

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LOS PRODUCTORES CAFETALEROS DE LA REGIÓN DE CÓRDOBA, VERACRUZ, FRENTE AL MERCADO MUNDIAL

JOAQUIN PEREA QUEZADA •

LUIS ARTURO RIVAS TOVAR ••

IPN ESCA STO. TOMAS

ABSTRACT

The present work describes the form in which the coffee producers of the Region of Cordoba produce and they market the grain conditioned to the prices of the world market and as the external politics affect their routine activities that are translated in the carelessness of their farming for the lack of liquidity and of financial supports.

RESUMEN

El presente trabajo describe la forma mediante la cual los productores de café de la Región de Córdoba producen y comercializan el grano, condicionado a los precios del mercado mundial y como las políticas externas afectan sus actividades diarias, lo cual se traduce en la falta de cuidado del cultivo por la carencia de liquidez y fuentes de financiamiento.

KEY WORDS

Coffe Agriculture, Innovation, Diferencial Strategies, Markets control.

PALABRAS CLAVE

Agricultura Cafetalera, Innovación, Estrategias de diferenciación, control de mercados.

• Maestro en Ciencias en Planeación y sistemas ULSA. Dr© en Ciencias Administrativas del IPN-SEPI-ESCA. Catedrático De la Universidad Paccioli de Córdoba. Línea de Investigación: Administración Estratégica Agraria. Correo joaquinperea@yahoo.es

•• Doctor en Ciencias Administrativas por el IPN de México y doctor en Estudios Europeos por el Instituto Ortega y Gasset de España. Profesor de la ESCA-IPN y profesor invitado de la Universidad Politécnica de Madrid. Miembro del Sistema Nacional de Investigación. Correo: larivas33@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

El café es una planta que posee el alcaloide de la cafeína, descubierto en 1895 por Fischer, y el efecto estimulante en el sistema nervioso fue descubierto hasta 1982. Esta planta se conoce por primera vez en Etiopía alrededor del siglo IX de nuestra era, sin embargo, es hasta el siglo XV cuando la semilla es plantada al sur de la península arábica y se empieza a utilizar en infusiones de consumo popular. En el siglo XVII es llevada por holandeses a Europa y los franceses se encargan de transportarla a las Antillas, de donde finalmente llega en el año de 1790 a México (Uruchurtu, Agosto 2006 p. 19), propiamente a la Región de Córdoba Veracruz y para 1847 ya se sembraba en los Estados de Michoacán y Chiapas.

Su producción agrícola es fuente de trabajo, de ingresos, de divisas para el país, elemento de conservación de suelos y biodiversidad en los sistemas menos tecnificados, y a la vez, fuente de conflictos, explotación, y contaminación de ríos con la participación de diversos grupos étnicos y clases sociales forzados por las políticas neoliberales a competir en el mercado mundial.

El descenso sostenido de los precios del café en el mercado mundial ha afectado el interés de los productores por conservar sus cultivos observándose una tendencia descendente de la producción para la cosecha 2003 / 2004 inferior en 1.2% respecto a la de 1998/1999. El interés por controlar mercados con sobreproducción por países como Vietnam en la cosecha 2000/2001 o Brasil en la cosecha 2002/2003 en un mercado saturado empujó los precios a la baja con enormes pérdidas que los obligó a contraer su producción en 35% para brasil y 30% para Vietnam para la cosecha 2003/2004.

México sufre una situación similar al alcanzar su producción más alta en la cosecha

1999/2000 y contraerse en 25% para la cosecha 2003/2004 (Horticultural and Tropical Products Division, FAS/USDA).

México exporta el 80% de su producción a los siguientes países: Estados Unidos 76.8%, Suiza 8.2%, Alemania 3%, Francia 2%, Holanda el 2% y a otros países el 8%.

La demanda en México crece a una tasa media anual del 2.6% atendida con producción nacional y solubles importados de Estados Unidos y Canadá.

El 88% de la producción nacional se concentra en 4 estados: Chiapas (35%), Veracruz (25%), Puebla (15%), y Oaxaca (13%) con los rendimientos más altos por hectárea en los primeros 3 estados, (COVERCAFÉ Estadísticas 2001).

Del total de cultivos de café en el Estado de Veracruz, el 72% se localiza en zonas con una altura superior a 600 m.s.n.m. donde se siembra café prima lavado, altura y estrictamente altura que goza en el mercado internacional de un sobre precio por su calidad en cuerpo, sabor y aroma (COVERCAFÉ Estadísticas 2001).

De los 82 municipios del Estado de Veracruz que cultivan café 31 concentran el 82% de la producción estatal, con un promedio de 2.26 hectáreas por cada uno de los 67579 productores.

La región de Córdoba cuenta con 135 comunidades cafetaleras establecidas en 15 municipios con 12460 productores que cultivan 28514 hectáreas (Estadísticas del COVERCAFÉ 2001). El 83.3% de la producción regional se concentra en 6 municipios donde se produce café prima lavado (34%), altura y estrictamente altura (47.6%).

La situación problemática que enfrentan los productores cafetaleros en el cultivo por los bajos precios del mercado es el descuido de sus plantaciones en la poda, control de malezas, fertilización, densidad de plantas y control de plagas que reducen su productividad por hectárea.

La falta de capacitación de productores y jornaleros en el manejo del café cereza, pergamino, verde, tostado y molido dificulta su mayor participación en las cadenas de valor al desconocer el proceso que les permita

conservar las propiedades del café y diferenciar su producto.

El incumplimiento de las condiciones de certificación del café de especialidad mantiene a los productores al margen de su posible participación en los mercados mundiales de productos sustentables con la naturaleza.

La falta de organización de productores dificulta el logro de apoyos financieros, apoyos en la comercialización y apoyos gubernamentales.

Los problemas cafetaleros más importantes obtenidos de fuentes secundarias se pueden resumir de la siguiente forma:

- ❖ La producción cafetalera nacional ha descendido de 6.2 millones de sacos de 60 Kg. en la cosecha 1999-2000 a 4.3 millones para la cosecha 2004-2005
- ❖ Se vende café verde con escaso valor agregado en lugar del tostado, molido, soluble y descafeinado con superiores precios.
- ❖ La demanda promedio por habitante en el país es ligeramente superior al medio kilo a diferencia del consumo de Brasil con 4.5 Kg., o Finlandia con 11.2 Kg.
- ❖ Estados Unidos, Alemania, Japón, Francia, Italia, España, Bélgica y Canadá controlan en conjunto el 54.8% de la producción mundial.
- ❖ El mercado nacional es atendido con el 75% de producción interna y el 25% con importaciones principalmente de Brasil.
- ❖ Los precios internacionales han caído de 145.95 dólares el quintal en 1995 a 50.82 dólares en 2003.
- ❖ El descenso de los precios internacionales ha provocado el descuido de las plantaciones por los productores mexicanos
- ❖ Las cosechas no se clasifican por calidad del grano ni se industrializan para alcanzar mejores precios.
- ❖ Los productores venden su cosecha en el mercado local principalmente en cereza.
- ❖ Hay desconfianza en la creación de sociedades de productores.

CUADRO NO. 1
 IMPLICACIONES DE LAS ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN

Habilidades y recursos necesarios	Requisitos organizacionales comunes
Fuerte habilidad en comercialización. Ingeniería del producto. Instinto creativo. Fuerte capacidad en la investigación básica. Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad. Larga tradición en el sector industrial o una combinación de habilidades únicas derivadas de otros negocios. Fuerte cooperación de los canales de distribución.	Fuerte coordinación entre las funciones de I&D, desarrollo del producto y comercialización. Mediciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas. Fuerte motivación para llegarse trabajadores altamente capaces, científicos o gente creativa.

Fuente: M. Porter. Estrategia competitiva. Técnica para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Editorial CECSA. México 1982, 1ª. Edición. P. 61-62.

Las estrategias de diferenciación más propias para los productores cafetaleros que cosechan una vez al año, con, a lo más, 2 hectáreas sembradas y una producción de 8 quintales de café cereza en promedio por hectárea, pueden adoptar diversas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, atributos de producto, servicios al consumidor, red de ventas, que permitan atraer la atención del consumidor por sus ventajas diferenciales sobre la competencia.

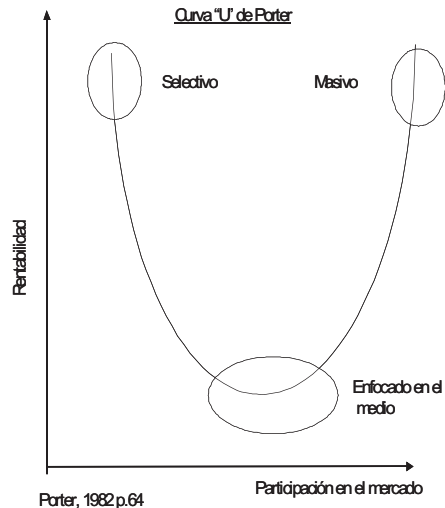
FIGURA NO. 1

Estrategias genéricas

	Líder en costos	Líder en diferenciación
Para todo el mercado	Liderazgo total en costos	Liderazgo total en diferenciación
Para un nicho segmento	Liderazgo enfocado en costos	Liderazgo enfocado en diferenciación

Fuente: M Porter.(1982, p.60)

FIGURA NO. 2



Las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación que se aplican para todo el mercado también se pueden aplicar para un segmento de la población o nicho de mercado con las mismas consecuencias señaladas en la U de Porter (1982 p.64) si se decide aplicar ambas estrategias en una misma empresa.

