brevemente:

Capítulo I. Se centra en las generalidades de la investigación, la introducción, el planteamiento del problema donde se aborda el objeto de estudio de la cadena de valor productiva del café, preguntas de investigación, objetivos a alcanzar y la justificación donde se analiza la importancia de la cadena de valor del sector cafetalero en el estado de Nayarit, la cual se desconocía.

Capítulo II. El marco teórico dentro de este se comienza haciendo una reflexión del marco histórico de la actividad económica y social de café desde su origen su llegada a México y especialmente a Nayarit, también se considera las teorías y conceptos que sustentan la cadena de valor productiva, su evolución a lo largo de tiempo, y las diferentes metodologías de análisis que han sido utilizadas en investigaciones previas por otros autores; marco normativo donde se aborda los criterios, planes y programas de la política internacional, nacional y estatal que rigen al sector cafetalero y un marco contextual que describe el área de estudio, lugar donde se aplicó la investigación.

Capítulo III. Presenta la metodología utilizada, que es una adaptación de la técnica Fortalecimiento de la cadena de valor productiva que ha implementado la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Esta metodología tiene dos elementos distintivos: su carácter sistémico y participativo, que consiste en el análisis de los principales eslabones y sus relaciones se complementan con el estudio de los actores públicos y privados que apoyan, regulan e interactúan con la cadena.

Capítulo IV. Corresponde a los resultados, en este se aborda el desarrollo del diagnóstico dentro del área de estudio, las tendencias a nivel internacional, nacional y estatal de la producción del café; el número de productores; las regiones cafetaleras del estado, la organización; se identifica y prioriza la problemática que enfrentan los agentes que intervienen en la cadena de valor productiva del café, y se proponen algunas alternativas de solución.

Capítulo V. Presenta la propuesta del modelo de integración en la organización, a través de la cadena de valor productiva del sector cafetalero de Nayarit, y basado en la revisión profunda del concepto de los agentes, para lo cual toma en cuenta la participación de los productores, técnicos y funcionarios de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER), del Consejo Nayarita del Café (CONAYCAFÉ), y del Comité Estatal de Sanidad Vegetal de Nayarit (CESAVENAY). La propuesta del diseño del modelo de integración de la organización, se expone junto con los elementos que lo componen y la descripción de cada una de las fases que se implementaron para el sector cafetalero del estado de Nayarit; además, se incluye una estructura organizacional para el Consejo Nayarita del Café, donde se hacen las descripciones de los puestos que posibilitan un mejor desempeño de la organización, y el cual fue validado y aceptado para su implementación a partir del mes de junio del 2019, lo que permitió generar nuevas ventajas competitivas, que incrementan el potencial de desarrollo económico, la sustentabilidad ambiental y el bienestar social de los productores.

Capítulo VI. Contiene la discusión donde se comparan los resultados de la investigación con la literatura vigente que sustenta el marco teórico sobre las cadenas de valor productivas en el sector cafetalero.

Capítulo VII. Aborda las conclusiones de los aportes más relevantes sobre la cadena de valor productiva del sector cafetalero del estado de Nayarit, que consta de cinco eslabones: producción, transformación, industrialización, comercialización y agentes, en la cual se priorizaron los puntos críticos destacando, la desorganización, la desintegración de los agentes, plagas y enfermedades del fruto, para lo cual se elaboró e implementó un modelo de integración para el Consejo Nayarita de Café, así como las sugerencias para otras líneas de investigación en el futuro.

1.2 Planteamiento del problema

Actualmente, en las organizaciones, las cadenas de valor son cada vez más complejas, debido a la creciente interdependencia e interconexión de actores y procesos. El análisis de cadenas constituye una herramienta, que permite identificar los puntos críticos que frenan la competitividad sostenible y las ventajas competitivas que potencian los encadenamientos, para luego definir e impulsar estrategias de acción concertadas entre los principales actores y vínculos de la cadena involucrados.

Sin lugar a dudas, el concepto de cadena de valor en las actividades productivas, comprende al conjunto de actividades que abarca desde el diseño de un producto o servicio, hasta su entrega o prestación a los consumidores finales (Porter, 1990). Según Kaplinsky y Morris (2002), una cadena de valor comprende toda la variedad de actividades que se requieren para que un producto o servicio transite, a través de las diferentes etapas de producción, desde su concepción hasta su entrega a los consumidores y la disposición final después de su uso, y son comúnmente conocidas como eslabones. El análisis de las cadenas de valor posibilita investigar con mayor detalle los procesos de creación de valor en cada eslabón, la relación entre estos y la estructura de la cadena, aunque pertenezcan a distintos sectores.

La economía mundial vive momentos de cambio, caracterizados por procesos como la globalización, los avances científicos y tecnológicos, el desarrollo de la comunicación, el nivel de demanda de productos de alta calidad, entre otros, los cuales han modificado los patrones de organización y producción de todo el mundo, y han generado un notable incremento de las corrientes de comercio e inversión, contexto dentro del cual se encuentra inmersa la mayoría de las organizaciones, lo que obliga a los gerentes o directivos de las empresas a revisar sus estrategias competitivas, para lograr ocupar un lugar en los mercados globales (Quero, 2008).

La producción del café es un ejemplo de mercado globalizado que afronta una crisis estructural, que coloca a los productores cafetaleros en una situación de inseguridad para el futuro, esto genera una mayor competitividad a nivel mundial, y pone a las regiones productoras en graves dificultades para su desarrollo y crecimiento, donde el café es considerado como una de las materias primas más importantes, y a la cual se le da seguimiento en la economía mundial.

La Organización Internacional del Café (OIC) es la principal organización que atiende los asuntos de los cafetaleros, para poder enfrentar los desafíos del sector y fortalecerlo a nivel internacional. Esta concentra toda la información generada en el tema, y de la cual se deriva que la producción de café está comandada por Brasil con 51 500 bolsas de 60 kg, le sigue Vietnam con 28 500 bolsas de 60 kg, Colombia con 14 000 bolsas de 60 kg, e Indonesia con 10 800 bolsas de 60 kg (OIC, 2018).

La combinación de los beneficios económicos, sociales y ambientales que genera el cultivo del café, hace necesario que los agentes involucrados en el sector promuevan los incentivos que se requieren para apoyar la competitividad y crecimiento económico del grano, durante el 2017, el incremento en la producción de café oro fue de un millón 39 mil 468 sacos, actividad agrícola en la que laboran 500 mil cafecultores en todo el país, es aquí donde radica desde el punto de vista social, la importancia del café, además de que considerando las familias de estos grupos y las del personal ligado a la transformación y comercialización del grano, alrededor de 3 millones de mexicanos dependen del café en algún grado. Este cultivo se encuentra actualmente en 484 municipios del país; 74 de ellos generan 70% de la producción nacional (SAGARPA, 2016).

México cuenta con el Consejo Mexicano de Organizaciones de Café, creado con el objetivo de concentrar a todos los productores de café del país, para la gestión de líneas de acción y desarrollo ligado a los objetivos de la OIC. Esto implica el fortalecimiento de una estructura a nivel nacional en los estados

cafetaleros, lo cual les permitirá estar alineados el sector con el Plan Nacional de Desarrollo; sin embargo, a nivel nacional aún existen productores independientes.

Los datos estadísticos de la OIC señalan que México ocupa la décima posición, dado que produce apenas el 8.6% de lo que Brasil produce; esto implica que los movimientos del precio del café grano en México dependan más del comportamiento internacional que de su mercado interno, sin embargo, al exportar alrededor del 80% de su producción, México demuestra que tiene un fuerte mercado interno de consumo que detonar.

De esta manera se puede decir que la producción de café en México es una de las principales actividades agrícolas; no obstante, desde hace varios años este sector enfrenta diversas problemáticas que ponen en riesgo su continuidad. De acuerdo con el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), en el año 2014, en México se sembraron poco más de 737 000 hectáreas de café, el quinto cultivo con mayor superficie sembrada en el país después del maíz, el sorgo, el frijol y la caña de azúcar. En ese mismo año la producción ascendió a 1.2 millones de toneladas de café cereza, con un valor de producción cercano a los 5 600 millones de pesos. De ello se deriva que los productores de café en México tengan que enfrentar una seria problemática de precios, pues en ese año el precio pagado al productor por el café cereza fue de 4.8 pesos por kilo, mientras que en su forma final de grano previo al tostado (precio libre a bordo a pie de bodega) fue de 40.9 pesos, el precio en anaquel al consumidor final de café no soluble oscila entre los 60 y 80 pesos/kilo, lo cual depende de su calidad y origen.

Nayarit es uno de los 12 estados cafetaleros del país que aporta una cantidad de café significativa, contribuye con el 2.5% de la superficie nacional cultivada, por lo cual ocupa el octavo lugar en superficie sembrada con

aproximadamente 19 000 hectáreas, y 3 961 productores que se dedican a esta actividad en el proceso primario que fortalezcan la cadena de valor (Ponce, 2011); La producción se concentra en tres municipios que son: Tepic con una superficie sembrada de 8 759.42 ha., seguido del municipio de Compostela con una producción sembrada de 6 670.00 ha., y Santiago Ixcuintla con 3 831.00 ha. sembradas; Dentro de las problemáticas que se detectan en los productores de café del estado de Nayarit, la falta de un padrón de productores real y actualizado, plantaciones con más de 30 años, el uso de fertilizantes no orgánicos, el acceso a los plantíos en zonas altas y control de plagas, maquinaria obsoleta, el desperdicio de agua que se pudiera reutilizar para el lavado del café, falta de evaluación de riesgos en las instalaciones de los beneficios, y las malas condiciones para el secado y despulpe de fruto dentro de los beneficios con los que cuentan los productores, diversificación del fruto para la comercialización, falta de certificación de sus productos, aparición de plagas que repercuten en la productividad de sus cultivos (SIAP, 2017).

En la actualidad se cuenta con el Consejo Nayarita del Café (CONAYCAFÉ), la cual es una organización descentralizada, que tiene como objetivo impulsar a los productores, organizaciones y regiones donde se cultiva café en el estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Los cafecultores se enfrentan año tras año a la problemática de ver su producto sin precio, debido a la dependencia del precio en el mercado internacional, de tal manera que esto impacta en el desarrollo económico y financiero de los cafecultores nayaritas; sin embargo, el desconocimiento de la cadena de valor productiva y una mala organización han provocado un estancamiento económico de los productores, lo cual los hace poco competitivos, y trae repercusiones en el bienestar social y sustentable.

1.3 Preguntas de investigación

¿Cómo influyen los eslabones de insumos, producción, transformación, industrialización, comercialización y agentes en la integración de la cadena de valor productiva del sector cafetalero de Nayarit?

¿Cuáles son los puntos críticos de la cadena de valor productiva del sector cafetalero de Nayarit?

¿Se minimizan los puntos críticos de la cadena de valor productiva al implementar un modelo de integración en el sector cafetalero de Nayarit?

¿Qué estrategias de integración mejoran los puntos críticos de la cadena de valor productiva para fortalecer y generar ventajas competitivas en el sector productivo de Nayarit?

1.4 Objetivo

1.4.1 Objetivo general

Implementar un modelo de integración en el sector cafetalero de Nayarit, que incremente la organización de los agentes y garantice el potencial de desarrollo económico, la sustentabilidad ambiental y el bienestar social de los productores.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar la cadena de valor productiva del sector cafetalero del estado de Nayarit.
- Determinar los puntos críticos de la cadena de valor productiva del café.
- Diseñar un modelo de integración en el Consejo Cafetalero Nayarita que permita la organización de los agentes que intervienen en la cadena de valor productiva.
- Ejecutar el modelo de integración en el sector cafetalero del estado de Nayarit.

1.5 Hipótesis

El desconocimiento de la cadena de valor productiva por parte de los agentes que intervienen en el sector cafetalero del estado de Nayarit, se ve restringida por la falta de un modelo de integración, que incremente el potencial de desarrollo económico, la sustentabilidad ambiental y el bienestar social de los productores.

1.6 Justificación

En 1990 México era el cuarto productor a nivel internacional de café, solo por debajo de Brasil, Colombia e Indonesia, en la actualidad ocupa el décimo lugar a nivel mundial y primer lugar como productor de café orgánico; los principales estados productores son: Chiapas, Puebla, Veracruz y Oaxaca. El estado de Nayarit ocupa el octavo lugar en producción, contribuye con el 2.5% de la superficie nacional cultivada y sembrada con aproximadamente 19 000 hectáreas (Ponce, 2011). Socialmente es una fuente importante de trabajo, que genera empleo directamente a 3 961 productores, con una superficie total sembrada de 16 407.09 hectáreas distribuidas en 12 municipios, desde 11.4 hasta 5 535.64 hectáreas sembradas por municipio (SAGARPA, 2014).

En el sector cafetalero existen diversos problemas por el desconocimiento de los productores y actores, sobre los puntos críticos de la cadena de valor en las diversas etapas del proceso de producción de café, la falta de integración de las instituciones, proveedores, productores y clientes, debido a que cada quien realiza sus actividades de manera independiente y sin organización, lo cual genera en los productores la falta de credibilidad en las instituciones estatales, quienes apoyan a la gestión de recursos: la Secretaría de Desarrollo Rural y Medio Ambiente (SEDERMA), la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER), y el Consejo Nayarita del Café (CONAYCAFÉ). No solo se presenta la falta de gestión de los recursos económicos, de capacitación, innovación y tecnificación; durante las etapas del proceso productivo del café se ha detectado la falta de bases de datos en el control de las parcelas, que les permita llevar un registro de la producción y las necesidades de cada una de ellas, plantaciones con más de 30 años, fertilizantes no orgánicos, el acceso a los plantíos en zonas altas, control de plagas, problemas como contar con maquinaria obsoleta, el desperdicio de agua que se pudiera reutilizar para el lavado del café, la falta de evaluación de riesgos en las instalaciones de los beneficios, deficientes condiciones para el secado y despulpe del fruto dentro de los beneficios, así

como contar con inadecuados procesos de tostado del café y molienda, la no diversificación para la comercialización del fruto, carecer de la certificación de sus productos; todo ello da como resultado que no se pueda enfrentar las demandas que actualmente exigen los mercados internacionales, nacionales y estatales.

Por consiguiente, la dependencia de los precios del café en el mercado internacional los vuelve poco competitivos y rentables en la comercialización de su producto, lo cual afecta su economía y el índice de bienestar social y sustentable en el sector cafetalero del estado de Nayarit, esta investigación tiene como propósito la implementación de un modelo de integración de los agentes que intervienen en la cadena valor productiva en el sector cafetalero del estado de Nayarit, con la identificación de la cadena permitió la elaboración de un diagnóstico de los puntos críticos y la priorización de las problemáticas detectadas para una mejor organización en el sector, que contribuya a la gestión de los recursos económicos, y al bienestar social y sustentable para todos los actores que intervienen.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Origen del café

El descubrimiento del café como bebida, medicina o alimento nace en Arabia, pero existen varias leyendas del origen del café, pero se considera que Etiopía fue la región que le dio origen al café (Thurber, 1881; Petracco, 2005; Hicks, 2002; Martins, 2008), y la Leyenda de Kaldi es la primera referencia y la versión más aceptada y divulgada para el descubrimiento del café, donde un pastor de cabras etíope, en el año 500 d. C., observó que sus animales estaban muy activos y con mucha energía cuando comían ciertas bayas rojas (café), las cabras tenían mayor agilidad y más resistencia al comer de ese fruto. Curioso de ver lo que pasaba, el pastor llevó algunos frutos y ramas de esos arbustos a un monasterio para cocinarlos, decidió probarlo y verificar el efecto de estos, con lo cual descubrió los efectos energéticos de la semilla del café; la noticia se extendió rápidamente hasta los monjes de la región, que también probaron la bebida, y cuyo efecto les ayudó a superar el sueño durante los cultos nocturnos, que eran por largas horas. Esto generó que poco a poco se propagara el hábito de usar las semillas del café como alimento energético, y la gente aprendió que se podía preparar una bebida sabrosa al tostar las bayas y hervirlas con posterioridad.

El uso del café se extendió desde Etiopía al Cercano Oriente, cuando se originaron las primeras plantaciones de café en Yemen, a través de los esclavos sudaneses, de los cuales se piensa que comían los granos de café para soportar mejor el esfuerzo de la industria, la travesía del Mar Rojo entre África y la Península Arábiga, donde tenían que remar. El café ya se cultivaba en Yemen en el siglo XV y probablemente antes (International Coffee Organization, 2013b). Las características de los terrenos, del clima, el aire y las condiciones, permitieron la producción del café a escala comercial, de esta forma, con la facilidad y el potencial económico del café, se propagó su cultivo y se dice que las semillas fueron guardadas en Abia para evitar el cultivo en otros países (Giomo, 2007).

En el año 1730 el café se expandió a América por el inglés Nicholas Lewis que introdujo el cafeto a Jamaica; los responsables de que el café llegara a Filipinas fueron unos misioneros españoles de nombre desconocido, quienes dejaron la planta en Java en 1740; a Cuba llegó gracias a José Antonio Gelabert, ya corría para entonces el año de 1748. Sobre la llegada del café a México, existen registros de que fue desde las Antillas durante 1790, entró directamente por Veracruz, donde se comenzó a cultivar y a exportar (1802), para el año de 1817, Juan Antonio Gómez fue el responsable de intensificar el cultivo en este estado, aunque muchos señalan que la introducción del café a esta tierra se dio directamente de Cuba; se dice que el café que llegó al estado de Chiapas fue introducido desde Guatemala; y el café que crece en Michoacán llegó desde el puerto de Moka en Yemen, donde se desplazaría después hacia Jalisco, Nayarit y Colima (AMCCE, 2018).

En la Tabla 1 se presentan referencias de los años 1591 a 1716 descritas en Martins (2008), obras pioneras que se destacan por las importantes aportaciones científicas relacionadas con el café. Entre ellas se tiene la primera clasificación de la planta del café, hecha por Antoine Jussieu como *Jasminum*, que posteriormente fue reclasificado por Carlos Lineu.

Tabla 1

Primeras referencias del café

Autor	Título	Año
Prospero Alpino	De Medicina Aegyptiorum	1591
Prospero Alpino	De Plantis Aegypti Liber	1592
Fausto Nairobono Banesio	De salubérrima potione cahue seu café nuncupata	1671
Philippe Dufour e J. Spon	De lusage du caphe, du the et du chocolate	1671
Antoine Jussieu	Histoire du café	1716

Fuente: Diana, Y. Ospina, L. (2014).

En México se tiene registro que desde las Antillas cuando corría 1790, entró directamente por Veracruz, en donde se comenzó a cultivar y a exportar llegando 1802, Juan Antonio Gómez fue el responsable de intensificar el cultivo en este estado en el año de 1817, aunque muchos señalan que la introducción del café a nuestras tierras fue directamente de Cuba, la distribución en el país se de en los estados de Chiapas, Michoacán, Jalisco, Nayarit y Colima (AMCCE, 2018).; Para Nayarit no se tiene la certeza de cómo fue su llegada, pero de acuerdo a Salazar (2017) se inicia el cultivo en 1829; para finales del siglo XIX los franceses Hocquart y Langdale compran la hacienda “El Malinal”, que es expropiada en la reforma agraria de Lázaro Cárdenas, y dividida en ejidos repartidos entre el campesinado.

Segundo Seudieu (2008), la historia comercial del café se divide en tres periodos:

- La era del mercado libre del café.
- La era del mercado controlado del café.
- La era del mercado libre del café en el ámbito de un marco de cooperación internacional.

La era del mercado libre del café: hasta el inicio del año de 1950, el cultivo de café se mantuvo limitado a un número reducido de países, la producción y las exportaciones eran dominadas por países latinoamericanos, las cuales tenían a Brasil como el actor principal. Los productores, en especial de Brasil y de Colombia, reciben en este periodo el apoyo de los gobiernos y de los bancos al sector del café, fundamentales para ayudar a maximizar el rendimiento de las exportaciones, y disfrutar de la creación de centros de investigación especializados para el café, generados a través de alianzas entre los gobiernos, entidades privadas y también organismos de investigación internacionales, en este periodo las empresas de torrefacción y los minoristas todavía estaban bastante fragmentados.

La era del mercado controlado del café entre los años 1950 y 1960, generó importantes cambios políticos económicos, tecnológicos y sociales, que influenciaron una nueva era de la industria del café. Aparecen nuevas tácticas y métodos para aumentar la producción, con lo cual surge el café soluble.

El aumento de la producción de café fue estimulado por Francia, Reino Unido y Bélgica con dos propósitos: la creación de fuentes alternativas de abastecimiento, y el fortalecimiento de sus economías a través del desarrollo del café. También, en este periodo, África aparece como uno de los principales proveedores para el mercado europeo, en competencia con América Latina.

Las empresas de torrefacción emergieron como grandes compradores a nivel mundial, por ello logran ejercer una fuerte influencia en el comercio mundial. Otro acontecimiento importante que ocurrió en este periodo fue la creación de la Organización Internacional del Café (OIC), que permitió mejorar las condiciones de los sectores relacionados con la producción y comercialización del producto café.

La era del mercado libre del café y el ámbito de un marco de cooperación internacional, originó que varios países importadores vieran en sus organizaciones un medio de mejorar las condiciones económicas, entre los años de 1960 y 1980. De esta manera Asia emergió como una de las principales regiones productoras, con lo cual Vietnam pasa a la segunda posición de mayor productor y exportador de café en el mundo. La apertura de estos nuevos mercados ha obligado tradicionalmente a los productores a mejorar la estructura de su industria del café, a invertir en la industria basada en la calidad y a buscar nuevos mercados. Durante este periodo las empresas de café se transformaron, puesto que se dieron cuenta de las demandas del mercado, las cuales exigían mejoras en los procesos de producción y comercialización (Seudieu, 2008).

2.2 Variedad del café en México

En la actualidad existen características organolépticas en el café, que se evalúan por expertos, conocidos como catadores, los cuales califican por medio del gusto y el olfato (aroma, cuerpo y sabor). Por medio de las sensaciones propias del café, que se perciben en la boca, pueden identificar las impurezas del fruto al ser cosechado, sobre maduración y/o defectos en el proceso de secado, lo que permite a los catadores dar una evaluación.

La Cafeticultura se considera una actividad con muchos altibajos, debido al comportamiento de los precios a nivel mundial. Actualmente, de acuerdo a la clasificación tradicional de la Organización Internacional del Café (OIC), agrupa diferentes tipos de café en función de la variedad botánica cultivada, y del tipo de proceso que sigue el café para pasar de café cerezo a café pergamino.

2.3 Cafés especiales

El término “café especial” es atribuido a la noruega Erna Knutsen, experta tostadora de café, quien usó por primera vez este término en la Conferencia Internacional de Café, celebrada en Montreuil (Francia) en 1978 (Ponte 2003, 2004). Este concepto hace alusión a la geografía y a los microclimas, que

permiten la producción de granos de café con sabor único y de características particulares, que preservan su identidad. En 1982 se creó la Asociación Americana de Cafés Especiales (SCAA), la cual definió el término café especial como “un café de buena preparación, de un origen único y sabor distintivo” (Cague et al., 2002). Se puede decir que el apelativo de cafés especiales es nuevo. Se tiene registro de que a comienzos de los años 60, este término se dio como respuesta a los consumidores de café de los Estados Unidos, que buscaban una bebida de mayor calidad, en un mercado donde el producto se encontraba homogeneizado.

La identificación de este tipo de café se puede hacer por medio de diferentes factores: aquellos que conservan una consistencia en sus características físicas (forma, tamaño, humedad, apariencia y defectos), sensoriales (olfativas, visuales y gustativas), prácticas culturales (recolección, lavado, secado), y en sus procesos finales (tostión, molienda y preparación); características que los distinguen del común de los cafés, y por las cuales los clientes están dispuestos a pagar un precio superior (Giovannucci y Koekoek, 2003; SCAA, 2004); por lo anterior, se tiene que un café especial es aquel que ostenta un sabor en taza diferente (Specialty Coffee, 2004).

2.3.1 El café orgánico

La producción orgánica o biológica a nivel mundial ha tenido un acelerado crecimiento, debido a los intereses de las personas por consumir alimentos sanos y naturales, que no ocasionen daños a la salud; hasta el momento, el mercado europeo es el principal consumidor de productos orgánicos, El café orgánico forma parte de los cafés de especialidad que se caracterizan por estar dirigidos a nichos de mercado. Estos cafés incluyen a los cafés sustentables que cumplen con dos criterios: protección del medio ambiente y justicia social, es decir, buscar los beneficios sociales para los productores y generar oportunidad de desarrollo de manera equitativa (Giovannucci, 2001, p. 7).

Ofrecer al consumidor café orgánico, producido con una cultura ecológica, requiere un cambio de hábitos en el cultivo que inicia desde la adquisición de los insumos; entre los países productores de café orgánico destaca México como líder con 70 838 hectáreas, Perú con 37 633, Indonesia con 26 882, Ecuador con 12 381, Nicaragua con 10 116, El Salvador con 9 441, y Guatemala con 7 895, los cuales venden su producción principalmente a Estados Unidos, Canadá y Alemania (Rice, 1998).

El mercado de productos orgánicos ofrece un sobreprecio, pero exige garantía de los métodos de producción a través de un proceso de certificación. El sobreprecio pagado por la categoría de orgánico oscila del 25% al 30% más respecto al café tradicional. Gómez & Oddone (2016) indicó que “México está ubicado en el contexto internacional como país productor exportador de alimentos orgánicos y como primer productor de café orgánico; en México, los principales estados productores de alimentos orgánicos son Chiapas, Oaxaca, Michoacán, Chihuahua y Guerrero” , en este punto es importante destacar que, la agricultura orgánica o sistema de producción orgánica, en los últimos años para la producción de café, se ha caracterizado por el incremento de la producción orgánica. “El cuidado de la salud y la protección del medio ambiente son los principales motivos por los cuales los consumidores prefieren los productos orgánicos, que están libres de residuos tóxicos, modificaciones genéticas, aguas negras y radiaciones” (Sahota, 2004).

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) desde sus inicios ha estado orientada a la seguridad alimentaria. En México ha realizado diversas actividades con una visión integrada y de largo plazo. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2003) señaló que “la agricultura orgánica es un sistema de producción que trata de utilizar al máximo los recursos de la finca, dándole énfasis a la fertilidad del suelo y la actividad biológica y al mismo tiempo, a minimizar el uso de los recursos no renovables y no utilizar fertilizantes y

plaguicidas sintéticos para proteger el medio ambiente y la salud humana; la agricultura orgánica involucra mucho más que no usar agroquímicos”.

2.3.2 Cafés sostenibles

Estos cafés son “especiales” gracias a que deben cumplir con ciertos factores y requisitos ambientales, de conservación de la biodiversidad, y económicos respecto a su producción, para así garantizar el futuro de las personas y comunidades que lo producen. Son valorados por los consumidores por sus atributos consistentes, verificables y sostenibles, por los cuales estos están dispuestos a pagar precios superiores, que redunden en un mejor ingreso y un mayor bienestar de los productores. Estos cafés son conocidos internacionalmente por las certificaciones o códigos de conducta que deben cumplir (Giraldo, 2000).

Cafés certificados: los productores deben escoger el estándar que más les convenga, para lo cual deben tener en cuenta la oferta ambiental de sus regiones, con los volúmenes esperados de producción y con la demanda esperada del producto certificado. Por ello acuden a la Federación Nacional de Cafeteros, que les presta un servicio integral por medio del servicio de extensión donde estudian las diferentes opciones y costos, para cumplir con dichos estándares de certificación elegidos y optimizar los costos que requieren las agencias.

Las subcategorías de cafés sostenibles que la Federación ha definido son:

Amigables con el medio ambiente: cafés especializados por respetar la naturaleza y la biodiversidad, donde se preocupan por encontrar el equilibrio entre lo humano y lo natural por medio de prácticas amistosas de producción. Una de estas certificaciones es la Rainforest Alliance.

Contenido social: implica 100% al productor, donde se busca desarrollar un contenido social y cultural como el trabajo de una comunidad, el compromiso

y la solidaridad, el mejoramiento de la calidad de vida y la protección del medio ambiente. La comercialización de este tipo de café sostenible va más allá de solo su venta, implica una relación entre el cliente y el productor, donde este recibe el mayor sobreprecio posible, para lograr una mejor condición de vida, La certificación Fair-trade labeling Organization (FLO) es un ejemplo de esta Organización Internacional del café (OIC, 2018).

Café orgánico: estos cafés son comercializados por una firma especializada, que asegura que son cafés cultivados sin ningún agroquímico, es decir, sin fertilizantes ni pesticidas. Esta firma se encarga de inspeccionar las prácticas de cultivos, su proceso de trilla, almacenamiento y transporte. "Bueno por dentro" o "Good Inside": estos productores están comprometidos con las buenas prácticas y tienen un excelente manejo administrativo de las fincas, son avalados por la certificación UTZ, que permite que los agricultores aprendan mejores técnicas de cultivo, mejoren sus condiciones de trabajo y cuiden mejor de sus hijos y del medio ambiente. Los códigos de Conducta, Conservation International, Nespresso AAA y 4C, se han convertido en una plataforma de sostenibilidad para los caficultores colombianos, pues sus prácticas son de gran ayuda para cumplir estándares para acceder a mercados potenciales. Los productores pueden obtener varias certificaciones al mismo tiempo, lo cual les da mayor valor al momento de la venta de su café.

2.3.3 Cafés de preparación

Estos cafés especiales son muy deseados internacionalmente, pues tienen un tamaño y forma especial. También pertenecen a esta categoría los cafés que satisfacen las preferencias de un cliente en particular, dentro de estos se resaltan los siguientes:

- Café caracol: son cafés cultivados en zonas de altura. Su selección es muy particular y por eso su nombre, se seleccionan los granos en forma de caracol, los cuales producen una taza única de alta acidez. Son apreciados por los compradores, pues su tamaño uniforme permite una tosti3n homog3nea.

- Café supremo: lo más importante en estos cafés es el tamaño del grano, es decir se seleccionan de acuerdo a una clasificación granulométrica. Estos son: Europa, Extra Supremo y Premium.
- Café Premium: son los cafés que se seleccionan de acuerdo a lo que el cliente requiera, siguen un protocolo definido.

2.3.4 Certificación de café

UTZ Certified: es el responsable de la creación de un mercado abierto y transparente de productos agrícolas, ahora es uno de los programas de certificación de café más grande del mundo. La visión de UTZ Certified es lograr cadenas de suministro de productos agrícolas sostenibles, que cumplan con las necesidades de crecimiento y expectativas de los agricultores, la industria alimenticia y los consumidores por igual. Con un minucioso Código de Conducta, el programa provee seguridad independiente de producción y origen sostenible, además, ofrece en línea una trazabilidad en tiempo real de los productos agrícolas desde su origen, así como seguridad a toda la cadena cafetalera, sobre la producción responsable del café y su seguimiento en mercados competitivos.

Rainforest Alliance: la expansión agrícola es responsable del 70% de la deforestación, por lo tanto, es la mayor amenaza para los bosques que aún existen en los trópicos. En estas regiones ricas en biodiversidad, se tiene que las fincas a menudo son las responsables de la erosión del suelo, la contaminación del agua y la destrucción de hábitats de la vida silvestre; por ello, la certificación Rainforest Alliance promueve que los finqueros produzcan sus cultivos y manejen sus fincas de manera más sostenible, para lo cual se apoya en los tres pilares de la sostenibilidad: protección ambiental, equidad social y viabilidad económica. Ninguno de los pilares puede soportar el éxito a largo plazo por sí solo, por lo que se ayuda los finqueros a ser exitosos en las tres áreas, de modo que al escoger productos agrícolas con el sello Rainforest Alliance Certified™, se apoya a los millones de finqueros y trabajadores de las fincas alrededor del mundo, que al

mismo tiempo que laboran para mejorar su sustento y el de sus familias, protegen el planeta.

En México se cultivan dos especies, reconocidas a nivel internacional, y se toman como las más importantes económicamente: *Coffee arábica* (café Arábica) y *Coffee canephora* (café Robusta) (Martin and González, 1998a, b) Fitter and Kaplinksy, 2001; Donnet, 2007; Murthy and Naidu, 2012; Rueda and Lambin, 2013; International Coffee Organization, 2013a). En la tabla 2 se observa la comparación de las características y condiciones de dos especies café Arábica y Robusta los cuales son los más conocidos y la base de muchas ramificaciones de tipos de café a nivel mundial.

Tabla 2

Características del café Arábico y café Robusta

Características	Café Arábica	Café Robusta
Temperatura óptima	15-24 °C	24-30°C
Precipitación óptima	1500-2000 mm/año	2000-3000 mm/año
Altitud óptima	1000-2000 msnm	Debajo de 700 msnm
Tamaño y forma de la planta	Arbusto bajo y denso	A 10 mts. de altura
Época de floración de la planta	Después de lluvias	Irregular
Resistencia de la planta a enfermedades	Muy susceptible	Más resistente
Productividad de la planta	Menor productividad	Mayor productividad
Característica de la bebida	Poca cafeína y más ácido	Mayor cafeína y más amargo

Fuente: Ospina, D. (2014).

Café Arábica. Este tipo de café se cultiva en América Latina y en ciertos países africanos, entre los cuales se puede encontrar a Colombia y a México, donde el café se cultiva en altitudes superiores a los 1100 msnm. y menores a los 2000 msnm. lo cual se considera por los expertos como un café de calidad. Otras variedades botánicas conocidas de esta especie son criollo, caturra,

catimor y bourbon que se obtienen por las diferentes mezclas que se realizan para el desarrollo de distintos granos (International Coffee Organization, 2013a), estas mutaciones espontáneas de esta especie, han sido cultivadas y explotadas para realizar algunos cruces y tratar de mejorar la calidad del café.

Café Robusta. Este es originario de África y se produce en los países africanos y asiáticos, dentro de los cuales se encuentra Vietnam, pero cabe mencionar que se ha introducido también en algunos países americanos como Brasil. Este tipo de café se adapta a condiciones de altitudes inferiores a los 700 msnm, y la productividad del café es muy elevada, sin embargo, es un café de menor calidad. En la tabla 3 se reflexiona la diferenciación de las dos especies de café de mayo cultivo, donde se puede identificar las características de estas dos especies de plantas.

