



COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTORES DE NARANJA DE ÁLAMO VERACRUZ

LILA MARGARITA BADA CARVAJAL ♠
LUIS ARTURO RIVAS TOVAR ♠♠

Escuela Superior de Comercio y Administración
Unidad Santo Tomás

ABSTRACT

This investigation is oriented to evaluate the competitiveness of orange producers of Alamo Veracruz, (Mexico) through the value chain model of (Porter 1982). Also, a revision of the situation in the Global and Mexican market is made. 5 methods of industry analysis are applied and an empirical research is made to 29 producers of orange of Veracruz. Popular are (Mexico); nine independent variables are evaluated: infrastructure, administration of human resources, supplying, technological development, logistic commits, operations, logistic, marketing research and service external post sale. As result of this a high correlation is founded between these variables and the competitiveness of orange producers. Finally is concluded that these producers are not competitive.

PALABRAS CLAVE

- Competitividad.
- Mercado global.
- Cadena de valor.

INTRODUCCIÓN

La producción de cítricos es el principal componente de la oferta frutícola mundial. Los cítricos se cultivan en una diversidad de países con climas tropicales y subtropicales. La citricultura ha tenido un fuerte impulso en los últimos diez años a partir de la recomposición de la estructura productiva que se llevó a cabo en el estado de Florida en los Estados Unidos de Norteamérica así como las replantaciones y nuevas plantaciones que se vieron afectadas en años anteriores por fuertes heladas. Brasil y EUA, son los principales países productores de naranja y conjuntamente representan un 65 por ciento de la producción

mundial. México representa un 7 por ciento de la producción mundial y es el cuarto productor en importancia. Sin embargo su importancia como productor no es equivalente con la de exportador ya que la mayor parte del consumo es local.

La producción de naranja en México presenta los siguientes problemas (Curti 1995):

- Un mercado a la baja con precios poco atractivos.
- Drásticos cambios climatológicos sufridos en las zonas productoras.
- Inundaciones intermitentes, que reducen la oferta de este producto debido a la pérdida de árboles de naranja, cuyas raíces se pudren ante los excesos de agua
- Desorganización de los productores. Producción excesivamente concentrada

♠ Maestro en Ciencias con especialidad en Administración de Negocios por la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás, del Instituto Politécnico Nacional y Contador Público. Actualmente es Consultora independiente.

♠♠ Doctor en Ciencias Administrativas por el IPN de México y Doctor en Estudios Europeos por el Instituto Ortega y Gasset. Profesor y director del Centro de Investigación en Ciencias Administrativas de la Escuela Superior de Comercio y Administración de el Instituto Politécnico Nacional y Profesor invitado de la Universidad Politécnica de Madrid. Es miembro del Sistema Nacional de Investigación.

- El estado de Veracruz¹ representa el 50 por ciento del total nacional, en segundo término se encuentran Tamaulipas y Nuevo León (Herver, 1992).
- Plagas y enfermedades, control de malezas, manejo inadecuado de la nutrición y fertilización de los árboles, incremento en el precio de los fertilizantes, y una acusada falta información a cerca la conservación de los naranjos (Loya 1992);
- Falta de planeación de la plantación de las diferentes variedades de naranja ya que la mayoría de los productores sólo planta una variedad de naranja que es la Valencia tardía (ITESM1999);
- La homogeneidad de la oferta favorece los bajos precios de la naranja e incrementa el poder de los clientes (Jugueras) (Chauca 2000).
- Baja competitividad en el extranjero debido a que no se tiene con un control de calidad y un manejo adecuado de la fruta por no contar con el equipo especializado para su conservación y empaque (Medina 1997).

En el estado de Veracruz la ciudad de Álamo es la principal zona productora y cuenta con 47,197, hectáreas en producción, de las cuales el 87.5 por ciento son tierras ejidales con un promedio de 3.6 hectáreas por ejidatario y el restante 12.5 por ciento pertenecen a los pequeños propietarios con un promedio 4.5 hectáreas propietarias.

La problemática que presenta el municipio de Álamo Veracruz, productor de naranja, es de que, por lo que ocasiona que en la cosecha exista la mayoría de los productores vendiendo que consiguen la naranja muy barata (SAGAR 1999 a; SAGAR 1999 b, SARH 1990, SAGARPA 2000, 2001).

La competitividad conceptos y modelos

Existen al menos 15 modelos para la medición de la competitividad. La diversidad de enfoques muestra

¹ En el norte de Veracruz se encuentra la mayor zona productora con aproximadamente 63 por ciento de la superficie nacional y con rendimientos promedios de 14 toneladas por hectárea. Esta zona esta compuesta por los municipios de Álamo, Castillo de Teayo, Tihuatlán, Tepetzintla y Tuxpan,

la disparidad de opiniones sobre el concepto, y la dificultad que existe para arribar a una definición universal. Es tristemente frecuente confundir competitividad internacional con mayor productividad (Aguilar 1995; Bonales 2001; Caldwell, Eldon y Glenn 1994; Brandao 1999; NAFIN-IMEF 1994).

La palabra *competir* etimológicamente viene del latín *cum = con* y *petere = atacar* (desear ardientemente, pedir). La capacidad para atacar requiere de una preparación para hacer frente a los embates de la competencia, y a las acciones que realizan las empresas rivales que intervienen en el ámbito competitivo o el mercado. (Rivas 2003).

Definición de competitividad

Es la capacidad y la actitud que tiene un país o una empresa para competir por la conquista o permanencia de un grupo de clientes, que elige dentro de diversas opciones en un mercado de libre comercio.

Los modelos de competitividad más comunes se pueden dividir en dos grandes grupos: enfoques macro económicos y enfoques micros económicos. Los primeros están pensados para medir el concepto de manera global en distintos sectores industriales, o inclusive a todo un país. El segundo grupo de modelos se limita a evaluar un solo sector industrial o una empresa.

Para esta investigación se uso el modelo de Porter, "La cadena del valor" porque se considera que posee la mayoría de los factores de competitividad de mas relevancia para este estudio: infraestructura, administración de recursos humanos, abastecimiento, desarrollo tecnológico, logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y servicio postventa (Porter 1999).