La actividad cafetalera para los productores del país se desarrolla actualmente en un mercado no diferenciado. La mayor parte de su producto se vende en cereza sin clasificar y compite con los cafés de sol y de alta productividad con baja calidad. Los cafés de sombra poseen mayor calidad con un bajo

rendimiento por hectárea pero al venderse revuelto pierde sus ventajas competitivas.

El conjunto de atributos funcionales mínimos que satisfacen determinada necesidad pero sin identidad propia para participar en un mercado en general son las características de un producto genérico a partir del cual se puede iniciar un proceso o estrategia de diferenciación (Levitt Revie enero - febrero 1980).

Una estrategia de diferenciación se puede lograr a través de tres formas: calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente (Hil y Jones, 1996, p. 176). La innovación es muy importante para productos tecnológicamente complejos, en los que las nuevas características constituyen la fuente de diferenciación. Cuando la diferenciación se fundamenta en la capacidad de satisfacer al cliente, una compañía ofrece un amplio servicio posventa y mantenimiento del producto.

El atractivo de un producto frente a los deseos psicológicos del cliente puede convertirse en una fuente de diferenciación. La diferenciación también se puede ajustar a grupos de edades y grupos socioeconómicos.

La diferenciación fundamentada en la innovación y habilidad tecnológica depende de la función de Investigación y Desarrollo. Los esfuerzos para mejorar el servicio al cliente dependen de la calidad del área de ventas. Un diferenciador trata de mantener costos bajos aún muy cerca del líder para que los precios de un diferenciador no excedan lo que los clientes están dispuestos a pagar.

La exclusividad puede conseguirse a través de la innovación de productos, una calidad superior, mejores servicios, publicidad creativa, mejores relaciones con los proveedores entre otras formas, sin embargo es necesario que los clientes estén dispuestos a pagar por un producto más de lo que se gastó en crearlo.

Cuando la diferenciación se ajusta a atender un grupo o segmento limitado del mercado se puede clasificar por su ubicación geográfica, por tipo de cliente, línea de productos, región o localidad. El segmento

de mercado se seleccionará sin enfrentar directamente al diferenciador en todos sus productos pero buscando una participación creciente en el mercado. "La ventaja competitiva de una empresa concentrada proviene de la fuente de su habilidad distintiva (eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente) y se protege de los rivales hasta el punto en que puede proporcionar un producto o servicio que ellos no pueden suministrar. Entre las desventajas de las estrategias de concentración es la dificultad de movilidad ante cambios en los gustos de los consumidores (Hill y Jones, 1996, p. 182)."

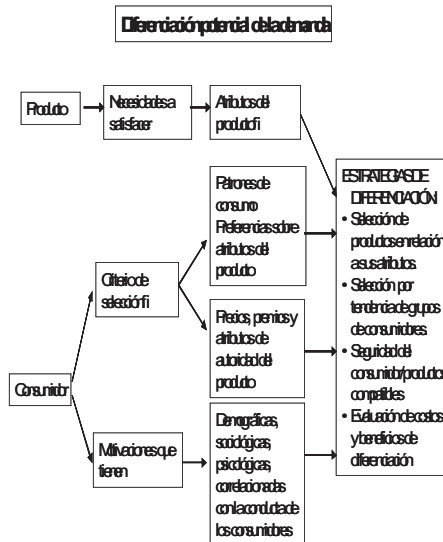
El objetivo de una estrategia genérica de diferenciación consiste en lograr una ventaja competitiva al crear un bien o servicio que sea percibido por los clientes como exclusivo de una manera importante. Sin embargo, los clientes pagan un precio superior porque consideran que las cualidades diferenciales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

Mintzberg, en su trabajo *Generis Strategies* (1988, p.1-67) *Toward a Comprehensive Framework Advances in Strategic Management*, Vo. 5 JAI press, Greenwich, CT, afirma que las estrategias de diferenciación se explican por el diseño (perfeccionar las características del producto y el diseño a través de I+D, así como el desarrollo del producto), la calidad (requiere una mayor fiabilidad duración y funcionamiento del producto en relación con el precio – comparar precios equivalentes), el suministro (la empresa puede conscientemente promover un conjunto de productos alrededor de sus productos básicos completando totalmente las necesidades de los consumidores dentro de un segmento) y la no diferenciación del producto (puede no tener ninguna base para diferenciar, o deliberadamente sigue una estrategia de copiar lo ya existente).

Para. Dickson P. & Ginter J: (Abril 1987 p. 1-10) la diferenciación esta referida a la posición de la firma dentro del mercado o segmento del mercado en relación a su producto, servicio, imagen, características que influyen en el consumidor para su

selección. La diferenciación puede ser tangible e intangible (Véase figura No. 3).

FIGURA NO. 3



por las características propias del producto, los aspectos sociales, emocionales, psíquicos y estéticos están presentes en la selección de todos los productos y servicios como el deseo de status, exclusividad, individualidad, seguridad y fuerzas de poder motivacional están presentes en la mayoría de los consumidores para hacer su selección.

Los consumidores no pueden definir claramente las razones y emociones que los llevan a decidirse. La tarea de observar le corresponde a las empresas para saber como usan los consumidores sus productos en cada una de sus actividades cotidianas.

Johansson y Nonaka (1996) muestran como las compañías japonesas enfatizan e intuyen las relaciones producto-consumidor. La satisfacción de los consumidores no se refiere a un paquete que favorece atributos, sino que va más allá de la funcionalidad y provee emociones y satisfacciones estéticas.

Estrategia de diferenciación de Dison y Gierl

La **diferenciación tangible** se refiere a características observables de un producto o servicio que es relevante en el proceso de selección de los consumidores como tamaño, forma color, peso diseño, material tecnología y por su desempeño, o servicio en términos de confianza, consistencia, sabor, seguridad y velocidad. La **diferenciación intangible** se refiere al valor que los consumidores perciben en un producto o servicio y que no depende exclusivamente de los aspectos tangibles de la oferta. Hay pocos productos donde la selección del consumidor es únicamente

En los mercados maduros las dos partes hardware y software tienden a unirse como complementarios y se venderán como uno solo (Shiv M., 1997 p. 102-9). Sin embargo, los consumidores prefieren cada vez mayor complejidad en los productos obligando a las compañías a buscar nuevas oportunidades y ventajas de diferenciación no obstante que los productos-servicio de los mercados maduros que tienden a venderse juntos son más baratos. (Hagel, J. y Singer M. No. 3: 2000) (véase cuadro No. 2).

Las características y la calidad de los productos diferenciados no siempre están al alcance de los consumidores potenciales.

CUADRO NO. 2
DIFERENCIACIÓN ENTRE HARDWARE Y SOFTWARE DE LOS PRODUCTOS

		SOPORTE SOFTWARE	
		Diferenciación	Indiferenciación
SATISFACTOR (HARDWARE)	Diferenciado	Sistema	Producto (volumen)
	No diferenciado	Servicio	Satisfacción al cliente (satisfactor)

Fuente: Shiv Mathur and Alfred Kenyon, Creating Value (Oxford: Butterworth-Heinemann 1997).

Se pueden distinguir dos tipos de formas para conocer la calidad de los productos (*Search goods*) que consiste en verificar los bienes cuando se realiza cierta inspección y (*experience goods*) cuando las características y la calidad de los productos son reconocidas después del consumo. La propuesta para resolver este dilema ante los consumidores es el ofrecimiento de una amplia garantía que debe estar en función de la calidad para atraer la atención del

cliente y compartir el riesgo en la experimentación con productos diferenciados. (véase cuadro No. 3)

El uso de las cadenas de valor para identificar oportunidades de diferenciación ofrece 4 alternativas:

1. Construir cadenas de valor para la firma y los consumidores. Pensar en la participación de ambos en los beneficios.

CUADRO NO. 3
CALIDAD EN LOS PRODUCTOS

		Estrategias de los productores	
		Alta calidad	Baja calidad
Estrategias de los consumidores	Precio alto	Gana el productor/gana el consumidor	Pierde el productor/pierde el consumidor
	Precio bajo	Pierde el productor/gana el consumidor	Gana el productor/pierde el consumidor

Fuente: Shiv Mathur and Alfred Kenyon, *Creating Value* (Oxford: Butterworth-Heinemann 1997)

2. Identificar los controladores únicos en cada actividad. Examinar el potencial de la firma para diferenciar productos en cada actividad capaz de generar valor en la cadena, identificando variables y acciones a través de las cuales la firma puede alcanzar ventaja en relación a sus competidores.
3. Seleccionar la mejor promesa en variables de diferenciación para la firma. Identificar cual debería ser el indicado capaz de generar estrategias de diferenciación.

imitar. El manejo de altos niveles de exigencia y precisión en los procesos representan fuentes de diferenciación sostenibles.