Tabla 3

Diferencias de café Arábica y café Robusta

Variables	Arábica	Robusta
Tiempo de madurez del fruto	9 meses	10 a 11 meses
Floración	Después de lluvias	Irregular
Raíz	Profunda	Poco profunda
Temperatura óptima	15 -24°C	24-30° C
Forma del grano	Plano	Ovalado
Producción (kg/ha)	1,500-3,000	2,300-4,000

Fuente: Elaboración propia con base en información consultada en CENICAFE 2003

Actualmente el consumo, cultivo e interés por el café se ha expandido en gran parte del mundo, con lo cual ha conseguido ser una de las bebidas más consumidas, considerada una mercancía muy importante, que se negocia en la actualidad en una de las principales bolsas de valores que es la de Nueva York.

Los países productores de café a nivel internacional

Los principales países productores de café se encuentran dentro de la franja del trópico de Cáncer y trópico de Capricornio conocida como el cinturón del café (ver Figura 1); Dentro de esta región se encuentra México, que cuenta con las características climáticas, edáficas y altitud apropiadas para el cultivo.

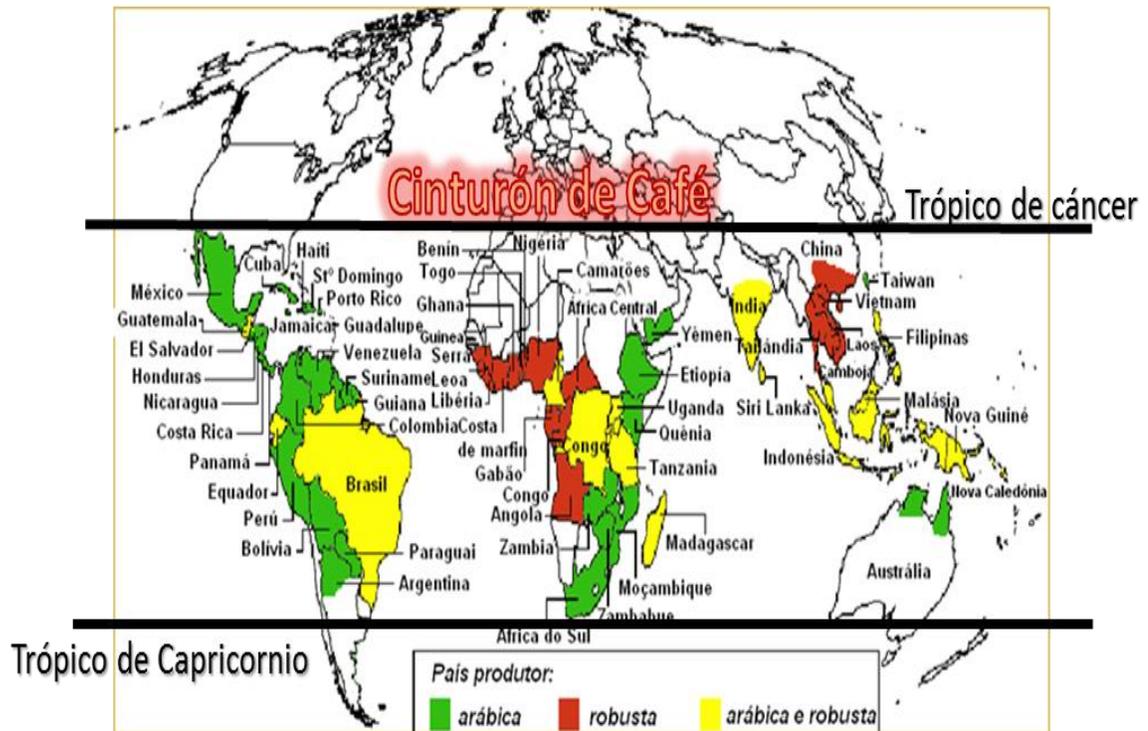


Figura 1. Mapa de países productores de café a nivel internacional
Fuente: Organización Internacional del Café (OIC, 2018).

Los principales países productores a nivel internacional de café son Brasil, Vietnam, Colombia e Indonesia; México ocupa el décimo lugar en la producción de café desde 1990 al 2017 (ver Figura 2).

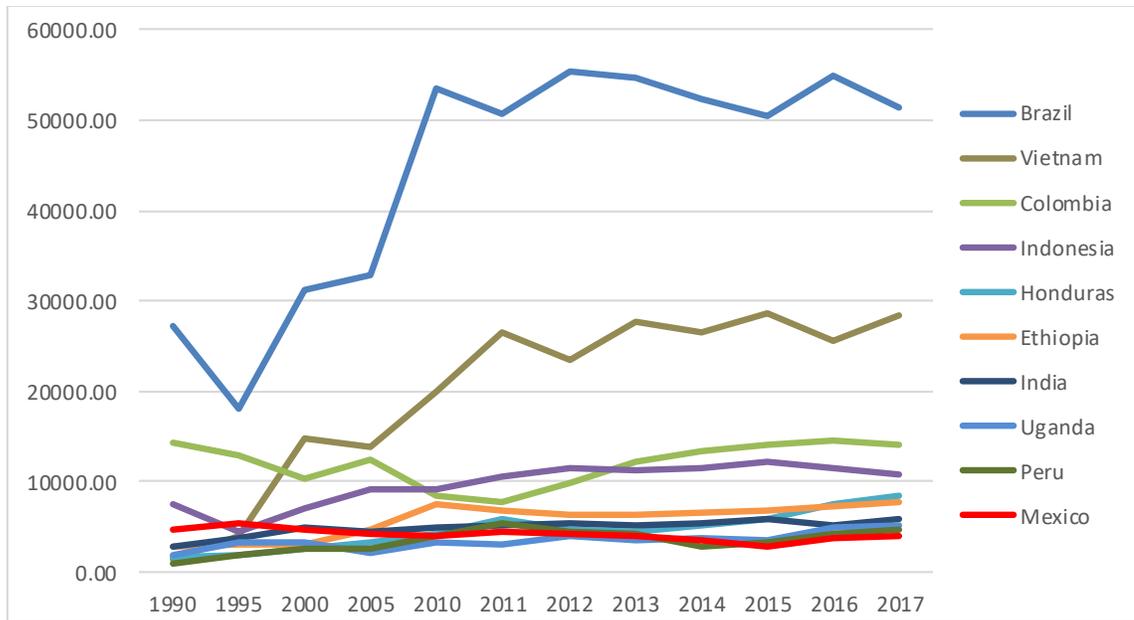


Figura 2. Los 10 principales productores de café a nivel internacional
Fuente: elaboración propia con base a información de la Organización Internacional del Café (OIC, 2018)

Los últimos 27 años, Brasil ha sido el principal productor de café, seguido por Vietnam que en el año 1990 se encontraba en el lugar número 17 de los países productores, y en la actualidad ocupa el segundo lugar en la producción de café, dado a las políticas implementadas del Gobierno (financiamientos a los productores de café), con lo cual superó a Colombia desde el año 2000, y hasta la fecha se ha mantenido. Otro país que se encontraba por debajo de México y ha tenido un crecimiento considerable es Perú, que en 1990 estaba en el lugar 22 de los países productores, y de acuerdo a los últimos datos obtenidos está en el noveno lugar, arriba de México con un crecimiento del 20.35% en su producción. En 1990, México era el cuarto productor a nivel internacional con 4 674 bolsas de 60 kg, solo por debajo de Brasil con 27 286 bolsas de 60 kg, Colombia con 14 268 bolsas de 60 kg, e Indonesia con 7 441 bolsas de 60 kg; al 2017 el país se mantiene aproximadamente con su misma producción (ICO, 2018).

Producción de café a nivel nacional

La cafecultura se considera como una actividad estratégica fundamental en el sector agrícola, la cual permite la integración de las cadenas productivas, la generación de empleos y la economía de muchos pequeños productores, dado que el 90% de la superficie cultivada con café se encuentra bajo el sistema de sombra diversificada, la cual contribuye a la conservación de la biosfera y al mismo tiempo provee de servicios ambientales a la sociedad (García, 2008, p.93).

México produce café de excelentes calidades dado que su topografía, altura, climas y suelos le permiten cultivar y producir variedades clasificadas dentro de las mejores del mundo. La variedad genérica que se produce en México es la "*arábica*", que se clasifica dentro del grupo de "otros suaves"; La producción de café en México, que representa una actividad estratégica, emplea a más de 500 000 productores, en una superficie de 690 000 hectáreas de 32 entidades federativas y 391 municipios; involucra exportaciones por 897 millones de dólares al año, y es el principal productor de café orgánico en el mundo, destinando solamente el 10% de la superficie, De acuerdo con CENACAFE sólo en 15 estados se produce café como se muestra en la figura 3 (SAGARPA, 2016).

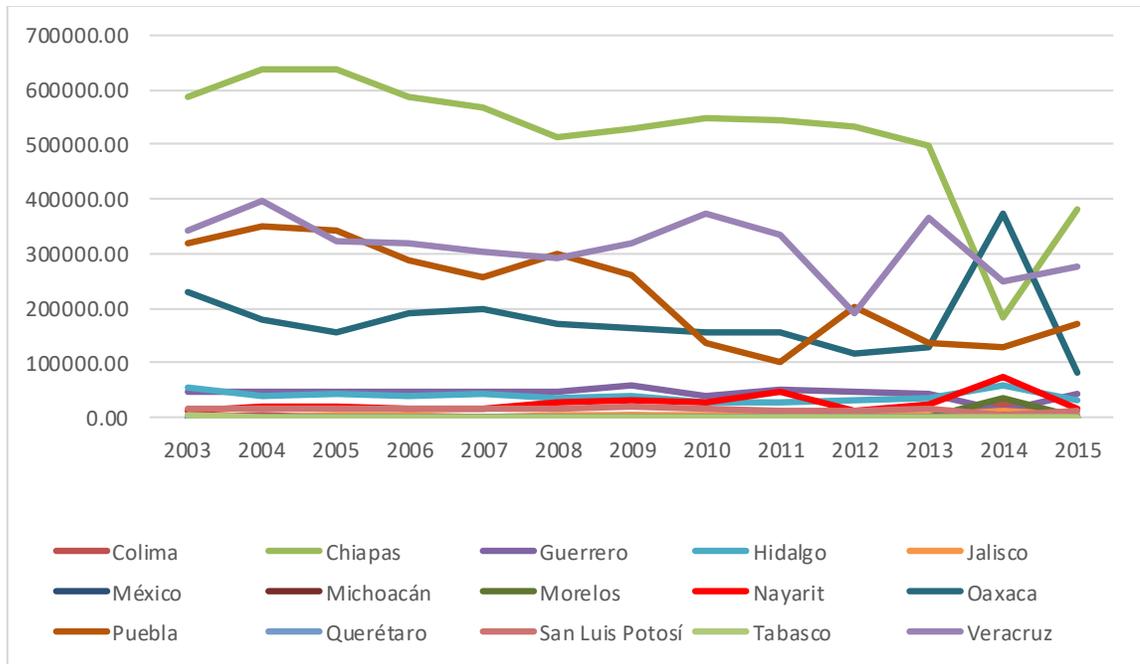


Figura 3. Los 15 principales estados productores de café en México
Fuente: elaboración propia con base a información de Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA, 2016).

Los principales productores de café en México son los estados de Chiapas, Veracruz, Puebla, Oaxaca y Guerrero, que aportan más del 80% de la producción nacional. Nayarit se encuentra en el octavo lugar, contribuye con el 2.5% de la superficie nacional cultivada y superficie sembrada, con aproximadamente 19 000 hectáreas, y emplea aproximadamente a 3 961 productores que se dedican a esta actividad (SAGARPA, 2016).

Producción de café en Nayarit

La producción del café en el estado de Nayarit, en los últimos años se ha incrementado en los municipios de Compostela, Xalisco y Ruiz, que a partir del 2007 incrementan su producción y se convirtieron en los principales productores de café en el estado, como se muestra en la figura 4.

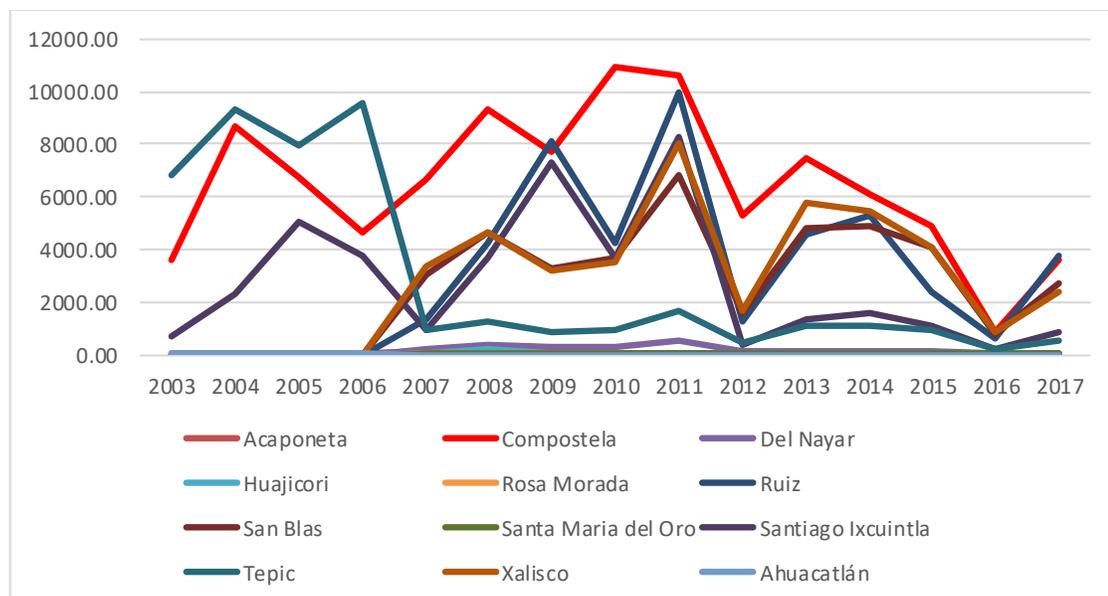


Figura 4. Los 12 principales municipios productores de café del estado de Nayarit

Fuente: elaboración propia con base a información de Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA, 2016).

A partir del 2006, el municipio de Ruiz incrementó su producción, y hasta la fecha ha tenido un crecimiento significativo, esto se debe al potencial productivo, el cual le da un rendimiento de 1.5 ton/ha, con lo cual se sitúa en la actualidad, como el mayor productor de café en el estado de Nayarit con el 26.8% de la producción; sin embargo, el municipio de Tepic ha presentado una tendencia a la baja, con lo cual se convierte en el quinto productor del Estado, debido al mal clima y a las plagas como la roya y la broca que han aparecido en los últimos años, de acuerdo a la entrevista que se realizó con Gilberto González Barrios, coordinador estatal del Consejo Nayarita del Café.

2.4 Planeación estratégica en las organizaciones

Desde la década de 1960 hasta 1980 la planeación estratégica tenía un enfoque de arriba abajo, respecto al establecimiento de las metas y planeación en las organizaciones, es decir, que la planeación y el establecimiento de las metas dentro de las organizaciones era designado por los directivos y especialistas. Esta planificación estratégica no da garantías de éxito, pero

aumenta la probabilidad de ocurrencia de hechos favorables, con lo cual maximiza el retorno de la inversión, y minimiza la gravedad y las chances de ocurrencia de hechos desfavorables, lo que justifica su uso, es totalmente indispensable si está basada en informaciones inconsistentes (Morgado & García, 2008).

La planeación estratégica se debe observar en un panorama amplio, que no solo se concentra en lo interno, sino también en el entorno, los cuales deben ser permanentemente vigilados con el objetivo de poder anticiparse a los cambios que genera el mercado, y realizar propuestas que le permita a la organización generar ventaja con la competencia; de tal forma que se utiliza como un proceso para desarrollar análisis de soporte y comunicar e implementar la estrategia elegida para la organización, a fin de realizar un diagnóstico que le permita proponer un futuro organizacional (misión, visión y objetivos) y unas estrategias acordes con las nuevas situaciones y demandas de los mercados.

En la actualidad, las organizaciones viven en un ambiente muy competitivo, que obliga a estar pendiente de los factores que rodean a las organizaciones. Esto exige que la toma de decisiones se tenga que dar de una forma planeada y enfocada a la realidad y a las necesidades de los mercados actuales, con el fin de conseguir resultados favorables, que le permitan enfrentar los desafíos del mundo moderno; es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, con ello ayuda a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

Por lo anterior, se debe considerar a la planeación estratégica como un proceso de la empresa que permita la elaboración y desarrollo de planes operativos, maximización del potencial existente de la organización y permite minimizar los riesgos, con el fin de alcanzar objetivos y metas a corto, mediano

y largo plazo de una forma planeada. Dentro de las organizaciones se puede considerar como un proceso de varias etapas y de forma planeada para la toma de decisiones, que trata de identificar acciones a través de una secuencia sistemática para fundar los efectos que se espera de ellas, o sea, para proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para lograrlo.

En el mismo orden de ideas Chiavenato (2009) define la planeación estratégica como un proceso de adaptación organizacional amplio que implica toma de decisiones y evaluación, con el fin de responder a preguntas básicas tales como por qué existe la organización, qué hace y cómo lo hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción. Según el autor tiene cinco características fundamentales:

- Se relaciona con la adaptación de la organización a un ambiente variable.
- Se orienta hacia el futuro; su horizonte temporal es a largo plazo.
- Implica la organización como totalidad.
- Es un proceso de construcción de consenso.
- Es una forma de aprendizaje organizacional.

Por lo tanto, se puede entender que el único propósito de la planeación estratégica es permitir que la compañía obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores, con la elaboración y desarrollo de planes operativos para el alcance de los objetivos de una forma planeada, de tal manera que ese proceso le permita tomar mejores decisiones desarrollando un pensamiento estratégico. Jiménez, S. y Peralta, M. (2004), acotan que el pensamiento estratégico tiene como propósito complementar el ejercicio de planificación estratégica, en la medida que propicia una mirada y visión de futuro como percepción dinámica de la realidad y como proceso de pre configuración de alternativas viables.

2.4.1 Pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico y su proceso han sido provechosos, pues se ha decantado y se ha aprendido mediante el error. Es por esto que reconocer los errores fortalece su cambio y permite replantear las posiciones, a fin de proveer herramientas ciertas a la práctica gerencial; tiene como propósito complementar el ejercicio de planificación estratégica, en la medida que propicia una mirada y una visión de futuro como percepción dinámica de la realidad, y como proceso de evaluación de alternativas viables (Jiménez y Peralta, 2004).

Son varios los autores que han tratado de definir lo que debe entenderse como pensamiento estratégico, y con relación a esas definiciones se pueden puntualizar tres aspectos centrales: analizar la situación interna y externa, proponer un futuro organizacional y plantear estrategias pertinentes; además de que es una de las herramientas de pensamiento estratégico más comúnmente utilizada en procesos de planificación, es la que se conoce como cadena de valor (Quintero y Sánchez, 2006).

En otras palabras, el pensamiento estratégico podemos definirlo como aquel que está centrado en un fin determinado, con la finalidad de adoptar enfoques diferentes para brindarle un valor al cliente maximizando benéficos, nos ayuda a diferenciarnos y a alcanzar nuestros objetivos más rápidamente generando una ventaja competitiva, para crear una visión para su organización de manera clara, utilizando el análisis de factores internos y externos que se vinculen con la organización y poder evaluar las alternativas más convenientes para la creación de estrategias de forma planeadas.

2.4.2 Planificación estratégica

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen (Armijo, 2011). De tal forma, que se puede considerar a la planificación estratégica como un proceso sistemático que permite la implementación de planes para el alcance de objetivos que, a su vez, aprueben tomar decisiones llevadas a la práctica por medio de acciones, con la posibilidad de visualizar como se puede estar en un futuro deseable. Por medio de la planificación estratégica se formulan y establecen objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos.

Esta herramienta de gestión examina el análisis de los aspectos que son clave dentro de las organizaciones, para la búsqueda de los mejores procesos que permitirán proveer dichos productos con la mejor relación costo/beneficio, y los resultados que es posible comprometer a partir de la provisión de dichos bienes y servicios.

Dentro de la Planificación Estratégica existen dos principios:

- La integración vertical y horizontal, que enfatiza la necesidad de integración de las diferentes unidades administrativas, como de los distintos niveles gerenciales de la organización.
- La continuidad, que es el compromiso de la planificación con la sostenibilidad de las actividades de una organización a lo largo del tiempo.

En suma, puede afirmar que se requiere de un proceso participativo que involucre a todos los niveles de una organización, para definir elementos estratégicos, por medio de un proceso sistemático interno y externo, con la

identificación de la cadena de valor productiva se puede identificar las actividades y factores que generen un valor durante el proceso de producción.

2.5 Tipos de cadenas de integración en las organizaciones

2.5.1 Concepto de cadena de valor

En la actualidad en las organizaciones modernas las cadenas de valor son cada vez más complejas debido a la creciente interdependencia e interconexión de actores y procesos. El análisis de cadenas de valor constituye una herramienta que permite identificar las diferentes actividades que intervienen desde el proceso de elaboración hasta el producto final, con la finalidad de impulsar estrategias de acción para generar ventajas competitivas; La cadena de valor es un instrumento propuesto por Michael Porter en su libro “La ventaja competitiva”, el cual implica la comparación de la forma en la que los costos por unidad de una compañía se pueden comparar con los costos por unidad de los competidores claves, actividad por actividad, señalando así cuales son las actividades clave con el origen de una ventaja o desventaja de costo más que a las actividades de creación de valor.

Kaplinsky y Morris (2002) comentan que una cadena de valor comprende la amplia variedad de actividades requeridas para que un producto o servicio transite a través de diferentes etapas, desde su concepción hasta su entrega a los consumidores y la disposición final, llamadas fase productivas en la cadena de valor como “eslabones” que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación.

Uno de los propósitos que se busca en los estudios donde la unidad de análisis es la cadena de valor productiva es contribuir a la creación y desarrollo de las organizaciones, que fortalezcan el eslabonamiento de las diferentes actividades, agregando valor en cada uno de ellas con la utilizando de los diferentes tipos de recursos con los que cuenta, de tal forma que beneficien a la

mayoría de los agentes involucrados en el proceso de desarrollo de los productos. Por ello, una de las acciones que tiene que llevar a cabo es el mapeo de las actividades desempeñadas en las diferentes etapas que conforman un producto, ya que involucra la identificación de cada uno de los procesos para la facilidad del estudio de cada una de sus partes dirigidas al logro de objetivos comunes que beneficien económica y socialmente a todos los integrantes de la cadena Donnet (2007). Las organizaciones que generen el interés por estudiar a sus socios comerciales y las relaciones que se establecen entre ellos, podrán marcar la diferencia en la manera en que operan sus procesos aumentando su competitividad en el mundo de los negocios, pues lograrán entender los mercados de productos y sus tendencias (Swinnen, 2007).

Derivado de lo anterior, la cadena de valor puede ser definida como una estructura organizacional de un conjunto de actividades productivas destinadas a elaborar un producto o servicio, desde el diseño hasta la producción y entrega al consumidor final, es decir, tienen relaciones entre eslabones más claros que participan con mayor flujo de información y con servicios de apoyo a la cadena, mejorando la estructura que permite identificar y analizar todos los factores que afectan al desarrollo y competitividad de la cadena, y especialmente al desarrollo y competitividad de los pequeños productores y sus asociaciones, encontrando las soluciones más sostenibles que fomenten cadenas más equitativas, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor, de tal manera que se considera como una forma de análisis de la actividad empresarial, buscando identificar fuentes que generen más beneficios a los consumidores creando una ventaja competitiva en aquellas actividades creadoras de valor, en este sentido es importante definir que el tema de los eslabones –o enlaces– fue planteado por primera vez en los trabajos de Hirschman en 1958, quien expuso la idea de los “encadenamientos hacia delante y hacia atrás”.

Para Hirschman, los encadenamientos los define como una secuencia de decisiones que tienen lugar durante los procesos de industrialización que

determinan el desarrollo económico, con la capacidad de movilizar recursos subutilizados que redundan en efectos incrementales sobre la eficiencia y la acumulación de riqueza de los países, estos encadenamientos hacen posible el proceso de industrialización y desarrollo económico, reside fundamentalmente en la capacidad empresarial para articular acuerdos contractuales o contratos de cooperación que facilitan y hacen más eficientes los procesos productivos (Izasa, 2011).

2.5.2 Cadena productiva

En el ámbito internacional los primeros acercamiento al concepto de cadena productiva, parten de las teorías de eslabonamientos propuestas por Albert Hirschman en 1958, definidos como "el conjunto de fuerzas que generan inversiones y que son accionadas cuando la capacidad productiva de los sectores que producen consumas para esa línea y/o que utilizan los productos de la misma es insuficiente"; desarrollándose el involucrando todas las partes que las conforman -integración- o solo algunas de estas - interacción, es decir, los eslabonamientos dan paso al a evolución del concepto de cadena productiva, dado que el núcleo de su explicación radica en las organizaciones involucradas se relacionan de forma "utilitaria", es decir, sólo cuando las necesidades específicas de cada empresa así lo exigen, Hirschman (1964).

Las cadenas productivas son concebidas como un modo de integración a través de estructuras cooperativas, que permiten el fortalecimiento económico y tecnológico, y promueven la consolidación de tejidos sociales (Simanca y Montoya, 2016); están constituidas por uno o varios agentes económicos o institucionales que realizan actividades similares en el proceso de transformación y agregación de valor al producto, donde se da la interacción de diferentes participantes que, directa o indirectamente, influyen en la producción de productos y servicios, desde la transformación del producto hasta llegar al consumo del mismo, y tienen como base la cadena de valor para sus interrelaciones. El objetivo es lograr un mayor valor agregado de sus productos y

servicios ante la competencia, para lo cual toman en cuenta los cambios de su entorno, de tal manera que se tiene que empezar a trabajar a nivel de una competencia entre cadena productiva, para lograr el desarrollo del sector.

Se conoce también 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 así, la cadena productiva puede definirse como “un conjunto estructurado de procesos de producción que tiene en común un mismo mercado y en el que las características tecnoproductivas de cada eslabón afectan la eficiencia y productividad de la producción en su conjunto” (DNP, 1998).

El concepto de cadenas productivas es bastante similar al concepto de sistema de valor desarrollado por Porter en 1990; Donde existe una coincidencia para definir la cadena de valor de la organización y el sistema de valor para el conjunto de organizaciones que producen un mismo bien– coincide con el concepto de encadenamientos propuesto por Hirschman en 1858, donde uno se basa en la teoría del desarrollo económico (Hirschman), y el otro en la planeación estratégica (Porter), donde ambos tienen en común el proceso de desarrollo económico por medio de la generación de mecanismos de cooperación entre las organizaciones con el objetivo de elevar la eficiencia en el sistema productivo.

De esta manera, la cadena productiva se podría describir como el conjunto de organizaciones integradas alrededor de la producción de un bien o servicio y que van desde los productores de materias primas hasta el consumidor final dividiéndose en eslabones, identificando las funciones específicas dentro del proceso productivo que para efectos de esta investigación nos basaremos partiendo de la teoría de eslabonamientos cadenas productivas propuesto de Hirschman.

2.5.3 Cadena agroalimentaria

A partir de las definiciones anteriores, la cadena agroalimentaria se refiere a toda cadena vertical de actividades, desde la producción en el establecimiento agropecuario, hasta la etapa de procesamiento y la distribución mayorista y minorista, sin importar cómo se organiza o cómo funciona la cadena (Hobbs et al. 2000). Al tomar en cuenta lo anterior, es importante realizar un análisis de las cadenas de valor, dado que se puede considerar como una ventaja competitiva, siempre y cuando la empresa desarrolle e integre las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa o mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente, la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que estas aportan.

Actividades primarias

Se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también, a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias (Arimany, 2010).

- Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- Marketing y ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- Servicio: de postventa o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener y realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

Actividades secundarias

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de costes y valor.
- Compras.

2.5.4 Cadenas de abastecimiento

Se define como la integración de procesos claves del negocio, que van desde los proveedores hasta el usuario final, y proporcionan productos, servicios e información que agrega valor a los clientes y demás implicados como la comunidad, los accionistas y el gobierno (Beltrán y Burbano, 2002).

Los procesos claves del negocio de la cadena de abastecimiento se identifican de la siguiente forma:

1. Administración de las relaciones con los clientes (Customer Relationship Management CRM)
2. Administración del servicio al cliente
3. Administración de la demanda
4. Despacho de pedidos
5. Procesos de producción
6. Abastecimiento
7. Desarrollo y comercialización de productos
8. Manejo de devoluciones (Logística Reversiva)

Según la Food Agriculture Organization of the United Nations (FAO, 2014), en los productos agrícolas deben desarrollarse nuevos vínculos de comercialización entre el sector agroindustrial, los grandes distribuidores y los

cultivadores para el fortalecimiento de la cadena de abastecimiento y que permita satisfacer las demandas de los mercados.

La cadena de abastecimiento también conocida como cadena de suministro, de acuerdo con el Council of Supply Chain Management Professionals (2014), es definida como una red que intenta obtener el mejor uso de materiales e información entre los proveedores y los clientes, al menor costo y con la mayor rapidez posible, la cual implica a los proveedores de los insumos hasta llegar al producto final; y analiza la integración de los agentes (proveedores, fabricantes, cliente, distribuidor y el detallista). Las cuatro principales etapas de la cadena de abastecimiento del café son: la cosecha, la comercialización del café en verde, la producción y la distribución. Su principal objetivo debe ser atender la demanda de los consumidores y maximizar su satisfacción, por lo tanto, se destaca la importancia de las cadenas de abastecimiento con características dinámicas, ágiles, eficaces y rentables.

2.5.5 Cadenas globales de valor

Si bien la transnacionalización de la producción es un fenómeno antiguo, las tendencias en esa dirección se han profundizado claramente en años recientes, con lo cual se ha dado lugar al surgimiento de “sistemas internacionales de producción integrada” (UNCTAD, 2005), “redes globales de producción”, o las ya mencionadas “cadenas globales de valor” (Gereffi et al, 2001).

Las oportunidades y retos que surgen a partir del fenómeno de las cadenas globales de valor (CGV) son variadas, y sus efectos no siempre son homogéneos. La inserción en las CGV puede contribuir a diversificar las exportaciones, generar nuevos empleos, y adquirir nuevas capacidades tecnológicas en consonancia con las mejores prácticas internacionales, lo que fortalece la competitividad de los países más atrasados (Kosacoffi y López, 2008).

Se puede definir que una cadena de valor global consiste en las distintas actividades (eslabones) que la empresa u organización debe llevar a cabo, para lograr producir y vender un bien o servicio hasta llegar a la venta del producto final; estas actividades no se realizan en un solo país o localidad geográfica, sino que se reparten en distintos países para luego completar el producto final en una sola localidad.

Uno de los propósitos que se busca en los estudios donde la unidad de análisis es la cadena de valor productiva, es colaborar a la creación y desarrollo de las empresas, que refuercen el enlace de las diferentes actividades de dicha cadena, agregando valor en cada uno de ellas y utilizando racionalmente los diferentes tipos de recursos, sin afectar el medio económico que las rodea de tal forma que beneficien a la mayoría de los agentes involucrados en el proceso de desarrollo de los productos.

De acuerdo a la tabla 4, se pueden identificar las características más comunes de las cadenas de valor, que integran de manera conjunta las diferentes actividades para desarrollar un producto, desde la producción hasta su comercialización, y, por ende, genera una comunicación entre los actores dentro de la empresa, con el objetivo de satisfacer las necesidades de un mercado.

Tabla 4

Las diferentes características de las cadenas

Nombre	Características	Objetivo
Cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Forma de análisis por eslabones. • Generadora de valor al producto o servicio. • Sistema de actividades interdependientes. 	Es una herramienta de análisis para la planificación estratégica.
Cadena productiva	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de planes sectoriales. • Participación de dependencias estatales (Sagarpa). • Comunicación entre actores. 	La integración a través de estructuras cooperativas, que permiten el fortalecimiento económico y tecnológico, y promueven la consolidación de tejidos sociales.

Cadena agroalimentaria	<ul style="list-style-type: none"> • Se basa en necesidades de grupos sociales. • Desarrollo económico sectorial y regional. • Considera el paradigma ambiental. • Permite el crecimiento, la equidad y la seguridad. 	Cadena vertical de actividades, desde la producción, hasta la etapa de procesamiento y la distribución mayorista y minorista, sin importar cómo se organiza o cómo funciona la cadena.
Cadena de abastecimiento o suministro	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de inventarios • Interdependencia • Falta de visibilidad • El cliente es primordial 	La integración de procesos claves del negocio, que van desde los proveedores hasta el usuario final, y proporcionan productos, servicios e información que agrega valor a los clientes y demás implicados como la comunidad, los accionistas y el gobierno.
Cadena global de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Permite un flujo más rápido del producto con menor riesgo entre los agentes de insumos. • Aumenta la competitividad. • Permite el fortalecimiento competitivo. 	Las distintas actividades (eslabones) que la empresa u organización debe llevar a cabo, para lograr producir y vender un bien o servicio hasta llegar a la venta del producto final; estas actividades no se realizan en un solo país o localidad geográfica, sino que se reparten en distintos países para luego completar el producto final en una sola localidad.

Fuente: elaboración propia con base en información de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2015).

Por lo anterior se puede puntualizar que la cadena de valor define las fuentes de ventaja competitiva en las actividades de la industria y/o empresa generadoras de valor; en cuanto a la cadena productiva se compone por eslabones, que reunirían las organizaciones proveedoras de los insumos básicos para la producción, las empresas con sus procesos productivos, las unidades de comercialización mayorista y minorista y los consumidores finales, todos conectados por los flujos de capital, materiales y de información, es decir, los actores se vinculan entre sí para llevar el producto de un estado a otro, desde la producción hasta el consumo.

2.5.6 Metodologías aplicadas a la cadena de valor

En la actualidad, se encuentran múltiples metodologías que se han empleado en el mundo por diferentes autores y organizaciones para promover las alianzas o encadenamientos productivos, cada una de ellas propone métodos de actuación propios, adecuados a las realidades que pretenden estudiar y a los objetivos que persiguen. Aunque muchos de los propósitos coinciden en las diversas metodologías, también pueden observarse diferencias entre ellas que atienden a la forma de captación de la información necesaria (sobre la base de información primaria, métodos participativos, aplicación de encuestas, entrevistas, etc.), y a la escala de análisis (que puede ser municipal, regional y nacional); estas constituyen herramientas participativas de diagnóstico y acción con acompañamiento de las instituciones líderes del proceso, los principales objetivos y técnicas que persiguen las metodologías se muestran en la tabla 5.