Método de investigación

¿ La competitividad de los productores de naranja de Álamo Veracruz, estará determinada por la infraestructura, la administración de recursos humanos, el abastecimiento, el desarrollo tecnológico, la logística interna, las operaciones, la logística externa, la mercadotecnia y el servicio postventa?.



Objetivo

Evaluar la Competitividad de los productores de naranja de Álamo Veracruz a partir del estudio de su cadena del valor.

personas que sean expertos en el tema. En este caso se cuenta con 137 ejidos y se tomaron 29 productores de distintos ejidos involucrados en el tema, debido a que los traslados son muy complicados (por las malas condiciones del camino). Además existen administrativamente un gran número de productores registrados pero son muy pocos los que realmente están involucrados en la producción y comercialización de naranja.

Muestra

La muestra utilizada es una *muestra no aleatoria por expertos*, ya que se requieren casos de

TABLA 1
MODELOS DE COMPETITIVIDAD: EJIDOS DE LOS PRODUCTORES BAJO ESTUDIO

Enfoques Macroeconómicos		Enfoques Macroeconómicos	
<ul style="list-style-type: none"> Modelo diamante de Porter para medir la ventaja competitiva de las naciones Modelo del foro mundial de competitividad Modelo del World Economic Forum OCDE 		<ul style="list-style-type: none"> Modelo de las SECOFI Modelo del INEGI Modelo del Bancomext Modelo del MIT Modelo de la cadena del valor de Porter 	
Adalberto Tejeda	Horcones	Montes de Oca	
Agua Nacida	Jardín	Ojital Ciruelo	
Álamo Tortuga	La Barranca	Palo Blanco	
Buenos Aires	La Concepción	Paso Real	
Camelia	La Esperanza	Pequeño Propietario	
Cinco de Febrero	La Reforma	Pueblo Nuevo	
Citlaltepetl	La Unión	Tepetzintla	
El Ídolo	Las Cañas	Tierra Blanca	
Emiliano Zapata	Las Flores 5 poblados	Tincontlán	
Hidalgo Amajac	Monte Chiquito		

Fuente: Rivas T. (2003) Dirección Estratégica y Procesos organizacionales (E- book). México.: Autor..

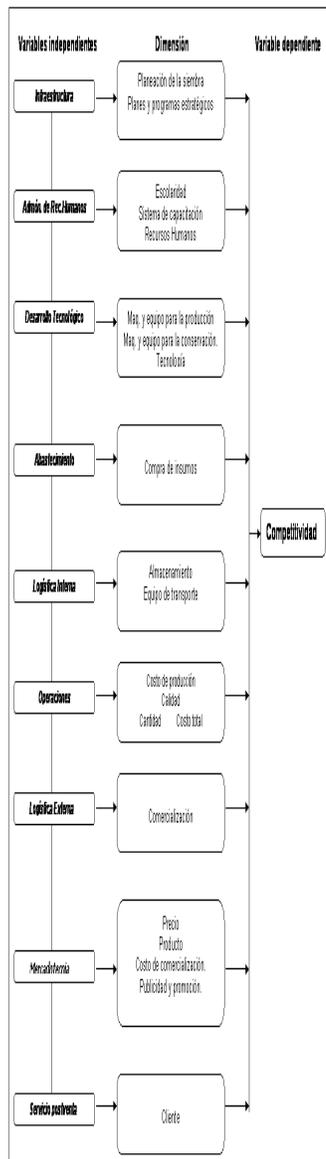
Hipótesis general

La competitividad de los productores de naranja de Álamo Veracruz, esta determinada por la infraestructura, la administración de recursos humanos, el desarrollo tecnológico, el abastecimiento, la logística interna, las operaciones, la logística externa, mercadotecnia y el servicio postventa.

$$I+RH+DT+A+LI+O+LE+M+SP=C$$

DIAGRAMA DE VARIABLES.

Figura 1: Diagrama de variables



En este estudio se tomaron 9 variables independientes, que son las actividades primarias y de apoyo que forman la cadena del valor de (Porter 1982): infraestructura, administración de recursos humanos, abastecimiento, desarrollo tecnológico, logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y servicio postventa. Y como variable dependiente la competitividad.



Es comúnmente aceptado que el modelo de Porter (cadena del valor) no determina la competitividad ya que busca identificar las fuentes de la ventaja competitiva. Sin embargo los autores de este trabajo hemos asumido que la ventaja competitiva es al final de cuentas la competitividad sostenida en el tiempo por lo cual la definición operacional de competitividad que manejaremos es *la capacidad de una organización de operar con ventajas con respecto a las demás organizaciones para alcanzar, sostener y mejorar una posición en el entorno socioeconómico*. Con esto se estima que el estudio tiene interés metodológico al estudio de la competitividad al aplicar este modelo.

Cuestionario

El cuestionario fue construido con una escala de medición a nivel de intervalo y con una escala tipo Likert y cuenta con 52 preguntas. Se realizó un pre-test, a 15 productores luego del cual hubo que modificar algunas preguntas debido a que estaban mal planteadas y algunos términos eran desconocidos por los productores.

Posteriormente diseñó el cuestionario final aplicándolo a 29 productores de distintos ejidos (tabla 5), en donde: 6 preguntas describen la infraestructura, 6 la administración de recursos humanos, 6 el desarrollo tecnológico, 4 preguntas detallan el abastecimiento, 3 la logística interna, 8 las operaciones, 7 definen la logística externa, 9 la mercadotecnia y 3 el servicio postventa (Porter 1999, Bada 2001, Stanton, Etzel y Walker 1999, Cantú 2001)..

Después de aplicar el cuestionario a los 29 productores se realizó la confiabilidad del instrumento a través de la prueba Z alpha de Crombach, obteniendo 0.9216

Resultados.