4. Identificar en la cadena oportunidades generadoras de valor para beneficio de la firma y los consumidores. Valor que se puede generar, por ejemplo, mediante la reducción de costos en la distribución de los productos o reduciendo inventarios. (véase figura No. 4).

- ❖ Donde cuenta con mayor potencial de diferenciación y menor costo que sus rivales (análisis de fuerzas y debilidades)
- ❖ Identificar los aspectos prometedores de diferenciación identificados entre las actividades de la cadena como parte de distintas actividades que motiven la producción de los trabajadores y el control de calidad del producto.
- ❖ Identificar tipos de diferenciación única que puedan ser sostenibles. Los procesos complejos son difíciles de

FIGURA NO. 4



Elaboración en base al modelo de cadenas de valor de Porter M. 1997 (6)

La actividad cafetalera en la diferenciación por innovación ha evolucionado lentamente tanto en cultivo como en industrialización por las limitantes culturales y técnicas de los productores. La diferenciación en calidad del producto se puede realizar de acuerdo a su altura sobre el nivel del mar en: café estrictamente altura, altura, prima lavado y buen lavado y por la selección del grano en cafés maduros y con defectos como verdes, agrios, vanos, etc. Pocos son los productores que realizan esta tarea ya que al vender su café en cereza a las compras locales no reciben un pago marginal por este trabajo.

Referente a diferenciación por suministro, los productores venden básicamente café cereza y muy pocos café pergamino y oro a los beneficios locales, al recibir un precio marginal de compra en cualquier presentación insuficiente para recuperar la inversión realizada. La venta de café tostado y molido directamente al consumidor es poco significativa, con limitada posibilidad de diversificación al carecer la mayoría de los productores de los conocimientos y el equipo adecuado para su industrialización. La mayoría de los productores conservan sus cultivos y tratan de avanzar en el proceso con pocas posibilidades de éxito por el descenso de los precios internacionales y sus problemas de desorganización.

Con información de autores como Gaither y Frazier, (2000, p.230 y 630), en capacidad de producción y Calidad, Schroeder, (1992, p. 97-99), en Innovación, Harrison J. y St. John H.C., (2002 p. 116) en Mercadotecnia, Stanton Etzel y Walker, (1996, p.7, 98, 467), en Participación en el Mercado, Diez de Castro, et al. (2001, p. 67, 225,349-351). en Logística externa, Hill, C.W.L. y Jones, G.R., (1996: p. 160-164, 176-182) Lealtad a la Marca, Kotter, Schlesinger (1979, p.57) y Hodge, Anthony, Gales, (1998, p.11) en Organización., A. Mendoza N. (1998, p. 61-81) en Capacitación de la Mano de obra, Gitman. (1986, p.19), en Recursos financieros, y Sallenave; (1994, p.86-101), en Rentabilidad, quedaron definidas las variables independientes que explican las estrategias de diferenciación Porter (1982 p. 58), y de donde se determinaron sus

dimensiones que aparecen en la Figura No. 5. (Perea, Q. J., julio-diciembre 2003, p.35)

II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL:

Con los antecedentes cafetaleros y el marco teórico descrito se propone en la presente investigación **Identificar los factores que permitan a los productores cafetaleros de la Región de Córdoba, Veracruz, lograr estrategias de diferenciación frente a los productores internacionales.**

JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo, a través de la investigación de las variables: capacidad de producción, innovación, calidad, mercadotecnia, participación en el mercado, logística externa, lealtad a la marca, organización, capacitación de la mano de obra, recursos financieros y rentabilidad, propone a los productores cafetaleros de la región de Córdoba, Veracruz estrategias de diferenciación que les ofrezcan rentabilidad e interés por la conservación de sus cultivos.

Aporta información sobre la actividad cafetalera que contribuya a sensibilizar la conciencia pública y privada sobre la importancia de la actividad agraria y la necesidad de conservarla prospera para el bien común.

La investigación cafetalera es socialmente relevante con importancia metodológica y práctica por su valor teórico al no haberse trabajado antes en el tema con un enfoque administrativo.

Propone estrategias de cambio en la conducta de los productores cafetaleros de la Región de Córdoba para que acepten asociarse y adaptarse a los cambios que implica la globalización y libre mercado.

Despierta el interés en la realización de nuevas investigaciones en las distintas regiones del país que sustenten la metodología utilizada en la presente investigación y generen aportaciones nuevas en un sector de importancia vital y sustentable para la nación como es el sector agropecuario.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

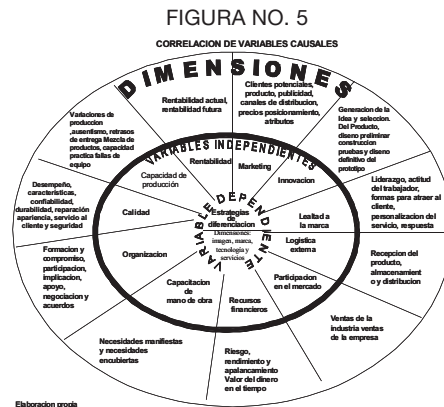
Se desconoce si las variables definidas en el marco teórico: Capacidad de producción, Innovación, Calidad, Mercadotecnia, Participación en el mercado, Logística externa, Lealtad a la marca, Organización, Capacitación de la mano de obra, Recursos financieros, Rentabilidad son determinantes para que los productores cafetaleros cuenten con estrategias de diferenciación, y si al manipularse cada una de ellas resuelvan el problema de dependencia de los precios externos, sin embargo se han definido como propuesta y se espera probarlo a través del proceso de investigación.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿La **Capacidad de producción** de los cafetaleros de la Región de Córdoba, Veracruz, contribuye a la creación de estrategias de diferenciación?.
2. ¿La **Innovación en los procesos** que realizan los productores cafetaleros de la Región de Córdoba, Veracruz, es determinante de las estrategias de diferenciación?.
3. ¿El descuido en la **Calidad** de los procesos realizados por los productores cafetaleros de la Región de Córdoba, Veracruz, es causal de las estrategias de diferenciación?.
4. ¿La falta de atención a las actividades de **Mercadotecnia** por los productores cafetaleros de la Región de Córdoba, Veracruz, genera ausencia de estrategias de diferenciación?.
5. ¿Si los productores cafetaleros de la Región de Córdoba, Veracruz mejorarán su **Participación en el mercado** crearán estrategias de diferenciación?.
6. Si se cambia la **Logística externa** que manejan actualmente los productores cafetaleros de la Región de Córdoba, Veracruz, crearán estrategias de diferenciación frente a la competencia?.
7. ¿La **Lealtad a la marca** de los consumidores es causal de las estrategias de diferenciación establecidas por los productores cafetaleros de la Región de Córdoba, Veracruz?.

8. ¿La falta de **Organización** de los productores cafetaleros de la Región de Córdoba, Veracruz dificulta la presencia de estrategias de diferenciación que les permita defender sus intereses?.
9. La **Capacitación de la mano de obra** cafetalera de la Región de Córdoba, Veracruz, generaría estrategias de diferenciación?.
10. Si los productores cafetaleros de la Región de Córdoba, Veracruz cuentan con **Recursos financieros** podrán crear estrategias de diferenciación que les permitan sobrevivir con sus cultivos?.
11. ¿Si los productores cafetaleros de la Región de Córdoba, Veracruz, realizan actividades que generen **Rentabilidad en sus cultivos** contribuirán a la creación de estrategias de diferenciación?.

Para la presente investigación, y considerando que ya se han realizado investigaciones correlacionales previas como las propuestas por Bonales (2001) y Chauca (2000), donde se ha probado la validez y confiabilidad de las variables seleccionadas, se intentará establecer el **método de análisis causal multivariado** entre las variables independientes definidas en el marco teórico (figura No. 5) Capacidad de producción, Innovación, Calidad, Mercadotecnia, Participación en el mercado, Logística externa, Lealtad a la marca, Organización, Capacitación de la mano de obra, Recursos financieros y Rentabilidad y las estrategias de diferenciación cafetaleras.



Cada una de las variables se relacionan con la actividad cafetalera de diferentes formas: La capacidad de producción cafetalera en cuanto a la disponibilidad de recursos naturales y humanos para ser competitivos. La innovación en un intento de evolucionar en un mercado donde el consumidor exige productos de calidad y acordes a sus necesidades. En mercadotecnia para colocar productos al alcance del consumidor con entregas oportunas y a precios accesibles que sean capaces de lograr posicionarse en el mercado.

La organización de productores como alternativa fundamental para lograr ventajas sobre la competencia y principio para formar una cultura de apoyo a través de un proceso de capacitación de productores dispuestos a organizarse con objeto de lograr un mayor acercamiento con el cliente. Por último, la organización permitirá tener acceso a recursos financieros y si logra ser rentable, contará con financiamiento bancario.

HIPÓTESIS GENERAL

La hipótesis que se describe a continuación surge como resultado del análisis del marco teórico y del análisis documental cafetalero con un sentido de entendimiento causa efecto, para tratar de dar respuesta a los problemas que enfrentan los productores y establecer las estrategias a seguir para mantenerse en el mercado.