Tabla 5

Diferentes metodologías aplicadas a la cadena de valor del café

Metodologías	Objetivo	Pasos
Metodología Cadenas y Diálogo para la Acción –CADIAC–. “Enfoque participativo para el desarrollo de la competitividad de los sistemas agroalimentarios”. (IICA, CIRAD (1996))	Propuestas para mejorar la competitividad de los sistemas agroalimentarios bajo condiciones de equidad; el objetivo del "diálogo y la concertación" es crear condiciones favorables para que los actores puedan acordar, de manera consensual, propuestas de políticas y acciones para el mejoramiento de la competitividad de la cadena.	Nivel 1: contexto internacional Nivel 2: las relaciones con la economía nacional Nivel 3: la estructura del sistema agroalimentario Nivel 4: el funcionamiento del sistema agroalimentario interpretación de los resultados
Metodología Valué Links para el fomento de cadenas de valor GIZ- Deutsche Gesellschaft für International Zusammenarbeit (ex GTZ)	Examina a nivel sectorial y empresarial cada eslabón de la ‘cadena de valor’, para su posterior fomento a través del diseño de estrategias. Esto incluye evaluar el potencial de mercado, los canales de comercialización, la producción, el suministro de materias primas y los actores involucrados.	Módulo 0. Decidir el uso del enfoque de cadenas de valor. Módulo 1. Seleccionar cadena de valor para el fomento. Módulo 2. Mapeo y análisis de cadenas de valor. Módulo 3. Determinar la estrategia de mejoramiento de la cadena. Módulo 4. Facilitar el proceso de fomento de cadenas. Módulo 5. Fortalecer enlaces comerciales y asociatividad. Módulo 6. Cooperar con el sector privado. Módulo 7. Arreglar la prestación de servicios.

		<p>Módulo 8. Financiar cadenas de valor.</p> <p>Módulo 9. Introducir estándares sociales, ecológicos y de calidad del producto.</p> <p>Módulo 10. Mejorar el entorno político y regulatorio de las cadenas.</p> <p>Módulo 11. Monitoreo y gestión de impactos.</p>
<p>Metodología Sistemas Agroalimentarios Localizados – SIAL– (CIRAD, IICA 2003)</p>	<p>Entender la dinámica de la concentración de las agroindustrias rurales en un territorio socialmente construido, así como sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.</p>	<p>Primera Fase: Observación y Análisis: Identificación del SIAL, sus características y Dinámicas.</p> <p>Segunda Fase: Los escenarios de acción. La “activación” del SIAL</p>
<p>Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con productores de pequeña escala: manual de campo.</p> <p>(Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) (Mark Lundy, María Verónica Gottret, William Cifuentes, Carlos Felipe Ostertag, Rupert Best), Cali, Colombia (2004).</p>	<p>Responder a las necesidades y demandas de las entidades de desarrollo rural, específicamente en el ámbito de desarrollo empresarial rural con enfoque territorial</p>	<p>Módulo 1. Enfoque territorial para el Desarrollo Empresarial Rural.</p> <p>Módulo 2. Enfoque de cadena: conceptos básicos.</p> <p>Módulo 3. Principios básicos de una estrategia de competitividad.</p> <p>Módulo 4. Selección de una cadena productiva prioritaria.</p> <p>Módulo 5. Inteligencia y contactos de mercado para la cadena.</p> <p>Módulo 6. Identificación de actores en la cadena.</p> <p>Módulo 7. Análisis de la cadena.</p> <p>Módulo 8. Análisis de puntos críticos.</p> <p>Módulo 9. Negociación y diseño de la estrategia de competitividad.</p> <p>Módulo 10. Monitoreo y evaluación de la implementación de la estrategia de competitividad.</p>
<p>Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas. 2006 (Plataforma RURALTER (SNV, VSF-CICDA, Intercooperation)</p>	<p>Destacar la gran cantidad de herramientas proporcionadas, sobre todo la identificación y la solución de las inequidades que se dan en la cadena seleccionada, dado que considera que la participación y retribución equitativa entre los actores genera mayor motivación, estimula la innovación, la confianza y la coordinación.</p> <p>En cuanto al análisis/diagnóstico participativo de la cadena, la descripción es muy didáctica, lo que facilita y motiva su aplicación por los usuarios de la guía.</p>	<p>Parte 1. Objetivo de la guía</p> <p>Parte 2. Marco.</p> <p>Parte 3. La participación en el análisis de cadenas productivas.</p> <p>Parte 4. Estructura de la guía y explicaciones para su uso.</p> <p>Parte 5. Fase preliminar: Preparación y delimitación del análisis.</p> <p>Parte 6. Fase central: ¿qué información debemos tomar en cuenta y analizar?</p> <p>Parte 7. Fase final: ¿cómo analizar la información y planificar acciones de soporte?</p> <p>Parte 8. Conclusiones. Orientación para realizar.</p>
<p>Instrumentos para programas de desarrollo de clusters. (ONUDI, 2007)</p>	<p>Dirige a facilitadores (e instituciones, Proveedores de servicios que desempeñan la función de facilitadores).</p>	<p>Módulo 1 – Introducción al concepto de clúster.</p> <p>Módulo 2 – El enfoque de desarrollo de clúster de la ONUDI.</p> <p>Módulo 3 – El proceso de selección de clúster.</p> <p>Módulo 4 - La gobernanza del clúster y el rol del facilitador.</p>

		Módulo 5 –El proceso de diagnóstico. Módulo 6 –Formulación de una visión compartida y planificación de proyectos. Módulo 7 – Implementación de proyectos colectivos y sostenibilidad. Módulo 8 – Monitoreo y evaluación.
Guía de promoción de Cadenas de Valor (3 tomos). (GTZ, Programa Fortalecimiento de la Economía y del Empleo (Fortalece) y GFA Consulting Group (Carmen Langner y Wolfgang Demenus), El Salvador (2008)	La guía metodológica consiste en su estructura de tres tomos que se dirigen a diferentes grupos de usuarios. Cada uno de los tomos puede utilizarse de manera individual como fuente de información comprimida sobre los principales temas, oportunidades y desafíos, que implica trabajar conjuntamente entre públicos y privados en procesos asociativos de fortalecimiento de cadena.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El concepto: ¿qué es una iniciativa promotora de una cadena de valor? 2. Selección de subsectores y cadenas de valor. 3. Movilización de los actores de la cadena. 4. Diagnóstico de la cadena. 5. Objetivos, estrategia y plan de acción de la cadena de valor. 6. Implementación y monitoreo de la estrategia.
Guía metodológica de facilitación de cadenas de valor. (GTZ, Programa Desarrollo Rural Sostenible (PDRS) e InWEnt, Perú (2009))	Servir como apoyo para procesos de capacitación, basados en la metodología Value Links desarrollada por la misma GTZ; contiene herramientas y ejercicios participativos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Decidiendo el fomento de cadenas de valor. 2. Diseñando estrategias para el fomento de cadenas de valor. 3. Implementando y fortaleciendo enlaces, alianzas y servicios en las cadenas de valor. 4. Monitoreando y evaluando las cadenas de valor.
Manual Operativo de Fomento de Cadenas Productivas: El Enfoque de Empresa Ancla (IRIS Center y CARANA Corporation (2010), Proyecto Red Productiva)	Trata de vincular a empresas ancla que tienen conocimiento del mercado con proveedores que disponen de productos para la venta, lo que se complementa con relaciones estratégicas y visión de largo plazo para mejorar la competitividad y la Sostenibilidad de una cadena productiva.	<p>Capítulo I. Introducción conceptual y metodología.</p> <p>Capítulo II. Mecanismos operativos para el desarrollo de cadenas.</p> <p>Capítulo III. Desarrollo de cadenas pasó a paso.</p> <p>Capítulo IV. Herramientas para desarrollo de cadenas.</p>
Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor. CEPAL (2014)	Se ofrece una metodología para el fortalecimiento de cadenas de valor, a través del diseño de estrategias participativas a nivel de actores que integran la cadena.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de meta objetivos 2. Selección de cadenas 3. Diagnóstico 4. Primera mesa de diálogo 5. Buenas prácticas 6. Elaboración de estrategias 7. Segunda mesa de diálogos 8. Apoyo a la implementación 9. Lanzamiento

Fuente: elaboración propia con base en artículos consultados

El análisis de las metodologías ayuda a conocer y a analizar la importancia que se tiene al identificar la cadena de valor dentro de una organización, y sus ventajas en la caracterización de los eslabones; pero a pesar de que han evolucionado a través del tiempo aún existen discrepancias entre autores, estas

herramientas siguen en construcción por su carácter dinámico y complejo de las relaciones, que intenta modelar, caracterizar y esclarecer dentro de la cadena.

2.5.7 Riesgos que se presentan en la cadena de valor productiva

Es importante mencionar que el acceso a una cadena de valor y el buen desempeño de la misma, están condicionados por una serie de riesgos sistémicos, de mercado, operativos, de crédito y de liquidez que se encuentran interconectados, y que afectan a los diferentes actores de una cadena. Ello hace que la ocurrencia de un siniestro en algún punto o vínculo de la cadena, pueda tener consecuencias para toda la cadena (Calatayud y Ketterer, 2016).

En la actualidad, la elaboración y la adopción de una estrategia integral de gestión de riesgos para cadenas de valor se encuentran limitadas por al menos cuatro factores:

- La falta de una identificación a nivel global de los riesgos y de las acciones de prevención y mitigación de los mismos.
- Las fallas de coordinación entre los actores del sector privado que participan en una cadena, los cuales toman decisiones intentando maximizar sus posiciones locales, con escasa visibilidad de las consecuencias a nivel global.
- Fallas de coordinación entre el sector privado y el sector público, y dentro de este último, para identificar obstáculos y coordinar acciones con el fin de superarlos.
- Falta de acceso al financiamiento para implementar las acciones de prevención y mitigación de riesgos que pudieran ser identificadas.

En la literatura existen diferentes maneras de clasificar los riesgos que afectan el funcionamiento de las cadenas de valor productivas, estos pueden ser de carácter sistémico, de mercado, operativos, acceso al financiamiento y liquidez; de los cuales se tiene que, entre los factores de riesgo más graves que

puede enfrentar una cadena de valor, los *practitioners* destacan las fallas en el aprovisionamiento, los desastres naturales, la incertidumbre política y regulatoria, las fallas en los procesos logísticos, los daños en la calidad de los productos, y las demoras en los procedimientos aduaneros (Hillman y Keltz, 2007).

En ocasiones resulta trascendental, para la estabilidad y el buen desempeño de la cadena de valor productiva, desarrollar estrategias de gestión de riesgos que permitan identificar los riesgos a los que se encuentra expuesta la organización, sus probabilidades de ocurrencia y los efectos que podrían tener a nivel global. Debido a la interconexión que existe entre los eslabones de la cadena, es importante que todos los actores participen en la propuesta de elaboración de estrategias de gestión de riesgos.

Dado que los riesgos se presentan en los diferentes eslabones que conforman la cadena de valor, resulta importante certificar que los distintos actores de esta cadena puedan ser partícipes de la elaboración de estos programas de gestión de riesgos, con el propósito de lograr la combinación de instrumentos de solución más apropiada. En este sentido, dichos programas parten de la valoración de los obstáculos y las necesidades de la cadena de valor de la organización con la finalidad de conocer los factores que están incidiendo sobre las ventajas competitivas, valorando su incidencia relativa, para poder definir prioridades y estrategias de acción concertadas entre los diferentes actores. Por consiguiente, es muy importante considerar la identificación de las bases de las ventajas competitivas. La cadena de valor es una unidad importante de análisis para comprender las ventajas competitivas de la empresa (Nations, United, 2007).

2.5.8 Conceptos de competitividad

En la Tabla 6 se muestra un resumen de algunas de las definiciones sobre el concepto de competitividad, las más relevantes que se han realizado, a partir de la cual se desarrollan numerosas publicaciones.

Tabla 6

Definiciones de competitividad

Año	Autor	Definición
1985	Scott, B	Es la capacidad de un país para producir y distribuir bienes y servicios en la economía internacional, en competencia con los bienes y servicios producidos en otros países, de forma que se gane una calidad de vida creciente.
1988	Calleja, A.	Es la capacidad de producir y comercializar bienes y servicios en los mercados internacionales en competencia con otros países, de forma que proporcione cotas crecientes de empleo y bienestar.
1988	Argandoña, A.	Representa a corto plazo la capacidad de crear, producir y distribuir bienes y servicios en el mercado internacional, en condiciones favorables para los factores nacionales. A largo plazo, la competitividad exige el aumento de aquella capacidad de crear, producir y vender bienes y servicios en mejores condiciones que los demás.
1988	Canales, J.	Es la capacidad de un país para producir y vender bienes en los mercados internacionales, manteniendo o aumentando sus cuotas de exportación.
1988	Mochon y Pajuelo	La competitividad tiene una perspectiva macroeconómica, basada en el índice de precios y el tipo de cambio; y una perspectiva microeconómica, condicionada por la productividad, la capacidad de elaborar estrategias eficientes o la capacidad organizativa.
1988	Fernández	La competitividad requiere un marco macroeconómico estable, pero depende de los precios y costes de producción internos.
1990	Porter, M.	La competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital.
1992	Tyson	Es la habilidad de producir bienes y servicios que cumplan los requisitos de la competencia internacional.

2006	Simmie, J.	La definición operativa usual de competitividad es la cuota de mercado de un determinado sector o industria.
2008	Trichet, J.C.	La competitividad en un sentido amplio se puede entender como la habilidad de los países para mejorar en una economía internacional cada vez más integrada, y para embarcarse en un camino sostenido de alto crecimiento del <i>output</i> que mejore el bienestar de las personas.
2010	Arimany	Un análisis de innovación no sería apropiado si no se conoce cada componente o eslabón de la cadena de valor en un contexto de competitividad, se refiere a la cadena de valor como una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, para identificar la ventaja competitiva en aquellas actividades que generan valor.

Fuente: elaboración propia con base a información de artículos consultados de los años de 1988 al 2010.

De acuerdo con lo anterior, se pueden encontrar diversas definiciones totalmente válidas de la competitividad, de tal manera que estas se pueden clasificar en dos:

- a) Aquellas que le dan un peso muy importante a los factores macroeconómicos.
- b) Y las que incluyen tanto factores macroeconómicos como microeconómicos para el análisis de la competencia.

Evolución del concepto de competitividad

Como punto de partida, el concepto de competitividad es algo que se ha manejado desde hace algunos años, y ha evolucionado en su definición. Debido a que se limita el término, se han generado numerosas definiciones que tienen variaciones sustanciales entre ellas. En este sentido, entender en toda dimensión el concepto de competitividad es importante, dado su valor para explicar y abordar la problemática que plantea tanto la creación como la identificación de los factores necesarios, para que en economías de escaso desarrollo resulten

viables procesos de desarrollo, o por lo menos, de crecimiento de algunos sectores; el análisis de la competitividad visto desde la óptica de diferentes autores, permitirá comprobar que, a través del tiempo, exige de la implementación de una diversidad de políticas, que permitan la superación de los obstáculos existentes para lograrla.

El concepto de competitividad es el resultado de una larga historia de pensamiento económico, presente en un principio en las teorías de comercio internacional, y diverge luego como un campo separado de análisis. Numerosos economistas han influido en la elaboración –hoy de alto grado de complejidad– del término competitividad, con lo cual se reseñarán brevemente los aportes de cada uno en la evolución del concepto.

Para ello se distinguirán tres etapas en la evolución de la competitividad: David Ricardo con la ventaja comparativa, Porter aportando la ventaja competitiva y la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo con el enfoque de competitividad sistémica. Asimismo, se mencionará en el cuarto apartado, otros aportes concomitantes que no se encuadran de manera directa en ninguna de estas etapas.

2.5.9 Competitividad asociada a la ventaja comparativa

Nacieron con la teoría del comercio internacional, el cual constituye uno de los motores de crecimiento de la economía, por ese motivo ha despertado la atención de los economistas desde hace siglos. Ezeala, F. (1999), en este sentido, se refiere al comercio internacional como el motor que impulsa el crecimiento económico y a la competitividad internacional como el combustible de dicho motor; esta corriente privilegiaba la acumulación de oro y plata por medio de la cual quedaba definida la riqueza de un país, para lograrla proponían que un país debía exportar todo lo que pudiera e importar tan poco como fuera posible. Su visión de la competitividad, por lo tanto, implicaba maximizar las exportaciones netas o la balanza comercial con el exterior.

Adam Smith, en cambio, afirmaba que en realidad todos los países podían obtener beneficios del comercio internacional, y que no iban a resultar, de manera inevitable, ganadores y perdedores en el mismo. Para este autor, el comercio entre dos naciones estaba basado en la ventaja absoluta, esto es, en la producción a costos unitarios menores. Cuando una nación es más competitiva que otra (o tiene una ventaja absoluta) en la producción de una mercancía, pero es menos eficiente que otra nación (o tiene una desventaja absoluta) al producir una segunda mercancía, entonces ambas naciones pueden ganar si se especializan en la producción de la mercancía de su ventaja absoluta e intercambian parte de su producción con la otra nación, a cambio de la mercancía de su desventaja absoluta. El beneficio del comercio surgía porque abría la posibilidad a la división internacional del trabajo (Salim, 2006).

Sin embargo, esta teoría no admitía el comercio entre naciones cuando una de ellas era más eficiente en la producción de todos los bienes. La teoría de la ventaja comparativa predice que hay ganancias provenientes del comercio, por la mayor producción en el bien en el que un país tiene una ventaja comparativa y la menor producción del otro bien, al exportar aquel en el que tiene la ventaja comparativa, un país puede aumentar el consumo de ambos bienes. Así, el comercio podía seguir siendo un juego en el que todos se beneficiaban, aunque en este caso se permitía que los países se especializaran en la producción de más de un bien.

“David Ricardo extendió la teoría de la ventaja absoluta a la de la ventaja comparativa. Desde esta nueva teoría, aun cuando una nación fuera menos competitiva o eficiente que otra (o tuviera una desventaja absoluta) en la producción de mercancías, entre más abundante sea un factor menor será su costo, por lo tanto, si la mano de obra en un país fuera abundante en comparación con el capital y la tierra, los costos de la mano de obra serían más bajos, en relación con los costos de los otros factores de producción entre bienes diferentes del otro” (D, BI, Fern, & Prof, 2010).

A partir de estas presunciones, destaca que los países exportarán los bienes que su trabajo produce en forma relativamente más eficiente, e importarán aquellos que su trabajo produce de forma relativamente más ineficiente. En otras palabras, el patrón de producción de un país está determinado por la ventaja comparativa.

2.5.10 Competitividad asociada a la ventaja competitiva

En la actualidad, para las organizaciones que quieren mantener una ventaja competitiva, es importante tomar en cuenta sus fortalezas internas, las cuales provienen de sus recursos y capacidades, que dentro de los nuevos enfoques pasan a ser la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías de producción, la iniciativa empresarial, la inversión en capital humano, el conocimiento, las interrelaciones productivas, etc. Para poder lograrlo, las organizaciones deben integrar de manera sistémica los diferentes recursos, para generar capacidades cada vez más difíciles de imitar. El proceso a seguir se resume en los siguientes pasos: (Riveros, 2008).

1. Hacer un diagnóstico de la cadena de valor.
2. Determinar la importancia y el valor de las contribuciones de las diferentes actividades primarias y de apoyo.
3. Eliminar aquellas actividades que no generan valor.
4. Potenciar aquellas actividades cuyas aportaciones al margen global es elevada y forman parte del núcleo central del negocio.
5. Centrar y definir las actividades esenciales que forman parte del negocio (focalización).
6. Liberar recursos que ahora podrán destinarse a su labor básica.
7. Reducir las áreas de gestión.
8. Estudiar, valorar y seleccionar estrategias alternativas básicas y de apoyo.
9. Asegurar que los recursos son utilizados en pro del beneficio real y potencial.
10. Construir nuevas capacidades para suplir debilidades existentes.
11. Retroalimentar el proceso a fin de mejorar continuamente.

Es importante mencionar que un avance principal en estos desarrollos fue dado por la contribución de Porter (1990), quien acuñó el término de “ventaja competitiva”, en contraposición al de “ventaja comparativa”. Identifica a las ventajas competitivas como el resultado de una serie de factores interrelacionados, y menciona que hay cuatro características nacionales relevantes que permiten la formación de un ambiente propicio para el mejoramiento y la innovación, estas son las siguientes: (Suñol, 2006).

- La estrategia de la firma, la estructura y la rivalidad.
- Condiciones de demanda.
- Industrias relacionadas y de apoyo.
- Condiciones de los factores.

Para aumentar la productividad, los insumos de factores deben mejorar su eficiencia, su calidad, y en última instancia, su especialización en áreas particulares. Los factores de producción menos importantes como la mano de obra no calificada y las materias primas pueden ser obtenidas por cualquier compañía, por lo tanto, no generan ventajas competitivas sostenibles; sin embargo, los factores especializados requieren grandes inversiones y son más difíciles de duplicar. En este sentido, Porter en 1990 agrega que la carencia de factores básicos –lo cual se constituiría en una desventaja estática en modelos convencionales– se convierte, desde su perspectiva, en una fuente de ventaja competitiva dinámica, al forzar a las industrias a desarrollar innovaciones y mejoras para contrarrestar tal obstáculo. A este esquema de factores se le conoce como el diamante de competitividad el cual se muestra en la figura 5.

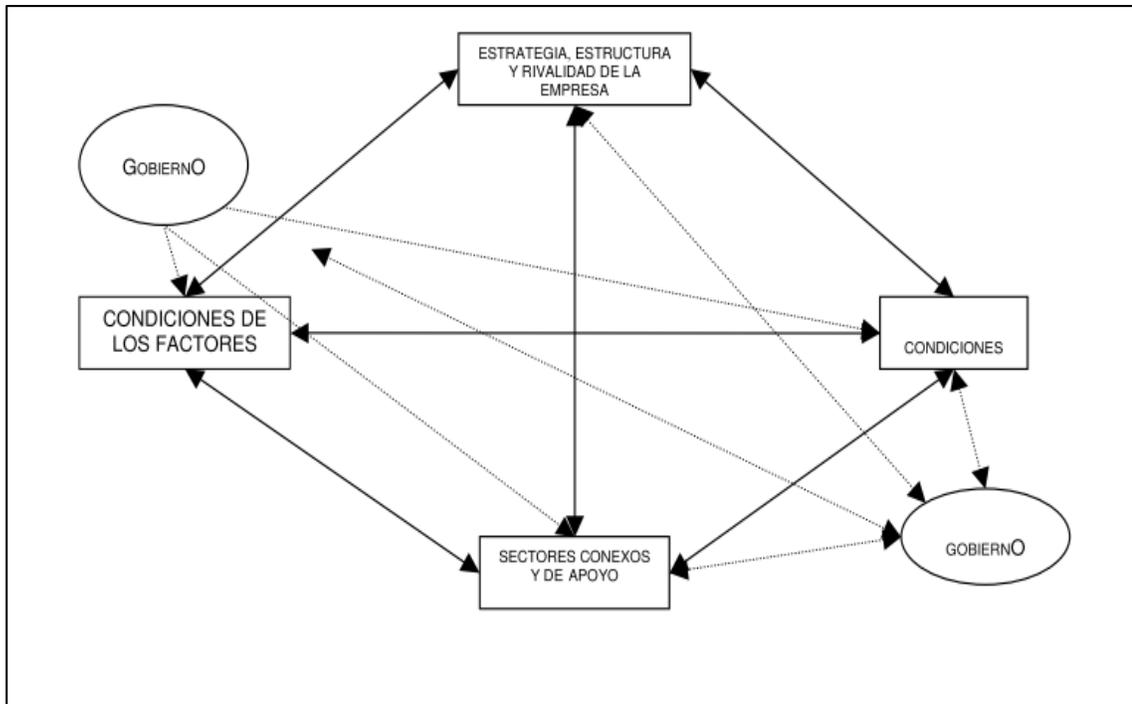


Figura 5. Modelo de diamante para la ventaja competitiva
 Fuente: Salim, 2006.

En este punto puede citarse a Doryan, E. Sánchez, J. Pratt, F. Gamier, G. Marshall, L. (1999), quienes destacan que “en la visión dinámica y comprensiva de la competencia que surge de la contribución de Porter, la ubicación geográfica ha sido revalorizada como un elemento clave para generar ventajas competitivas. Ahora se entiende mejor que los vínculos con compradores, proveedores y distintas organizaciones, que establecen las empresas en los ámbitos geográficos en los cuales operan, no solo son vitales para mejorar la eficiencia, sino también para elevar la tasa de innovación. Con esa perspectiva, Porter le ha dado especial importancia al hecho de que las empresas altamente competitivas en el nivel mundial tiendan a agruparse en espacios relativamente pequeños, en los cuales esos vínculos son especialmente estrechos y profundos”.

Además de su modelo de competitividad, Porter (1990) propone una tipología de etapas de competitividad, que permite clasificar a una nación con respecto a su grado de desarrollo competitivo. A partir de las características de cada etapa los países pueden favorecer estrategias de desarrollo, desde el

mejoramiento de algunas condiciones nacionales claves, que determinan el clima de los negocios, y dan lugar a impulsos en el sendero de crecimiento, tomando como base a este autor se elabora la tabla, se describen las características de las etapas de la competitividad.

Tabla 7

Características de las etapas de la competitividad

Características	Etapa impulsada por		
	Factores	Inversión	Innovación
Determinante de la ventaja competitiva	Condiciones de los factores: dotación de recursos preexistente.	Condiciones de los factores: inversiones de firmas y gobierno que genera factores más especializados. Mayor rivalidad doméstica: incorpora presión a invertir.	Todos los vértices del diamante. La demanda local es exigente y sofisticada debido a mayores salarios, educación y rivalidad. La rivalidad es creciente por el ingreso rápido de empresas, lo que acelera la innovación. Los factores y las industrias de apoyo son altamente especializados y eficientes.
Variable en la que se compite	Precios por reducción de costos de factores básicos, os mercados son estándar.	Mix de diseño y precio en mercados relativamente estandarizados.	Procesos y productos exclusivos o precios por avance tecnológico y productividad.
Rol del Estado	Proteger contra la competencia extranjera.	Invertir y fomentar inversiones privadas, canalizar capital escaso, promover toma de riesgos, brindar protección temporal a la entrada de rivales domésticos y al logro de escalas eficientes de planta.	Promover condiciones adecuadas en los cuatro vértices: crear más factores avanzados, reservar la rivalidad doméstica, mejorar la calidad de la demanda doméstica, estimular nuevos negocios.

Tecnología	Escasa, fácil de adquirir, principalmente por importación, imitación o IED.	Importación de tecnología extranjera, mejorada y adaptada luego a las particularidades y requerimientos locales.	Se crea nueva tecnología localmente. La innovación sistemática empuja el "estado del arte".
------------	---	--	---

Fuente: elaboración propia con base a información de artículos consultados (OCDE, 1997 & Suñol, 2006).

2.5.11 La competitividad de las empresas

Los principales factores que han incidido en el cambio de la estructura competitiva son:

1. Globalización de la economía
2. Avances tecnológicos
3. Desarrollo de las comunicaciones
4. Nivel de demanda de productos de alta calidad

En este sentido la globalización de la economía plantea el gran desafío de la competitividad, al cambiar la estructura competitiva de nivel local a nivel mundial, y al presionar a las organizaciones a moverse más rápido en aras de mantenerse con los cambios del entorno, a ser más flexibles y apuntar a la mejora continua, estrategias como *benchmarking*, se utilizan para identificar puntos de referencia y realizar las comparaciones respectivas, y así evaluar la situación de la compañía, conocer y adaptar las prácticas líderes efectivas en todas las áreas de la organización y generar valor, lograr una ventaja competitiva, entre otras; otro factor que impacta es el de los avances tecnológicos, apuntan a la mejora de servicios, productos y procedimientos por parte de las organizaciones, generando el aprendizaje continuo, el desarrollo de nuevos productos y el mantenimiento de productos con mayor calidad para los consumidores, así como un buen manejo de conocimientos y habilidades sociales.

La globalización ha intensificado la competencia. Los factores que determinan la competitividad no se encuentran en el contexto macroeconómico, sino en la capacidad de las empresas para adaptarse a un contexto de mercado y desarrollar sus ventajas competitivas; por tal motivo, se considera que las empresas son quienes determinan la participación rentable y su permanencia.

2.5.12 Competitividad estructural y sistémica

En el marco de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE), se han resumido y sistematizado estos diversos enfoques en una visión integral que se denominó "competitividad estructural" (OCDE, 1997). Este concepto se basa en la teoría evolucionista y de la innovación, y parte de estudios empíricos que atribuyen a las diferencias –en la capacidad de innovar, la productividad del trabajo y otras particularidades sectoriales de los países– un rol crucial como determinantes de brechas tecnológicas duraderas, que gestan modificaciones en las ventajas comparativas entre economías.

El elemento central hace el énfasis en la innovación como factor primordial del desarrollo económico y el logro de la competitividad, al cual deben contribuir: una organización empresarial capaz de activar los potenciales de aprendizaje e innovación en todas las áreas de una empresa, redes de colaboración orientadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones, y un contexto institucional con capacidad para fomentar la innovación (Esser et al. 1996).

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL, 2001) plantea que el concepto de competitividad sistémica, por su parte, se caracteriza y distingue, ante todo, por reconocer que un desarrollo industrial exitoso no se logra meramente a través de una función micro o de condiciones macroeconómicas estables en el nivel macro, sino también por la existencia de medidas específicas del gobierno y de organización; por lo anterior podemos entender que hay distintas propuestas para que una organización pueda identificar sus ventajas para competir, y, con ello, facilitar la selección de una estrategia competitiva los que dan origen, en forma amplia, a la formulación de la estrategia.

2.5.13 Estrategias

El modelo de la ventaja competitiva, se lleva a cabo a través de estrategias competitivas que permitan tomar acciones, las cuales se ponen en marcha para alcanzar una posición ventajosa frente al resto de los competidores que se traduzca en la consecución de una ventaja competitiva sostenida a lo largo del tiempo y una mayor rentabilidad.

En este sentido podemos decir que las estrategias constituyen la forma principal de resolver cada una de las restricciones observadas en una cadena. Suelen basarse en las buenas prácticas investigadas y en otras fuentes de conocimiento, análisis y reflexión, como entrevistas a especialistas o expertos destacados (Padilla & Oddone, 2014). Mintzberg, (1998) coincide en que la estrategia se puede definir con cinco palabras: plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva. El plan establece el curso de acción definido conscientemente, es una guía para enfrentar una situación; la pauta de acción está dirigida a establecer una maniobra para derrotar a un oponente o competidor; el patrón hace relación al comportamiento en el curso de las acciones de una organización; la posición identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve, es decir, la clase de negocio, actividad, entre otros; y la perspectiva relaciona a la organización con su entorno, lo cual le permitirá establecer determinadas acciones a realizar.

Por lo anterior se puede entender como la organización toma en cuenta, tanto el entorno interno como el externo, para poder observar las distintas maneras en las cuales puede relacionarse para generar ventajas frente a la competencia, de tal forma que cree una posición única y valiosa que comprenda un conjunto distinto de actividades que permitirán establecer un curso de acción dentro de la cadena de valor identificada.

Así, una estrategia es el esquema o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece las acciones coherentes y

más favorables a realizar para dar solución a las problemáticas detectadas; si se identifican las líneas de acción, se puede organizar una planificación y sistematización, para llevar a cabo la intervención para el fortalecimiento de la cadena. De esta forma se podrán detectar las condiciones básicas para iniciar con rapidez la ejecución de las actividades que fortalezcan las cadenas de una forma específica y focalizada, cuyo objetivo es el fortalecimiento de la cadena por medio de los actores que intervienen; se puntualiza de una manera particular en que una organización identifica las fuerzas internas y externas, con el propósito de diseñar el mejor escenario para la toma de decisiones de la organización.

Estrategia organizacional: determina en qué negocios la organización quiere participar, con relación a los elementos de la estrategia (alcance, asignación de recursos y ventaja competitiva), se enfoca principalmente en el alcance y la asignación de recursos, puesto que proviene del más alto nivel de la organización, donde compete la visión más global de ella.

Estrategia de negocios: se enfoca en competir en un mercado y negocio, y cómo es el conjunto de actividades que le permitirán centrarse primordialmente en conseguir el beneficio económico, alcanzando una ventaja competitiva.

Estrategia funcional: se ocupa del desarrollo y cuidado de una capacidad funcional, para proporcionar una ventaja competitiva a una empresa o unidad de negocio, para lo cual define los procesos y acciones.

Suárez (2010), define los elementos estratégicos para el desarrollo en el interior de las cadenas, los cuales se centran en elevar el nivel de integración, generar esfuerzos gubernamentales para propiciar la integración, mejorar la integración de la innovación-desarrollo, reforzar la actividad de registros y patentes, y elevar el valor agregado del servicio que se brinda a los consumidores finales.

La integración en la cadena es un término que transita desde la interrelación de los procesos y flujos internos de cada organización, hasta la combinación de los procesos y flujos de múltiples actores, donde dichos procesos se alinean en función de la estrategia de la cadena, con el objetivo de satisfacer al cliente (Bowersox, 2009).

Estrategias de competitividad y sustentabilidad

En la actualidad, la visión de las organizaciones que quieran mantenerse competitivas necesitan integrar la sustentabilidad como parte de su estrategia de negocios, debido a que la competitividad y sostenibilidad son pilares fundamentales en el desarrollo de toda empresa, puesto que mejora el nivel de productividad, promueve la atracción de nuevos clientes y fortalece su posicionamiento en el mercado. El adecuado vínculo entre ambos principios, donde el uso eficiente de los recursos naturales, económicos y sociales, así como la adaptación de la empresa a las preferencias de los individuos para proveerles de productos sustentables y saludables, son exigencias que las empresas deben considerar como oportunidades estratégicas para generar valor agregado, alcanzar objetivos y metas planteadas (Lloret, 2011).