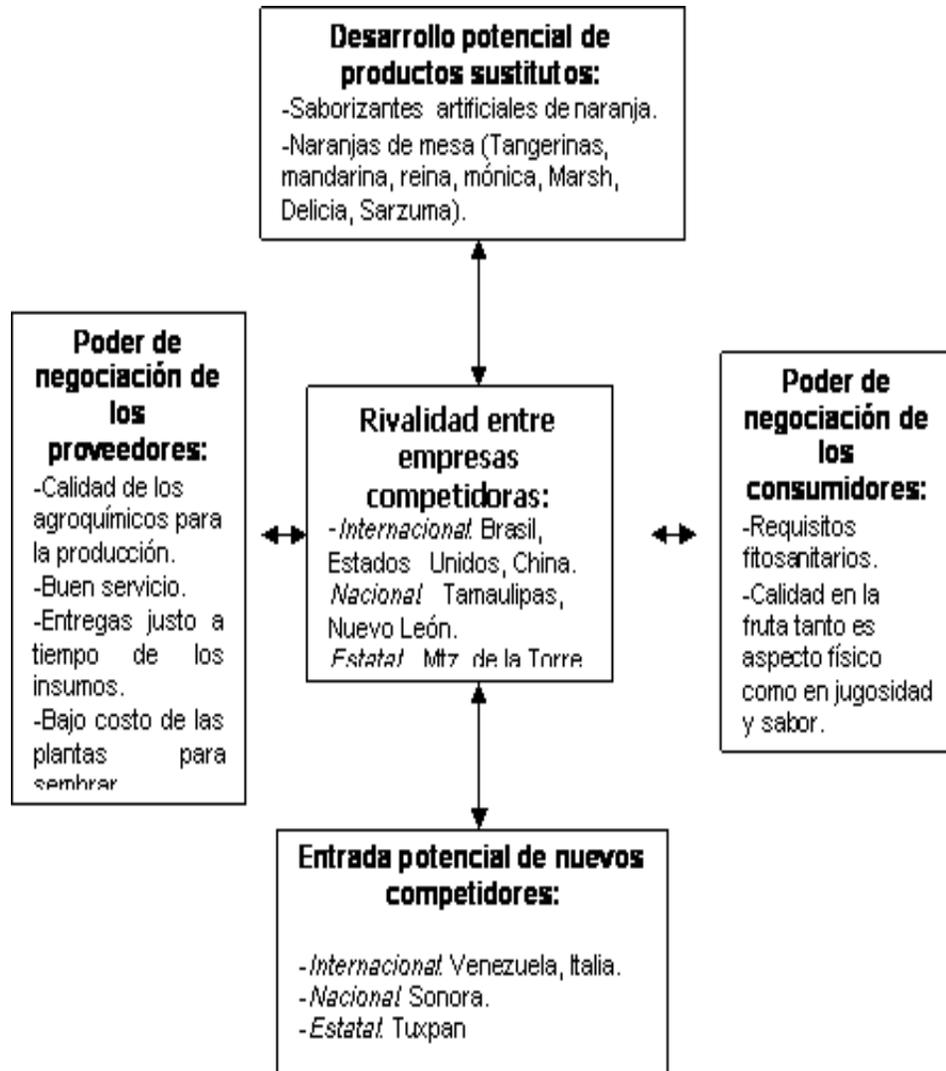
Habiendo estudiado el contexto mundial, nacional (México), estatal (Veracruz) y municipal (Álamo) de la naranja fue estudiado el sector industria mediante los siguientes métodos: Diagrama de 5 fuerzas de Porter; Matriz de la Evaluación de los Factores Externos (EFE); Matriz del Perfil Competitivo (MPC); Matriz de la Posición

Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) y finalmente la cadena del valor objeto central de la

investigación. Obteniendo los siguientes resultados:

Análisis de la Competencia: 5 fuerzas de Porter.

FIGURA 2: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER APLICADO A LOS PRODUCTORES DE NARANJA DE ÁLAMO VERACRUZ



Fuente: Elaboración propia en base al análisis de la información

De esta gráfica se concluye el gran poder que tienen el desarrollo potencial de recurso y la amenaza que constituye la entrada potencial de nuevos competidores del mercado internacional.



Matriz de la Evaluación de los Factores Externos (EFE).

TABLA 3 MATRIZ DE LA EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS DE LOS PRODUCTORES DE NARANJA DE ÁLAMO VERACRUZ.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<i>OPORTUNIDADES</i>			
1. El producto es de calidad y puede competir a nivel internacional.	.14	1	.14
2. Debido a su bajo precio abarca mercado.	.10	1	.10
3. Los consumidores a nivel nacional aceptan el producto.	.07	2	.14
4. El costo de mano de obra es bajo.	.04	1	.04
5. El impuesto pagado por los ingresos de la venta de naranja es demasiado bajo	.05	2	.10
<i>AMENAZAS</i>			
1. Precio de venta de la naranja muy bajo y los costos de producción son altos.	.15	1	.15
2. No existe mercadotecnia del producto para promocionar el producto.	.12	1	.12
3. No existen contratos con en el extranjero.	.09	1	.09
4. Los mercados internacionales y nacionales se encuentran cerrados para el producto.	.17	1	.17
5.No se cuenta con un control fitosanitario.	.07	2	.14
<i>Total</i>	<i>1.0</i>		<i>1.19</i>

Fuente: Elaboración propia en base al análisis de la información.

Esta matriz nos permite ratificar la importancia que tienen la competencia internacional, el problema de mercadotecnia que existe y la política de precios bajos sobre los productos que deja muchas veces condiciona la supervivencia de muchos pequeños productores.



Matriz del Perfil Competitivo (MPC).

TABLA 4 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC) DE LOS PRODUCTORES DE NARANJA DE ÁLAMO VERACRUZ.

Factores críticos para el éxito	Peso	TAMAULIPAS		ÁLAMO, VER		BRASIL	
		Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.
Participación en el mercado	0.09	2	0.18	4	0.36	2	0.18
Competitividad de precios	0.25	1	0.25	4	1.00	2	0.50
Posición financiera.	0.11	1	0.11	4	0.44	2	0.22
Calidad del producto.	0.20	4	0.80	3	0.60	1	0.20
Lealtad del cliente	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20
Barreras para entrar en el mercado	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30
Utilización de la capacidad de la competencia	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45
<i>Total</i>	<i>1.00</i>		<i>1.79</i>		<i>3.70</i>		<i>2.05</i>

Fuente: Elaboración propia en base al análisis de la información.

Esta matriz nos permite comparar al competidor mas importante a nivel internacional (Brasil) con el mas importante a nivel nacional Tamaulipas

obteniendo luego del análisis que el perfil competitivo mas bajo esta en los productores del Álamo objeto del estudio.



Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).

TABLA 5 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN DE LOS PRODUCTORES DE NARANJA DE ÁLAMO VERACRUZ.

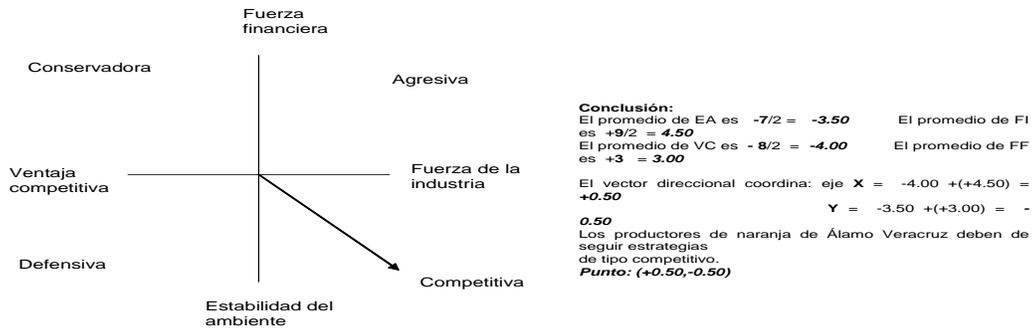
FUERZA FINANCIERA (FF)	<i>Calificación.</i>
- La mayoría de los productores invierten el 50% de su utilidad en la producción de naranja.	3
<i>Total</i>	3
FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
- Tienen potencial de crecimiento de acuerdo a la superficie plantada y productividad de los árboles.	5
- La mayoría de los productores tienen conocimientos acerca de la producción de la naranja.	4
<i>Total</i>	9
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	
- Venden a un precio muy bajo en comparación a sus competidores	-3
-Los compradores van hasta la báscula (lugar donde se comercializa la naranja).	-4
<i>Total</i>	-7
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
- La naranja que se produce es de muy buena calidad.	-5
- Cuenta con un número considerable de clientes porque venden a precio muy bajo.	-3
<i>Total</i>	-8

Fuente: Elaboración propia en base al análisis de la información.

Incorporando estos elementos al gráfico de decisión se concluye que los productores del Álamo deben seguir estrategias competitivas.



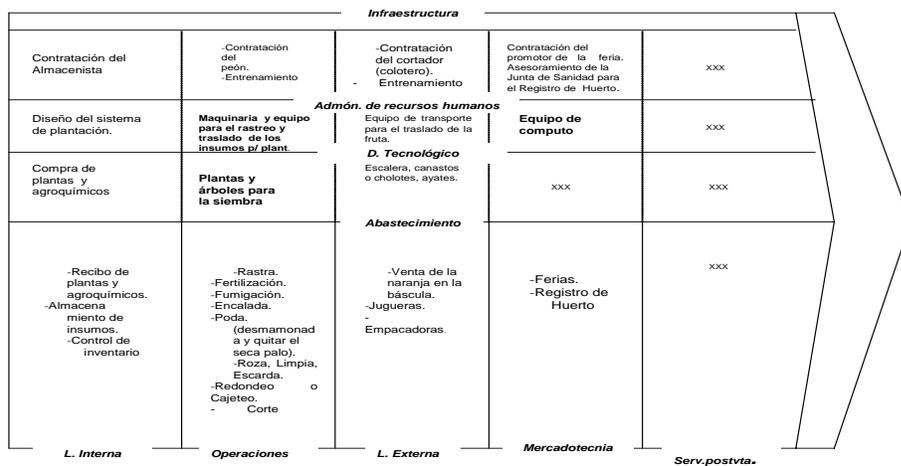
FIGURA 3: MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA).



Fuente: Elaboración propia en base al análisis de la información.

Cadena del Valor

FIGURA 4: CADENA DEL VALOR DE LOS PRODUCTORES DE NARANJA DE ÁLAMO VER



Fuente: Elaboración propia en base al análisis de la información.

Es importante aclarar que en esta ultima grafica se aplica la técnica de la cadena del valor como un diagnostico de las fuentes potenciales de ventajas competitivas de la industria en México y no tanto la de los productores la cual fue obtenida mediante la investigación empírica cuyos resultados se muestran a continuación.



RESULTADOS

TABLA 6: MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y VARIABILIDAD.

	Infrast.	Ad. R.H.	D. Tec.	Abastec.	L.Int.	Operac.	L. Ext.	Mercadotec.	S. Postvta.	Competitividad
N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Media	17.0	14.3	12.0	10.2	10.5	21.4	15.9	23.6	3.2	128.1
Mediana	16	13	12	10	11	21	15	23	3	124
Moda	15	11	12	10	11	21	14	17	3	99.0
Desv. Estándar	4.7	4.5	3.3	2.4	2.4	5.3	4.1	6.1	0.6	26.4
Varianza	22.0	20.1	11.0	5.8	5.9	28.1	16.7	36.6	0.3	695.0
Asimetría	0.5	0.6	1.2	1.3	-0.5	0.3	0.6	0.5	2.7	0.6
Curtosis	-0.2	-1.0	2.9	1.4	-0.6	0.5	0.7	-0.2	6.4	-0.1
Rango	18	14	16	10	9	22	19	24	2	109.0
Mínimo	10	9	7	7	5	11	8	14	3	85.0
Máximo	28	23	23	17	14	33	27	38	5	194
Suma	492	416	349	297	304	621	461	683	93	3716.0

Fuente: información obtenida de la investigación de campo.

El resultado que se obtuvo de aplicarle los cuestionarios a los 29 productores con respecto a la *competitividad* fueron: que los productores presentaron baja competitividad. La categoría que más se repitió fue 99 puntos (tabla: 23). El 50% de

los productores están por debajo (mediana) del valor 124 puntos (tablas 21 y 22). El promedio de los productores es de 128.13 y se desvía del promedio 26.4 puntos (desviación estándar). Ningún productor calificó como excelente competitividad



(260 puntos). Los productores 8, 25, 28,29, 23, 24, 22, 26, 27, 19, 20, 21, 12, 6, 17, 14, 5,10, 1, 3, 13, 7 y 15 75.8% calificaron baja competitividad. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios y bajos. En cuanto a la calidad de dispersión de los datos (varianza) fue de 695.0 puntos.