Las estrategias de diferenciación en la producción cafetalera de la región de Córdoba, Veracruz se explican por la capacidad de producción, innovación, calidad, mercadotecnia, participación en el mercado, logística externa, lealtad a la marca, organización, capacitación de la mano de obra, recursos financieros y rentabilidad. (Véase figura No. 5)

HORIZONTE TEMPORAL Y ESPACIAL

El trabajo de investigación se realizó con información obtenida de los productores cafetaleros de los Municipios de Córdoba, Fortín, Ixtaczoquitlán, Chocamán, Amatlán de los Reyes, Ixhuatlán del Café, Tepatlaxco, Naranja y Atoyac pertenecientes a la Región de Córdoba, durante la cosecha 2003-2004.

UNIVERSO

De los 15 municipios que integran la Región de Córdoba en nueve se produce el 96.7% de la cosecha cafetalera con un total con 10996 productores. Por el tamaño del predio 53.6% de los cafetaleros no poseen más de 3 hectáreas, el 28.5% poseen más de 3 y hasta 7, el 12.8% poseen más de 7 y hasta 20 y el 5.1% posee más de 20 y hasta 250 hectáreas. Por el tipo de café que se produce de acuerdo a la altura sobre el nivel del mar, los productores obtienen 27.9% de café estrictamente altura, 24.5% café de altura, 31.4% café prima lavado y el 16.2% café buen lavado. La muestra a seleccionar debe ser representativa de todos los municipios, de todos los productores y de todos los niveles de cultivo, según su altura sobre el nivel del mar (véase cuadro No. 4).

Para determinar el tamaño de la muestra se debe considerar el número de municipios, su altura sobre el nivel del mar, el tamaño de los predios y los productores que cultivan café.

TAMAÑO DE LA MUESTRA

El método utilizado para calcular el tamaño de la muestra se describe a continuación (Hernández et al. 2003. pp. 309-310).

$$n' = (S^2 / V^2) \\ S^2 = p(1 - p)$$

Donde:

p = margen de error aceptado

n = n' / (1 + (n' / N))

N = tamaño de la población

V = error estándar de la población

S = Desviación estándar de la muestra expresada como probabilidad de ocurrencia de y

y = Valor promedio de la variable = 1

S² = varianza de la muestra expresada como la probabilidad de ocurrencia de "y"

Si se calcula la muestra con los siguientes datos:

N = 10 996 productores cafetaleros

p = margen de error .103

V = .025

S² = (.103 (1 - .103)) = .092

V² = (.025)² = .000625

n' = (.092 / .000625) = 147

n = 147 / (1 + (144 / 10996)) = 145

El tamaño de la muestra es de 145 productores.

SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

La población o universo integrado por 10996 productores, después de la conversión de los datos originales en su estructura porcentual y convertida a números absolutos generó los resultados que aparecen en el cuadro No. 4.

Referente al tamaño del predio, 58 productores corresponden a los que tienen a lo más una hectárea, 65 cuentan con más de una hectárea y no más de tres, 14 poseen más de tres hectáreas y al menos cinco. También se incluyen en la muestra 8 productores que poseen predios con más de 5 y al menos 20 hectáreas de los siguientes municipios: cuatro del municipio de Ixhuatlán del Café, uno de Ixtaczoquitlán, uno de Amatlán de los Reyes, uno de Córdoba y uno de Naranja.

Por su altura sobre el nivel del mar, forman parte de la muestra 42 productores que producen café estrictamente altura, 40 café de altura, 51 prima lavado y 12 café buen lavado.

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Definido el universo de 10996 productores; el horizonte espacial que comprende la región de Córdoba; y el horizonte temporal para la aplicación de cuestionarios durante la cosecha 2003-2004 fue posible definir la muestra y los sujetos a entrevistar.

En base a la estratificación de productores por municipio se calculó la muestra para entrevistar a un total de 145 productores cafetaleros a quienes se les aplicó personalmente en sus domicilios un cuestionario de tipo cuantitativo definido originalmente con 101 ítems en una sola exhibición. (véase cuadro No. 4). De acuerdo a la información que se espera obtener de cada ítem se utilizaron escalas de medición nominal, ordinal, por intervalos y de razón.

El método de escalamiento tipo Likert (Likert, 1976, cita en. Summers p. 182-193). consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales los sujetos eligen uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación total

sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones. A cada respuesta se le asigna un valor numérico y sólo puede marcarse una opción. Las puntuaciones de las escalas Likert se obtienen sumando los valores obtenidos respecto a cada frase. Por ello se denomina escala aditiva. (Véase cuadro No. 5)

La puntuación mínima para los ítems es de 1* (número de ítems) y la puntuación máxima es 5* (el número de ítems). Cuando los respondientes potenciales pueden tener una capacidad muy limitada de discriminación pueden incluirse únicamente dos o tres categorías. Si son personas con elevada capacidad de discriminación, pueden incluirse hasta siete categorías.

Para la recolección de datos se deben realizar las siguientes actividades: seleccionar un instrumento o método de recolección, aplicar el instrumento seleccionado y preparar observaciones, registros y medición de los resultados obtenidos (Hernández et al. 2003 p. 344). La medición definida por Stevens (2001), significa asignar números a objetos y eventos de acuerdo a reglas, y más propiamente cuando se evalúan comportamientos sociales se deben “vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos” (Cita en Hernández et al. 2003, p. 345).

MEDICIÓN DE LA VALIDEZ

Un instrumento de medición debe cumplir con dos requisitos: validez y confiabilidad. La validez se refiere al grado en que un instrumento mide realmente lo que se pretende medir y las “evidencias que se presenten pueden estar relacionadas con el contenido, es decir, la medición efectivamente representa el concepto medido; con el criterio, cuando se compara con un criterio externo estándar bajo el cual se juzga; y con el constructo” Wiersma (1999) (cita Hernández et al. 2003, p.347).

La validez del constructo establece y especifica la relación entre el marco teórico y la variable definida. Correlaciona y analiza cuidadosamente su relación e interpreta la evidencia empírica de acuerdo con el nivel en el que clarifica la validez de su medición. (Carmines y Zeller, 1988, Series

Quantitative Applications in the social Sciences Vol. 17).

La validez de constructo se realizó con el procesamiento y análisis de datos de los ítems que integran cada variable del modelo, mediante el análisis de factor con el apoyo del paquete estadístico SPSS versión 12 para las ciencias sociales.

MEDICIÓN DE LA CONFIABILIDAD

La confiabilidad se puede medir al aplicar un instrumento de medición dos o más veces a un mismo grupo de personas (medida de estabilidad). Aplicar dos o más instrumentos de medición a un mismo

grupo en diferentes momentos (métodos de formas alternativas o paralelas). El método de mitades partidas que requiere sólo una aplicación de la medición y compara puntuaciones de ambas partes que deben estar muy correlacionadas. El coeficiente Alfa de Cronbach que requiere solo una administración del instrumento de medición a toda la población sin necesidad de dividirla.

El método utilizado, por las características de la investigación fue el Coeficiente Alfa de Cronbach que requiere solo una administración del instrumento de medición a toda la población cafetalera.

CUADRO NO. 4
MUESTRA POBLACIONAL POR TAMAÑO DE PREDIO EN
HECTÁREAS POR PRODUCTOR

Municipios	Total	0<X?1	1<X?3	3<X?5	5<X?7	7<X?10	10<X?15	15<X
Estrictamente altura								
Chocamán	10	6	4	0	0	0	0	0
Ixhuatlán del Café	31	10	13	4	1	1	1	1
altura								
Fortín	11	5	5	1	0	0	0	0
Ixtaczoquitlán	29	14	12	2	1	0	0	0
prima lavado								
Amatlán de los Reyes	13	4	6	2	1	0	0	0
Córdoba	23	9	11	2	0	0	0	1
Naranjal	5	2	2	0	0	0	0	1
Tepatlxco	10	3	6	1	0	0	0	0
buen lavado								
Atoyac	12	4	6	2	0	0	0	0
TOTAL	144	57	65	14	3	1	1	3

Fuente: Estadísticas de COVERCAFÉ 2001 con información del INMECAFÉ. 1992. México.

CUADRO NO. 5
EJEMPLO DE RESPUESTAS DE ÍTEMS

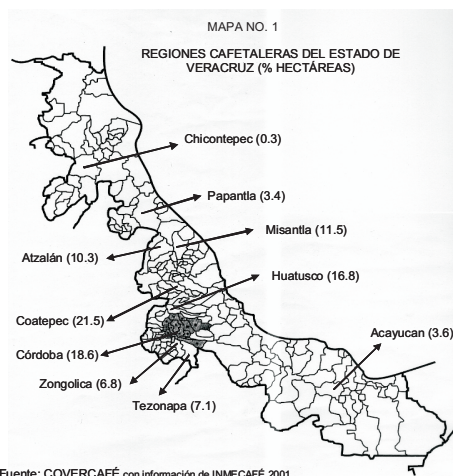
Puntaje	5	4	3	2	1
Respuesta	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

Fuente: Likert, 1976, cita en. Summers p. 182- 193

CUESTIONARIO

De acuerdo a la técnica de escalamiento propuesta por Likert, el cuestionario definido se aplicó a 145 productores cafetaleros de la Región de Córdoba que se localiza en la parte central del Estado de Veracruz como se observa en los mapas 1 y 2.