Por ello, la estrategia adoptada debe enfocarse en ofrecer al cliente la satisfacción de sus necesidades, para lograrlo se debe conocer a profundidad el segmento o los segmentos sobre los cuales actúa la organización y cómo los clientes definen el valor, a su vez, deben tener en cuenta la capacidad para transformarse y cambiar en el menor tiempo posible. El análisis por medio de la cadena de valor en la organización ayuda a una gestión más eficiente de aquellos elementos considerados fuente de ventaja competitiva, y a concentrar recursos para eliminar las debilidades detectadas, lo cual permite la adecuación de la oferta a las necesidades y expectativas de los mercados, e incrementa el valor del producto o servicio para el cliente.

Para esta investigación se desarrollaron las estrategias organizacionales que permitieron identificar el vínculo de los diferentes eslabón de la cadena de valor productiva; la integración de los agentes, capacitación, programas focalizados a las necesidades de los productores, la implementación de controles de información por mencionar algunas.

2.6 Marco normativo

En este apartado se aborda los criterios, planes y programas de la política internacional, nacional y estatal que rigen al sector cafetalero, en que deben desarrollarse las acciones para alcanzar los objetivos propuestos.

2.6.1 Convenios internacionales

La Organización de la Comisión Internacional (1994) modificó los objetivo generales que no cambiaban desde 1962 cuando fue creado por el reconocimiento y la importancia que el café tiene para la economía de varios países –los cuales dependen en gran medida de este producto para obtener divisas y así continuar sus programas de desarrollo económico y social–, con la colaboración internacional para la comercialización del café, en busca de la diversificación económica y con el propósito de generar el desarrollo de los países productores y los consumidores lo cual origino a que se modificara el Convenio Internacional del Café firmado en Nueva York, 1962.

La Organización Internacional del Café, (OIC, 2000), menciona que la crisis de precios del café se generó después de las heladas en Brasil en 1993, generando una lenta recuperación, los precios del año 2000 cayeron a 54.33 centavos por libra mucho más bajo que en 1980 y 1989, cuando el café llegó a 127,92 centavos de dólar por libra, originando una razón importante para realizar cambios con el objetivo de promover la cooperación internacional con el café, facilitar la expansión y la transparencia del comercio internacional de este producto; así como, servir de centro para la recopilación, divulgación y

publicación de información económica, técnica, estadísticas y estudios para la investigación y el desarrollo acerca del café. Expiró en febrero de 2011.

El Convenio Internacional del Café (CIC) de 2007 entró en vigor el 2 de febrero del 2011, fue ratificado y ha sido diseñado para resaltar el papel de la OIC, a través de un foro para consultas intergubernamentales para incrementar su contribución a la información significativa sobre el mercado y su transparencia comercial, asimismo, para asegurar que la organización desempeñe un papel único en el desarrollo del potencial del sector cafetero, para lo cual incluye la disponibilidad de información pertinente, a métodos y servicios financieros que puedan ser de ayuda a los productores del café. El Convenio reconoce además las contribuciones de un sector de café sostenible para el logro de las metas internacionales convenidas, que incluyen al Desarrollo de Metas en el Milenio (MDG's del inglés - Millennium Development Goals), especialmente con respecto a la erradicación de la pobreza.

2.6.2 Políticas y estrategias nacionales

Plan Nacional de Desarrollo

En el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2024, se enfoca en la construcción de un nuevo pacto social capaz de contener y remontar el desbarajuste al que fue conducido el país, de esta forma se plantean cuatro puntos:

1. Política y Gobierno
2. Política Social
3. Economía y
4. Epílogo: Visión de 2024

Dentro de este plan, en el apartado de la economía, se menciona que el incremento de la productividad y la competitividad no tienen sentido como objetivos en sí mismos, sino como medios para lograr un objetivo superior: el bienestar general de la población; el poder público debe servir en primer lugar al interés público, no a los intereses privados, y la vigencia del estado de derecho

debe ser complementada por una nueva ética social; el Gobierno federal se ha propuesto como uno de sus objetivos romper ese círculo vicioso entre postración del campo y dependencia alimentaria, para lo cual ha emprendido algunos de los programas:

Programa Producción para el Bienestar

Está orientado a los productores de pequeña y mediana escala, beneficiara a unos 2.8 millones de pequeños y medianos productores (hasta 20 hectáreas), que conforman el 85% de las unidades productivas del país, con prioridad para 657 000 pequeños productores indígenas. Canaliza apoyos productivos por hectárea con anticipación a las siembras, e impulsa entre los productores prácticas agroecológicas y sustentables, la conservación del suelo, el agua y la agrobiodiversidad; alienta la autosuficiencia en la producción de semillas y otros insumos, así como en maquinaria y equipo apropiado a la agricultura de pequeña escala, y la implantación de sistemas de energía renovable. Se entrega un apoyo de 1 600 pesos por hectárea para parcelas de hasta 5 hectáreas, y de 1 000 pesos para parcelas de entre 5 y 20 hectáreas.

Programa de apoyo a cafetaleros y cañeros del país

Se establecerán dos programas emergentes orientados a apoyar a los pequeños productores de café y de caña de azúcar, mediante el cual se beneficiarán a 420 000 productores, de los cuales 250 000 son pequeños productores de café y 170 000 son productores de caña de azúcar.

El programa de café está orientado a canalizar apoyos productivos por un monto de 5 000 pesos por productor de hasta una hectárea; mientras que el programa de caña de azúcar está orientado a apoyar a productores de hasta cuatro hectáreas, que recibirán un apoyo directo de 7 300 pesos por productor (Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024).

Los apoyos que se otorgarán se orientan a impulsar la renovación de cafetales, el uso de mejores materiales genéticos y la implementación de prácticas de producción sustentables, así como a la agregación de valor y diferenciación de sus productos, a la conservación y al mejor uso del suelo y del agua, y a la conservación de la biodiversidad.

2.6.3 Plan Estatal de Desarrollo de Nayarit

En el Plan Estatal de Desarrollo de Nayarit 2017-2021 se establece la importancia de orientar esfuerzos tanto de la sociedad como del Gobierno para lograr el bienestar y la seguridad social, hacer mejoras en los servicios públicos, aumentar el empleo formal y mejorar las condiciones laborales, además de propiciar un aprovechamiento sostenible de las riquezas naturales; los cuales se establecen como objetivos a seguir para lograr el desarrollo social, económico y territorial del estado de Nayarit; A lo largo de los diferentes ejercicios de participación y análisis se han definido cuatro grandes directrices que definen los cuatro ejes rectores que estructuran la propuesta de Plan:

1. Gobierno eficiente y seguridad ciudadana
2. Productividad y empleo
3. Gestión Social Integral y
4. Gestión sustentable para el territorio.

2.7 Marco referencial

Existen diferentes investigaciones que permiten analizar cadenas de valor del café, por ejemplo: la que desarrollaron Rubén et al (2018), donde realizó la identificación del crecimiento económico por medio de la cadena de valor, promulgada por el Consejo Nacional de Café (CNC), la cual se fundamenta en cinco áreas críticas que abarcan los aspectos humanos, productivos, comerciales, ambientales e institucionales llegando a la conclusión que la cadena de café genera ingresos para los productores campesinos, y trabajadores permanentes y estacionales (migrantes), se da con mayor relevancia en la

producción primaria y el procesamiento; Carvajal (2017), realiza una investigación la cual analiza el mercado mundial de café por medio de la cadena de valor, para potencializar la implementación de programas sostenibles, los principios fundamentales de un sistema integrado de gestión y se desarrolló para la comercialización y procesamiento de los cafés sostenibles, concluyendo que los comercializadores de café desarrollen altos niveles de integración con proveedores domésticos, se incluyen las cooperativas y los caficultores; Arias et al. describen los agentes que componen los eslabones de la cadena de producción y comercialización, para determinar el efecto socioeconómico y ambiental de actividad sobre la zona geográfica donde operan los eslabones agrícola y agroindustrial, con un enfoque de cadenas globales de mercancías (CGM) y el de desarrollo sostenible, los cuales permiten establecer las interconexiones socioeconómicas entre los diferentes agentes y actores de los eslabones de producción, procesamiento y comercialización alrededor de un producto, así como los efectos ambientales sobre la zona de influencia por medio de visitas, por mencionar algunas, cada una plantea procesos de análisis de las cadenas de valor enfocadas a la producción de este, además de metodologías de análisis enfocadas a los mercados del café.

De igual forma también se muestran algunas investigaciones similares, aplicables a la cadena de valor productiva del sector cafetalero, que aportan información relevante para el análisis de la investigación, pero como se muestra en la tabla 8, las metodologías de cada investigación son distintas en cuanto al tipo de herramientas que se utilizan.

Tabla 8

Referencias de autores sobre investigaciones de cadenas de valor en el café

Autor	Año	Objetivo	Metodología	Conclusión
Rubén, Paul Sfez, Tommie Ponsioen, Néstor Meneses	2018	Identificación del crecimiento económico por medio de la cadena de valor, promulgada por el consejo nacional de café (CNC).	Se fundamenta en cinco áreas críticas que abarcan los aspectos humanos, productivos, comerciales, ambientales e institucionales.	La cadena de café genera ingresos para los productores campesinos, y trabajadores permanentes y estacionales (migrantes), se da con mayor relevancia en la producción primaria y el procesamiento.
Comisión Europea	2018	El análisis de las cadenas de valor para el diálogo político y las operaciones de Inversión, que permite vincular el desarrollo agrícola con las dinámicas de mercado, y determinar el impacto sobre los pequeños productores y las empresas.	La metodología de análisis ha sido laborada por la Comisión Europea, y ayuda a comprender en qué medida las cadenas de valor contribuyen a un crecimiento económico inclusivo y durable, desde un punto de vista social y ambiental.	Que para lograr un crecimiento se requieren de esfuerzos coordinados entre todos los actores involucrados, por lo cual se promueve la interrelación entre entes públicos y privados, con el fin de aumentar el valor agregado en la cadena de café con la inclusividad del sector cafetalero.
Carvajal López Andrés	2017	Analizar el mercado mundial de café por medio de la cadena de valor.	La revisión de la cadena de valor de Colombia para potencializar la implementación de programas sostenibles, los principios fundamentales de un sistema integrado de gestión, para la comercialización y procesamiento de los cafés sostenibles.	Los comercializadores de café desarrollen altos niveles de integración con proveedores domésticos, se incluyen las cooperativas y los caficultores.
Salazar v. Andrey	2017	Describir los agentes que componen los eslabones de la cadena de producción y comercialización de la panela (dulce producido del jugo de la caña de azúcar), para determinar el efecto socioeconómico y ambiental de actividad sobre la zona geográfica donde operan los eslabones agrícola y agroindustrial.	Enfoque de cadenas globales de mercancías (CGM) y el de desarrollo sostenible, que permiten establecer las interconexiones socioeconómicas entre los diferentes agentes y actores de los eslabones de producción, procesamiento y comercialización alrededor de un producto, así como los efectos ambientales sobre la zona de influencia por medio de visitas.	Lograron determinar el efecto de los productores de caña y las industrias familiares procesadoras de panela (trapiches), ubicados en los primeros eslabones de la cadena, como dinamizadores del desarrollo sostenible y la agricultura familiar en la comunidad de La Paz de San Ramón, Costa Rica.

Autor	Año	Objetivo	Metodología	Conclusión
Garry, S y J. Salido	2016	Identificación y selección de cadenas de valor para su fortalecimiento en el Pacífico Central costarricense.	CEPAL consta de nueve pasos: 1. Definición de meta objetivos 2. Selección de cadenas 3. Diagnóstico 4. Primera mesa de diálogo 5. Buenas prácticas 6. Elaboración de estrategias 7. Segunda mesa de diálogos 8. Apoyo a la implementación 9. Lanzamiento	Se encuentra el establecimiento de una red de actores públicos y privados relevantes, que participarán en la validación del proceso mediante las mesas de diálogo que se establecen para tal efecto. Además de productores, funcionarios públicos, comercializadores y otros actores de la cadena, se presta especial atención a la inclusión de instituciones académicas y de investigación. Las cadenas de valor pueden servir como dinamizadores de la economía de la región.
Ayala, A, Espitia, E, Rivas, P. M & Almaguer, G.	2016	Realizar un análisis de la cadena de valor del amaranto, para lo cual se considera a los actores, sus relaciones y funciones, así como los factores que afectan su competitividad.	Técnica de paneles y encuestas en campo.	Se encontró que existe poca vinculación entre la investigación y los productores; faltan políticas que impulsen la integración de la cadena y la organización de la misma; existe una limitada promoción comercial en los mercados internacionales; la comercialización del amaranto es el eslabón más vulnerable. Los productores venden su producción a la industria transformadora, en tiendas y en los supermercados locales; un alto porcentaje de las ventas de la industria procesadora está destinada a atender programas de Gobierno. La estructuración entre la provisión de insumos y el mercado final no es la más adecuada. Las relaciones de poder son jerárquicas, pocos actores compradores tienen el poder, la información y su relación con sus proveedores es comercial. No existen vínculos horizontales a nivel de productores, lo cual no permite mejorar la capacidad de negociación y la organización.

Autor	Año	Objetivo	Metodología	Conclusión
Oddone, S, J. Magdalena Reynoso.	2016	Elaborar estrategias para el fortalecimiento de cadenas de valor rurales por medio de procesos de diálogo público-privados, y fortalecer las capacidades de los gobiernos nacionales y locales, así como de los integrantes de las cadenas, con objeto de formular políticas públicas de desarrollo productivo rural.	Por medio de los eslabones que conforman la cadena de tomate y chile verde dulce, con su caracterización, un análisis de mercado y estándares, se aborda la gobernanza de la cadena.	Establecer un programa y estrategias para resolver las restricciones identificadas, y estructurar una cadena de tomate y chile verde dulce más eficiente e inclusiva, para así fortalecer la cadena como un dinamizador de la economía rural del país, y, por otra parte, contribuir con los esfuerzos de diversificación de la estructura productiva y de agregación de valor.
Servicios Proporcionados a la Empresa Mexicana (Pro México)	2016	Diseñar un modelo de integración de empresas mexicanas.	Modelo de alianzas con compañías transnacionales: esquema de operación (ACT) con base a los requerimientos de proveeduría de las firmas multinacionales.	El modelo ACT impulsa la vinculación entre empresas mexicanas y firmas multinacionales establecidas en México, con el fin de elevar el contenido nacional de los productos que se exportan.
Arguello, C., & Olivero, I.	2015	Analizar la evolución de la producción de café convencional hacia la cadena de valor del café, durante el ciclo productivo (2012-2013), para un mejor desempeño del mismo.	Describir las características de cada eslabón –producción, procesamiento y comercialización– de la cadena, e identificar los actores involucrados en dicha cadena y su transición.	La evolución de la producción de café ha transitado gradualmente hacia el enfoque de cadenas de valor, dado que los productores de café convencional se han organizado en cooperativas, lo cual les permite tener calidad en el producto, entrar a nuevos mercados, e incursionar en el cuidado de los recursos naturales.
Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)	2015	Identificar una combinación de enfoques estratégicos basados en el mercado, que fueran eficaces en la promoción del crecimiento y desarrollo de la cadena, para el incremento de los ingresos y la seguridad alimentaria de los más pobres y los pequeños productores.	Información secundaria Se desarrolló un análisis de la cadena de valor del café, por medio de lo siguiente: Grupos focales: con actores del eslabón productivo, pequeños productores y pequeñas productoras de café. Entrevistas a profundidad: con actores de los diferentes eslabones de la cadena, producción, comercialización y transformación, así como también con representantes de instituciones como: MAGFOR, CONACAFÉ, Banco Producamos, entre otros.	La cadena de valor del café en Nicaragua está constituida por cuatro eslabones: producción, procesamiento, comercialización e industrialización, este último es el de menor desarrollo e importancia, puesto que el papel principal de Nicaragua en el mercado mundial es como proveedor de materia prima (<i>commodity</i>). Los principales actores en estos eslabones son productores, beneficiadores y exportadores.

Autor	Año	Objetivo	Metodología	Conclusión
Josefina G. Aranda B, González, B. & Reyes, S.	2013	Proporcionar a las familias productoras de café de México una guía que les permita documentarse con las mejores prácticas para la producción de café sustentable.	Consulta de diversas fuentes impresas y electrónicas en las cuales se hace referencia a la producción de café sustentable en los países productores de América Latina, además de organizaciones de productores de café en Oaxaca.	La generación de una guía de buenas prácticas para la producción de café en el estado de Oaxaca para café sustentable.
Jason Donovan y Dietmar Stoian	2013	Evaluación de impactos del desarrollo de cadenas de valor sobre la pobreza basados en la herramienta 5 capitales.	<p>Un enfoque basado en activos, que considera los cambios en los activos de los medios de vida y los activos del negocio (capital humano, social, natural, físico y financiero) como métricas apropiadas para evaluar la reducción de la pobreza, y el mejoramiento en el rendimiento del negocio en los primeros eslabones de la cadena de valor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vías de impacto, con base en un conjunto predefinido de resultados intermedios (outcomes) esperados a nivel de familia y empresa, que proporciona el marco básico para seleccionar los indicadores y desarrollar una teoría de cambio, con el fin de lograr cadenas de valor sostenibles y en favor de los pobres. • Perspectivas de análisis multidimensional y multiescala para determinar los efectos combinados de intervenciones • Aprendizaje organizacional a través de la participación de actores clave del DCV en todo el proceso, y del uso de los hallazgos para rediseñar las iniciativas de DCV, y, en conformidad, reasignar los recursos. 	<p>La aplicación de la herramienta 5 capitales proporciona reflexiones sobre cambios significativos en los medios de vida y activos empresariales, a nivel de empresas locales y de familias productoras, de forma que se pueda lograr un impacto más significativo y duradero a nivel familiar y empresarial, y analizar el Desarrollo de la Cadena de Valor (DCV).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover estrategias integrales para el desarrollo rural. <p>Identificar alianzas innovadoras para el aprendizaje conjunto y el mejoramiento continuo.</p>

Autor	Año	Objetivo	Metodología	Conclusión
Díaz Porras, R., & Valenciano Salazar, J	2013	Análisis de la gobernanza en las cadenas globales de mercancías/valor.	Enfoque de cadenas globales de mercancías y su evolución hacia el concepto de cadenas de valor: <ul style="list-style-type: none"> • Cadena. • Caracterización de la gobernanza inicial. • Caracterización de la gobernanza actual. • Evolución del tipo de gobernanza. 	Permite entender mejor los vínculos individuales y los medios según los cuales se instrumenta la gobernanza empresarial, y clarificar aún más las opciones para mejorar la participación de actores participantes en las zonas periféricas de las cadenas, mediante la consideración de los vínculos inmediatos que tienen los actores.
Lugo-Morin, Diosey Ramo; de Jesús Desiderio, Edilma; Fajardo Franco, Marja Liza.	2018	Identificar las prácticas y saberes comunitarios en la Sierra Norte de Puebla: el caso del café, sus plagas y enfermedades.	La exploración de casos en comunidades de pueblos originarios en la Sierra Norte del estado de Puebla, pertenecientes a los municipios de Pahuatlán, Ixtepec y Cuautempan.	Los hallazgos dan como resultado cómo se construye la percepción, de acuerdo con el historial de experiencia y trayectoria en el manejo de plagas y enfermedades que afrontan a lo largo de los años, así como el significado de la introducción del café en su vida cotidiana.
Jairo Guillermo Isaza Castro	2011	Análisis de las cadenas productivas.	Revisión de literatura internacional sobre el origen y la evolución del concepto de cadena productiva, a partir de las teorías tempranas del desarrollo económico y la planeación estratégica.	Los encadenamientos en el nivel local o regional conducen a la configuración de grupos de cadenas productivas que interactúan entre sí bajo esquemas de clusters.
García Cáceres, Rafael Guillermo, & Olaya Escobar, Érika Sofía.	2006	Describir la funcionalidad, conexión y la sinergia de cada uno de sus agentes y eslabones, tanto en el ámbito global como en el nacional, en el sector agroindustrial del café.	Análisis de funciones básicas del sector cafetero, tanto en el mundo como en Colombia.	Las razones que han influido en las cadenas productivas son funciones de producción, que buscan minimizar sus costos marginales, en función de las economías de escala determinadas por su capacidad instalada, no obstante, haber permitido la posibilidad de análisis y optimización de los costos operativos de las cadenas, no cuenta con mecanismos que incluyan la reducción de los costos de transacción.
Johana Quintero y José Sánchez	2006	Analizar las implicaciones estratégicas para el mejoramiento de las actividades en la cadena de valor.	Bajo el pensamiento estratégico basado en la perspectiva del enfoque de Morrissey con el punto de vista del estrategia de los negocios.	Se logra un desempeño a través de la cadena de valor de la empresa, la cual permitirá una gestión más eficiente de los elementos considerados como fuente de ventaja competitiva.

Fuente: elaboración propia con base a consulta de diferentes autores

Se puede resaltar que de acuerdo al análisis de las diferentes investigaciones y los puntos donde concuerdan algunos autores es que en la cadena de valor, dentro de las organizaciones, se genera una mayor comunicación y gestión de recursos, y que por medio de una buena gobernanza se puede mejorar la participación de los actores involucrados; además de lo mencionado por Ayala & Almaguer (2016).

En lo anterior radica la importancia de la identificación de la cadena de valor, una estructura por medio de un modelo que integre a todo el sector cafetalero del estado de Nayarit para la identificación de todas las actividades generadoras de valor del producto o servicio, que de esta manera se convertirá en una herramienta de fortalecimiento para los productores al identificar fuentes de ventaja competitiva.

2.8 Marco contextual

El estado de Nayarit es uno de los 15 estados cafetaleros de México, ver figura 6, se localiza al oeste del país, limita al norte con Sinaloa y Durango, al este con Zacatecas, al este y sur con Jalisco y al oeste con el Océano Pacífico, donde posee también las Islas Marías, la Isla Isabel, las Tres Marietas y el Farallón la Peña. El 91.5% del estado presenta clima cálido subhúmedo, el 6% que representa el clima templado subhúmedo está presente en las sierras, el 2% de clima seco y semiseco se presenta hacia el sur y sureste del estado, y el 0.5% restante es cálido húmedo; la zona cafetalera se desarrolla en una parte de la Sierra Madre Occidental entre los 21° 05' y 22° 35' de latitud norte, y entre los 104° 50' y 105° 15' de longitud oeste. La producción del cultivo se ubica en tres regiones cafetaleras: Región Norte, Región Costa Sur, y Región Centro, se considera una de las actividades más importantes dentro del subsector agrícola. Esto permite que Nayarit sea un territorio apto para el cultivo de café, dado que se encuentra en zona de media sombra, lo cual permite que las plantas no estén expuestas al sol directamente, de manera que se logra cosechar un mejor producto (SAGARPA, 2014).

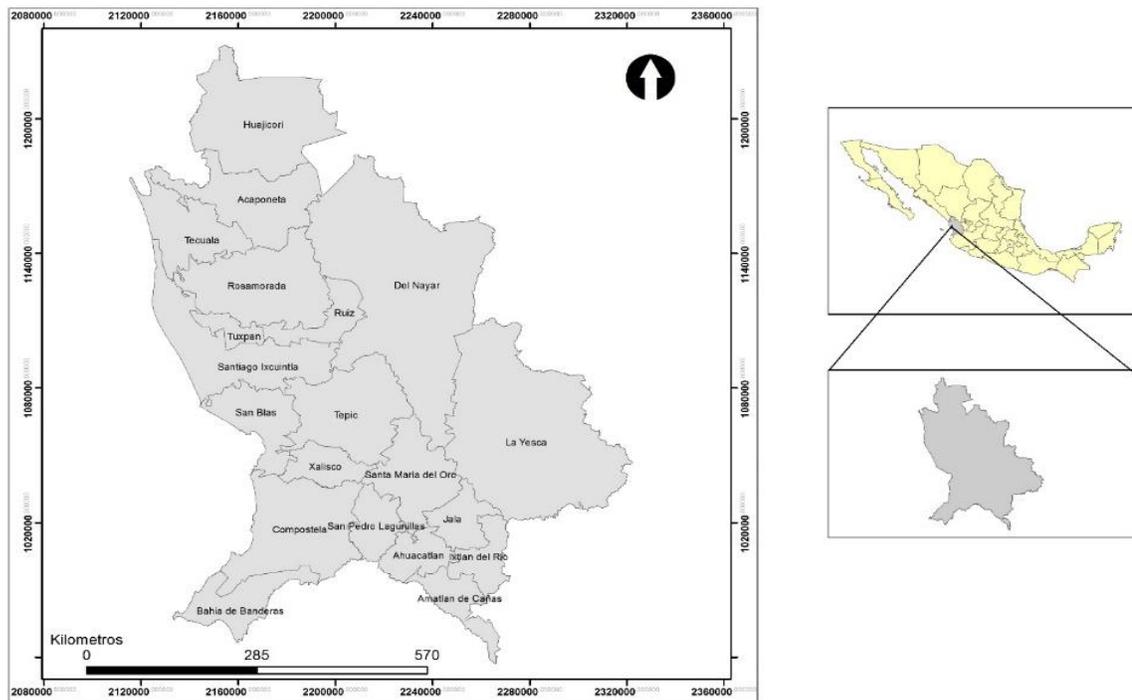


Figura 6. Mapa del estado de Nayarit
 Fuente: elaboración propia a partir INEGI 2019

El sector cafetalero del estado de Nayarit contribuye con el 2.5% de la superficie nacional cultivada, ocupa el octavo lugar en superficie sembrada, con aproximadamente 19 000 hectáreas, y 3 961 productores que se dedican a esta actividad en el proceso primario.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

Para lograr los objetivos de la presente investigación se utilizó el enfoque investigación-acción, su autor es Lewin kurt (1946), como forma de estudio a las realidades sociales, con la intención de intervenir en las situaciones para mejorar la acción; como indican Kemmins y Taggart (1989), significa planifica, actuar, observar y reflexionar más sistemáticamente y más rigurosamente de lo que suele hacerse en la vida cotidiana. que permite un análisis participativo y crítico, donde los participantes implicados se convierten en los protagonistas del proceso de construcción del conocimiento de la situación actual del sector cafetalero, en la detección de los problemas, necesidades que tienen y proponen estrategias de mejora en la organización; explicativo, en el cual busca encontrar las causas que ocasionan los puntos críticos entre los eslabones de la cadena de valor productiva del café explorando una relación causal describiendo los problemas para ordenarlos y elaborar alternativas de solución.

3.2. Técnica

De los 3,961 productores de café e realizó un muestreo por conveniencia seleccionando aquellos productores que aceptaron la participación por medio del consejo nayarita del café, esto fundamentado en la conveniencia de la accesibilidad y la proximidad de los productores a la capital del estado, se contó con la participación de 135 productores que intervienen en la cadena de valor productiva del sector cafetalero de los 12 municipios del estado de Nayarit, La metodología a utilizar es una adaptación del fortalecimiento de la cadena de valor que ha implementado la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2014), con un enfoque denominado de acción participativa que trata de comprender los cuellos de botella de la cadena de valor, problemáticas que asumen y afrontan los productores cafetaleros del estado de Nayarit. Esta metodología tiene dos elementos distintivos: su carácter sistémico y participativo,

que para efecto de esta investigación consiste en el análisis de los principales eslabones y sus relaciones, se complementan con el estudio de los actores públicos y privados que intervienen e interactúan con la cadena de valor productiva.

En la siguiente tabla podemos visualizar la metodología de la CEPAL que consta de 9 pasos y la adaptación que se realizó a esa metodología de acuerdo las características y necesidades del sector cafetalero del estado de Nayarit para llevar a cabo la investigación ver tabla 9.

Tabla 9
Comparativo de la metodología

Metodología de la CEPAL	Adaptación de la Metodología para la investigación
1. Definición de meta objetivos	1. Definición de meta-objetivo.
2. Selección de cadena de valor productiva de café	2. Selección de la cadena de valor productiva de café.
3. Diagnóstico	3. Diagnóstico.
4. Primera mesa de diálogo	4. Talleres de planeación participativa por objetivos.
5. Buenas prácticas	5. Determinar la priorización de la problemática detectada del taller.
6. Elaboración de estrategias	6. Elaboración de estrategias competitividad sostenible.
7. Segunda mesa de diálogos	7. Mesas de diálogo para la validación del modelo de integración con organizaciones, gubernamentales, federales, estatales y el Consejo Nayarita del Café.
8. Apoyo a la implementación	8. Implementación estrategias.
9. Lanzamiento	9. Seguimiento y monitoreo.

Fuente: elaboración propia con base a la metodología de la CEPAL

Esta adaptación de la metodología propuesta consta de nueve pasos:

1) Definición de meta-objetivo. Identificación de estrategias de desarrollo y las políticas públicas relevantes como la industrial, la ciencia y tecnología, e innovación de la cadena de valor productiva.

2) Selección de la cadena. Caracterización desde el contexto internacional, nacional, estatal, municipal y local de la producción del cultivo de café a partir de la consulta de diferentes fuentes como: Organización Internacional del Café (OIC), Organización para la Alimentación (FAO), Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera, México (SIAP-SAGARPA), Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), CESAVERNAY, SEGADERMA Consejo Nayarita del Café (CAFENAY). Utilizando el enfoque investigación-acción que permite un análisis participativo y crítico, donde los participantes implicados se convierten en los protagonistas del proceso de construcción del conocimiento de la situación actual del sector cafetalero, en la detección de los problemas, necesidades que tienen y proponen estrategias de mejora en la organización; explicativo, en el cual busca encontrar las causas que ocasionan los puntos críticos entre los eslabones de la cadena de valor productiva del café explorando una relación causal describiendo los problemas para ordenarlos y elaborar alternativas de solución.

3) Diagnóstico. Caracterizar la cadena de valor productiva.

- Mapeo de la cadena, la identificación y delimitación de los eslabones principales y sus funciones.
- Elaborar diagnóstico de la producción de café en el: contexto internacional, nacional y municipal de la cadena, análisis de mercado (competidores, clientes, estándares y certificaciones, entre otros), y medio ambiente.
- Identifican las restricciones por eslabón y a nivel de cadena sistémica.

4) Talleres de planeación participativa aplicando método ZOPP

(por sus siglas en alemán Ziel Orientierte Projekt-Planung, en español Planeación de Proyectos orientada por objetivos).

Para la elaboración del primer taller participaron 135 personas que intervienen en la cadena de valor productiva del sector cafetalero del estado de Nayarit, de los cuales se contaron con representantes institucionales gubernamentales de carácter federal y estatal, directivos, productores, líderes de organizaciones y el coordinador general del Consejo Nayarita del Café. Este método es participativo, de reflexión y toma de decisiones por consenso se contó con un grupo multidisciplinario de participantes sin diferencias de jerarquía entre los asistentes que tuvieron la misma importancia y la opinión de cada uno tuvo la misma atención, consideración y respeto; con la conducción del investigador y moderación de mesas con personal especializado. La técnica que se utilizó en el diagnóstico de los talleres de planeación participativa considera las siguientes etapas (Foster y Osterhaus, 1995; Terrones, 2013):

a) Análisis de Problemas

El desarrollo del taller de planeación participativa se inició con la exposición por parte del investigador donde define la situación actual del sector cafetalero en el estado de Nayarit con el fin de identificar los problemas y verlo dentro del contexto en relación causa efecto. Esta metodología aplicada aprovecha el trabajo colaborativo que permitió emplear los conocimientos, experiencias y compromisos de los diferentes actores involucrados; productores, técnicos y autoridades del Estado de Nayarit, Sociedades de Producción Rural y Responsabilidad Limitada (S.P.R. de R. L), con el objetivo de elaborar el diagnóstico, realizado a partir de la identificación de un problema central y la visualización de los principales cuellos de botella en la cadena de valor del café. En esta fase se trabajó con la técnica de lluvia de ideas o “brainstorming” con tarjetas de colores para poner sus visiones, opiniones y contrastes de intereses

de todos los participantes y tener una construcción colectiva por mesas de trabajo. (Anexo V).

b) Análisis de involucrados

En esta etapa se identifican y analizan los involucrados que intervienen en cada uno de los eslabones y que están directa o indirectamente implicados en el problema que se espera resolver y son los productores, representantes de organizaciones, instituciones y agentes que participan en la cadena de valor productiva del café que con sus funciones, intereses, actividades, o recursos pueden contribuir en la solución de problemas.

c) Análisis de Objetivos

En esta etapa se analizan, ordenan y dimensionan los problemas detectados a través de la toma de decisiones, donde se describe la situación futura deseada que se quiere llegar mediante la solución de los problemas y finalmente se expresa en un objetivo de alto nivel y amplio para alcanzarlo, es importante definir el problema focal y sus efectos; cambiando sus interacciones causa-efecto por medios y fines e identificando las posibles alternativas de solución.

d) Matriz de Planeación

Finalmente se presenta la información en una matriz integrada para resolver los problemas a través de consensuar la mejor estrategia para alcanzar los objetivos propuestos por los participantes con algunos criterios que permitan priorizarlos como la relación costo-beneficio, factibilidad política y técnica, impacto ambiental, riesgos sociales, sostenible, etc.; estos se discuten y validan con los representantes de las organizaciones productoras y directivos institucionales para elaborar el plan integral e incluyente para su implementación (ver Anexo I).

e) **Análisis FODA**

En los talleres realizados con los productores se elaboró la matriz FODA de factores internos y externos la cual se orientó al análisis y resolución de problemas permitiendo identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades del sector cafetalero del estado de Nayarit, así como las Oportunidades y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo identificando las oportunidades de crecimiento y desarrollo que tienen los productores.

5) Determinar la priorización de la problemática detectada del taller. Por medio de esta herramienta se identificó la situación actual del sector cafetalero del estado de Nayarit, lo cual permitió obtener un análisis preciso para detectar la problemática a resolver, y tomar decisiones en las estrategias a implementar.

6) Elaboración de estrategias competitividad sostenible. El diseño de estrategias constituye la propuesta principal para resolver las restricciones identificadas en una cadena con miras a su fortalecimiento, con un enfoque competitivo y sostenible en los eslabones de la cadena de café.

7) Mesas de diálogo para la validación del modelo de integración con organizaciones, gubernamentales, federales, estatales y el Consejo Nayarita del Café. Al igual que en la primera, se buscó enriquecer el proceso y, además, se persiguió presentar el modelo de integración con sus estrategias, para celebrar compromiso por parte de todos los actores para el desarrollo de la cadena.