Con respecto a la *infraestructura*, calificó como buena. La mediana que se obtuvo fue de 16 puntos. Sólo 3 productores el 10.3 % obtuvieron excelente infraestructura, sin llegar ninguno de ellos al valor máximo 30 puntos. *La administración de recursos humanos* es inadecuada, el 55% de los productores está por debajo del (mediana) valor 13 puntos, el 37.9% calificaron de regular la administración de recursos humanos y ninguno llegó al valor máximo 30 puntos. *El desarrollo tecnológico* también calificó como inadecuado, 62.1% de los productores están por debajo del (mediana) valor 12 puntos. 12 productores (41.37%) calificaron como regular su desarrollo tecnológico y ninguno calificó como excelente. Con respecto al *abastecimiento* resultó inadecuado, el 72% de las empresas están por debajo del valor (mediana) de 10 puntos. Se obtuvo un buen uso de *logística interna*, el 51% de los productores están por encima del valor (mediana) 11 puntos, 7 productores (24.13%) calificaron de excelente logística interna. Las *operaciones* calificaron como inadecuadas, el 62.1 % de la los productores están por debajo del (mediana) valor 21 puntos, 12 productores el 42.37% calificaron de regular a sus operaciones y sólo 2 productores tuvieron calificación de excelente con 33 puntos. Se obtuvo mala *logística externa*, el 50% de los productores están por debajo del valor (mediana) 15 puntos 8

productores (27.58%) calificaron como mala logística externa y ninguno alcanzó el valor máximo de 35 puntos. Tienen una mala *mercadotecnia*, el 50% de los productores están por debajo del valor (mediana) 23 puntos. el 68.97% dijeron que no se cuentan con publicidad y promoción del producto. El servicio postventa resultó malo, más del 50% de los productores está por debajo del valor (mediana) 3, el 100% contestaron que no ofrece ningún servicio posventa a su cliente.

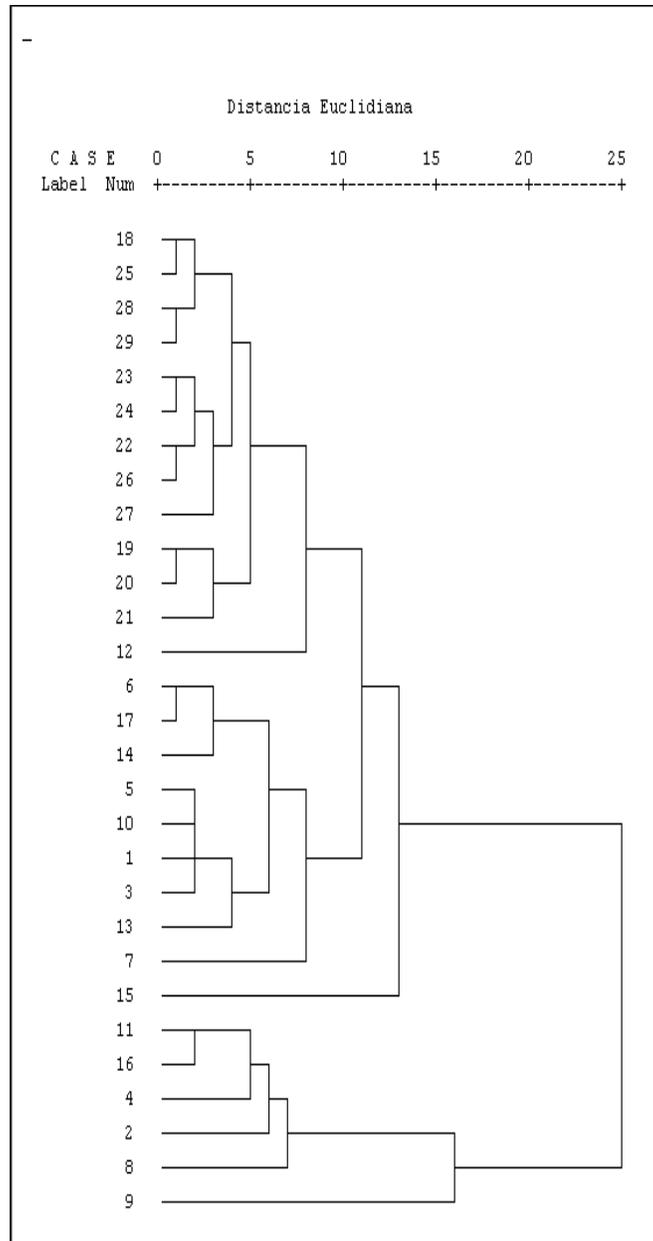
Con relación al análisis de conglomerados o clusters, se encontraron 2 grandes grupos de productores: el primero formado por los productores número 18,25, 28, 29, 23, 24, 22, 26, 27, 19, 20, 21, 12, 6, 17, 14, 5, 10, 1, 3,13, 7 y 15; y un segundo grupo formado por los productores 11, 16,4, 2, 8 y 9 como muestra la figura 5: Dendograma.(Ver Figura).

El primer grupo de productores esta formado por 23 productores (18,25, 28, 29, 23, 24, 22, 26, 27, 19, 20, 21, 12, 6, 17, 14, 5, 10, 1, 3, 13, 7 y 15) y como muestra la figura 6, los productores de este grupo calificaron de regular a malo, sus variables con respecto a la competitividad, por lo tanto los productores de este grupo no son competitivos.

El segundo grupo esta formado por 6 productores (11, 16,4, 2, 8 y 9) y como se puede observar la figura 7, los productores tienen calificaciones de: muy buena, buena, regular y mala sus variables con respecto a la competitividad, por lo que en este grupo 4 productores tienden a ser competitivos pero tienen algunas fallas en sus variables y sólo 2 productores son competitivos.