Se hizo una prueba piloto con 15 cuestionarios y posteriormente otra de 10 que permitió probar la claridad de los ítems a los encuestados y la validez y confiabilidad de sus respuestas para probar las hipótesis planteadas.

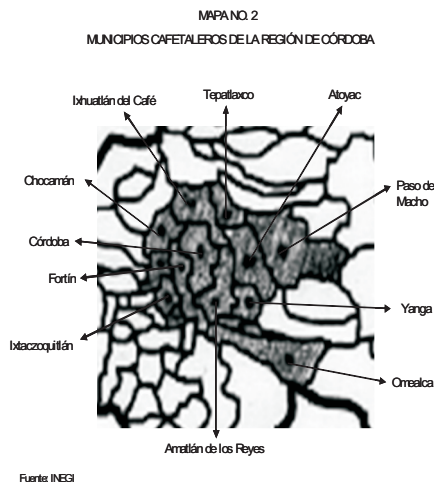


Considerando la variedad de las preguntas por la diversidad de productos que pueden estar produciendo los cafetaleros incluido el proceso de industrialización y a la cantidad de variables a probar, se elaboró un cuestionario con 101 ítems que pronto demostró sus limitaciones por el tiempo requerido para aplicarlo y la repetición de respuestas obtenidas de los encuestados al carecer del conocimiento y los elementos necesarios para establecer la diferencia entre unas preguntas y otras.

Se eliminaron 20 preguntas buscando captar las ideas básicas del productor sin embargo, al tratar de cuantificar y validar las respuestas algunas se repetían o eran irrelevantes. Finalmente se limitó el cuestionario a 44 ítems que cumplen con lo necesario para medir las variables e hipótesis propuestas, con

preguntas accesibles e interesantes para el productor.

A los ítems elaborados se les asignaron 7 probables respuestas de las cuales el productor sólo podía contestar una. En los casos en que había más de una respuesta se optó por la de mayor porcentaje. A cada respuesta se le asignó un valor numérico máximo de (7) si la respuesta representaba fuerte impacto en las estrategias de diferenciación y un valor numérico mínimo de (1) si su impacto era mínimo o nulo.



Fue necesario invertir la escala de algunas preguntas ya que la aparente calificación más alta no representaba una ventaja sino una desventaja, por ejemplo la edad de las plantaciones. A mayor edad de una planta menor productividad. A mayores dificultades para organizarse, menor calificación, etc. Véase cuadro No. 6

El desconocimiento de zonas cafetaleras y los domicilios de los productores hizo necesario visitar a los representantes de los organismos gubernamentales como COVERCAFÉ, ACERCA, SAGARPA, COVECA, para obtener la información requerida. La relación con el representante del Consejo Regional del Café del Café de Córdoba y los Presidentes Municipales de los municipios visitados, hicieron posible las relaciones con los secretarios de las organizaciones campesinas y cafetaleras de los municipios incluidos en la muestra, quienes con su apoyo facilitaron las entrevistas a los productores.

Las entrevistas fueron satisfactorias al tratar temas de interés de los cafetaleros y que al haber una relación directa con las autoridades y

sus líderes por los apoyos que reciben del gobierno, proporcionaron todas las facilidades para realizar el trabajo de investigación.

CUADRO NO. 6
EJEMPLO DE ÍTEM IRREGULAR Y SU ESCALA DE EVALUACIÓN

1	2	3	4	5	6	7
2 años o menos	2 a 4 años	21 a 40 años	16 a 20 años	11 a 15 años	Más de 8 y hasta 10	Más de 4 y hasta 8
1. (edad) . Edad de sus plantaciones?						

Elaboración propia de acuerdo a los problemas cafetaleros

Como parte de las dificultades en la aplicación de los cuestionarios fueron las distancias para llegar a las zonas cafetaleras, encontrar a los productores en sus domicilios, la disponibilidad de su tiempo para responder a las preguntas en el momento de la visita y el manejo de la terminología propia de la gente de campo en la atención de sus cultivos y la teórica que se maneja en el desarrollo conceptual, requiriéndose redefinir dos veces el cuestionario para adaptarlo a su lenguaje.

Los productores cuentan con muchas limitantes en el manejo de sus cultivos como empresas, conservan el café por amor a la tierra y con la esperanza de que las políticas del gobierno y del mercado cambien para hacerlos rentables, sin embargo, el contenido del presente trabajo es un intento de describir fielmente y con un enfoque administrativo sus fortalezas y debilidades así como las oportunidades que por falta de liquidez no están en posibilidades de aprovechar.

III. RESULTADOS

La puntuación máxima por pregunta (7) multiplicada por el número de ítems (44) por el número de productores encuestados (145) puede dar un total máximo de 44660 puntos $(145) (7) (44) = 44660$. Que de lograrse por los productores se podría afirmar que poseen estrategias de diferenciación y pueden situarse a la altura de la competencia local y mundial al ser competitivos.

Puntaje esperado = $145 \times 7 \times 44 = 44660$

La puntuación alcanzada por los productores cafetaleros de la región de Córdoba presenta los siguientes resultados: La relación entre el puntaje alcanzado

respecto al puntaje esperado presenta una capacidad competitiva al 58%.

Puntaje alcanzado: $145 \times 4.067 \times 44 = 25947$
Capacidad competitiva = $(\text{Puntaje alcanzado} / \text{puntaje esperado}) = .58$

RESULTADOS POR MUNICIPIO DE LA APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS.

En el cuadro No. 7 se describen los porcentajes de competitividad de cada uno de los municipios destacándose:

Chocamán con el índice más alto al identificarse sus productores con un considerable avance en la producción e industrialización de café orgánico. Ocupa el segundo lugar el municipio de Córdoba donde algunas sociedades de productores están industrializando su café y lo venden tostado y molido con interés de sacar una marca al mercado.

En tercero y cuarto lugar están Atoyac e Ixhuatlán del Café que industrializan su café en pergamino, oro y tostado y molido. Hay grandes productores que, ante el repunte del precio en la presente cosecha, después de analizar los costos del proceso han optado por venderlo en cereza.

Los resultados por variable presentan a la calidad con el lugar más alto al afirmar los productores que no tienen reclamaciones en su producto y que tradicionalmente es bien aceptado por el comprador al cumplir con las expectativas del mercado.

Es conveniente señalar que el 65% los productores encuestados venden su café en cereza en las compras al momento de la cosecha donde no se exige diferenciación, a todos se les paga el precio mínimo y cuyo objetivo es acaparar la mayor cantidad de grano posible.

CUADRO NO. 7
CAPACIDAD COMPETITIVA MUNICIPAL

Municipio	Puntaje alcanzado	Puntaje esperado	Índice de competitividad
Amatlán	1998	4004	.499
Atoyac	961	1540	.624
Chocamán	1408	2156	.653
Córdoba	5108	8008	.638
Fortín	2208	4004	.551
Ixhuatlán	3945	6468	.610
Ixtaczoquitlán	5393	9856	.547
Naranjal	1247	2156	.578
Tepatlxco	2416	4312	.560
Otros	1263	2156	.586
Total	25947	44660	.581

Fuente: Elaboración propia con datos del trabajo de campo.

El segundo orden lo ocupa la variable rentabilidad donde el 79% de los productores afirma que el café es una fuente de recursos, avalado por el repunte del precio, y el 91 por ciento no están dispuestos a abandonar sus cultivos esperando que la actitud de las autoridades y el mercado cambien en cualquier momento como ha ocurrido en otras épocas.

El tercer lugar lo ocupa la variable dependiente Estrategias de Diferenciación, influenciada por la tendencia de respuestas a

algunos ítems que presentan optimismo dentro de la desorganización y el atraso en la integración de cadenas de valor.

Los datos obtenidos en el trabajo de campo se procesaron utilizando los programas: SPSS 12.0 para Windows, Microsoft Word y Excel en la siguiente hipótesis para probar el grado de dependencia entre las variables independientes y la variable dependiente

$$Ed = b_1 + b_2 (Cp) + b_3 (Mk) + b_4 (Inv) + b_5 (Org) + b_6 (C_{mo}) + b_7 (Cal.) + b_8 (Rnt) + E$$

CUADRO NO. 8
CAPACIDAD COMPETITIVA POR VARIABLES

Variables	Puntaje alcanzado	Puntaje esperado	Índice de competitividad
Capacidad de Producción	5396	9135	.591
Innovación	2340	5075	.461
Calidad	2493	3045	.818
Mercadotecnia ¹	4734	9135	.518
Organización	2389	4060	.588
Capacitación mano obra	2378	5075	.469
Rentabilidad ²	3085	4060	.760
Estrat. de diferenciación	3132	5075	.617
Total	25947	44660	.581

¹ Incluye los ítems de las variables lealtad a la marca, logística de salida, mercadotecnia y participación en el mercado

² Incluye los ítems de la variable Recursos Financieros y rentabilidad.