8) Implementación estrategias. La ejecución de las estrategias propuestas en el sector cafetalero del estado de Nayarit.

9) **Seguimiento y monitoreo.** En esta última etapa se contó con la elaboración de indicadores, lo cual permitió adecuar durante la implementación del modelo, las correcciones pertinentes en el Consejo Nayarita del Café.

3.3. Variables

La tabla 10 muestra las dos variables de estudio: cadena de valor y Estrategias de integración, competitividad y sostenibilidad, donde podemos visualizar el concepto, dimensión y los indicadores de cada una de estas variables de una forma más objetiva para una mayor comprensión y entendimiento.

Tabla 10

Variables de estudio

Variables	Concepto	Dimensión	Indicador
Cadena de valor	Una cadena de valor comprende la amplia variedad de actividades requeridas para que un producto o servicio transite a través de diferentes etapas, desde su concepción hasta su entrega a los consumidores y la disposición final después de su uso (Kaplinsky y Morris, 2002).	Producción	Superficie sembrada Superficie cosechada Toneladas de producción Número de plagas frecuente Altitud
		Trasformación	Proveedores de insumos Número de trabajadores Toneladas de fruto lavado Producción generada
		Industrialización	Toneladas de café procesadas a granel Kilos de café Empaquetados con alguna marca Número de certificaciones
		Comercialización	Número de comercializadoras % ventas de producto ya terminado % de crecimiento en la región
		Agente	Número de productores Números de organizaciones Número de instituciones gubernamentales Número de proveedores Id de parcelas

Estrategias de integración, competitividad y sostenibilidad	Definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los cuales interviene la empresa, se debe tratar de establecer una posición provechosa y sostenible que lleve a plantear qué productos se deben manejar, y qué características deben reunir para aspirar al éxito; actuar con responsabilidad social y velar por el cuidado del medio ambiente.	Capacidad productiva Fertilidad de la tierra Cantidad y calidad del agua Factores internos Factores sectoriales Financiamientos Rentabilidad	Superficie sembrada Superficie cosechada Volumen de producción Plagas y enfermedades Tipos y uso de fertilizantes Percepciones sobre la calidad del suelo Litros de agua a utilizar en el proceso del despulpe. Acceso al agua Medidas para reducir la contaminación del agua Créditos adquiridos Calidad de los recursos humanos Conocimiento del mercado Relaciones con el cliente Redes cooperativas Valor de la producción Proveedores Estrategias de ventas Posicionamiento que den al mercado Cambio en la superficie total Cambio en la zona con producción de café Capacidad tecnológica
---	--	--	--

Fuente: elaboración propia con base a las variables de estudio

3.4. Análisis de los resultados

Se diseñó una base de datos para el procesamiento, graficación de los datos en hoja de cálculo de Microsoft Excel 2013 y el análisis de la información fue a través del uso de Sistemas de Información Geográfica para conocer la ubicación de las parcelas en los municipios y conformar los mapas de regionalización del café.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1. El territorio del sector cafetalero del estado de Nayarit

El sector cafetalero del estado de Nayarit cuenta con tierras de cultivo temporal que se consideran privilegiadas, debido a que se encuentran en zona de media sombra, lo cual permite que las plantas no estén expuestas al sol directamente, de manera que se logra cosechar un mejor producto. Actualmente tiene una superficie total sembrada de 16 407.09 hectáreas distribuidas en 12 municipios, desde 11.4 hasta 5 535.64 hectáreas sembradas por municipio, Compostela es el municipio con la mayor superficie sembrada (ver Figura 7).

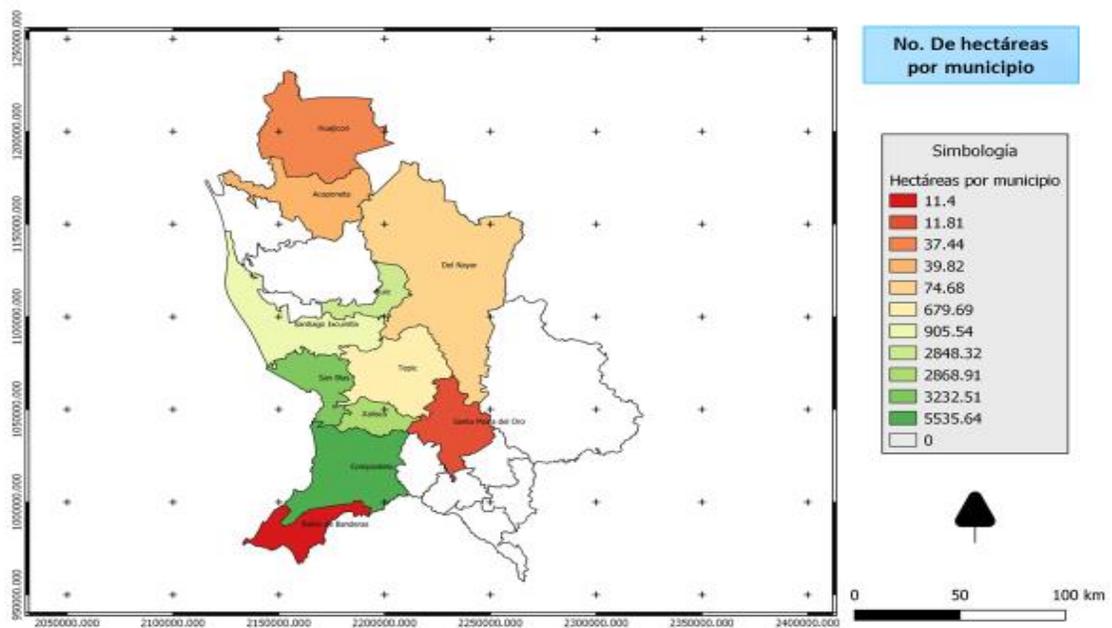


Figura 7. Hectáreas de cultivo de café por municipio
Fuente: elaboración propia a partir del censo oficial de SAGARPA del 2012.

En la Figura 8 se pueden observar los municipios con parcelas sembradas de café, donde resalta el municipio de Compostela con 2 387 parcelas y Bahía de Banderas con una sola parcela.

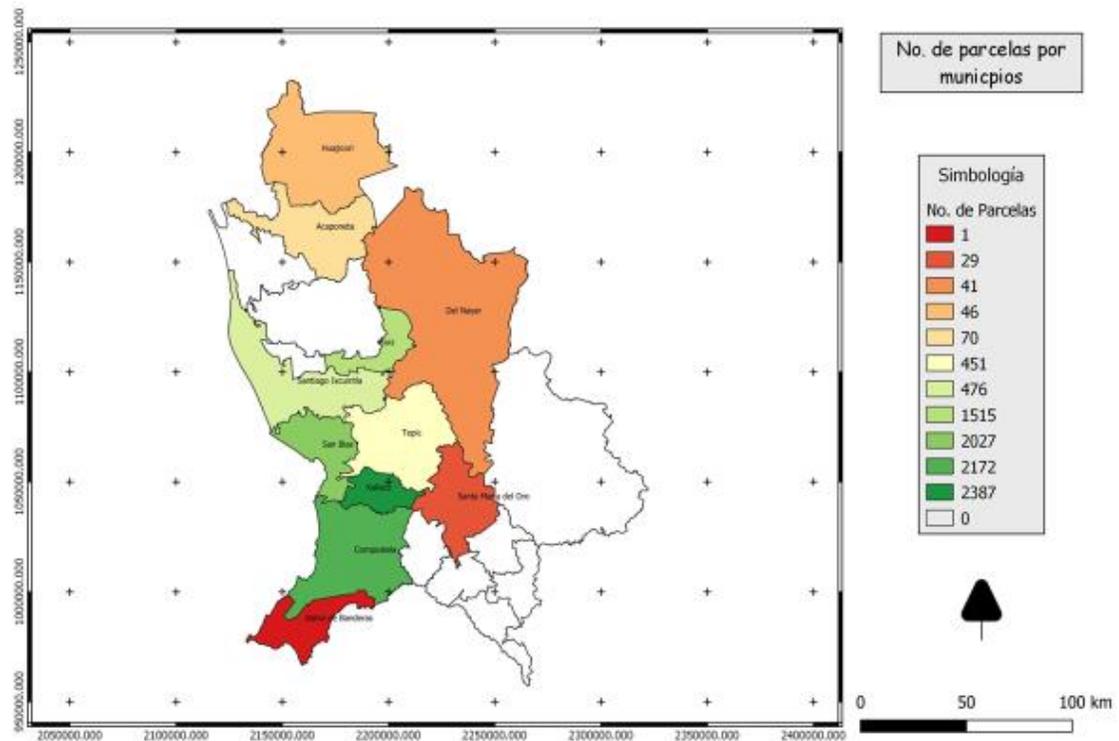


Figura 8. Número de parcelas por municipio
Fuente: elaboración propia a partir del censo oficial de SAGARPA del 2012.

Regiones del sector cafetalero

Con los datos obtenidos se puede presentar la estructura geográfica territorial de la producción en cuatro regiones (ver Figura 9), a partir de los factores edáficos, climáticos, de altitud y sistemas tradicionales, los cuales permiten apreciar las potencialidades y la ubicación geografía de la zona cafetalera del estado de Nayarit. Estos son:

- Región I. San Blas, Xalisco y Compostela
- Región II. Ruiz, Santiago y el Nayar
- Región III Tepic y Santa María del Oro
- Región IV. Huajicori y Acaponeta

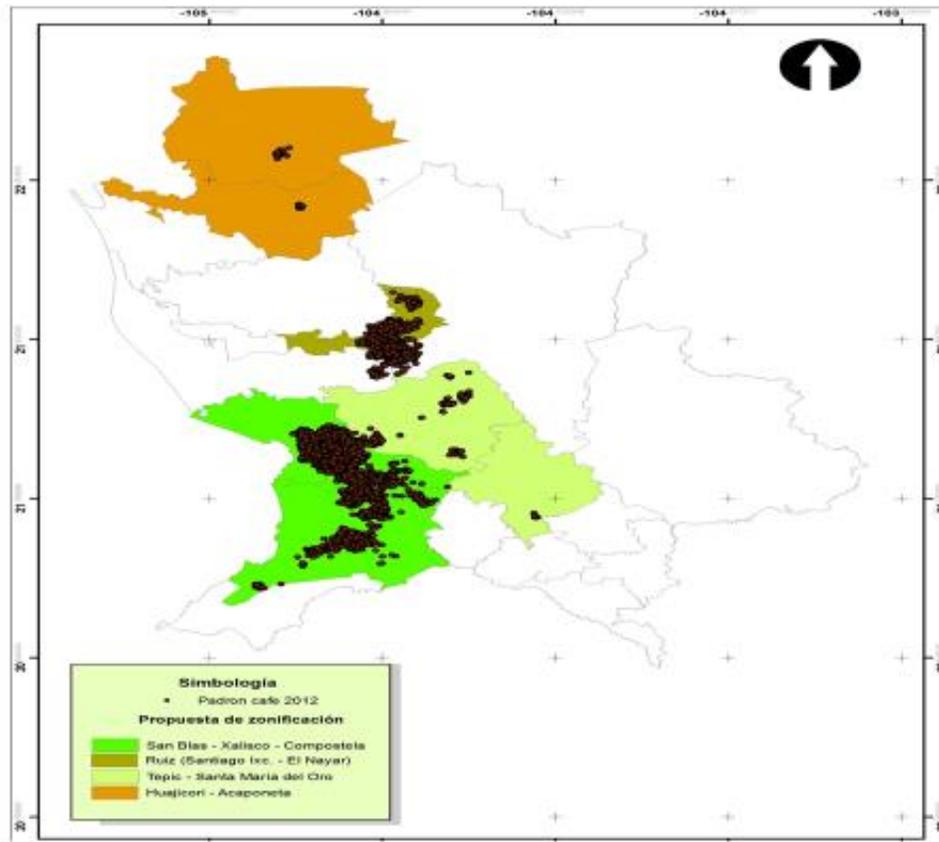


Figura 9. Zonificación de las regiones cafetaleras

Fuente: elaboración propia a partir del censo oficial de SAGARPA del 2012.

Cada una de estas regiones presenta características distintas en cuanto al desarrollo de la cadena, la organización, la infraestructura, la comercialización, y la especialización en los mercados internacionales; sin embargo, desde el punto de vista productivo hay variaciones por presentar diferentes condiciones agroecológicas y socioeconómicas de producción. La región I es la de mayor productividad para el cultivo del café, dado que cuenta con las características idóneas para el cultivo, y con una mayor organización de productores e intermediación.

La producción de café reporta su nivel mínimo en el año 2016, de acuerdo a los registros de Sagarpa 2018, donde los principales factores que explican la disminución total, la superficie cosechada y la reducción de la productividad de

los cafetales, son relacionados principalmente con las afectaciones climatológicas, la roya del café y la edad avanzada de las plantaciones (ver figura 10).

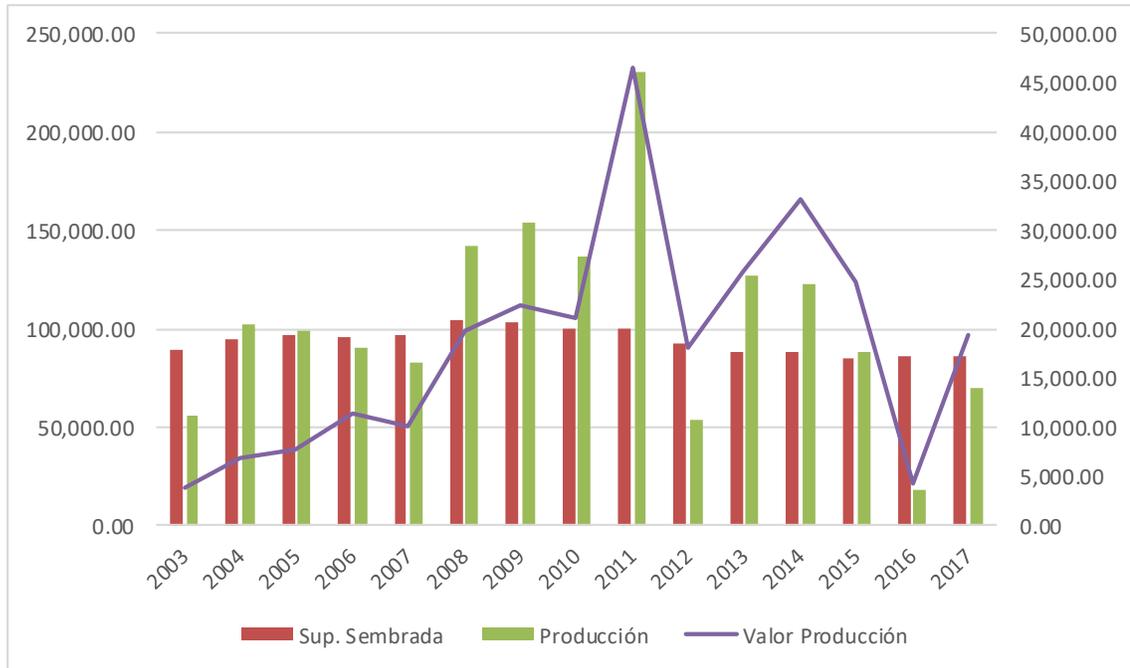


Figura 10. Superficie, producción y valor del café en el estado de Nayarit
 Fuente: elaboración propia con base a información de Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA, 2016).

4.2 Identificación de la estructura de la cadena de valor productiva del sector cafetalero del estado de Nayarit.

De acuerdo con la identificación de la cadena de valor productiva del sector cafetalero de Nayarit, está constituida por cinco etapas, que conforman su proceso de transformación desde el cultivo hasta el café procesado: producción, transformación, industrialización, comercialización y los agentes (ver Figura 11).

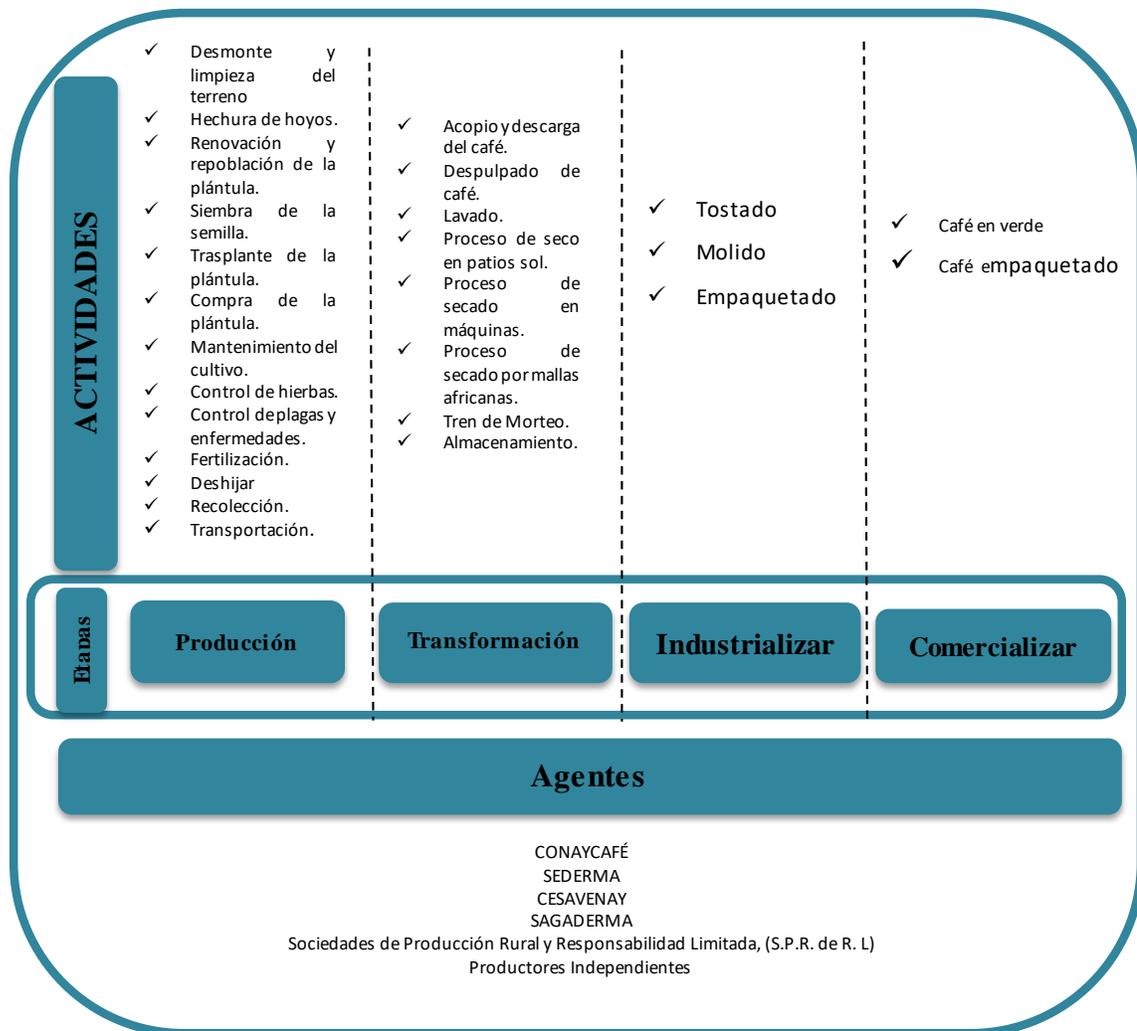


Figura 11. Cadena de valor del cultivo de café en Nayarit
Fuente: elaboración propia con base a información de los productores.

El primer eslabón de producción que funciona desde el desmonte y la limpieza de las parcelas, hasta llegar a la transportación del fruto al beneficio. La producción inicia seis meses después de la primera lluvia, que se presenta regularmente a mediados del mes de junio, esta empieza a partir del día 15 de diciembre de cada año y termina entre los meses de abril o mayo; en virtud de que se trata de tierras de cultivo temporal solo se tiene una cosecha anual. La recolección del producto se realiza de manera manual, directamente de las plantas de café cuando este se encuentra maduro o rojo, y utilizan cestos de palma para su captación, posteriormente, los depositan en sacos de plástico para

su traslado; en aquellos casos en los que las plantas tengan café verde, este se deja para un segundo o tercer corte, dado que el éxito de la buena calidad del café se centra en la recolección del fruto maduro y la buena aplicación de los pasos del beneficiado, por ello, esta etapa es considerada de suma importancia en la realización de esta actividad para evitar al máximo los problemas de broca.

Eslabón de transformación (beneficio)

Empieza con el desahijé o poda, con la finalidad de eliminar brotes no deseados, seguido de la aplicación de fertilizante, antes de las lluvias y limpia de maleza, en este mismo eslabón se realiza la transportación del fruto en camionetas proveniente de las parcelas al beneficio, se realiza una clasificación del producto para saber cuál será el método a utilizar de acuerdo a las características del fruto, por la vía seca o la vía húmeda. En este punto de beneficiado del café, la cereza del café es sometida a una serie de operaciones que conducen a la obtención del café oro lavado. Estas etapas se dividen en beneficios húmedo y seco.

En Nayarit se encuentran 15 beneficios identificados por el Consejo Nayarita del Café, los cuales se ubican en Compostela, Cuarenteño, Chicolón, Malinal, Tepozal, Palapitas, Santiago Ixcuintla, Tecuitata, La Yerba, Puerta de Platanales y Xalisco.

Eslabón de industrialización

Una vez que el café ha sido clasificado, pasa inmediatamente a la torrefacción, es decir, el tostado del café verde u oro. El flujo de café verde hacia su proceso de industrialización comienza con la selección que los fabricantes hacen de las calidades de café verde que quieren mezclar, a fin de producir el tostado y molido específico del sabor y aroma propio de cada marca de café en el mercado. La materia prima en la industria del café para consumo directo siempre reúne varias calidades de café verde, que adecuadamente mezcladas darán el sabor, el aroma y el cuerpo deseado. Es importante destacar que el café se encuentra en óptimas condiciones cuando se tiene de un 11% al 12% de

humedad, de no ser así se pierde calidad o quizá tendrá que desecharse el producto.

En lo referente a este eslabón se puede decir que no todos los productores de Nayarit cuentan con las herramientas adecuadas para darle uniformidad al proceso de industrialización, clasificación y verificación de humedad del cafeto hasta llegar al tostado del café, por ello, algunos productores y organizaciones requieren la contratación de algún intermediario para realizar alguno de esos procesos, y otros se basan solo en la experiencia de los años.

Eslabón de comercialización

Este eslabón es la parte final de la cadena de valor donde se realiza la venta del producto, entre las formas más habituales de comercialización se encuentran: el café verde, así se le considera al café sin tostar, es decir, el que se almacena ya clasificado y se puede vender solo en costales; el café empaquetado, en diferentes presentaciones y de algunos productores con marca propia, lo cual les permite generar un reconocimiento con sus clientes, y así poder posicionarse en el gusto de la gente de manera regional, nacional e internacional o a través de la misma organización de productores, como también por diferentes agentes que intervienen dentro de la cadena de valor.

Algunas organizaciones que se dedican a comercializar el café en el estado de Nayarit, de acuerdo a la información proporcionada por el Consejo Nayarita del Café, son: Café de Altura Xalisco Nayarit, Emprendedores Unidos de Nayarit, Integradora Orgánica de la Sierra, Grupo de trabajo Llanitos, Grupo de trabajo el Parejo, Grupo de trabajo los Charcos, Unión Nacional de Productores de Café, Integradora de Cafetaleros Sierra del Pacífico, Grupo de trabajo la Patagonia y Grupos de trabajo el Astal.

Agentes

Como agentes se puede identificar al Consejo Nayarita del Café, la Secretaría de Desarrollo Rural y Medio Ambiente (SEDERMA), la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER), el Comité Estatal de Sanidad Vegetal de Nayarit (CESAVENAY), el Programa de Apoyos a Pequeños Productores Componente PROCAFÉ e Impulso Productivo al Café (PROCAFÉ), los cuales se dedican a gestionar, coordinar, evaluar y dar seguimiento a los recursos designados a cafecultores. El sector cafetalero de Nayarit cuenta con 3 961 productores, algunos de ellos están constituidos en Sociedades de Producción Rural y Responsabilidad Limitada (S.P.R. de R. L), además, de productores independientes, no existe un catálogo de proveedores definido para el sector de cafetaleros en Nayarit y de clientes finales, y, puesto que no se cuenta con una buena organización, se genera la distribución por medio de intermediarios, quienes se quedan con el mayor recurso al acopiar todo el producto.

4.3 Análisis del taller de planeación participativa.

4.3.1 Planeación didáctica del taller

Para la planeación didáctica de los talleres de planeación participativa se describieron los contenidos temáticos del taller de forma clara y ordenada, desglosando los objetivos, actividades a desarrollar, apoyos audiovisuales para el desarrollo de las actividades programadas del taller. La primera etapa consistió en actividades rompe hielo, presentación de la cadena de valor productiva, división de mesas por regiones con los diferentes actores para la identificación de la problemática en los diferentes eslabones de la cadena de valor productiva, y la priorización de las problemáticas detectadas (Ver tabla 11).

Tabla 11

Carta descriptiva del taller

NOMBRE DEL PROYECTO: Implementación de Estrategias de Competitividad y Sostenibilidad en la Cadena de Valor del Café
--

Nombre del taller:

Taller de diagnóstico participativo de la cadena de valor del café del Estado de Nayarit, para implementar estrategias de competitividad y sostenibilidad.

Objetivo general:

Elaborar un diagnóstico que permita identificar las principales problemáticas en la cadena de valor del café, de una forma participativa, de los diferentes actores involucrados productores, técnicos y autoridades del Estado de Nayarit

Institución organizadora:

Universidad Autónoma de Nayarit
Cuerpo Académico Recursos Naturales UAN-CA-1

Persona responsable del proyecto:

Edgar Iván Mariscal Haro
Correo: ivanmariscalh@hotmail.com
Susana María Lorena Marcelleño Flores
Correo: smlmarcel@hotmail.com

Lugar del taller:

Instalaciones de la Unidad Académica de Contaduría y Administración

Domicilio:

Ciudad de la Cultura Tepic, Nayarit. México.
C.P. 63000.

Fecha:

Septiembre 28 de 2018.

Hora:

9:00-13:00

Tema y objetivo	Contenido temático	Actividad y procedimiento	Materiales	Tiempo (minutos)
Presentación del taller Los facilitadores realizarán la presentación del taller, identificará expectativas y expondrán los objetivos del taller y las reglas del desarrollo del mismo, aceptadas por la generalidad del grupo.	Bienvenida. Presentación del instructor. Presentación de objetivo del curso, contenidos y estructura del mismo. Así como las reglas de oro del grupo.	El facilitador dará la bienvenida y se presentará y presentará a todos los facilitadores del taller, realizará la presentación del taller.	Cañón Laptop	20 min.
	Dinámica de integración y expectativas.	Con la finalidad de que el grupo se presente, se sugiere la siguiente actividad: La telaraña. El facilitador explicará la dinámica. Uno de los	Bola de hilaza	

Tema y objetivo	Contenido temático	Actividad y procedimiento	Materiales	Tiempo (minutos)
		<p>participantes tomará la bola de hilaza, dice su nombre y expectativas del curso, después de coger la punta de la hilaza, lanzará la bola de hilaza a alguna otra persona que aún no haya participado, el siguiente participante hace lo mismo. Cada vez que alguien participe deberá quedarse con la cuerda de la hilaza en su mano de tal manera que se forme una telaraña.</p> <p>El facilitador se asegurará que todos participen.</p>		
<p>Presentación del diagnóstico de la situación actual del sitio Los facilitadores presentan el diagnóstico actual de las Tendencias de la producción del café y la cadena de valor, a fin de que los participantes identifiquen las características que comparten.</p>	<p>Presentación del diagnóstico de las tendencias de la producción del café y la cadena de valor por parte de los facilitadores del taller.</p>	<p>El facilitador presenta el diagnóstico y responde dudas e inquietudes de los participantes.</p>	<p>Cañón Laptop</p>	<p>30 min.</p>
<p>Receso</p>				
<p>Mesas temáticas Los participantes se agrupan, según eslabones de la cadena de valor, con el objetivo de identificar y priorizar problemática existente de forma participativa.</p>	<p>Identificación de los principales problemas en la cadena de valor del café y clasificarlos para su posterior análisis, de manera grupal y activa.</p>	<p>El facilitador solicita que los participantes se agrupen según el tipo de servicio que ofrecen: Producción Transformación Industrialización Comercialización</p> <p>Se entrega a cada participante tres tarjetas para que anoten un cada uno un problema de la comunidad. Cuidar que lo que se anote sea un problema y no lo que se necesita para resolverlo. Posteriormente, pedir que peguen sus anotaciones en hojas de rotafolio, agrupándolas por temas: Producción Transformación Industrialización Comercialización</p>	<p>40 hojas de rotafolio 10 plumones Post it Cinta para pegar.</p>	<p>1 hora</p>

Tema y objetivo	Contenido temático	Actividad y procedimiento	Materiales	Tiempo (minutos)
		El facilitador identificará los problemas con mayor incidencia.		
	Priorización los principales problemas identificados.	Continuando como están organizados solicitar a los participantes que escriban los problemas identificados en una hoja de rotafolio (no importa que no sea el problema que inicialmente había detectado) atendiendo las siguientes preguntas: ¿Cuál es más urgente resolver? ¿Cuál es más fácil de resolver? ¿Cuál beneficia a mayor número de personas? ¿Cuál podemos resolver nosotros mismos? En todo momento insistir la importancia de que participen todos. Posteriormente, solicitar a los participantes pongan una marca en la respuesta que considere sea la mejor (esto podría ser votando). El problema que tenga mayor número de votos será el más prioritario y así sucesivamente. El facilitador explicará que cada persona debe elegir una respuesta para cada pregunta, así por ejemplo, Juan marca que el problema de plagas es el más urgente de resolver, que el agua es el más fácil de resolver, que la falta de infraestructura de almacenamiento lo pueden resolver ellos mismos.	40 hojas de rotafolio 10 plumones Cinta para pegar.	
	Realización una dinámica de descanso y reenergización del grupo.	En este punto se les cuestiona cómo les ha parecido el taller hasta el momento y si les está pareciendo de utilidad, es importante enfatizar el sentido del taller y lo importante de su participación.	Hojas de periódico.	

Tema y objetivo	Contenido temático	Actividad y procedimiento	Materiales	Tiempo (minutos)
		<p><i>El barco (dinámica).</i></p> <p>El facilitador les explica a los participantes que se hará un viaje imaginario por mar, pide a cada una de las personas que se ponga de pie sobre una hoja de periódico (su barco) anteriormente colocada en un área abierta (si son muchos participantes se pondrán más de uno). Posteriormente se les pide que vayan todos a un punto que representa una isla, enseguida se les pide que vuelvan a abordar para continuar el viaje, pero ahora se han retirado algunos "barco" y eso los obliga a compartir. Una vez más, se les pide que bajen a la isla y vuelan, cada vez con menos "barcos". La dinámica se termina cuando ya es difícil compartir el espacio. Al final se pregunta cómo se sintieron y se hace la analogía de la actividad con la necesidad de compartir los recursos y cómo podemos apoyarnos unos de otros.</p>		
<p>Exposición plenaria y conclusión.</p> <p>Cada equipo participante presenta la matriz de priorización de problemáticas detectadas al resto de los participantes con el objetivo de intercambiar puntos de vista.</p>	<p>Presentación y análisis de la matriz de priorización.</p>	<p>El facilitador, solicita que cada equipo nombre una persona para que comparta sus resultados con el resto de los equipos.</p> <p>Cada equipo de trabajo al presentar su matriz a los equipos restantes, expone brevemente por qué consideraron que los problemas que identificaron eran los más importantes.</p> <p>Se comparten experiencias en la elaboración de la matriz.</p> <p>Se les comenta que en otro momento se volverá a hacer una reunión, para analizar los problemas</p>		<p>1 hora.</p>

Tema y objetivo	Contenido temático	Actividad y procedimiento	Materiales	Tiempo (minutos)
		identificados, elaborarlas propuestas de solución y un plan de acción.		
Clausura				30 min.

Fuente: elaboración propia.

4.3.2 Problemática detectada en los talleres.

Primeramente es importante mencionar que para llevar a cabo los talleres se realizaron cartas descriptivas del taller donde se invitó tanto a líderes de las dependencias federales y estatales (SEDERMA, SADER, CONAYCAFÉ, PROCAFÉ); como a líderes de las Organizaciones de Productores de Café (S.P.R. de R. L) de las diferentes zonas cafetaleras del estado, Productores Independientes de las regiones productoras, y proveedores de insumos y consumidores del café (ver Anexo II), con el objetivo de abarcar a todos los agentes involucrados para obtener diferentes puntos de vista. Asimismo, se realizaron talleres participativos donde autoridades estatales, técnicos productores participaron en las diferentes mesas de análisis, de las cuales se recabó información muy importante acerca de las problemáticas de este sector por medio de lluvias de ideas, participación presencial en las mesas de diálogo que a continuación se describe el listado de las problemáticas identificadas (ver Tabla 12).