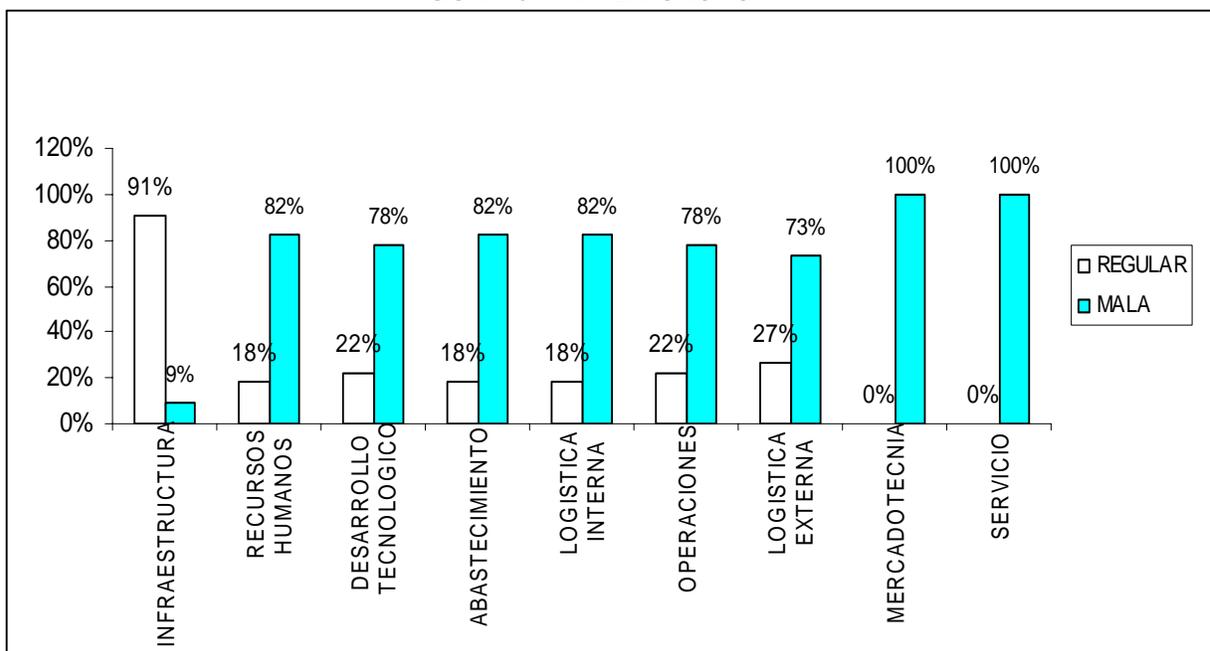
FIGURA 5: DENDOGRAMA DE CONGLOMERADOS DE LOS PRODUCTORES DE NARANJA DE ÁLAMO VERACRUZ.



Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.



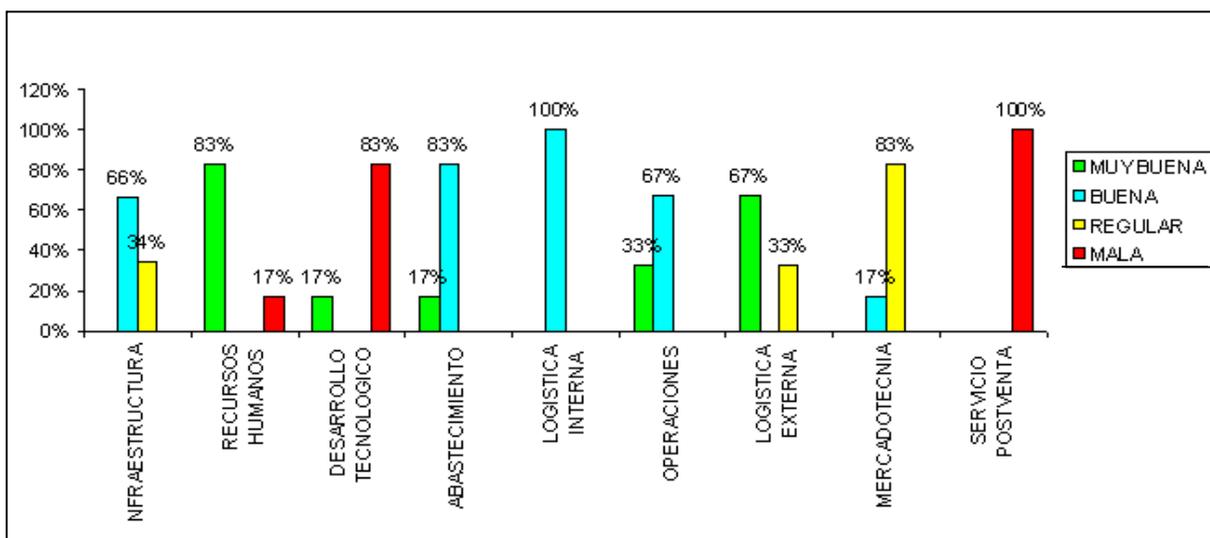
FIGURA 6: PRIMER GRUPO



Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

A continuación se muestra el segundo grupo:

FIGURA 7: SEGUNDO GRUPO.



Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

PRUEBA DE HIPÓTESIS

La hipótesis general en esta investigación se prueba al encontrar evidencia empírica suficiente que correlaciona de una forma marcadamente alta de la competitividad de los productores de naranja de Álamo Veracruz, con: la infraestructura, la

administración de recursos humanos, es desarrollo tecnológico, el abastecimiento, la logística interna, las operaciones, la logística externa, la mercadotecnia y el servicio postventa, lo cual significa que existe una vinculación estrecha entre las variables independientes y la variable



dependiente (tabla 7).

TABLA 7: CORRELACIÓN DE PEARSON (R) Y COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN (R²).

<i>Variables</i>	<i>Coefficiente de correlación de Pearson (r)</i>	<i>Correlación:</i>	<i>Coefficiente de determinación (r²)</i>
<i>Infraestructura / Competitividad</i>	0.719	Marcada - Alta	0.517
<i>Admón. R. H. / Competitividad</i>	0.765	Marcada - Alta	0.585
<i>D. Tec. / Competitividad</i>	0.745	Marcada - Alta	0.554
<i>Abastecimiento / Competitividad</i>	0.654	Moderada - Sustancial	0.428
<i>L. Interna / Competitividad</i>	0.732	Marcada - Alta	0.535
<i>Operaciones/ Competitividad</i>	0.898	Marcada - Alta	0.806
<i>L. Externa / Competitividad</i>	0.831	Marcada - Alta	0.690
<i>Mercadotecnia / competitividad</i>	0.868	Marcada - Alta	0.754
<i>S. Postvta /Competitividad</i>	0.587	Moderada - Sustancial	0.334

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

Por lo tanto la hipótesis general como las 9 hipótesis correlacionales por cada variable independiente, son aceptadas ya que como se puede observar en la tabla 7, existe una correlación que oscila entre marcada Alta con excepción de la variable abastecimiento donde la correlación encontrada es sustancial.