Fuente: Elaboración propia con datos del trabajo de campo

Cada una de las variables se define como sigue:

independientes carecen de cambios o su cambio es de cero (0)

Dependiente:

Ed = Estrategias de diferenciación

❖ b_i = Coeficiente que mide el impacto en la variable dependiente cuando la variable independiente cambia en una unidad.

Independientes:

❖ b_0 = Parámetro que mide a la variable dependiente cuando las variables

- ❖ Cp = Capacidad de producción.
- ❖ Mk = Marketing
- ❖ Inv = Innovación
- ❖ Org = Organización de productores.
- ❖ Cmo= Capacitación de la mano de obra
- ❖ Cal = Calidad
- ❖ Rnt = Rentabilidad
- ❖ E = error en los datos, no explicado por la ecuación

Los resultados fueron como sigue:

$$Ed. = - 5.911 -.104 (Cp) +.276(Mk) + .193(Inv) +.164(Org) + .07639 (Cmo) +.581(Cal) + .251(Rnt)$$

$$R = .858$$

$$R^2 =.735$$

$$F = 54.4$$

La correlación entre las variables independientes y la variable dependiente con un índice $R=.858$ se considera marcada alta.

Los coeficientes de cada variable independiente indican la magnitud del impacto que tiene cada una de ellas en la

variable dependiente. Incrementar una unidad en la variable calidad, constituye un incremento en la variable estrategias de diferenciación de .591. De la misma forma el incremento en una unidad en la variable marketing tendrá un impacto de .276 en las estrategias de diferenciación.

Las hipótesis de estudio no presentan los mismos niveles de asociación cuando se correlacionan las variables aisladas, sin embargo cada una de ellas contribuye en la definición del modelo integral aumentando el coeficiente de correlación R y minimizando la proporción no explicada de los errores (1-R).

Los resultados observados se presentan en el cuadro No. 9 La asociación individual entre la variable dependiente y cada una de las variables independientes generaron coeficientes de correlación con una calificación moderada sustancial con excepción de la variable capacidad de producción que presenta en el cuadro No.10 una R de .296 definida pero baja.

Las hipótesis con la información obtenida por municipio permitieron construir las ecuaciones que aparecen en el cuadro No. 11 donde cada una de las variables es similar a las definidas para los encuestados en su conjunto, pero aplicable estrictamente al municipio que se indica.

CUADRO NO.9.
COEFICIENTES DE CORRELACIÓN DE PEARSON

	capaci dad	innov a	cali	Marqu*	organo	capaci t	Renta**	difere	sumas
capacida	1	.363	.245	.599	.140	.417	.219	.296	.617
innova		1	.331	.390	.521	.628	.400	.659	.816
cali			1	.464	.219	.288	.374	.623	.553
marqu				1	.175	.332	.267	.527	.644
organo					1	.315	.450	.562	.640
capacit						1	.270	.509	.748
renta							1	.573	.597
difere								1	.832
sumars									1

*Incluye variables: Lealtad a la marca, logística de salida, Mercadotecnia, participación de mercado.

** Incluye variables: Recursos financieros y Rentabilidad. Fuente: Elaboración propia.

CUADRO NO. 10
COEFICIENTES DE CORRELACIÓN E IMPACTO DE CADA VARIABLE INDEPENDIENTE EN LA
VARIABLE DEPENDIENTE

Variable independiente	Coeficientes de correlac.		Variable independiente		
	R	R ²	Const B _{1j}	b _{2j}	variable
Capacidad de producción	.296	.088	13.074	.229	Cp
Calidad	.623	.388	1.436	1.173	Cal
Capacitación Mano de obra	.509	.259	16.350	.320	Cmo
Innovación	.659	.435	13.262	.517	Inv
rentabilidad	.573	.328	5.790	.743	Rnt
Organización	.562	.316	14.656	.421	Org
Marketing	.527	.277	1.719	.609	Mk

Fuente: Elaboración propia con datos del trabajo de campo

CUADRO NO. 11
HIPOTESÍS POR MUNICIPIO

Municipio	.Variables independientes								E _i +	=	V.D.
	b _{1j} (Cnst)+	B _{2j} (Cp)+	B _{3j} (Mk)+	B _{4j} (Inv)+	B _{5j} (Org)+	B _{6j} (C _{mo})+	B _{7j} (Cal)+	B _{8j} (Rnt)+			
Amatlán	b ₁₁	b ₂₁	b ₃₁	b ₄₁	b ₅₁	b ₆₁	b ₇₁	b ₈₁	E ₁	=	E.D ₁
Córdoba	b ₁₂	b ₂₂	b ₃₂	b ₄₂	b ₅₂	b ₆₂	b ₇₂	b ₈₂	E ₂	=	E.D ₂
Fortín	b ₁₃	b ₂₃	b ₃₃	b ₄₃	b ₅₃	b ₆₃	b ₇₃	b ₈₃	E ₃	=	E.D ₃
Ixhuatlán	b ₁₄	b ₂₄	b ₃₄	b ₄₄	b ₅₄	b ₆₄	b ₇₄	b ₈₄	E ₄	=	E.D ₄
Ixtaczoquit.	b ₁₅	b ₂₅	b ₃₅	b ₄₅	b ₅₅	b ₆₅	b ₇₅	b ₈₅	E ₅	=	E.D ₅
Tepatlaxco	b ₁₆	b ₂₆	b ₃₆	b ₄₆	b ₅₆	b ₆₆	b ₇₆	b ₈₆	E ₆	=	E.D ₆
Atoy-Choc-Nar	b ₁₇	b ₂₇	b ₃₇	b ₄₇	b ₅₇	b ₆₇	b ₇₇	b ₈₇	E ₇	=	E.D ₇
Acumulado	b ₁	b ₂	b ₃	b ₄	b ₅	b ₆	b ₇	b ₈	E	=	E.D.

Fuente: Elaboración propia.

El impacto de las variables independientes en la variable dependiente definida en conjunto para todos los productores encuestados generó una ecuación como la siguiente:

$$Ed. = b_1 + b_2 (Cp) + b_3 (Mk) + b_4 (Inv) + b_5 (Org) + b_6 (C_{mo}) + b_7 (Cal.) + b_8 (Rnt) + E$$

Las variables se definen como sigue:

Dependiente:

- ❖ E.D_j. = Estrategias de diferenciación

Independientes:

- ❖ Cp_{ij} = Capacidad de producción.
- ❖ Mk_{ij} = Mercadotecnia
- ❖ Inv_{ij} = Innovación

- ❖ Org_{ij} = Organización de productores.
- ❖ Cmo_{ij} = Capacitación de la mano de obra
- ❖ Cal_{ij} = Calidad
- ❖ Rnt_{ij} = Rentabilidad
- ❖ E_j = error en los datos, no explicado por la ecuación
- ❖ b_{ij} = magnitud del impacto en la variable dependiente cuando de la variable independiente se mueve en una unidad y las variables restantes permanecen constantes
- ❖ i = Número de variable 1,2,3,4, n
- ❖ j = Municipio : 1,2,3,4, m

CUADRO NO. 12
IMPACTO MUNICIPAL DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES EN LA VARIABLE DEPENDIENTE

Municipio	Coeficientes			Variables independientes								V.D.
	R	R ²	F	Const B _{1j}	(Cp) b _{2j}	(MK)* b _{3j}	(Inv) b _{4j}	(Org) b _{5j}	(C _{no}) b _{6j}	(Cal) b _{6j}	(Rnt)** b _{6j}	
Amatlán	.893	.798	2.8	7.719	.393	.133	-.020	-.405	-.309	.654	-.435	E.D. ₁
Córdoba	.891	.801	10.3	4.207	.084	-.206	.050	.484	.312	.303	.057	E.D. ₂
Fortín	.925	.855	4.2	29.432	-.047	-.322	.434	-.200	-.036	.522	-.355	E.D. _{3a}
Ixhuatlán	.951	.904	17.4	-16.58	-.022	.457	.337	.088	.076	.855	.008	E.D. ₄
Ixtaczoquitlán	.885	.783	12.3	-11.48	.042	.231	.130	-.037	.133	.980	.113	E.D. ₅
Tepatlaxco	.915	.829	4.1	-15.94	-.111	-.174	-.001	.308	.013	2.248	.180	E.D. ₆
Atoy_Choc-Nar	.918	.843	8.4	-4.20	-.134	.275	.234	.156	-.021	.270	.528	E.D. ₇
Acumulado	.858	.735	54.4	- 5.91	-.104	.276	.193	.164	.076	.581	.251	ED ₈

*Incluye variables: Lealtad a la marca, logística de salida, Mercadotecnia, participación de mercado.