Tabla 12

Listado de Problemas identificados

Identificación de problemas	Objetivo de solución
<p>Problemática de la producción:</p> <p>Falta de capacitación en el manejo de plagas.</p> <p>Financiamiento para los insumos.</p> <p>Plantaciones con más de 30 años.</p> <p>El cambio de suelo.</p> <p>Falta de recursos para la supervisión de los productores.</p> <p>La falta de base de datos en el control de las parcelas, que le permita llevar un registro de la producción y necesidades de cada una de ellas.</p> <p>Fertilizantes no orgánicos para lograr certificaciones sostenibles.</p> <p>El acceso a los plantíos en zonas altas.</p>	<p>Capacitar a los productores de forma periódica durante todo el proceso productivo y en el manejo de la plaga.</p> <p>Registrar los predios con información de producción, años de las plantas, variedad del café, que permita un mejor control de la información para la toma de decisiones a futuro.</p> <p>Gestionar recursos para la supervisión de los plantíos en las diferentes zonas.</p>
<p>Problemática de transformación:</p> <p>Maquinaria obsoleta en los beneficios.</p> <p>Altos costos de energía en la transformación del fruto.</p> <p>El desperdicio de agua innecesaria o que se pudiera reutilizar para el lavado del café.</p> <p>Falta de evaluación de riesgos en las instalaciones de los beneficios.</p> <p>Condiciones no apropiadas para el secado y despulpe de fruto dentro de los beneficios.</p>	<p>Gestionar los recursos federales y estatales para la adquisición de maquinaria, infraestructura de los beneficios que faciliten la transformación del fruto.</p> <p>Capacitar en nuevas formas de reutilización del agua, cascarilla y desechos en el eslabón de transformación del fruto.</p>
<p>Problemáticas de industrialización:</p> <p>Problemas para poder procesar el fruto de manera diversificada para la comercialización.</p>	<p>Capacitar en la diversificación que se le puede dar al fruto que</p>

<p>Maquinarias inadecuadas para el proceso de tostado del café, molienda y empaquetado para poderlo comercializar.</p> <p>Altos costos en la industrialización del café.</p> <p>Desorganización en los productores.</p>	<p>permita la comercialización para nuevos mercados.</p> <p>Integrar a las organizaciones productoras de café (S.P.R. de R.L. asociaciones, cooperativas y productores independientes), y con proveedores y representantes institucionales del sector cafetalero del estado de Nayarit</p>
<p>Problemáticas de comercialización:</p> <p>Competencia desleal en los precios para la venta del café.</p> <p>Productos diversificados.</p> <p>Financiamientos para llegar a nuevos mercados.</p> <p>Productos certificados que generen un valor agregado.</p> <p>Productos sostenibles para nuevos mercados.</p> <p>Inadecuada organización entre los productores para la comercialización del café.</p> <p>Ineficiente comercialización de los productos.</p> <p>Plagas que repercuten en la productividad de sus cultivos.</p>	<p>Integrar a los productores al Consejo Nayarita de Café para estandarizar precios a la hora de comercializar los productos.</p> <p>Diseñar los planes de comercialización de nuevos productos derivados del café.</p>
<p>Problemática en los agentes:</p> <p>Comunicación entre los agentes (instituciones, productores, proveedores y clientes).</p> <p>Desorganización de los productores.</p>	<p>Diseñar un modelo de integración donde agentes instituciones, productores, proveedores y clientes trabajen de forma conjunta con el</p>

<p>Falta de credibilidad en las instituciones estatales, quienes apoyan a la gestión de recursos (SEDERMA, SADER, CONAYCAFÉ).</p> <p>Falta de gestión de los recursos económicos.</p> <p>Falta de capacitación, innovación y tecnificación.</p> <p>Desorganización del Consejo para la gestión de recursos a los productores.</p>	<p>Consejo Nayarita del Café , permitiendo gestionar de manera conjunta recursos a los productores de manera integral satisfaciendo las necesidades del sector productivo de café del estado de Nayarit.</p>
---	--

Fuente: elaboración propia con base a la problemática detectada por los productores

4.3.3 Análisis FODA

A partir de los talleres de planeación participativa se contó con la problemática general de los eslabones de la cadena productiva del café mencionada anteriormente y para el análisis de la situación real se utilizó la herramienta FODA, analizando sus características internas del sector cafetalero (fortalezas y debilidades) y las situaciones externas como el precio de café, las instituciones de las tres órdenes de gobierno y del Consejo Nayarita del café, (oportunidades y amenazas) de los cinco eslabones que intervienen en la cadena.

Identificando que el sector cafetalero cuenta con diversas fortalezas y oportunidades, de las cuales la inclusión y el crecimiento en nuevos mercados, terrenos con potencial de producción de un café de altura, la creación de mezclas únicas, así como, alianzas estratégicas con nuevos agentes, la diversificación del producto para nuevas formas de comercializarlo por mencionar algunas (ver Tabla 13).

Tabla 13

Matriz FODA de los productores de café del estado de Nayarit

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Beneficio Propio y completo. Terreno a alturas des de los 600 msnm. Cafés con Mezclas únicas. Posicionamiento en el estado. Mano de obra.	Crecimiento del mercado. Alianzas estratégicas. Posicionamiento del producto. Diversificación del producto. Convenios con otros productores. Costos de producción bajos. Renta de servicios en la transformación del café. Maquinaria para la transformación.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de certificaciones Inadecuada Organización. Plagas en las plantaciones. Falta de financiamiento. Poca diversificación del fruto. Acceso a los Cultivos de algunas zonas del Estado. Variedad de productos en el mercado.	Costos en la transformación altos. Plagas y enfermedades del café. Variabilidad climática. Competencia. Bajos precios.

Fuente: elaboración propia con base en los talleres realizados con los productores

Posteriormente del diagnóstico FODA que se elaboró, se les pidió a los participantes del taller que realizaran la priorización de las problemáticas para finalmente en sesión grupal determinar la priorización de las problemáticas del sector cafetalero y su cadena de valor productiva en el estado de Nayarit, que continuación se nombran.

4.3.4 Priorización de los problemas

Al finalizar el taller de las mesas de trabajo, se les dio a los productores una hoja de priorización de problemas, de las cuales se obtuvieron los siguientes resultados (ver Anexo II):

1. Desintegración en el eslabón de agentes.
2. Desorganización de productores.
3. La falta de credibilidad en las instituciones estatales, quienes apoyan a la gestión de recursos (SEDERMA, SADER, CONAYCAFÉ).
4. Desorganización del Consejo para la gestión de recursos a los productores.
5. Gestión de recursos para los productores.
6. Plantaciones con más de 30 años.
7. Falta de capacitación a los productores sobre el manejo de plagas.
8. Maquinaria obsoleta en los beneficios.
9. Altos costos en la industrialización del café.
10. Competencia desleal en precios para la venta del café.

Al tomar en cuenta la priorización de las problemáticas detectadas, la propuesta se enfocará en un modelo de integración para el sector cafetalero del estado de Nayarit, con la implementación de la regionalización de las zonas cafetaleras y un manual de organización y funciones, para el Consejo Nayarita del Café. Con ello se solventarían las problemáticas que se detectaron dentro de los talleres con los productores, con la finalidad de lograr una eficiente comunicación entre los agentes que intervienen en todo el proceso de producción de café, para la consolidación de la cadena de valor en el sector cafetalero de productores del estado de Nayarit.

CAPÍTULO V. PROPUESTA

De acuerdo a los resultados del análisis de la cadena de valor productiva en cinco eslabones que son; producción, transformación, industrialización, comercialización y agentes, se analizaron los puntos críticos más importantes de cada eslabón, dando como prioridad la desorganización y falta de integración de los agentes que interviene en la cadena de valor productiva, por lo cual, se diseñó e implemento un modelo de integración de los agentes para el sector cafetalero del estado de Nayarit, además de un organigrama para el Consejo Nayarita de Café con la descripción de funciones de los puestos y estrategias de fortalecimiento de la cadena de valor productiva.

5.1 Actores que intervienen en la cadena de valor productiva en el sector cafetalero de Nayarit.

Esta propuesta de trabajo resalta la importancia que tiene el eslabón de agentes, donde intervienen diferentes actores (productores, proveedores, clientes, intermediarios, tostadores, exportadores, organizaciones e instituciones nacionales y estatales), que plantean sus intereses particulares con miras a transformar las debilidades o cuellos de botella –identificadas en el proceso productivo del café– en oportunidades que propicien la integración de los productores a un sistema de organización, en primer lugar para mejorar su productividad bajo estándares nacionales e internacionales, con mayor rentabilidad, calidad de la producción, valorización del café en los mercados internacionales y sustentabilidad ambiental, además de mejorar sus condiciones de vida, en la dimensión social.

La figura 12 muestra la interrelación de los agentes de la cadena de valor de una manera integrada, y destaca la importancia de cada uno de los involucrados en el sector cafetalero, para planificar, de acuerdo a las necesidades de los productores, de una manera alineada y de interés para el Sector Cafetalero del Estado de Nayarit.

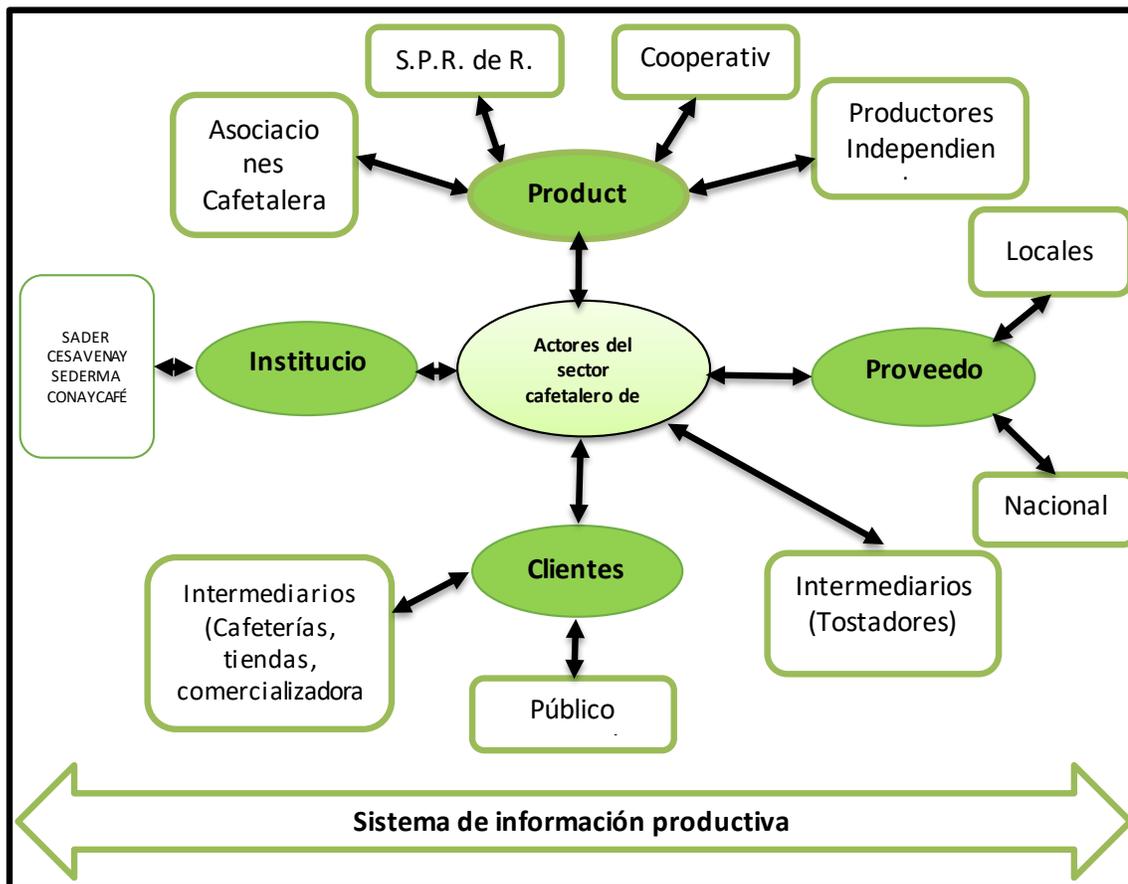


Figura 12. Diagrama de los actores que intervienen en el sector cafetalero de Nayarit

Fuente: elaboración propia con base a la identificación de actores que intervienen en la cadena de valor.

5.2 Modelo de integración de los cafetaleros del estado de Nayarit

El propósito estratégico es la elaboración de un modelo de integración de la cadena productiva de café en el estado de Nayarit, sustentado en los agentes de la cadena de valor (productores, instituciones, proveedores y clientes). Este modelo de integración se basa en administrar, dirigir, integrar y evaluar de la mejor manera posible el uso de los recursos en este escenario globalizado, para lograr mayor participación en el logro de los objetivos y las metas comunes, más allá de lo puedan lograr de forma individual; la comunicación, coordinación y

cooperación de manera transversal con todos los actores que intervienen en la cadena productiva, propicia el diseño de ideas en el grupo, en innovación productiva, transferencia tecnológica, tareas comunes para lograr una mayor participación en beneficio para todos los actores y determinación de los precios del café mediante acuerdos y convenios con las instituciones correspondientes, incrementa el potencial de desarrollo económico, la sustentabilidad ambiental y el bienestar social de los productores.

Es decir, con este modelo entre los agentes de la cadena de valor productiva, se logró concretar acuerdos de cooperación entre las instituciones gubernamentales de los tres sectores y los productores para una mayor integración de los involucrados, con el objetivo de lograr una comunicación que permita solventar las problemáticas detectadas y gestionar de manera oportuna los recursos necesarios, para lo cual se toman en cuenta las necesidades de los productores, las instituciones, los proveedores y los clientes, para el fortalecimiento de alianzas estratégicas (ver Figura 13).

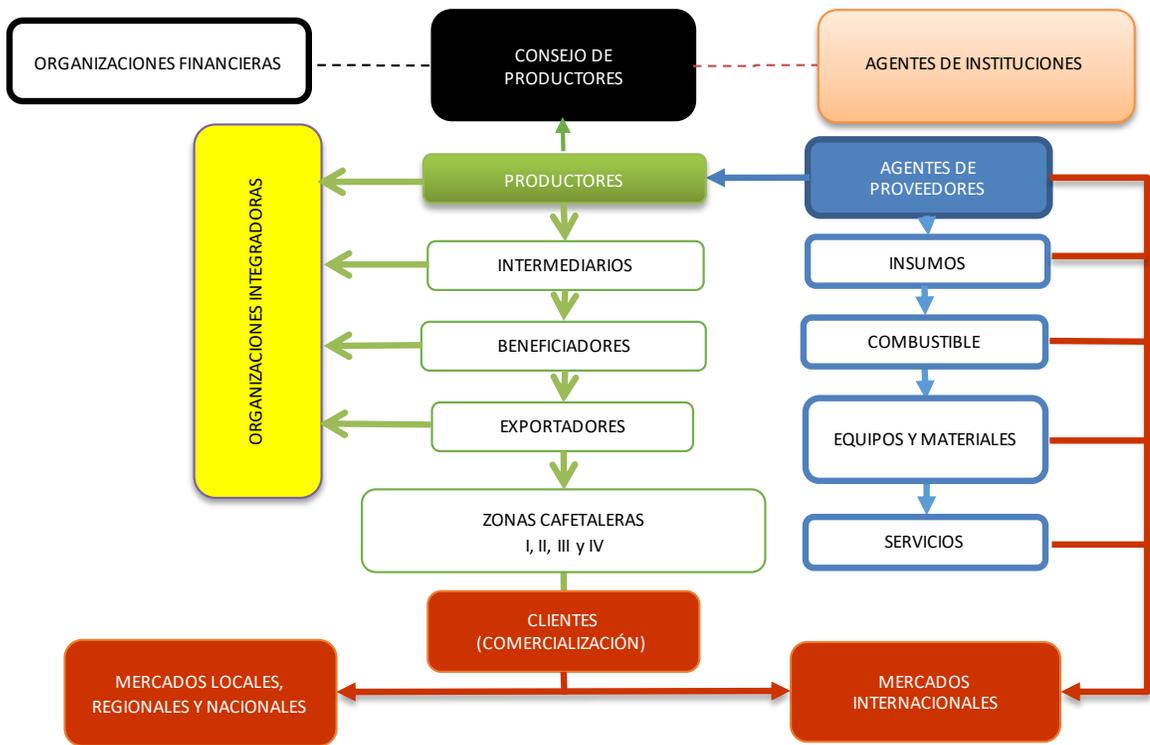


Figura 13 Modelo de integración de los cafetaleros del estado de Nayarit
Fuente: elaboración propia con base al diagnóstico realizado en el 2018

Consejo de Productores

Consiste en que a través de la Secretaria de Desarrollo Rural y Medio Ambiente y el Consejo Nayarita del Café sea el eje rector para avalar las decisiones que impacten en el sector cafetalero, y generar un sistema de información que integre a todas las organizaciones, asociaciones, cooperativas y productores independientes para llevar el registro y control de las actividades de las mismas que, a corto, mediano o largo plazo, permitan comercialización y posicionamiento del producto o servicio de manera integral en nuevos mercados.

Agente de Instituciones

El objetivo es trabajar en conjunto con los representantes institucionales federales y estatales del Consejo Nayarita del Café de Nayarit, para la gestión, capacitación e integración del sector productivo del café, y direccionar de forma focalizada los recursos del sector cafetalero para el crecimiento de las economías y las regiones, con un beneficio social y sostenible.

Agente de Proveedores

Con este modelo los proveedores locales, nacionales e internacionales podrán estar en contacto con todo el sector cafetalero del estado de Nayarit, y así podrán satisfacer de insumos y generar mejores precios a los productores por la venta en volumen.

Agente de Clientes

Con este modelo se enfocarán todos los esfuerzos del sector para ofrecerles a los clientes, productos derivados del café que satisfagan sus necesidades, así como el desarrollo económico y social de las regiones productoras.

Organizaciones de Financieras

En este apartado se enfoca a los intermediarios financieros que pueden apoyar al sector cafetalero, los cuales se pueden integrar a Cajas Solidarias, Cajas de Ahorro, Bancos y Financieras Rurales.

Organizaciones Integradoras

Aquí entrarían las organizaciones de productores de las cuatro zonas del estado de Nayarit: Café de Altura Xalisco Nayarit, Emprendedores Unidos de Nayarit, Integradora Orgánica de la Sierra, Grupo de trabajo Llanitos, Grupo de trabajo el Parejo, Grupo de trabajo los Charcos, Unión Nacional de Productores de Café, Integradora de Cafetaleros Sierra del Pacífico, Grupo de trabajo la Patagonia y Grupos de trabajo el Astal, las Sociedades de Producción Rural y Responsabilidad Limitada (S.P.R. de R. L), los productores independientes y cooperativas; de esta forma, el modelo de integración de la organización en el sector cafetalero incrementará el potencial de desarrollo económico y la creación de políticas públicas para el sector, lo cual podrá impactar de una manera más directa el bienestar social y sustentable enfocado a las necesidades de los clientes.

5.2.1 Principales aportaciones del modelo

- Favorecer la creación de un nuevo esquema de organización e integración en el sector cafetalero del Estado de Nayarit, para potencializar las fortalezas y disminuir las debilidades de los productores cafetaleros en los mercados actuales de alta competencia.
- Generar en los productores de café del Estado de Nayarit una cultura de la calidad, trabajo en equipo, innovación, mejora continua y planeación estratégica en los cafeticultores de la zona.
- Posicionar a los productores de café de una forma integrada en nuevos mercados y más redituables, en los cuales comercialicen productos derivados del café con mayor lealtad de los precios.

5.2.2 Beneficios del modelo

La implementación de esta forma de alianza estratégica entre los productores de café, podrá generar beneficios significativos como los siguientes:

- Una base de datos actualizada de las actividades de los productores de café del Estado de Nayarit.
- La adopción, por parte de las organizaciones cafetaleras, de un sistema y procesos de planeación y dirección estratégica.
- Desarrollo de estrategias de comercialización conjuntas y ventas consolidadas.
- Optimización en el uso de los recursos, en la compra de materias primas e insumos.
- Mayor comunicación entre los agentes que intervienen para la gestión de recursos.
- La generación de estrategias focalizadas de acuerdo a las necesidades específicas de los productores.
- La comercialización de manera integral para mercados de mayor impacto.
- Una estandarización de precios en lo local.
- Mejoramiento de la productividad y competitividad de los productores afiliados.

5.3 Implementación del Modelo

Para la implantación del modelo se contó con el apoyo del Consejo Nayarita de Café desde el mes de agosto del 2017, con la cual de manera conjunta y por medio de reuniones con los agentes que intervienen en la cadena de valor y la realización de talleres de planeación participativa (Instituciones federales, estatales, productores), se identificó la cadena de valor productiva y se priorizaron las problemáticas del sector cafetalero para, posteriormente, realizar la propuesta de acuerdo a los resultados obtenidos, dando como resultado la necesidad de organizar al sector cafetalero, por lo cual se realizó la

elaboración de un modelo de integración para el sector cafetalero y un nuevo organigrama para el Consejo Nayarita del Café con las descripciones de los puestos que permitan un mejor desempeño de la organización, en el mes de junio del 2019 fue presentado al Consejo Nayarita del Café, donde se validó y aceptó el modelo para su implementación, argumentando que de acuerdo a las necesidades detectadas y solicitadas favorecen al sector cafetalero del Estado de Nayarit; este nuevo esquema de organización e integración en el sector cafetalero del estado de Nayarit, permitió el conocimiento de la cadena de valor productiva y la importancia que tienen cada uno de los agentes que intervienen, lo cual generará nuevas ventajas competitivas con las que se pretende incrementar y el potencial de desarrollo económico, la sustentabilidad ambiental y el bienestar social de los productores.

5.3.1 Estructura organizacional de los cafetaleros del estado de Nayarit

Las condiciones actuales de operación del Consejo Nayarita del Café no son las más idóneas, de tal manera que la percepción de los productores, las instituciones y los proveedores no es la más adecuada, esto ocasiona poca o nula credibilidad y la falta de un sistema de información para el control del sector cafetalero. Por ello, se toma como base la cadena de valor productiva del sector cafetalero y se propone la siguiente reestructuración, con el diseño de una estructura organizacional integrada por los productores como eje principal, y un manual de organización que integre a los cafetaleros de las diferentes zonas, para la toma de decisiones en beneficio de los cafetaleros en el estado de Nayarit (ver Figura 14).

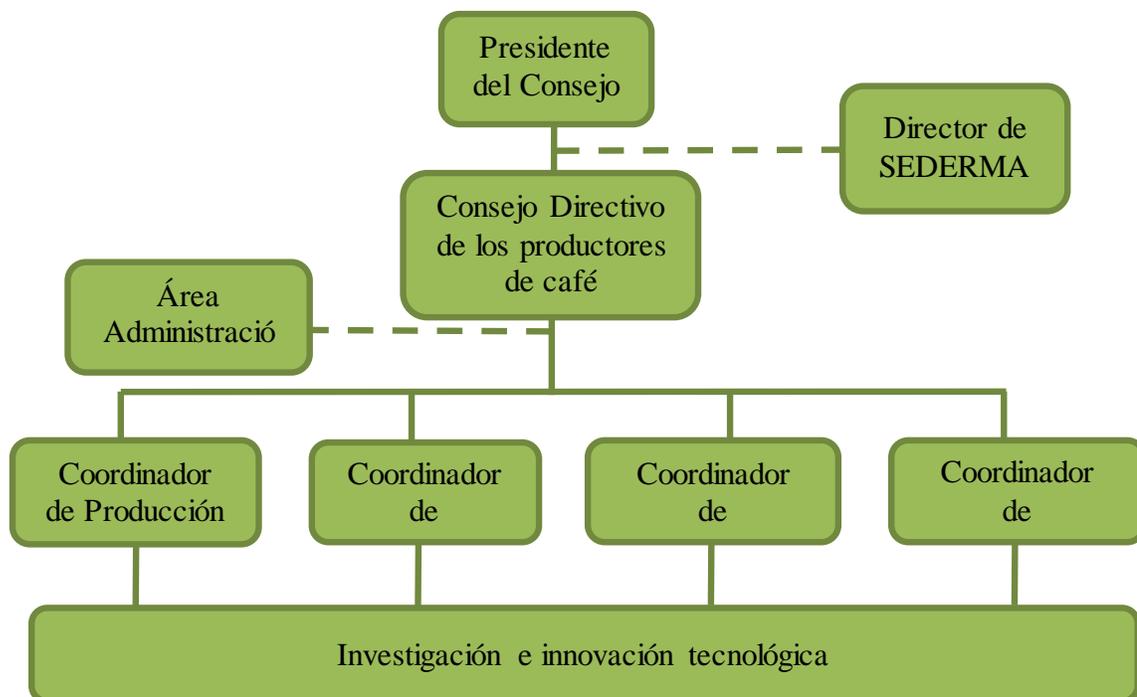


Figura 14. Nuevo organigrama del Consejo Nayarita del Café
Fuente: elaboración propia con base en información de los talleres participativos.

5.3.1.2 Descripción de las Funciones del Puesto

La descripción de puestos es una herramienta utilizada en el área de capital humano que consiste en enlistar y definir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos, es decir, es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto; el formato común de una descripción del puesto incluye el título, resumen de las actividades, responsabilidades, relación de comunicación con los puestos, tareas y obligación a desempeñar del personal de la organización siendo de gran utilidad debido a que brinda claridad (Chiavenato, 2009).

Para el Consejo Nayarita del Café (CONAYCAFÉ) se rediseña una estructura formal, que tome en cuenta al productor de café y permita contar con una gestión de información adecuada de esta, la cual requiere el CONAYCAFÉ para un mejor funcionamiento. Esto hace que su interés se centre no solo en la

información y el modo en el cual interviene en los procesos estratégicos y productivos, sino también en aquellos recursos de la organización que permiten su adecuado uso y tratamiento. Conjuntamente, servirá como herramienta fundamental para el desarrollo del sector cafetalero, a través de la mejora en la comunicación y al unificar los esfuerzos para el logro de los objetivos generales de los productores (ver Anexo VII).

Objetivo

Diseñar una estructura organizacional de los cafetaleros del estado de Nayarit, con la descripción de puesto dentro de la organización, la cual esté integrada por productores de las diferentes zonas, para la toma de decisiones del sector de cafetaleros en el estado de Nayarit.

Objetivos específicos:

- Generar una reestructuración organizacional del Consejo Nayarita del Café.
- Delimitar la jerarquía de la organización.
- Describir las obligaciones de cada departamento.
- Describir las funciones de cada departamento.
- Fomentar el desarrollo de la organización para el logro de sus objetivos y la descripción de los objetivos que persigue cada puesto.

Con la propuesta de esta estructura organizacional se logra una integración entre los productores de café y el Consejo Nayarita de Café que es una organización descentralizada, que tiene como objetivo impulsar a los productores, organizaciones y regiones donde se cultiva café en el estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, identificar y describir las funciones de manera clara de cada departamento permitiendo desde los niveles más altos del organigrama hasta los de menor autoridad y jerarquía, con la participación de productores dentro de puestos claves para la toma de decisiones, debido a que se compone por productores de las diferentes zonas cafetaleras del estado, generando en los

productores mayor credibilidad en las decisiones que propone el Consejo Nayarita del Café (CONAYCAFE).

5.4 Estrategias de fortalecimiento de la cadena de valor productiva del sector cafetalero

El diagnóstico realizado por medio de la metodología aplicada la cual fue una adaptación del fortalecimiento de la cadena de valor que ha implementado la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2014), brindó información fundamental para conocer la cadena de valor productiva del café sobre todo de las debilidades que enfrenta y las oportunidades que se abren para definir el diseño de estrategias del sector cafetalero del Estado de Nayarit.

En la tabla 14, se presenta la estrategia de la propuesta de la creación de un modelo de integración para el sector productivo; es importante que para lograr cumplir con las expectativas planteadas en el modelo se deben de establecer las siguientes estrategias.

Tabla 14

Estrategias de la propuesta de Modelo de integración

Nivel de la Cadena	Problemas	Estrategias
<p align="center">Producción</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación en el manejo de plagas. • Financiamiento para los insumos. • Plantaciones con más de treinta años. • El cambio de suelo. • Falta de recursos para la supervisión de los productores, • La falta de base de datos en el control de las parcelas que le permita llevar un registro de la 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar un programa de labores culturales de manera integral planeadas. • Generar diversos productos con el volumen de los desechos del café. • Generar una red de jornaleros para los trabajos derivados del eslabón de producción.

	<p>producción y necesidades de cada una de ellas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fertilizantes no orgánicos para lograr certificaciones sostenibles. • El acceso a los plantíos en zonas altas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar un control riguroso de los insumos que se aplican a las plantaciones. • Establecer de forma integrada procedimientos para la generación de certificaciones del café. • Establecer un programa de las fechas de recolección del café de acuerdo a las etapas de maduración del fruto. • Generar un registro de las plantaciones con más años para su programación de remplazo. • Manejo integrado de plagas y enfermedades del café.
<p>Trasformación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria obsoleta en los beneficios. • Altos costos de energía en la trasformación del fruto. • El desperdicio de agua innecesaria o que se pudiera reutilizar para el lavado del café. • Falta de evaluación de riesgos en las instalaciones de los beneficios. • Condiciones no apropiadas para el secado y despulpe de fruto dentro de los beneficios. 	<ul style="list-style-type: none"> • El acopio del fruto por medio del consejo nayarita del café para su clasificación. • Programa de revisión y limpieza de las maquinas utilizadas para evitar accidentes. • Establecer controles en la fermentación, el desmucilaginado, lavado, secado y almacenamiento. • El almacenamiento del fruto a cargo del consejo nayarita del café de una manera ordenada según la procedencia, calidad y fecha. • Desarrollo de infraestructura en los beneficios para la

		transformación del fruto en las cuatro zonas.
Industrialización	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas para poder procesar el fruto de manera diversificada para la comercialización. • Maquinarias inadecuadas para el proceso de tostado del café, molienda y empaqueten para poderlo comercializar. • Altos costos en la Industrialización del café. • Desorganización en los productores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la compra de maquinaria por medio del consejo. • Unificación del precio para su venta a los mercados nacionales e internacionales. • Diversificación del producto. • Compra de tostadores de mayor capacidad que en capacidad y tiempo bajen costos.
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • Productos diversificados. • Financiamientos para llegar a nuevos mercados. • Productos certificados que genere un valor agregado. • Productos sostenibles para nuevos mercados. • Mala organización entre los productores para la comercialización del café. • que se refleja en la mala deficiencia a la hora de su comercialización de los productos. • La aparición de plagas que repercuten en la productividad de sus cultivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Penetración a nuevos mercados que demanden mayor volumen de productos terminado. • Generación de una marca que identifique a los cafetaleros del estado de Nayarit. • Venta en volumen de manera diversificada del café. • Posicionamiento del café nayarita como uno de los cafés más aceptados, por el cual el consumidor esté dispuestos a pagar un precio mayor que el de la competencia.
	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación entre los agentes (Instituciones, Productores, Proveedores y Clientes). • Desorganización de los productores. • La falta de credibilidad en las instituciones estatales quienes 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de los agentes que intervienen en la cadena de valor. • Gestión del recurso de manera conjunta. • La compra de insumos por volumen para bajar costos.

<p style="text-align: center;">Agentes</p>	<p>apoyan a la gestión de recursos (SEGADERMA, SAGARPA, CONAYCAFE).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de gestión de los recursos económicos. • Falta de capacitación, falta de innovación y tecnificación. • Desorganización del consejo para la gestión de recursos a los productores. 	<ul style="list-style-type: none"> • La comercialización de manera integral para mercados de mayor impacto. • La estandarización de precios. • Comunicación entre los agentes (Instituciones, Productores, Proveedores y Clientes). • Alianzas estratégicas con los agentes que intervienen en la cadena de valor.
---	---	--

Fuente: elaboración propia con base al diagnóstico realizado por medio de la metodología aplicada para el fortalecimiento de la cadena de valor.

5.5 Seguimiento y Monitoreo

En esta etapa de la metodología propuesta, se elaboró un sistema de gestión que permita dar un seguimiento y monitoreo del modelo de integración que se propone para el sector cafetalero del estado de Nayarit, en la tabla 15, se muestran las variables e indicadores de seguimiento para el modelo propuesto.

Tabla 15

Indicadores de seguimiento y monitoreo

Variable	Indicadores
<p style="text-align: center;">Sistema de Gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Número de afiliados al Consejo Nayarita de Café. – Solicitud de afiliación de las zonas cafetaleras. – Padrón cafetalero del estado de Nayarit. – Padrón de tostadores del estado de Nayarit. – Elaboración de un directorio de proveedores del estado. – Elaboración de un listado de canales de comercialización para el café.

	<ul style="list-style-type: none"> – Minutas de actas y acuerdos de secciones con los integrantes del consejo nayarita del café.
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> – Producción de café orgánico. – Eficiente el uso del agua en el lavado.
Fuentes de financiamientos	<ul style="list-style-type: none"> – Número de créditos otorgados a los productores. – Número de contratos gestionados por medio del CONAYCAFE. – Número de recursos aplicados en las zonas cafetaleras del estado. – Número de apoyos otorgados productores.
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> – Total de toneladas producidas en el período de la cosecha. – Kilos cosechados de las distintas zonas con relación a los datos históricos. – Hectáreas sembradas.
Diferenciación del Producto	<ul style="list-style-type: none"> – Productores que cuentan con una certificación de su producto. – Productores que cuentan con marca propia de su producto. – Implementación del modelo de integración en los productores del estado.
Consejo de productores	<ul style="list-style-type: none"> – Reuniones – Capacitaciones. – Regionalización.

Fuente: elaboración propia con base al seguimiento y monitoreo del modelo de integración que se propone para el sector cafetalero del estado de Nayarit.

Cabe mencionar que este modelo por cuestión de cambios estructurales (cambio de Secretario de SAGADER) en la dependencia está en proceso de seguimiento y monitores a partir de los primeros seis meses de su aplicación y, debido a los cambios de la institución, se vio interrumpida su evaluación y su seguimiento (Anexo VI); la siguiente tabla muestra los avances de la implementación del modelo.

Tabla 16

Avances de actividades del seguimiento y monitoreo

Indicadores	Actividades realizadas
Sistema de gestión	Realizaron pláticas con el personal de sistemas para la actualización del padrón de productores. Se construye el directorio de padrón de productores, Organizaciones cafetaleras, Proveedores del sector productivo de café en el estado de Nayarit. Registro estadístico de la producción de café en el estado de Nayarit (Superficie plantada, cosechada, Producción, Rendimiento, Precio medio rural ponderado, Valor de la producción) a partir del año 2019.
Sostenibilidad	Pláticas con los productores sobre la utilización del agua durante el proceso de producción.
Fuentes de Financiamiento	Las gestiones para el programa de producción para el bienestar (250 máquinas).
Productividad	Programación de reuniones para la capacitación de un programa de tostadores.
Diferenciación del producto	Capacitación a productores interesados en la elaboración de nuevos productos derivados del café. La creación de una marca para el Consejo Nayarita de Café
Consejo de productores	Reuniones con productores del consejo para la socialización del nuevo modelo propuestos.