CONCLUSIONES

- Los productores de naranja de Álamo Veracruz no son competitivos, 75% presentaron baja competitividad. Se debe en gran medida a que los productores no están organizados, carecen de credibilidad, precio alto de los agroquímicos, precio de venta muy bajo. Además no están aprovechando su capacidad de producción y la calidad de su producto que tienen como ventajas comparativas

- Los créditos bancarios, el apoyo gubernamental, los planes y programas estratégicos no son adecuados y no se les otorga a más del 50% de los productores.
- Los productores no cuentan con un sistema de capacitación adecuado. Sólo el 13% les dan capacitación a su personal.
 - La tecnología es rústica, rudimentaria y obsoleta, comparada con la tecnología de punta utilizada en Brasil y España. Sólo el 10% de los productores utilizan tecnología sofisticada propia.
- 72% de los productores no realizan un abastecimiento de insumos por lo tanto el control de abastecimiento es casi inexistente.
- Los productores no realizan la logística interna. Sólo el 58.62% no cuenta con áreas de almacenamiento.



- Las operaciones de producción se llevan a cabo deficientemente. El costo de producción es muy alto, por lo que el 90% no obtiene producciones óptimas.
 - Los canales de distribución a nivel nacional son deficientes y no cuentan con contratos de distribución de la naranja en el extranjero, el empaque utilizado para la transportación es malo y el 72.41% tienen cerrado el mercado local debido a los problemas fitosanitarios.
 - No tienen un programa que promueva el producto solo "La feria de la naranja".
 - No ofrecen ningún servicio postventa que garantice la calidad del producto.
- RECOMENDACIONES**
- Al realizar esta investigación, se observa que se necesita hacer una investigación a cerca de la cultura organizacional que tienen los productores de naranja. La cultura organizacional, es el modo de vida propio de una organización desarrolla en sus miembros. La cultura de una organización no es estática, si no que experimenta alteraciones con el transcurso del tiempo, dependiendo de las condiciones internas y externas. En el caso de los productores las condiciones internas y externas han cambiado, debido a que existe tecnología moderna para tener producciones óptimas y deben abrir su mercado, pero permanecen con su cultura atada a patrones obsoletos y pasados de moda.
 - La producción extensiva de naranja, no ha permitido que el sector naranjero crezca. Por ello, dicha producción debe ser cambiada por una producción intensiva, basada en la utilización de la tecnología disponible para la obtención de mayores rendimientos. Solo de esta manera se podrá competir en los mercados internacionales con los mayores productores del mundo. Esto a su vez se verá reflejado en el ingreso que obtienen los productores, ya que en la medida que se obtenga un mayor rendimiento, la ganancia y la posibilidad de que este producto sea rentable se incrementan.
 - En el ámbito exportador, se debe reconocer que la cadena productiva de la naranja tiene que contemplar nuevas acciones específicas desde su producción hasta su comercialización, sin dejar fuera la investigación y la sanidad, esta última estrechamente ligada a la necesidad de eliminar barreras para entrarle de lleno al mercado internacional mediante mayores exportaciones ya sea de naranja en fresco o en jugo concentrado.
 - En el sentido organizativo, se deben buscar nuevas formas de asociación, que permitan al productor incidir en el proceso comercial. Para lo cual, la formación de una empresa comercializadora u organización que se avocara a este aspecto sería un importante avance, ya que permitiría por un lado, regular en la medida de lo posible la oferta, pero sobre todo, reducir la participación excesiva de los intermediarios, a través de fortalecer nuevos canales de comercialización como serían la agroindustria y las grandes cadenas comerciales, ya que en nuestro país un alto porcentaje del comercio de naranja se hace a través de las centrales de abasto.
 - De acuerdo al análisis de investigación realizada, se establece un plan, con el propósito fundamental de ganar competitividad en conjunto. Dicho plan se basa en las variables de este estudio, que son las actividades de apoyo y las actividades primarias de La Cadena del Valor de Porter:
 - Infraestructura: Realizar la planeación de los objetivos que pretenden alcanzar así como establecer un consejo de



productores para reglamentar la producción, certificar y normalizar la calidad, eliminar los problemas fitosanitarios, facilitar la asistencia técnica e impulsar la aplicación de productos tecnológicos. El consejo también debe de asumir tareas de investigación y seguimiento de precios nacionales e internacionales, elaboración de encuestas y proyección de la producción y consumos futuros de naranja y sus productos. Se debe de buscar el apoyo gubernamental para financiar el plan, pero siempre y cuando se dé a conocer que van a llevar a cabo conjuntamente las acciones planteadas para lograr el objetivo primordial "Ser Competitivos".

- Administración de Recursos Humanos: El recurso humano es el elemento más importante que una organización puede poseer, ya que es el factor clave para llegar al éxito organizacional. Por lo tanto debe de existir una integración conjunta desde los niveles más altos hasta los más bajos, ejidatarios, pequeños productores, trabajadores, miembros de la junta local de sanidad, dueños de empacadoras, etc. y todos los que forman parte del proceso de producción y comercialización de la naranja. Además deben de tener asesorías o cursos de capacitación por parte de la SAGARPA u otros organismos relacionados, para combatir conjuntamente los problemas de plagas y enfermedades, control de malezas, manejo adecuado de la nutrición y fertilización de los árboles, acentuado por el creciente incremento de en el precio de los fertilizantes y falta de información a cerca de la conservación de los naranjos.
- Desarrollo Tecnológico: El desarrollo tecnológico son los esfuerzos por mejorar un producto y proceso. Entonces se deben de informar cuáles y de qué manera se puede mejorar el producto en cuanto al tamaño, sabor, jugosidad, cantidad de semillas, coloración, y tomar las medidas necesarias para realizar la mejora del producto. Al hablar de tecnología se refiere

también a la maquinaria utilizada para la producción y se requiere de una fuerte inversión, pero como este es un plan conjunto se podría invertir conjuntamente y utilizar la maquinaria para todos los miembros. Además que conjuntamente pueden pedir un apoyo al gobierno para invertir en maquinaria.