** Incluye variables: Recursos financieros y Rentabilidad

Fuente: Elaboración propia con los resultados del trabajo de campo

Los coeficientes de correlación presentan índices con calificación marcada alta, sin embargo, el análisis de varianza F dependiendo del número de cuestionarios aplicados por municipio dificultan aplicar con éxito esta prueba. Como se observa en la columna 4 del cuadro No. 4

IV. ANÁLISIS.

Las variables seleccionadas explican las estrategias de diferenciación adoptadas por los productores cafetaleros de la Región de Córdoba en un 85.8%. En la situación actual y de acuerdo a las respuestas obtenidas, un incremento en la **capacidad de producción** cafetalera tendrá un impacto de - 104 en las estrategias de diferenciación. Reducir la capacidad productiva aumenta la ventaja competitiva de los productores cafetaleros. Si los predios son pequeños son más productivos. A menor extensión del predio, mayor producción por hectárea. El impacto más fuerte en las estrategias de diferenciación es en **mercadotecnia**. Una unidad gastada en mercadeo tendrá un impacto positivo de .276 en las estrategias de diferenciación. El interés del productor de servir al cliente en el manejo calidad y destino de su producto contribuye de manera importante en el logro de ventajas competitivas.

La **innovación tecnológica** y de producto contribuye a las estrategias de diferenciación en .193 unidades cuando se incrementa en una unidad el interés de los productores de

mejorar su producto o proceso de producción para beneficio de sus clientes.

La **capacitación de mano de obra** es la variable positiva con menor impacto en las estrategias de diferenciación con .0763 por cada unidad incorporada, al vender el 67.6% de productores su café en cereza y la calificación necesaria es mínima, ya que producen café tradicional y sólo requieren capacitación en el cultivo y la cosecha.

La **organización de productores** afecta positivamente a las estrategias de diferenciación con .164 unidades por cada una que ésta se incrementa. El 56.6% de los productores encuestados carecen de organización de productores. El 51% encuentra problemas para organizarse y el 56% carece de capacitación para organizarse.

Por cada unidad que se mueve la **Rentabilidad** de los productores, las ventajas competitivas se afectan positivamente con .251 unidades. El repunte en los precios hace atractivo el cultivo cafetalero y despierta el interés de los productores de atender sus plantaciones. El café cereza fue vendido por el 38.6% de los productores entre uno y dos pesos y el 42.1% entre dos y tres pesos.

El 27.6% de productores supone que con un precio de venta de 4 pesos del café cereza sería suficiente para atender sus cultivos. El 37.5% cree que harían falta al menos 5 pesos y el 24% entre 3 pesos y 3.50.

COEFICIENTES DE CORRELACIÓN

La correlación entre las variables definidas presenta los resultados que aparecen en el cuadro No. 9. Existe correlación entre dos variables cuando sus valores varían de +1 correlación positiva perfecta a través del 0 que quiere decir independencia completa o ausencia de correlación, hasta -1 que significa correlación negativa perfecta donde el signo significa la dirección de la covariación y la cifra la intensidad de la misma. Guilford J.P (1954) en su obra. Psychometric Methods, como orientación general, la interpretación descriptiva de coeficientes de correlación producto-momento de Pearson las siguientes escalas (Citado por Padua, 1996, 286- 287).

La correlación entre el acumulado de variables con la variable dependiente **Estrategias de Diferenciación** es marcada alta de .832. El resto de variables independientes con el acumulado están correlacionadas dentro de la categoría moderada sustancial, excepto innovación con .816.

0 < r < .20	Correlación leve, casi insignificante
.20 < r < .40	Baja correlación., definida pero baja
.40 < r < .70	Correlación moderada, sustancial
.70 < r < .90	Correlación marcada, alta
.90 < r < 1.00	Correlación altísima, muy significativa

El análisis de varianzas con la prueba F se define en tablas de la siguiente forma:

- ❖ $(K - 1)gl$ y $(N - K)gl$.
- ❖ K variables = 8 : (7 independientes y una dependiente).
- ❖ $K-1 = 7$
- ❖ N = ítems
- ❖ $N-K = 145 - 8 = 137$
- ❖ F de tablas = 2.21 al 5% y 3.04 al 1%

La varianza de la regresión respecto a la varianza residual de errores debe generar una F superior a la F de tablas: _

- ❖ $F = 54.4$ superior a la F de tablas.

A menor importancia de la proporción no explicada por la regresión, mayor será el valor de F. Si el valor F alcanzado por la

investigación es mayor que el valor en tablas la hipótesis de la investigación se acepta.

COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD ALFA DE CRONBACH

Uno de los procedimientos definidos por Carmines y Zeller (1988 pp.44 y 45) para calcular el coeficiente es como sigue:

- ❖ $\alpha = [NP] / [1 + (P(N - 1))]$
- ❖ α = Coeficiente de Confiabilidad Alfa de Cronbach
- ❖ N = Número de ítems
- ❖ P = Promedio de las correlaciones entre ítems

El coeficiente de Alfa Cronbach para 44 ítems que comprenden las variables independientes, y dependiente más el acumulado es como sigue:

$$\alpha = [NP] / [1 + (P(N - 1))] = 44(.46119) / [1 + .46119 (44-1)] = .9643$$

El coeficiente de Alfa Cronbach para 44 ítems que comprenden las variables independientes, y dependiente sin el acumulado es como sigue:

$$\alpha = [NP] / [1 + (P(N - 1))] = 44(.39842857) / [1 + .39842857 (44-1)] = .9668$$

V. DISCUSIÓN.

SOBRE EL MARCO TEÓRICO:

- ❖ El estudio prueba que la agricultura sigue siendo un factor determinante de la riqueza para las empresas más grandes del mundo.
- ❖ En un mercado de libre competencia se debe comprar en el mercado lo que se fabrica más caro en casa (A. Smith Tomo II, 1981 p.32). La presencia de mercados controlados como el cafetalero, obliga a las naciones a omitir la importancia de esta teoría por la falta de lealtad en los mercados.
- ❖ El control del tipo de cambio mantiene en desventaja a los productores cafetaleros nacionales frente a los productores internacionales que pueden vender sus productos en el país a precios más bajos.

Los productores cafetaleros disponen de al menos 2 hectáreas de tierra cada uno,

- ❖ sin embargo, la mayoría carece de actitud empresarial. Los subsidios de gobierno son una alternativa para conservar sus cultivos, en la mayoría, más o menos descuidados.
- ❖ Se carece de una demanda exigente. El consumo per cápita de café tostado y molido es inferior a $\frac{3}{4}$ de kilo al año al adquirirse principalmente sucedáneos del mismo como cafés solubles. No existe competencia entre torrefactores y se carece de una organización de productores capaces de integrar cadenas de valor.
- ❖ Los productores sobreviven en un mercado dominado por monopolios que controlan la demanda, carecen de poder de negociación para vender su producto y al no estar organizados se les dificulta negociar sus insumos con sus proveedores. No sufren la amenaza de productos sustitutos, sin embargo, cuentan con la presencia permanente de competidores cafetaleros de cualquier parte del mundo por el poder de negociación de los compradores.
- ❖ Entre sus fortalezas, los productores tienen la libertad de vender el grano a quien deseen ya que no trabajan con créditos. Pueden industrializarlo si lo prefieren. Pueden venderlo directamente al consumidor. Disponen de apoyos de gobierno para el cultivo y la comercialización del grano.
- ❖ Entre sus debilidades y amenazas se encuentra la falta de liquidez que los obliga a vender el grano en cereza al momento del corte. No tienen poder de negociación del precio frente al comprador. No seleccionan su café al momento del corte. Carecen de liquidez y equipo para industrializarlo. Los grandes torrefactores pueden adquirirlo en cualquier parte del mundo si los productores locales tratan de influir en el precio.
- ❖ Los productores no son sujetos de crédito.
- ❖ La **operación** que se realiza en la etapa del cultivo a través de la siembra, poda, resiembra, fertilización, control de malezas, control de plagas, control de sombra, fundamentales para obtener café cereza es la etapa donde llegan la mayoría de productores. En el despulpado que consiste en retirar la pulpa y el mucilago del grano para obtener café pergamino muy pocos productores lo hacen por falta de liquidez o ignorancia en el proceso. Un limitado número de productores llegan a la etapa del descascarillado, que consiste en retirar la pajilla para obtener café verde (oro), y el tostado y molido para obtener producto terminado son procesos que deben hacerse bien para que el café conserve sus propiedades naturales.

SOBRE EL CAFÉ EN MÉXICO

- ❖ Se exporta el 20% de la producción nacional en café oro.
- ❖ El consumo promedio por habitante ha descendido de .9120 Kg promedio por habitante al año en el país a .688 Kg. Al año 2004.
- ❖ Con excepción del ciclo 1999-2000 la oferta cafetalera desciende en el país a una tasa promedio anual del 2.1% del ciclo 1995-1996 al 2003-2004 por el descenso de la productividad de los cultivos ante la baja de los precios internacionales.
- ❖ La demanda doméstica del año 2003 se atendió con 950 mil sacos de producción nacional y 233 mil 367 sacos procedentes de Brasil.
- ❖ Algunos productores cafetaleros interesados en certificarse han iniciado el proceso de conversión de sus cultivos de convencional a orgánicos.
- ❖ Los instrumentos de trabajo utilizados en el cultivo del café no han evolucionado, algunos ya se utilizaban en la época de la colonia.

Entre los OGM (Organismos Genéticamente Modificados) aun no

- ❖ se contempla el café, pero su inclusión generará una variedad con mayores niveles de productividad y resistencia a las plagas y puede estar en el mercado en un período de 3 a 5 años.