Fuente: elaboración propia con base a las actividades del seguimiento y monitoreo

CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN

El análisis que realizaron Rubén, Sfez, & Meneses en el 2018, mencionan que las cadenas de valor agrícolas ayudan a comprender en qué medida contribuyen a un crecimiento económico inclusivo y durable desde el punto de vista social y ambiental de tal forma que genera ingresos para los productores campesinos, y trabajadores permanentes y estacionales (migrantes), en este sentido, podemos decir que la importancia de conocer la cadena de valor del sector cafetalero del Estado de Nayarit sirva de base como una herramienta de gestión para el análisis de la estructura y valor agregado con el propósito de identificar los factores que limitan u obstaculizan el desarrollo socioeconómico de los actores que intervienen en los diferentes eslabones de la cadena.

Carvajal A. en el 2017, expone que para lograr un crecimiento se requieren de esfuerzos coordinados entre todos los actores involucrados, promoviendo la interrelación entre entes públicos y privados con el fin de aumentar el valor agregado en la cadena de café con la inclusividad del sector cafetalero, que de acuerdo a los resultados obtenidos se coincide que la integración de los agentes es de suma importancia para lograr un crecimiento económico, social y sostenible para los productores de café del Estado de Nayarit.

Por otra parte, Garry (2016) señala que los comercializadores de café tienen que desarrollar un alto nivel de integración con proveedores domésticos, cooperativos y caficultores, donde la cadena de valor puede servir como dinamizadores de la economía de la región, de tal forma que de acuerdo a los resultados encontrados en este estudio señalan que el principal problema que impide el desarrollo del sector productivo es la falta de integración del sector cafetalero que no desarrolla a los principios de comunicación, coordinación y cooperación entre los agentes que intervienen en la cadena.

Los autores Lugo, Morin, Diosey Ramo; de Jesús Desiderio, Edilma; Fajardo Franco, Marja Liza, en el 2018, describen en sus investigaciones que las

plagas y enfermedades en el cafeto conocidas como la roya que es causada por el hongo *Hemileia vastatrix* del café y broca del café *Hypothenemus hampei* que se manifiestan en todas las regiones del mundo; coincidiendo con la investigación realizada en el sector cafetalero de Nayarit donde se identifica a través de los talleres de planeación que las enfermedades y plagas más comunes que afectan a la producción de café en el estado de Nayarit son las mismas plagas antes mencionadas y que en el 2016 originaron la peor cosecha en el Estado de Nayarit, además de los factores climáticos asociados al deficiente manejo agronómico en el tratado de las plagas antes mencionadas.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) en el 2015, encontró que el eslabón de industrialización es el de menor desarrollo en Nicaragua, el cual coincide con el eslabón que corresponde al de Transformación en el sector cafetalero de Nayarit, es importante que el Consejo se debe de enfocar en este eslabón para organizarlos y capacitarlos en el tostado del café que es una de las actividades principales que se desarrolla en esta etapa, para no depender de terceras personas y permita generar mayores beneficios económicos a los productores de la zona.

Oddone, Salido en el 2016, afirma que para fortalecer la cadena de valor es fundamental realizar agregaciones de valor al producto y que se convierta como un dinamizador de la economía rural, que por ello en el eslabón de Industrialización del sector cafetalero del estado de Nayarit es el indicado para generar la diversificación del producto, el cual los productores de las diferentes zonas no cuentan con la infraestructura para realizarlo de manera directa generando la participación de intermediarios para este proceso y por consecuencia la economía regional queda estancada.

Para Michael Porter (1990), menciona que la competitividad está determinada en generar una ventaja competitiva por medio de actividades generadoras de valor, esto implica la comparación de la forma en la que los costos por unidad de una compañía se pueden comparar con los costos por

unidad de los competidores claves con el objetivo de elevar utilidades, permitiendo identificar las actividades claves con el origen de una ventaja o desventaja de costo. En este sentido y de acuerdo a lo que se investigó podemos decir que no solo depende de los costos y la generación de utilidades como lo menciona Porter; en la investigación que se realizó se basa en la teoría de eslabonamientos propuestas por Albert Hirschman en 1958, donde se involucran todos los eslabones que conforman e integran la cadena productiva, que para esta investigación primeramente se tuvo que identificar a los agentes que se involucran en la cadena productiva del café y poder identificar a los agentes, determinando las ventajas de cada eslabón y su importancia del mismo para la generación de estrategias enfocadas en el sector cafetalero.

Delgado y Pérez en el 2013, coinciden que para poder generar un nivel mayor de vida para el sector cafetalero es importante comercializarlo con un valor agregado, (Sustentable, Orgánico, Certificado, Especial), lo cual les abre las puertas de otros mercados a nivel internacional generando un nivel de vida mayor para el producto, esto se ve reflejado que la falta de diversificación en el café en Nayarit donde por no contar con una planificación de sus actividades conforme a las demandas de los mercado hace que los productores no visualicen esa oportunidad de crecimiento y competitividad.

Díaz en 2012 y los Servicios Profesionales a la Empresa Mexicana (PROMEXICO), en 2016, coinciden que no existen políticas públicas que apoyen a la integración de la cadena en el sector cafetalero de parte del gobierno federal, como impulso para el sector, esto lleva a que los productores venden su producción a la industria transformadora en un gran porcentaje, en tiendas y en los supermercados locales. La estructuración entre la provisión de insumos y el mercado final no es la más adecuada. Las relaciones de poder son jerárquicas, pocos actores compradores tienen el poder, la información y su relación con sus proveedores es comercial. No existen vínculos horizontales a nivel de productores, lo cual no permite mejorar la capacidad de negociación y la

organización a pesar de que la Cepal en el 2014, ofrece una metodología para el fortalecimiento de cadenas de valor, a través del diseño de estrategias participativas a nivel de actores que integran la cadena, para esta investigación se utilizó y adaptó esta metodología por las características específicas del sector, dando como resultado un diagnóstico actual de la situación del sector cafetalero, determinando su cadena de valor productiva, priorizar las restricciones en los eslabones del proceso de una manera dinámica y participativa de todos los actores que intervienen en la cadena y vinculándose con la universidad, puntualizando que esta metodología es buena para el análisis de las cadenas de valor productivas y que te lleva paso a paso para la determinación de los eslabones de la cadena de valor productiva, la identificación de las necesidades y, de tal forma que se puede utilizar para todos los cultivos.

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos se cumplieron los objetivos planteados de la investigación, por medio del análisis de los 12 municipios productores de café del estado, la cual permitió determinar la estructura y funcionamiento de la cadena de valor productiva del café en el estado de Nayarit; conformada por 5 eslabones de los cuales son los siguientes: producción, transformación, industrialización, comercialización y agentes; lo cual consentirá a mediano plazo el desarrollo económico inclusivo y durable desde el punto de vista social y ambiental.

Es importante mencionar que la participación de los 135 productores café que participaron de los 12 municipios del estado, por medio de la investigación-acción permitió la identificación de los problemas de los productores de café en el estado de Nayarit y de acuerdo a la priorización, las problemáticas más relevantes fueron: Desintegración en el eslabón de agentes, desorganización de productores, la falta de credibilidad en las instituciones, desorganización dentro del Consejo Nayarita del café para la gestión de recursos a los productores, plantaciones con más de treinta años, falta de capacitación sobre el manejo de plagas, maquinaria obsoleta en los beneficios, por ello el contar con una estructura bien definida y la creación del modelo de integración beneficio al sector cafetalero a organizarse, para así fortalecer en cada eslabón de la cadena de valor productiva, al igual que ayuda a los productores de cada zona del estado; siendo de gran utilidad, puesto que se describe la estructura organizacional de funciones y se muestran los grados de autoridad y responsabilidad.

Con la implementación del modelo permitió el fortalecimiento de la cadena de valor con la integración de todos los agentes en la producción del café en el Estado de Nayarit, generando nuevas ventajas competitivas para la captación de los recursos y la manera de comercializar de manera conjunta los productos derivados del café por medio de una marca propia, con las que se incrementa el

potencial de desarrollo económico, la sustentabilidad ambiental y el bienestar social del sector cafetalero de Nayarit.

La hipótesis planteada es aceptada debido a que el sector cafetalero desconocía la cadena de valor productiva del café en el estado de Nayarit, esta herramienta y metodología utilizada permitió identificar la cadena de valor productiva y su problemática, priorizando los puntos críticos de la cadena siendo la desorganización de los agentes la principal causa a resolver en el sector, por lo que, una estrategia fue el diseño y la implementación de un modelo de integración de los agentes que intervienen en la cadena productiva con el fin del fortalecimiento de los eslabones y agentes, que esto detonara en el incremento que reactive el desarrollo económico, la sustentabilidad ambiental y el bienestar social de los productores.

Es importante resaltar que el sector cafetalero debe integrarse por medio del Consejo Nayarita del Café, en conjunto con las cuatro zonas cafetaleras que se proponen, con la finalidad de gestionar recursos para capacitar a los productores en el manejo de plagas y enfermedades, innovación y transferencia, generar políticas en apoyo a los productores que detonen en un desarrollo económico, competitivo y sostenible.

La metodología que se adaptó para la investigación en base a la propuesta por la CEPAL, para esta investigación permitió identificar la cadena de valor y sus puntos críticos en el sector cafetalero por medio de los talleres de planeación participativa, la priorización de las problemáticas con todos los que participan e integran la cadena de valor productiva, líderes de las instituciones federales y estatales, líderes de organizaciones productoras de café, técnicos, productores independientes, clientes y proveedores de insumos, permitiendo percibir de forma directa la problemática y priorización de los involucrados con respecto al sector cafetalero, además este análisis reconoció detectar en cada uno de los eslabones, aquellas actividades generadoras de valor, para la generación de

estrategias de competitividad para los mercados de consumo, dando como resultado que el eslabón de agentes fue la principal restricción por la falta de integración de la cadena de valor, debido a la deficiente organización, colaboración y comunicación de los agentes que intervienen en la optimización de recursos.

La producción de café en Nayarit contribuye a la economía del desarrollo del estado, especialmente a través del aporte al primer eslabón de producción primaria al cual se comercializa mayoritariamente como materia prima, posee poco grado de transformación industrial y su comercio continúa siendo de menor aportación al valor agregado como alimento para el consumo local y nacional.

Se sugiere que dentro de la investigación se le dé seguimiento a las problemáticas, sobre todo aquellas que impactan en la sostenibilidad de la producción, optimizando los recursos en cada uno de los eslabones, con la diversificación del café orgánico, la calidad del café, la comercialización por medio de Integración de los tostadores, registro de marca propias, certificación, innovación y transferencia, el control de plagas, gestión, alianzas estratégicas con los agentes y comunicación de los recursos por la capacitación integral de todo el proceso.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, J. (2010). Modelo de Referencia de Redes de Valor para un desarrollo sostenible. *Revista de Investigación Agraria y Ambiental*, 1(2).
- Akaki, P. (2013). *Las políticas públicas cafetaleras en México: un análisis histórico*. Obtenido de <https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/4LaspoliticaspUBLICAScafetalerasenMexico.pdf>
- Argandoña, A. (1988). Competitividad y especialización en la economía española. En *Círculo de Empresarios La competitividad de la economía española: determinantes micro y macroeconómicos* (págs. 11-22). Madrid.
- Arguello, C., & Olivera, I. (2015). *Análisis de la cadena de valor del café convencional periodo 2012-2013*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Arimany, L. (15 de Noviembre de 2010). google. Obtenido de Blog:<https://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/#comment-25>
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño*. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL .
- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e Indicadores de desempeño en el Sector público, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). *Serie mensual*, 69.
- Arshinder, A., & Deshmukh, S. (2008). Supply chain coordination: Perspectives, empirical studies and research directions. *International Journal of Production Economics*, 115(2).
- Asociación Mexicana de Café y Cafeterías especiales. (2018). *La historia del café en México*. Obtenido de <http://www.amcce.org.mx/letras-de-cafe/post/la-historia-del-cafe-en-mexico>
- Ayala, A., Espitia, E., Rivas, P. M., & Almaguer, G. (2016). Análisis de la cadena del valor de amaranto en México. *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 13(1), 87-10.
- Beltrán, A., & Burbano, A. (2002). Modelo de benchmarking* de la cadena de abastecimiento para pymes manufactureras. *Estudios Gerenciales*, 18(84), 13-30.
- Bowersox, D., Closs, D., & Cooper, M. (2009). *Supply chain logistics management*. McGraw- Hill.
- Calatayd, A., & Ketterer, J. (2007). *Gestión Integral de riesgos para cadenas de valor*. BID.
- Calleja, A. (1988). *La competitividad de la economía española y el mercado interior europeo*, en la obra del *Círculo de Empresarios La competitividad de la economía española: determinantes micro y macroeconómicos*. Madrid: *Círculo de Empresarios*.

- Cague, R., Hube, A., y Gibson, D. (2002). Beyond the bean: redefining coffee quality. Quick reference guide to standards for sustainable production systems. Environment and natural resource management and agrobusiness practice networks, 33. Washington: Chemonics International.
- Canals, J. (1988). *La posición competitiva de la economía española en la CEE*, en la obra del *Círculo de Empresarios La competitividad de la economía española: determinantes micro y macroeconómicos*. Madrid: Círculo de Empresarios.
- Carvajal, A. (2017). *Análisis De La Cadena De Valor De Café Para La Creación De Un Sistema Integrado De Gestión Para El Procesamiento Y Comercialización De Café Verde*. Colegio de Estudios Superiores de Administración, (CESA).
- CENICAFE. (2003), Archivos de información climática 1950-2003. Disciplina de agroclimatologica. Centro Nacional de Investigación de Café. Chinchiná. Colombia.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano*. México D.F: Mcgraw-Hill Interamericana.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2014), manual para el fortalecimiento de cadenas de valor, Santiago de Chile.
- Comisión Europea. (2018). *Análisis de la cadena de valor de café en honduras, Directorate General International Cooperation and Development* . Obtenido de <http://ec.europa.eu/europeaid/>
- Cornelis, A., & Kluyver, H. (2000). *Strategic Thinking: An Executive Perspective*. ,New Jersey: Prentice Hall.
- Council of Supply Chain Management Professionals, C. (2014). De- nition of supply chain management <http://cscmp.org/about-us/supply-chain-management-definitions>. Acceso em 13=05=2014.
- Cuevas, M. (2015). Competitividad de costos y precios relativos de la industria manufacturera mexicana en el mercado estadounidense. *Frontera norte*, 28(55).
- D., Bl, L., Directores, H., Fern, Y., & Prof, J. (2010). La importancia de las estrategias competitivas en la empresa. <http://www.bbvacontuempresa.es/a/la-importancia-las-estrategias-competitivas-la-empresa>.
- Delgado Juarez, Gabriel y Perez Akaki, Pablo. Evaluación de la conversión a café orgánico usando la metodología de opciones reales. *Contad. Adm [online]*. 2013, vol.58, n.1, pp.87. ISSN 0186-1042.

- Díaz Porras, R., & Valenciano Salazar, J. (2013). Gobernanza en las Cadenas Globales de mercancías/valor: una revisión conceptual. *Economía Y Sociedad*, 17(41), 9-27. Recuperado a partir de <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/economia/article/view/4906>
- Donnet, L. (2007). *Essays on specialty coffee procurement*. Michigan: Tese, Michigan State University.
- Doryan, E. Sánchez, J. Pratt, F. Gamier, G. Marshall, L. (1999), *Competitividad y Desarrollo Sostenible: Avances Conceptuales y Orientaciones Estratégicas*.
- DNP (1998), Departamento Nacional de Planeación. *Cadenas productivas: estructura, comercio internacional y protección*, Bogotá, República de Colombia, 2004, (disponible en: www.dnp.gov.co/paginas_detalle.aspx?idp=336). Referenciado en Onudi. (2004: 25)
- Esser, K. et al. (1996). Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política. *Revista CEPAL*, 59, 39-52
- Espinoza, A. (2010). *La competitividad de un Sistema Agroalimentario Localizado productor de quesos en el Altiplano Central de México*. EAAE.
- Ezeala, F. (1999). *Theory and policy of international competitiveness*, London: Praeger Publishers.,
- Fernández, V. J. (1988). "Precios relativos, tipo de cambio y competitividad", en la obra del Círculo de Empresarios *La competitividad de la economía española: determinantes micro y macroeconómicos*, pp. 95- 120. Madrid: Círculo de Empresarios.
- Fitter, R., & Kaplinsky, R. (2001). *Who gains from product rents as the coffee market becomes more differentiated? A value chain analysis*. England: IDS Bulletin.
- Food Agriculture Organization of the United Nations. FAO, (2014). *Comercialización Agrícola*. Obtenido de <http://www.fao.org/ag/ags/comercializacion-agricola/es/>
- Forster, R., & Osterhaus, J. (1995). *Marco orientativo para la ejecución de proyectos*. México: Cooperación Técnica Alemana, GTZ.
- Garry, S. y J. Salido (2016), *Ejercicio de identificación y selección de cadenas de valor para su fortalecimiento en el Pacífico Central costarricense (LC/MEX/W.20)*, Ciudad de México, Naciones Unidas, CEPAL.
- García, K. (2008). *Programa de Desarrollo de Proveedores, para la comercialización del café: el caso de San Mateo Piñas y Santa María Coixtepec*. Oaxaca: Huajuapán de León.

- Gereffi, G., Humphrey, J., Kaplinsky, R., & Sturgeon, T. (2001). Globalisation, Value Chains and Development. En G. Gereffi, & R. Kaplinsky, *“The Value of Value Chains”*, *IDS Bulletin Special Issue*. University of Sussex.
- Giomo, G. S., Gallo, P. B., and Lima, T. G. (2007). Métodos para pergamino de semillas de café y efectos sobre la aparición de plántulas En el V Simposio de Investigación del Café de Brasil.
- Gerstein, S. (1988). *Encuentro con la tecnología. Estrategias y cambios en la era de la información*. México: Addison Wesley Iberoamericana.
- Giovannucci, D. (2001). *Encuesta sobre café sustentable en el Mercado de Especialidad de América del Norte*. Philadelphia: CCAAN, AECEBM.
- Giraldo, A., Duque, O., & V, F. (2000). *Análisis económico de la caficultura orgánica*. Chinchiná: Centro nacional de investigaciones de café –Cenicafé.
- García Cáceres, Rafael Guillermo, & Olaya Escobar, Érika Sofía (2006). Caracterización de las cadenas de valor y abastecimiento del sector agroindustrial del café. Cuadernos de Administración, 19(31), undefined-undefined. [fecha de Consulta 16 de Octubre de 2018]. ISSN: 0120-3592. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=205/20503108>
- Gobierno de la República. (2018). *Plan nacional de desarrollo 2013-2018*. Obtenido de https://www.snieg.mx/contenidos/espanol/normatividad/MarcoJuridico/PND_2013-2018.pdf
- Gomes Nogueira, Caroline y Nahuel Oddone (2016), Fortalecimiento de la cadena de los lácteos en la República Dominicana, Ciudad de México, Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (un-cepal) y Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (fida).
- Hernández, M., & Nava, T. (2016). Cafeticultura y uso sustentable de los recursos naturales. El caso de sitio Ramsar “Cascadas de Texolo y su entorno” . En E. c. Veracruz. Veracruz, México.
- Hicks, A. (2002). *Post-harvest Processing and Quality Assurance for Speciality/Organic Coffee Products*. Obtenido de journal.au.edu/au techno/2002/jan2002/article2.pdf
- Hirschman, Albert. (1964), *Estrategia del desarrollo económico*. Buenos Aires, Fondo de cultura Económica.

- Hill, C., & Jones, G. (2001). *“Administración Estratégica”. Un Enfoque In-tegrado*. Bogota: McGraw-Hill.
- Hillman, M., & Keltz, H. (2007). *Managing Risk in the Supply Chain: A Quantitative Study*. AMR .
- Hobbs J.E., Cooney A., y Fulton M. “Value Chains in the Agri-food Sector”. Department of Agricultural Economics. University of Saskatchewan. Canadá. 2000.
- Instituto Mexicano para la Competitividad, (2006), Índice de competitividad estatal 2006: Preparando a las entidades federativas para la competitividad, México, disponible en: Imco (Instituto Mexicano para la Competitividad) (2006), <http://www.imco.org.mx>
- INEGI. (2014). Censos Económicos 2014. Nayarit 2016. Ciudad de México: INEGI.
- International Coffee Organization, O. (1994). International coffee agreement 1994. <http://treaties.un.org/doc/Publication/UNTS/Volume201827/volume-1827-I-31252-English.pdf>. Acceso en 16=08=2013.
- International Coffee Organization, O. (2000). International coffee agreement 2001. <http://treaties.un.org/doc/source/RecentTexts/xix-43eng.pdf>. Acceso en 16=08=2013.
- Isaza, J., (2011), Cadenas productivas. Enfoques y precisiones conceptuales, Investigación. 8-25. En: [file:///C:/Users/cesarbt/Downloads/Dialnet-CadenasProductivasEnfoquesYPrecisionesConceptuales-5137653%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/cesarbt/Downloads/Dialnet-CadenasProductivasEnfoquesYPrecisionesConceptuales-5137653%20(3).pdf), acceso: 18 diciembre de 2015. [Links]
- Jason Donovan y Dietmar Stoian, (2013), 5 capitales una herramienta para evaluar los impactos del desarrollo de cadenas de valor sobre la pobreza, Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) Turrialba, Costa Rica.
- Jiménez, S., & Peralta, M. (2004). Herramientas de planificación y pensamiento estratégico para la gestión del postgrado y el doctorado. *Pautas y lineamientos generales, 1*.
- Josefina G. Aranda Bezaury, Benigno González Bustamante, Taurino Reyes Santiago, (2013), *Café Sustentable manual de buenas prácticas para la producción de café sustentable*, Centro de Excelencia Virtual en Monitoreo Forestal en Mesoamérica
- Kaplinsky, Raphael y Mike Morris (2010), *Un manual para investigación de cadenas de valor*, Research International Development Research Center/ Centro de investigación para el desarrollo internacional (IDRC).
- _____ (2002), *A Handbook for Value Chain*, Research International Development Research Center (IDRC).

- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2009). *Un Manual para la Investigación de Cadenas de Valor*. Obtenido de Portal Proyectar y Producir: <http://www.proyectaryproducir.com.ar/wp-content/uploads/2010/04/Kaplinsky-Manual-completo-Rev-4-2010doc.pdf>
- Kosacoffi, B., & López, A. (2008). *América Latina y las Cadenas Globales de Valor: debilidades y potencialidades*. Buenos Aires Argentina: Georgetown University .
- Kemmis, S., Mc Taggart, R. (1988). *Cómo planificar la investigación acción*. Laertes. Barcelona.
- Lewin, K (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2, 34-46.
- Lombana, J., & Rozas, S. (2009). Marco analítico de la competitividad Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 26, 1-38.
- Lloret, A. (2011). Competitividad y Sustentabilidad: Las caras de una moneda que genera valor. *Escuela de Negocios*, 5.
- Lugo-Morin, Diosey Ramón; de Jesús Desiderio, Edilma; FAJARDO FRANCO, Marja Liza. Prácticas y saberes comunitarios en la Sierra Norte de Puebla: el caso del café, sus plagas y enfermedades. *Revista de Investigación Agraria y Ambiental*, Vol. 9, n. 2, p. 77 - 88, July 2018. ISSN 2145-6453. Disponible en: <<http://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/riaa/article/view/2135/2567>>. Fecha de acceso: 22 oct. 2019 doi:<https://doi.org/10.22490/21456453.2135>.
- Martin, M., Pablos, F., & Gonzalez, A. (1998). Discrimination between arabica and robusta green coffee varieties according to their chemical composition. *ScienceDirect*, 46, 1259-1264.
- Martins, A. (2008). *Historia del café*. España: Editora Contexto .
- Mintzberg, A. (1998). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Gránica.
- Mochón, F. y Pajuelo, A. (1988). "La competitividad de la economía española: determinantes macro y microeconómicos", en la obra del Círculo de Empresarios *La competitividad de la economía española: determinantes micro y acroeconómicos*, pp. 229-244. Madrid: Círculo de Empresarios.
- Morgado, A., & García, P. (2008). Getting to know on management. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 16.
- Murthy, P., & Naidu, M. (2012). Sustainable management of coffee industry by-products and value addition—A review. *ScienceDirect*, 66, 45-58.
- Nations, United. (19 de February de 2007). global value chains for building national productive capacities. Trade and development board, 4.
- Nadal, A. (2005). La competitividad de la economía española. *ICE*, 825, 437-452.

- Oddone, S. J., & Magdalena, M. (2016). *Fortalecimiento de la cadena de valor de tomate y chile verde dulce en El Salvador*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo OECD. (1997). *Económica Globalisation and the Environment, Organization for Económica Co-operation and Development*. Paris: s/e.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2015). *Análisis de la cadena de valor del café con enfoque de seguridad alimentaria y nutricional*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-i3953s.pdf>
- Organización Internacional de Café [OIC]. (2018). *Historical Data on the Global Coffe Trade*. Obtenido de http://www.ico.org/new_historical.asp
- Ospina, D. (2014). *O café: caracterização da cadeia produtiva e modelos de programação matemática para o processo de torrefação*. Doctorado. Universidade do Porto.
- Padilla, R., & Oddone, N. (2014). *Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor*. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40662/1/S1601085_es.pdf
- Plan Nacional de Desarrollo 2018-2024. Recuperado http://www.snieg.mx/contenidos/espanol/normatividad/MarcoJuridico/PND_2013-2018.pdf
- Petracco, M. (2005). Our Everyday Cup of Coffee: The Chemistry behind Its Magic. *Journal of Chemical Education*, 94, 1324-1328.
- Ponce, M. C. (2011). *Plan de innovación de la Cafeticultura para el estado de Nayarit*. Tepic, Nayarit: Amecafé.
- Porter, M. (1987). The State of Strategic Thinking. *Economist*.
- Porter, M. (1986). *Ventaja Competitiva*. Editorial C.E.C.S.A. México
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantages of Nations*. Londres: MacMillan.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (s.f.). *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review .
- Pulido, M. (2009). Strategy and Strategic Models (Estrategia Y Modelos Estratégicos). *Sotavento*, 12.
- Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales* 10(4), 36-49.

- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, UNIVERSIDAD Rafael Belloso Chacín*, 8 (3) , 377 – 389.
- Quirola Suárez, Dania (2010), “Análisis del concepto de Buen Vivir aplicado a la Planificación del Turismo Sostenible”, Primera Cumbre de Turismo Sostenible, Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, Galápagos.
- Richet, J. (2008). *How to increase the competitiveness of the European economy*. Aachen: Conferencia del Karlspreis Europa Forum.
- Rice, R. (1998). La situación del café orgánico certificado en el mundo. *Revista Agricultura Orgánica (Cuba)* 4(3) Diciembre.
- Riveros, Bibiana, (2008), Estrategias y modelos estratégicos: aproximación desde la teoría, recuperado de: [file:///C:/Users/Ivan/Downloads/1611-Texto%20del%20art%C3%ADculo-5513-1-10-20101012%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Ivan/Downloads/1611-Texto%20del%20art%C3%ADculo-5513-1-10-20101012%20(1).pdf)
- Rueda, X., & Lambin, E. (2013). *Linking globalization to local land uses: How eco-consumers and gourmands are changing the colombian coffee landscapes*. World Development.
- Rubén, R., Sfez, P., Pensioen, T., & Meneses, N. (2018). Análisis Integral de la cadena de valor del café en Honduras: Informe final. Wageningen: Wageningen University & Research.
- Salazar, A. (2017). *Proyecto “El Cuarenteño”: Una propuesta de museo comunitario en un ejido cafetalero*. Obtenido de <https://rio.upo.es/xmlui/handle/10433/5171>
- Sahota Amarjit. 2004. Overview of the global market for organic food and drink. En: The world of organic agriculture. Statistics and emerging trends 2004. IFOAM, FIBL, SÖL, Alemania, pp. 21.
- Salim, L. (2006). *Competitividad: marco conceptual y análisis sectorial para la provincia de Buenos Aires* recuperado de http://www.ec.gba.gov.ar/areas/estudios_proyecciones/Archivos/Cuaderno74.pdf
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa, 2014) recuperado de http://www.sagarpa.gob.mx/agricultura/Documents/Cultivos_Agroindustriales.pdf
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa, 2016) recuperado de <http://www.sagarpa.gob.mx/agricultura/Documents/Cultivos%20Agroindustriales/Impactos%20Caf%C3%A9.pdf>

- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa, 2018) recuperado de [https://datos.gob.mx/busca/dataset?q=cafe&Servicios Proporcionados a la Empresa Mexicana, PROMEXICO, \(2016\), cadenas globales de valor un modelo para la integración de empresas mexicanas, Primera edición \(no venal\) Ciudad de México.](https://datos.gob.mx/busca/dataset?q=cafe&Servicios%20Proporcionados%20a%20la%20Empresa%20Mexicana,%20PROMEXICO,(2016),%20cadenas%20globales%20de%20valor%20un%20modelo%20para%20la%20integraci3n%20de%20empresas%20mexicanas,Primera%20edici3n%20(no%20venal)Ciudad%20de%20M3xico.)
- Scott, B. (1985). US competitiveness: concepts, performance and implications. En B. Scott, & G. Lodge, *US competitiveness in the world economy* (págs. 14-32). Boston: Harvard Business School Press.
- Seudieu, D. (2008). La industria del café: historia y perspectivas de futuro. En Souza, R. M., editor, *Plant-Parasitic matodes of Co.*, páginas 19 {26. Springer Países Bajos.
- Simanca, M., Montoya, L., & Bernal, C. (2016). Gestión del Conocimiento en Cadenas Productivas: El Caso de la Cadena Láctea en Colombia. *Información tecnológica*, 27(3), 93-106.
- Simmie, J. (2006). Do Clusters or Innovation Systems Drive Competitiveness? En U. Asheim, P. Cooke, & R. y Martin, *Clusters and Regional Development* (págs. 164-187). Londres: Routledge.
- Swinnen, J. y Maertens M. (2007). Globalization, Privatization, and Vertical Coordination in Food Value Chains and Developing and Transition Countries. Centre for Transitions Economics and Department of Economics. University of Leuven.
- Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. En M. Porter, *The Competitive Advantages of Nations*. Londres: MacMillan.
- Terrones, C. A. (2013). Planeación participativa para elaborar un plan de desarrollo municipal: el caso de Acaxochitlán, Hidalgo. *Economía, Sociedad y Territorio*, XIII (42), 521-559. Recuperado el, <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=111>,
- Thurber, F. B. (1881). *Coffee from plantation to cup*. American Grocer Publishing Association, New York.
- Trichet, J. (2008). *How to increase the competitiveness of the European economy*. Aachen: Conferencia del Karlspreis Europa Forum.
- Tyson, L. (1992). *Who's bashing whom? Trade conflicts in high-technology industries*. Washington: Peterson Institute for International Economics.
- UNCTAD. (2005). *World Investment Report 2005: Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*. Nueva York: United Nations.

- Yépez, J., & Albuja, M. (2018). *Análisis de ciclo de vida (acv) de queso mozzarella, como estrategia para un agronegocio sustentable: un estudio en la empresa andilacteos en la ciudad de otavalo*. Obtenido de Universidad Técnica del Norte:
<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/8646/2/ART%c3%8dCULO.pdf>
- Vizcarra, J. (2007). *Diccionario de economía. Términos, ideas y fenómenos económicos*. Grupo Editorial Patria, México, D.F, 3-162.

ANEXO I INVITACION Oficio de Invitación



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE NAYARIT

Tepic, Nayarit a 24 de Septiembre de 2018

ING. GUADALUPE LEDEZMA GONZÁLEZ
COORDINADOR DE LA CAMPAÑA CONTRA BROCA DEL CAFÉ

Es grato dirigirme a usted en esta oportunidad, con la finalidad de extender mi cordial invitación a participar en el **Primer taller de Diagnóstico participativo de la cadena de valor del café del Estado de Nayarit, para implementar estrategias de competitividad y sostenibilidad**, a llevarse a cabo el día 28 de septiembre del presente desde las 9:00 a 13:00 horas, en las instalaciones de la Unidad Académica de Contaduría y Administración Edificio E14, cuya agenda será la siguiente:

1. Registro de participantes.
2. Bienvenida.
3. Presentación del taller e integración.
4. Diagnóstico de las tendencias de producción del café en el Estado de Nayarit.
5. Mesas de trabajo con el objetivo de identificar y priorizar problemáticas.
6. Exposición de resultados.
7. Conclusión del taller.
8. Clausura.

En espera de contar con su presencia en este proceso participativo, en representación plena de su organización, con una participación activa que estamos seguros coadyuvará a la generación de estrategias de competitividad y sostenibilidad propicias, que permitan la articulación de los esfuerzos de los agentes participantes comprometidos en la construcción para detectar problemáticas en los productores de café del Estado de Nayarit. Me despido de usted reiterándome la muestra de mi especial consideración y estima.

ATENTAMENTE
"POR LO NUESTRO A LO UNIVERSAL"

M.C.A. EDGAR IVAN MARISCAL HARO



Unidad Académica
de Contaduría y Administración

Edificio E5
Ciudad de la Cultura "Amado Nervo"
C.P. 63000 Tepic, Nayarit.



(311) 211-88-18
Ext. 8758 a 8761

ANEXO II AGENDA DEL TALLER



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NAYARIT
Unidad Académica de Contaduría y Administración
Doctorado en Gestión de las Organizaciones

Taller de diagnóstico participativo de la cadena de valor del café del Estado de Nayarit, para implementar estrategias de competitividad y sostenibilidad.