- Abastecimiento: Se debe de tener el control o adquirir el dominio entre los proveedores de agroquímicos y empaque (para el traslado de la naranja). Ya que en caso de los agroquímicos como los fertilizantes, herbicidas y químicos para el control de plagas y malezas se encuentran a precios muy elevados. Como estamos hablando de un plan conjunto, al realizar la adquisición de insumos con los proveedores de agroquímicos y empaque, se deben de negociar grandes cantidades de insumos para que de esta manera el proveedor tienda a bajar los precios de venta. Así el costo de producción va a tender a bajar y se podrá aplicar las cantidades necesarias de agroquímicos para obtener producciones óptimas de naranja.
- Logística Interna: Se deben de establecer actividades de recibo, almacenamiento y diseminación de agroquímicos, como el control de inventarios (PEPS, UEPS, dependiendo del insumo), programación de vehículos y retorno a proveedores. Con la finalidad de tener un control del uso, entradas y salidas de los insumos.
- Operaciones: Se deben de mejorar y establecer las operaciones de siembra, cultivo y cosecha del producto. Pues lo que se pretende es incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría del producto. En éste caso la naranja de Álamo Veracruz tiene calidad en sabor y jugosidad, pero en tamaño y color es dónde se tiene que mejorar para que tenga más posibilidades de competir. Por lo que tienen que aprovechar sus ventajas comparativas: *su capacidad de producción y calidad de su producto.*



- Logística Externa: Se debe de tratar de adquirir el dominio o mayor cantidad de acciones de los competidores mediante la negociación. Para lograr el crecimiento del negocio y aumentar la economía. También Introducir el producto en otras zonas geográficas mejorando los canales de comercialización.
- Mercadotecnia: Se tiene que aumentar la participación en el mercado de la naranja de Álamo Veracruz a través de la comercialización. Estableciendo un precio competitivo para la venta, realizar actividades publicitarias como anuncios en radio y televisión, tener una página de Internet y promocionar el producto. La página de Internet es un medio publicitario muy barato y así con el comercio electrónico se pueden dar a conocer en todo el mundo y comercializar su producto abriendo su mercado con el exterior.
- Servicio Postventa: Dar un servicio posterior a la venta. Como podría ser: hacer vínculos con las autoridades para la condonación de pago de cuotas para el paso del producto.

Dicho plan puede funcionar siempre y cuando los productores se organicen y quieran abrir su mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, I. (1995). *Competitividad industrial: Algunas lecciones para México* (Rep. Tec. No. 2). México.: ITESM.
- Bada, L., (2001). *Ensayo de administración de recursos humanos* (Manuscrito no publicado. México.:Autor.
- Bonales, J. (2001). *Competitividad de las empresas que exportan aguacate a los E.U.A.* ubicadas en Morelia Michoacán . (Tesis de Doctorado en Ciencias Administrativas). México D.F.: IPN.
- Brandao, A. (1999) . *Dirección de productos básicos y comercio*. EUA.:FAO .
- Caldwell, et al.. (1994). *Concepto y desarrollo de la competitividad - Reglas del juego para competir en los 90s*. (Rep. Tec. No.15). Centro América.: UACA.
- Cantú, H. (2001) *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: Mc Graw Hill.
- Chauca, P. (2000) . *Administración estratégica para la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. El caso de las empresas manufactureras de la ciudad de Morelia, Michoacán*. (Tesis de doctorado en Ciencias Administrativas). México.: IPN.
- Chávez ,F. (2000) . *Competitividad de las empresas que exportan fresa a los E.U.A ubicadas en el valle Zamora Michoacán*. (Tesis inédita de doctorado en Ciencias Administrativas). México .: IPN.
- Curti, D. (1995). *Sistemas de producción de cítricos en la zona norte de Veracruz*. (Rep. Tec. No. 9). México.: Universidad Autónoma de Chapingo.



- Herver, N. (1992). *La agroindustria cítrica de Álamo Veracruz*. (Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas). Cerro Azul, Ver.: ITCA.
- ITESM. (1999) . *Estudio de precios y comercialización de cítricos en la región norte del estado de Veracruz*. Monterrey.: ITESM.
- Loya, R. (2000). *Importancia del conteo microbiológico en la elaboración de jugo concentrado de naranja en Álamo Veracruz*. (Tesis de Licenciatura en Ingeniero Agrónomo). Tuxpan Veracruz .: Universidad Veracruzana.
- Medina, S. (1997). *Cultivo moderno del naranjo*. México, D.F. : De Vecchi.
- NAFIN- IMEF. (1994). *Competitividad de la Empresa Mexicana*. México D.F.: NAFIN-IMEF.
- Porter, M. (1999). *Ventaja Competitiva*. México D.F. : CECSA.
- Rivas, L.A. (2003). *Dirección estratégica y procesos organizacionales* (E- book). Méxco D.F.: IPN.
- SAGAR. (1999 a). *Campaña nacional contra moscas de la fruta*. Xalapa, Veracruz. :SAGAR.
- SAGAR. (1999 b). *Método de muestreo en cítricos para la detección de virus de la tristeza de los cítricos*. México D.F.:SAGAR.
- SAGARPA. (2001). *Capacitación mantenimiento de huertos cítricos*. Gobierno del Edo. de Veracruz, Mex.
- SAGARPA. (2000). *Determinación del potencial productivo de especies vegetales*. Veracruz.: INEFAP.
- SAGARPA.(2001). *Plan de trabajo: dirección general de sanidad vegetal*. Álamo, Ver.: SAGARPA.
- SARH. (1990) . *La naranja. Econotecnia Agrícola*. México D.F.:Dirección general de economía agrícola.
- Stanton, etr al. (1999). *Fundamentos de Marketing*. (11°ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.