AGENDA

No.	Horario	Actividad
1	9:00 – 9:10	Registro de participantes
2	9:10 – 9:20	Bienvenida, Ing. Gilberto González Barrios.
3	9:20 – 9:40	Presentación del taller e integración, Dra. Susana Marceleño Flores.
4	9:40 – 10:10	Presentación del diagnóstico de las tendencias en la producción de café y su cadena de valor en el Estado de Nayarit, M.C.A. Edgar Ivan Mariscal Haro.
5	10:10 – 10:30	Receso
6	10:30 - 11:30	Mesas temáticas con el objetivo de identificar y priorizar problemática.
7	11:30 - 12:00	Exposición plenaria en la que se presenta la matriz de priorización de problemáticas detectadas.
8	12:00 – 12:30	Conclusiones, M.C.A. Edgar Ivan Mariscal Haro.
9	12:30- 13:00	Clausura

Listado de Productores de Café

CARMEN JULIANA AQUINO SUÁREZ
SOTERO NAVARRO RAMÍREZ
ASUNCIÓN NAVARRO RAMÍREZ
GUSTAVO NAVARRO FLORES
FELIPE DE JESÚS AQUINO NAVARRO
GUILLERMO CEDANO LIZAMA
GILBERTO CEDANO RIVERA
BAUDELIO PULIDO LIZAMA
JUAN MANUEL AQUINO NAVARRO
ROBERTO ANTONIO CEDANO
LIZAMA
MARTÍN SORIA MEZA
GUSTAVO CEDANO RIVERA
EPIGMENIO NAVARRO RAMÍREZ
LUIS BERMÚDEZ ÁLVAREZ
MARINA SUÁREZ GONZÁLEZ
VICTORIANO NAVARRO PULIDO
EUTIMIO ISIODIA MOJICA
JOSÉ RAMÓN ISIODIA AQUINO
NESTOR ISIODIA AQUINO
MARÍA CELIA MARTÍNEZ PULIDO
ELISEO AQUINO LIZAMA
ARNULFO AQUINO LIZAMA
NAVOR AQUINO LIZAMA
RAMÓN PULIDO LIZAMA
FRANCISCO PULIDO LIZAMA
RAMON AQUINO ZAMBRANO
FRANCISCO JAVIER AQUINO
SAMBRANO
HUGO ELIAZAR NAVARRO PULIDO
SENAIDA PULIDO LIZAMA
BERNAL MARTÍNEZ
JUAN MARTÍNEZ
MATEO MARTÍNEZ
GUADALUPE MARTÍNEZ LIZAMA
PEDRO RAMÍREZ MIRAMONTES

AGUSTINA PULIDO BERMÚDEZ
JOEL AQUINO PULIDO
EUCARIO DELGADO LIZAMA
PATRICIO PULIDO NAVARRO
FELIX NAVARRO PULIDO
HILARIO MARTÍNEZ
ALFONSO ÁLVAREZ BERMÚDEZ
CIRIS AQUINO MARTÍNEZ
EFREN GÓMEZ BERMÚDEZ

ÁNGEL AQUINO LIZAMA
JOSÉ REYES AQUINO LIZAMA
ALFREDO PULIDO SOTO
MARIO PULIDO SOTO
SENAIDA SOTO
EMILIO PULIDO BERMÚDEZ
SERGIO CEDANO LIZAMA
SERGIO PULIDO LIZAMA
EUGENIO NAVARRO
ANTONIO CEDANO LIZAMA
JOSE DELGADO LIZAMA
ABEL NAVARRO LIZAMA
GREGORIO CHÁVEZ
ELOHI CHÁVEZ
GILBERTO CHÁVEZ
FERMÍN LIZAMA DIAZ
MIGEL LIZAMA

JUAN CARLOS LIZAMA
ROBERTO FLÓREZ
CENÓN LÓPEZ CUEVAS
CASIANO PULIDO
SEBASTIAN PULIDO
SEÑORINO LIZAMA
MARTINA LIZAMA
JULIÁN LIZAMA

GALDINO MORENO
VIDAL MARTÍNEZ PULIDO
JOAQUÍN AQUINO NAVARRO
MANUEL AQUINO PULIDO
JOSÉ NAVARRO LIZAMA
TRINIDAN LIZAMA
GERÓNIMO PULIDO
MARTÍN LIZAMA DÍAZ
REIMUNDO LIZAMA DÍAZ
MANUEL LIZAMA DÍAZ
RODOLFO LIZAMA DÍAZ
FERNANDO MARTÍNEZ BERMÚDEZ
ALBERTO MARTÍNEZ BERMÚDEZ
JOSÉ LIZAMA
SAUL PULIDO BERMÚDEZ
VÍCTOR PULIDO BERMÚDEZ

JUANA CURIEL
AGRIPINA PULIDO
RAFEL ÁLVAREZ BERMÚDEZ
ALFONSO ÁLVAREZ GARCÍA
MISAEEL CARRILLO SOLORIO
LUIS GARCÍA ROJAS
LUIZ BERMÚDEZ NAVARRO
AGUSTIN BERMÚDEZ NAVARRO
ANTONIA BERMÚDEZ NAVARRO
RAMON BERMÚDEZ NAVARRO
MANUELA VILLA
ZENAIDA VILLA
ALICIA AQUINO PULIDO
ÁNGEL AQUINO PULIDO
ERNESTO LIZAMA VILLA
LAURA AQUINO ZAMBRANO

Listado de asistencia al Taller



Primer taller de Diagnostico participativo de la cadena de valor del café del Estado de Nayarit, para implementar estrategias de competitividad y sostenibilidad,

NOMBRE	DEPENDENCIA	TELEFONO	E-MAIL	FIRMA
GUNDALUPE ZEPEDA ZEPEON	PROCAFE	311-182-69-76	zepeda62gundalupe@hotmail.com	
JULIAN MACIAS CARRILLO	LA BOLLTA	311-136-39-34		
JUAN Aurelio Aguirre CEJA	CESAVERAY	311-136-5014	juan.aguirre@cesa.com	
Maria Julia Lopez de la O	La Verba	311 154 85 03		
Andrea Flores de la O	La Verba	311 229 73 54		
JUVENTINO MORALES MORALES	PROCAFE	997 173 2163	juvecasvaria@hotmail.com	
Victor Joel Aleman Ibarrá	CESAVERAY	311 103 2712	vibarralomon@hotmail.com	
Jairam Avalos Miramón	Teiximex	311 125 2 39	Jairamavalos@teiximex.com	
Elias López Sepúlveda	CESAVERAY	311 103 2092		
Luis Alberto Salas NARANJA	CESAVERAY	311 113 2202		
MIGUEL ANGEL FLORES GONZALEZ	"	323 116 40 33	miguelangel.floresgonzalez@hotmail.com	
Kamón Stanislav Pavala	"	323-104 1435		
Mabor Salas Molino	"	319 596 0621		
Antonio Meez Meez	Piscofi	311 265 79 10	antonio2013meez@yahoo.com	
Gerardo Aristuño Castillo	Cesavenay	311 264 2953		
Antonio Rafael Garcia Avalos	Cesavenay	311 224 5694		



Primer taller de Diagnostico participativo de la cadena de valor del café del Estado de Nayarit, para implementar estrategias de competitividad y sostenibilidad,

NOMBRE	DEPENDENCIA	TELEFONO	E-MAIL	FIRMA
Cristian Adrian Camillo de la Torre	CESAVERNAV	311 250 4376	cristian200@hotmail.com	
José Roberto González López	CESAVERNAV	31-151-09-81	j.robert.gil@hotmail.com	
ALFREDO ALBERTO DIAZ	ASSESA TECNICO	311-108-24-57	alfredofreda8@hotmail.com	
Cristóbal de la Cruz González	CESAVERNAV	311 122 9309	Coordinacion de Area@cesavernav. nayarit.gob.mx	
Samuel González Salazar	CESAVERNAV	311 103 2495	ing.samuelsal@telcel.com	
MOISES ANTONIO M.	CESAVERNAV	727 1046942		moises antonio m.
Enoc Daniel Sandoval López	CESAVERNAV	322 101 1170		E. ANDEL SAN
Pablo A Ruiz Gomez	CESAVERNAV	311162507		Pablo A. Ruiz Gc
Personal Agrario		311 201 61493		PM
Andrés Muñoz González	CESAVERNAV	311 103 2471		
Domingo Contreras Pérez	E. El Cantón	311 212 6771		
Fátima Verónica González Guzmán	PROCAFF	311 138 6390	faticohune@hotmail.com	



Primer taller de Diagnostico participativo de la cadena de valor del café del Estado de Nayarit, para implementar estrategias de competitividad y sostenibilidad,

NOMBRE	DEPENDENCIA	TELEFONO	E-MAIL	FIRMA
Bruno Fernando Cabrera Arredondo	CESAVENAY	327 112 0977	brunofe192@hotmail.com	
Hugo (Hector) L.	CESAVENAY	327 105 7078	hugoplata@hotmail.com	
Franco Navarro Serrano Huatzen	CESAVENAY	327 104 7301	erul-2017@hotmail.com	
MARIO ALBERTO TORRES CARTER	CESAVENAY	329-108-1630	mario.kawajol@hotmail.com	
SALVADOR LUIZ ORTEGA	PROCAFÉ	311504630	salvo@hotmail.com	
MARISOLA RAMIREZ GUZ	PROCAFÉ	3111236974	mrgu0@hotmail.com	
Hector Hugo Marcos Lemos	la bolita	311-166-39-34	h-hugomarcos@hotmail.com	

ANEXO III HOJA DE PRIORIZACIÓN

Proyecto

Taller de diagnóstico participativo de la cadena de valor del café del Estado de Nayarit, para implementar estrategias de competitividad y sostenibilidad.

Objetivo:

Elaborar un diagnóstico que permita identificar las principales problemáticas en la cadena de valor del café, de una forma participativa, de los diferentes actores involucrados productores, técnicos y autoridades del Estado de Nayarit.

La información, que ahora proporciona, dará la pauta para una identificación, priorización e integración, objetiva de las problemáticas y su priorización en la cadena de valor del café de los productores del estado de Nayarit.

Nombre	
No. Teléfono y correo electrónico	Tel _____ _____ Correo electrónico _____ _____
Nombre de la Institución que representa	
Lugar de procedencia	Ciudad _____ Mpio. _____ Estado _____
Áreas de interés	

<p>Después de detectar la problemática general del sector que representa, ahora priorizarlos por lo que solicitamos según su criterio, dependiendo de las siguientes preguntas: ¿Cuál problema es más urgente resolver? ¿Cuál problema es más fácil de resolver? ¿Cuál problema beneficia a mayor número de personas? ¿Cuál problema podemos resolver nosotros mismos? Debe priorizar del 1 al 10.</p>	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
	6.
	7.
	8.
	9.
	10.
Otro tema de interés	

ANEXO IV PRESENTACIÓN DEL TALLER TALLER DE PRODUCTORES DE CAFÉ

	<p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NAYARIT UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO</p> <p style="text-align: center;">DOCTORADO EN GESTION DE LAS ORGANIZACIONES</p> <p style="text-align: center;">Taller: Elaborar un diagnóstico que permita identificar las principales problemáticas de una forma participativa, de los diferentes actores involucrados productores, técnicos y autoridades del Estado de Nayarit.</p> <p style="text-align: right;">Septiembre 2018</p>
--	--

Bienvenida

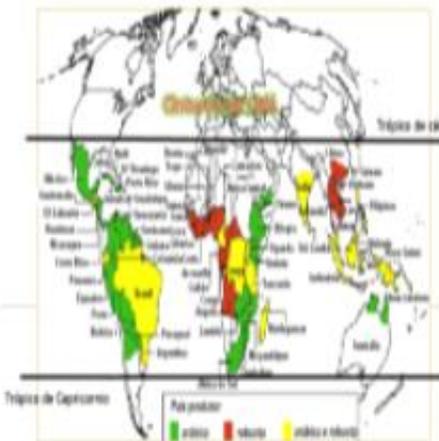
Presentación del Grupo
Nombre y municipio que pertenece







El mercado del café es un ejemplo de mercado globalizado que afronta una crisis estructural, esto ha generado una mayor competitividad a nivel mundial y a las regiones productoras en graves dificultades para su desarrollo y crecimiento.



Mapa de producción de café del mundo
Fuente: Organización Internacional del Café (OIC), 2010.

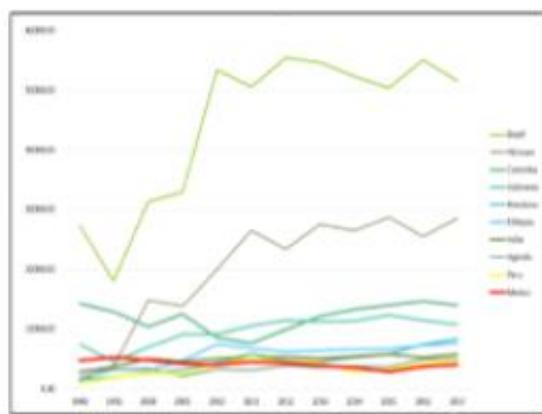


Gráfico 10 Principales Tipos Productivos de Cultivos de Gran Consumo
Fuente: Elaboración propia con base a información de la Dirección General de Estadística, 2012

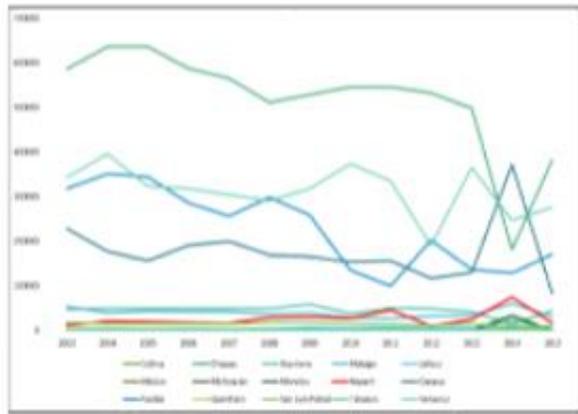


Gráfico 11 Principales Tipos Productivos de Cultivos de Gran Consumo
Fuente: Elaboración propia con base a información de la DGE

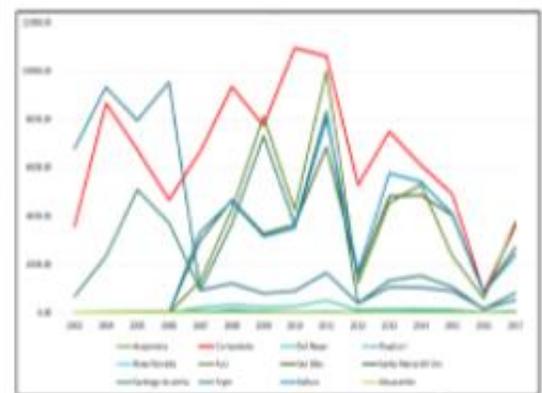
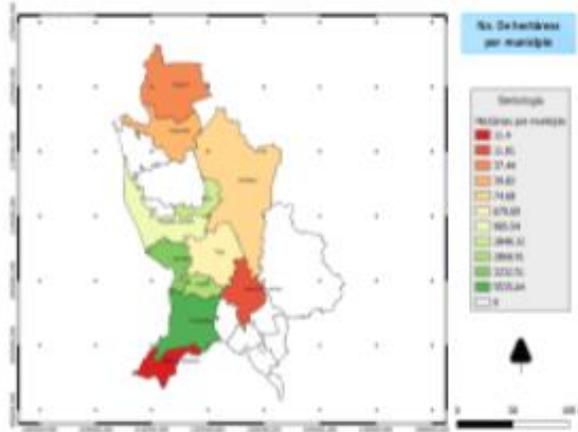


Gráfico 12 Principales Tipos Productivos de Cultivos de Gran Consumo
Fuente: Elaboración propia con base a información de la Dirección General de Estadística, 2012



¿Cuál problema es más urgente resolver?	¿Cuál problema es más fácil de resolver?	¿Cuál problema beneficia a mayor número de personas?	¿Cuál problema podemos resolver nosotros mismos?
*	*	*	*
*	*	*	*
*	*	*	*
*	*	*	*

Objetivo específico

Presentar por equipo, la matriz de priorización de problemática detectada



Conclusiones

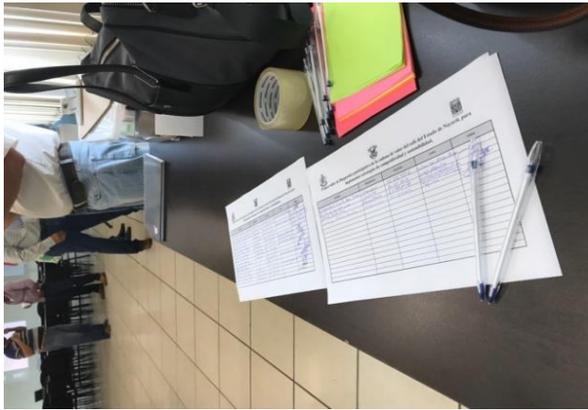


Gracias por su atención!!

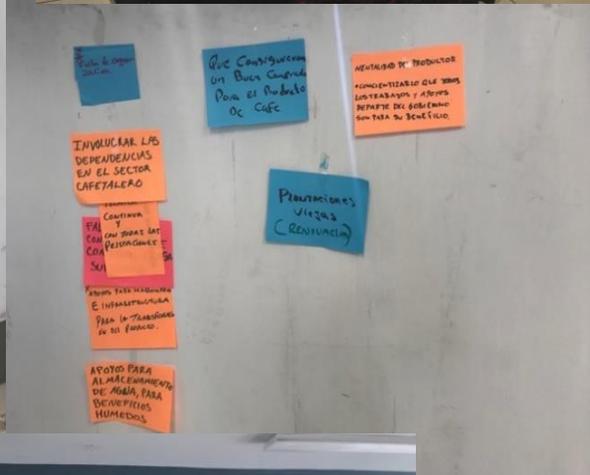
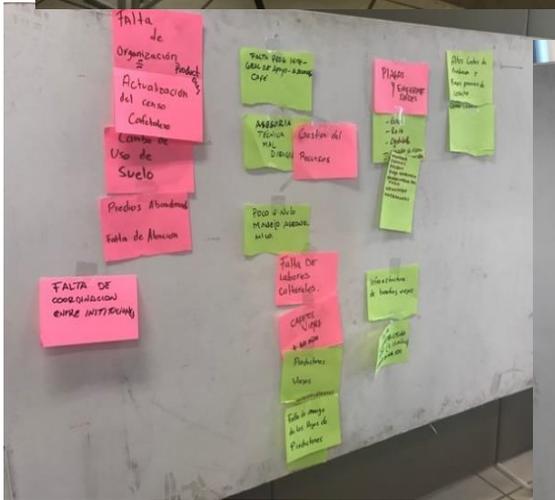
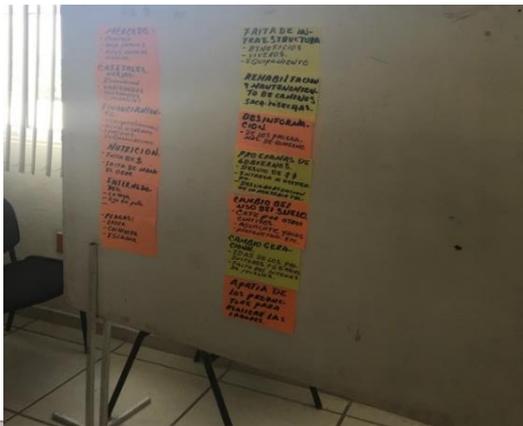
Responsable Proyecto
 Dra. Susana Marcelho Flores
 smmarcel@hotmail.com
 Tel. 3112118800 ext.8907
 Universidad Autónoma de Nayarit

Responsable Proyecto
 M.C.A. Edgar Ivan Mariscal Haro
 ivanmariscalh@hotmail.com
 Tel. 3112118800 ext.8760
 Universidad Autónoma de Nayarit

ANEXO V FOTOGRAFIAS DEL TALLER







ANEXO VI OFICIO DE VALIDACIÓN Y ACEPTACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO



SEDERMA
SECRETARÍA DE
DESARROLLO RURAL
Y MEDIO AMBIENTE

NAYARIT
enamora

Tepic, Nayarit a; 12 de Agosto del 2019.

OFICIO: SEDERMA/DR/28/CONAYCAFE/2019.

DRA. SUSANA MARIA LORENA MERCEÑO FLORES
DIRECTORA DE TESIS
R E S E N T E:

Por este medio le informo que el **C. Edgar Ivan Mariscal Haro** estudiante del Doctorado de Gestión de las Organizaciones, realizo una investigación titulada **El sector cafetalero y su cadena de valor en el Estado de Nayarit** con apoyo del Consejo Nayarita de Café, desde el mes de agosto del 2017 en el cual de manera conjunta y por medio de reuniones y talleres de planeación participativa con productores se identificó la cadena de valor y priorizo las problemáticas del sector cafetalero para posteriormente proponer de acuerdo los resultados obtenidos una restructuración del Consejo Nayarita del Café, y la elaboración de un modelo de integración para el sector cafetalero, además de la descripciones de los puestos que permitan un mejor desempeño de la organización, el cual fue **validado y aceptado para su implementación** a partir del mes de Junio del 2019, el cual favorecerá la creación de un nuevo esquema de organización e integración en el sector cafetalero del estado de Nayarit para el fortalecimiento de la cadena de valor que les permita al sector cafetalero generar nuevas ventajas competitivas, que incremente el potencial de desarrollo económico, la sustentabilidad ambiental y el bienestar social de los productores.

Cabe mencionar que este modelo estará en proceso de seguimiento y monitores a partir de los primeros seis meses de su aplicación.

A T E N T A M E N T E


ING. GILBERTO GONZALEZ BARRIOS
COORDINADOR GENERAL DEL CONSEJO
NAYARITA DEL CAFÉ

C.c.p.- Ing. Gilberto González Barrios.- Coordinador General del Consejo Nayarita del café.- Para su conocimiento.
C.c.p.- Archivo.

Secretaría de Desarrollo Rural y Medio Ambiente
Consejo Nayarita del Café
Av. Jacarandas 371 Sur. Col. el Tecolote.
Tepic, Nayarit, México. C.P. 63135
Tels. (311) 2 16 23 35
conaycafe@yahoo.com.mx



ANEXO VII DESCRIPCION DE FUNCIONES DE PUESTOS

PRESIDENTE DEL CONSEJO	
Objetivo del puesto. Ser la representación legal de los productores de café, para la gestión de recursos y apoyos para los productores ante las instancias federales y estatales del estado de Nayarit.	
Identificación de relaciones	
A) Identificación	
Nombre del puesto	Presidente del Consejo Nayarita del Café.
Número de plazas	1
Tipo de contratación	
Ámbito de operación	Productores de café del estado de Nayarit.
B) Relaciones de autoridad (lineal):	
Jefe inmediato	Consejo Directivo
Subordinados directos	Coordinadores de las cuatro zonas
Comunicación	
Interna	Consejo Directivo
Externa	Director de SADER
Especificaciones del puesto:	
Propósito	Representar ante las instancias estatales y federales a los cafetaleros del estado de Nayarit.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • La representación legal de los cafetaleros del estado de Nayarit. • Establecer contacto con las instancias federales y estatales. • Buscar y gestionar recursos para los productores de café en el estado.

DIRECTOR	
Objetivo del puesto. Dirigir y gestionar la vinculación de las organizaciones de productores de café del estado de Nayarit a través de la cadena de valor de forma integral, así como una adecuada dirección de los recursos humanos, materiales y financieros de que se disponga, y brindar apoyo necesario en los eslabones de la cadena de valor del café.	
Identificación de relaciones	
A) Identificación	
Nombre del puesto	Integrante del Consejo Director de los productores de cafés de Nayarit.
Número de plazas	16
Tipo de contratación	
Ámbito de operación	Productores de las zonas cafetaleras del estado de Nayarit.
B) Relaciones de autoridad (lineal):	
Jefe inmediato	Presidente del Consejo
Subordinados directos	Coordinación de Producción Coordinación de Transformación Coordinación de Industrialización Coordinación de Comercialización
Comunicación	
Interna	La coordinación de los eslabones de producción, transformación, industrialización y comercialización de la zona I, II, III y IV.
Externa	Programas federales y estatales de apoyo a los productores de café (SADER).
Especificaciones del puesto:	
Propósito	Coordinar y dirigir el funcionamiento de los eslabones de producción, transformación, industrialización y comercialización de la

	<p>zona I, II, III y IV del estado de Nayarit, con la finalidad de proporcionar el desarrollo integral de cada uno de los productores de café para posicionarlos en los diversos mercados regionales, nacionales e internacionales con reconocimiento mundial.</p>
<p>Funciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un sistema de información para el registro de todo lo que conlleve el sector cafetalero del estado. • Formular y/o establecer las normas, políticas y procedimientos aplicables en las acciones administrativas y en materias de caficultura en el estado. • Supervisar la formulación y el desarrollo de programas y proyectos relacionados con los productores de café en el estado. • Proponer convenios con los tres poderes de Gobierno e instancias públicas, nacionales e internacionales con el objeto de potenciar los recursos destinados a la caficultura para el beneficio de los integrantes de la cadena de valor. • Establecer las estrategias y acciones para potenciar a los productores de café en el estado. • Coordinar y dirigir la programación y ejecución de los programas y proyectos a cargo de la dirección de cafés de Nayarit. • Gestionar instrumentos de colaboración y participación con los sectores públicos, sociales y privados, nacionales e internacionales para el fomento, desarrollo, innovación e implementación tecnológica en la producción del café.

	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la actualización permanente del patrón nacional cafetalero para la inclusión de los caficultores nayaritas. • Gestionar la participación del sector público, social y privado del sector agropecuario, en los procesos de planeación y ejecución de los programas para el fomento y desarrollo del café de Nayarit. • Gestionar la participación de la mujer cafetalera y el enfoque de género en los programas y acciones a cargo del instituto. • Coordinar la vinculación con el Consejo nacional del café.
AREA ADMINISTRACIÓN	
<p>Objetivo del puesto. Ser el responsable de las cuestiones administrativas que se generen en el Consejo Directivo de cafés y los coordinadores de las zonas I, II, III y IV del estado de Nayarit, para la administración de los recursos humanos, financieros y de infraestructura.</p>	
Identificación de relaciones	
A) Identificación	
Nombre del puesto	Administración
Número de plazas	1
Tipo de contratación	
Ámbito de operación	Consejo Directivo de productores de cafés en Nayarit.
B) Relaciones de autoridad (lineal):	
Jefe inmediato	Consejo Directivo
Subordinados directos	
Comunicación	

Interna	Consejo Directivo
Externa	
Especificaciones del puesto:	
Propósito	Administrar los recursos humanos, financieros y materiales con la finalidad de coadyuvar en el desarrollo de las actividades administrativas, para el logro de los objetivos y metas del Consejo Directivo de productores de cafés de Nayarit.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Generar y actualizar la base de datos de las zonas I, II, III y IV del estado de Nayarit. • Vigilar el cumplimiento de las disposiciones administrativas, en materia de recursos humanos, financieros y materiales, a cargo del instituto. • Formular documentos administrativos para el suministro y control de los recursos humanos, financiero y materiales del Consejo Directivo. • Gestionar la autorización de los documentos administrativos para el suministro y control de los recursos humanos, financieros y materiales de los productores de las zonas I, II, III y IV del estado de Nayarit. • Supervisar la nómina de sueldos del personal adscrito al Consejo Directivo, que cumplan la normativa establecida. • Supervisar los recursos federales y estatales asignados al Consejo Directivo. • Supervisar la compra y adquisición de bienes materiales y servicios para el logro de los objetivos del Consejo Directivo.

COORDINADOR DE ÁREA	
Objetivo del puesto. Coordinar las diversas actividades que se necesitan en el eslabón de la producción, para promover e impulsar el desarrollo cafetalero del estado a través del Consejo Directivo de los productores de cafés de Nayarit.	
Identificación de relaciones	
A) Identificación	
Nombre del puesto	Coordinador de Producción
Número de plazas	1
Tipo de contratación	
Ámbito de operación	Estado de Nayarit
B) Relaciones de autoridad (lineal):	
Jefe inmediato	Consejo Directivo
Subordinados directos	Departamento de Producción Primaria
Comunicación	
Interna	Consejo Directivo, y Departamento de Producción primaria.
Externa	Productores de café de la zona
Especificaciones del puesto:	
Propósito	Promover e impulsar el desarrollo cafetalero del estado, a través del diseño y la ejecución de programas y proyectos encaminados a obtener mejores resultados en los procesos que conlleva la producción primaria, en la cadena del producto del café.

<p>Funciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de una base de datos para el control y conocimiento de los productores. • Coordinar la elaboración de programas y proyectos de fomento a la caficultura, encaminados al desarrollo del sector cafetalero. • Supervisar la producción del material vegetativo en las regiones cafetaleras de Nayarit, promover el uso de tecnologías apropiadas y el apego a la normativa establecida para la producción de cafés especiales y orgánicos. • Gestionar el control fitosanitario en las plantaciones cafetaleras del estado, en coordinación con los organismos rectores de regulación sanitaria (sanidad vegetal, SEDERMA, SADER). • Supervisar la elaboración de estrategias de los proyectos y programas en producción y mejoramiento, que se generan en la dirección de cafés de Nayarit. • Coordinar el asesoramiento a productores y organizaciones cafetaleras para la elaboración de los proyectos productivos. • Supervisar la correcta operatividad de programas y proyectos de producción y mejoramiento que se desarrollan en el instituto.
-------------------------	---

COORDINACIÓN DE ÁREA	
Objetivo del puesto. Coordinar las diversas actividades que se necesitan en el eslabón de la transformación, para promover e impulsar el desarrollo cafetalero del estado a través del Consejo Directivo de los productores de cafés de Nayarit.	
Identificación de relaciones	
A) Identificación	
Nombre del puesto	Coordinador de Transformación
Número de plazas	1
Tipo de contratación	
Ámbito de operación	Estado de Nayarit
B) Relaciones de autoridad (lineal):	
Jefe inmediato	Consejo Directivo
Subordinados directos	
Comunicación	
Interna	Consejo Directivo y productor de café de la zona.
Externa	Productores de café de la Zona
Especificaciones del puesto:	
Propósito	Desarrollar la capacidad de transformación agroindustrial de los productores de café para el sector social como privado.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de una base de datos para el control y conocimiento de los productores. • Asesorar en la aplicación de instrumentos para el desarrollo de

	<p>la tecnología en la transformación del café en productos terminados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar los proyectos de equipamiento agroindustrial a los productores de café, para la transportación de los granos al beneficio y poder darle el valor agregado a la producción. • Control estadístico de la producción de café en el estado de Nayarit. • Verificación y clasificación de los granos de las diferentes zonas productoras de café en el estado. • Gestionar los proyectos de equipamiento e infraestructura a los cafetaleros para el beneficiado húmedo del café. • Almacenamiento y distribución del café para su industrialización.
--	--

COORDINACIÓN DE ÁREA	
Objetivo del puesto. Coordinar las diversas actividades que se necesitan en el eslabón de la industrialización, para promover e impulsar el desarrollo cafetalero del estado a través de la dirección del Consejo Directivo de los productores de cafés de Nayarit.	
Identificación de relaciones	
A) Identificación	
Nombre del puesto	Coordinador de Industrialización
Número de plazas	1
Tipo de contratación	
Ámbito de operación	Estado de Nayarit

B) Relaciones de autoridad (lineal):	
Jefe inmediato	Consejo Directivo
Subordinados directos	
Comunicación	
Interna	Consejo Directivo y productor de café de la zona.
Externa	Productores de café de la zona
Especificaciones del puesto:	
Propósito	Clasificación del producto para saber cuál será el método a utilizar de acuerdo a las características del fruto, por la vía seca o la vía húmeda, para el tostado y empaquetado.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de una base de datos para el control y conocimiento de los productores. • Control y estadísticas del grano de las diversas zonas cafetaleras del estado de Nayarit. • Gestionar en los benéficos el proceso de tostado del grano de acuerdo a la calidad y características del café. • Integrar y elaborar informes de las cantidades de café industrializados de las diferentes zonas. • Almacenar y empaquetar el café para su comercialización.

COORDINADOR DE AREA

Objetivo del Puesto. - Coordinar las diversas actividades que se necesitan en el eslabón de la Comercialización, para promover e impulsar el desarrollo cafetalero del estado a través del Consejo Directivo de productores de cafés de Nayarit.

Identificación de Relaciones	
A) Identificación	
Nombre del puesto	Coordinador de Comercialización
Número de plazas	1
Tipo de contratación	
Ámbito de operación	Estado de Nayarit
B) Relaciones de Autoridad (lineal):	
Jefe inmediato	Consejo Directivo
Subordinados directos	
Comunicación	
Interna	Consejo Directivo y Productores de café de la Zona
Externa	Productores de café de la Zona
Especificaciones del Puesto:	
Propósito	desarrollar la capacidad de comercialización de los productores del café y difundir la calidad del café del Estado de Nayarit
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar convenios con empresas privadas para la venta y compra del café en las diferentes presentaciones. • Organizar y promover la participación de las organizaciones de productores de café en eventos estatales nacionales e internacionales que promuevan la comercialización y el consumo del café de Nayarit.

	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar a las organizaciones productoras de café en la gestión y canalización de proyectos de comercialización ante instancias correspondientes por medio de Consejo Directivo. • Gestionar la canalización de la producción del café con empresas comercializadoras a nivel nacional e - internacional.
--	--

INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	
<p>Objetivo del Puesto. - Generar en los cuatro eslabones la investigación e innovación desde la producción hasta la comercialización del café, las herramientas e integración de los recursos necesarios para su fortalecimiento a través de las nuevas prácticas innovadoras, el uso de la tecnología, asesoría técnica y la capacitación a productores de café afiliados al Consejo Directivo de los Productores de cafés de Nayarit.</p>	
Identificación de Relaciones	
A) Identificación	
Nombre del puesto	Responsable de la Investigación e innovación tecnológica.
Número de plazas	1
Tipo de contratación	
Ámbito de operación	Estado de Nayarit
B) Relaciones de Autoridad (lineal):	
Jefe inmediato	Coordinación de Producción, transformación, Industrialización y Comercialización.
Subordinados directos	

Comunicación	
Interna	Coordinación de Producción, transformación, Industrialización y Comercialización.
Externa	Productores de café de la Zona I, II, III y IV del Estado.
Especificaciones del Puesto:	
Propósito	Fomentar la producción primaria del cultivo del café, a través de la asesoría técnica y la capacitación a productores de café mediante la elaboración de proyectos encaminados al desarrollo de las comunidades marginadas
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y ejecutar programas y proyectos productivos en beneficio de los productores cafetaleros del estado con las nuevas prácticas tecnológicas e innovadoras para su producción. • Asesorar a los productores de café con respecto a la mecánica operativa de los proyectos que se ejecutan relativos a la innovación y el uso de la tecnología. • Ejecutar acciones para el control de plagas y enfermedades en las plantaciones cafetaleras • Asesorar a los productores cafetaleros en la producción primaria del cultivo del café • Desarrollar opciones y mecanismos de apoyos al cultivo del café sustentable que contribuya a la conservación del medio ambiente. • Operar los programas especiales emergentes o de contingencia, destinados a la caficultura en la fase de producción primaria implementación por el gobierno federal o estatal.