SOBRE EL TRABAJO DE CAMPO

- ❖ La capacidad competitiva de los productores cafetaleros fue del 58% impulsada a la baja principalmente por la ausencia de abonos en sus cultivos.
- ❖ Los ítems que presentan los índices de competitividad mas bajos respecto al 100% son los siguientes: aplicación de abonos (34.5%), aplicación de plaguicidas (20.5%), clasifican su café al cosecharlo (22.5%), cuentan con capacitación en técnicas de comercialización (32.4%), venden su producción en el mercado nacional (22.2%), venden su producto en el mercado extranjero (14.3%), realizan promoción o publicidad de su producto (17%), competitividad de la venta de su producto en la cadena de valor (30.1%)
- ❖ Los municipios con los mas bajos índices de competitividad son Amatlán de los Reyes con 49.9%, Ixtaczoquitlán 54.7%, Fortín 55.1% y Tepatlaxco 56%.

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Las limitantes al evaluar los cultivos cafetaleros como empresas evidencian la ausencia de actividades que son fundamentales para alcanzar estrategias de diferenciación y que no se están realizando. Tal es el caso de variables como:

Lealtad a la marca. Los productores venden su café en cereza al momento de la cosecha, carecen de marca y en su mayoría no industrializan el café.

Logística externa. La complejidad en la industrialización del café desde el mismo proceso de fermentación limita a los productores a ocuparse de esta tarea, razón por la que venden su café en cereza al precio de mercado sin molestarse en agregarle valor.

Participación en el mercado La cosecha de cada productor en la oferta nacional es insignificante, hay escasez de oferta y su

participación ofrece limitada o nula influencia en el precio que se cotiza en el mercado mundial.

Recursos financieros. La variable recursos financieros está relacionada con la capacidad de endeudamiento de los productores cafetaleros. La ausencia de ganancias en la actividad cafetalera aleja a los bancos privados y públicos de ofrecer financiamiento a entidades no rentables.

La **validez del modelo** se genera a partir de la congruencia entre el problema de investigación, el objetivo, las preguntas de investigación, las hipótesis, la definición operacional de cada variable y la construcción de ítems que dan respuesta a las preguntas de investigación.

- ❖ La correlación entre variables se prueba a través de los coeficientes de correlación calculados entre las variables independientes y la variable dependiente.

RESPUESTA A LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:

1. ¿La **Capacidad de producción** de los cafetaleros de la Región de Córdoba, Veracruz. contribuye a la creación de estrategias de diferenciación? Las estrategias de diferenciación del producto se perciben según Porter creando algo que sea percibido en el mercado como único: diseño, imagen,, marca, tecnología, servicio al cliente, cadenas de distribución. Es necesario que el productor mejore sus cultivos, el 73.1% no los abona, el 92.5% no los protege contra las plagas y el 42.8% cuenta con plantíos con más de 16 y hasta 40 años de edad.

¿la **Innovación en los procesos** que realizan los productores cafetaleros de la Región de Córdoba, Veracruz. es determinante de las estrategias de diferenciación? El proceso de innovación en los cultivos cafetaleros no requieren grandes descubrimientos, pero los indispensables no se hacen: el 82.6% vende su café cereza sin clasificarlo, revuelto y defectuoso, el 68.2% no dispone del equipo adecuado para mejorar el proceso de su café. Y el 50.4% afirma no

1. Poder conseguirlo fácilmente por falta de dinero.
 2. ¿El descuido en la **Calidad** de los procesos realizados por los productores cafetaleros de la Región de Córdoba, Veracruz. es causal de las estrategias de diferenciación?. El 87.6% afirma que produce pensando en el cliente y el 98% señaló no tener devoluciones de los compradores. Sin embargo, el 65% de los productores vende su café en cereza y el 57.9% vende su café a las compras en el campo, que por falta de valor agregado generalmente no tiene reclamaciones o devoluciones.
 3. ¿La falta de atención a las actividades de **Mercadotecnia** por los productores cafetaleros de la Región de Córdoba, Veracruz. genera ausencia de estrategias de diferenciación? 96% no promociona su producto y sólo el 13.8% ha logrado incrementar su producción y ventas.
 4. ¿Si los productores cafetaleros de la Región de Córdoba, Veracruz mejorarán su **Participación en el mercado** crearán estrategias de diferenciación? El 57.9% vende su café a las compras en el campo El 27.6% de los productores vende su producto en el mercado local, el 5.5% en el mercado nacional y nadie vende su producto en el mercado extranjero.
 5. Si se cambia la **Logística externa** que manejan actualmente los productores cafetaleros de la Región de Córdoba, Veracruz. crearán estrategias de diferenciación frente a la competencia?. El 32.4% afirma que tal vez sí maneje adecuadamente el producto, el 44.1% que muy probablemente sí y el 20.0% definitivamente sí, sin embargo, sólo el 17.4% industrializa su café y el 65% lo vende en cereza.
 6. ¿La **Lealtad a la marca** de los consumidores es causal de las estrategias de diferenciación establecidas por los productores cafetaleros de la Región de Córdoba, Veracruz? el 21.4% de productores de todos los municipios afirma que tal vez sí se identifica el comprador con su producto, el 50.3% cree que muy probablemente sí, y el 20.7% que definitivamente sí. Si el 65% vende su café en cereza al momento de cosecha. El producto carece de valor agregado y al comprador no le importa la calidad ni quien es el vendedor.
 7. ¿La falta de **Organización** de los productores cafetaleros de la Región de Córdoba, Veracruz dificulta la presencia de estrategias de diferenciación que les permita defender sus intereses?, el 58% afirmó no pertenecer a organización alguna, el 60.7% carece de capacitación para integrarse a alguna, el 54.4% encuentra dificultades para trabajar en equipo, no obstante que el 86.9% supone que el organizarse le atraerá beneficios.
 8. La **Capacitación de la mano de obra** cafetalera de la Región de Córdoba, Veracruz. generaría estrategias de diferenciación?. El 62.1% desconoce las normas para producir buen café, el 62.8% desconoce los estándares que debe cumplir su producto cuando lo vende. El 51.3% carece de capacitación en técnicas de cultivo, el 68.2 desconoce las técnicas de proceso y el 88.3% desconoce las técnicas de comercialización.
 9. Si los productores cafetaleros de la Región de Córdoba, Veracruz cuentan con **Recursos financieros** podrán crear estrategias de diferenciación que les permitan sobrevivir con sus cultivos?. Los productores cafetaleros cuentan con cultivos no rentables y por lo tanto no son sujetos de crédito de ningún banco. Público o privado. 85.5% de los productores afirman recibir apoyos de gobierno y sólo el 13.8% carece de él.
- ¿Si los productores cafetaleros de la Región de Córdoba, Veracruz. realizan actividades que generen **Rentabilidad en sus cultivos** contribuirán a la creación de estrategias de diferenciación? El 40.7% recibe a lo más dos pesos por kilo de café cereza y el 82.8% no recibe más de tres pesos por kilo aun si lo entrega procesado. El 27.6% de productores supone que con un precio de venta de 4 pesos sería suficiente para atender sus cultivos el 37.5% cree que serían suficientes 5 pesos, y el 24% afirma que

1. el precio del café cereza debe estar entre 3 y 3.5 pesos. El 79.4% afirma que sus cultivos son rentables y por lo tanto el 97.9% de los productores están dispuestos a conservar sus cultivos.

VI. PROPUESTAS

Se prueba que las estrategias por parte de los productores para mantener competitivos sus cultivos no existen, que es necesario hacer tareas desde el cultivo que no se están realizando y que el apoyo del gobierno es determinante, a condición de que vincule los apoyos a la creación de valor en el café y no como un regalo a cambio del voto.

EN RELACIÓN CON EL EXTERIOR:

1. Vincular la actividad industrial y de servicios con la actividad agrícola y sobre todo con la actividad cafetalera para beneficio de los participantes.
2. Evitar el subsidio que tiene más carácter político partidista que auténtica ayuda, al apoyar a productores que han dejado de cultivar café o premiar a los que conservan cultivos de café mal atendidos o abandonados.
3. Impulsar la producción nacional para cumplir con el mercado interno y marginalmente con el mercado exterior ya que la escasez estimula las importaciones.
4. Atender el mercado interno con la producción nacional, impulsando la formación de cadenas de valor entre los participantes hacia el cliente.
5. Evitar en lo posible la venta de café verde en el mercado mundial controlado por los torrefactores extranjeros, al ser el más barato y con tendencia a la baja.
6. Aumentar la venta de tostados y solubles con mayor valor agregado, en el mercado mundial que cuenta con márgenes más amplios de ganancias.
7. Integrar con productores cadenas de valor que fomenten la venta directa al consumidor de café tostado y molido, soluble o descafeinado.
8. Estimular con apoyos de gobierno la atención de los cultivos por los productores cuando alcancen una productividad superior a 3 toneladas de café cereza por hectárea. No apoyar tierras que se asume son cafetaleras, ya que algunos productores reciben el apoyo y ya no son cafetaleros.
9. Los apoyos de gobierno deben ser orientados a la productividad y no a la posesión de tierras cafetaleras o al volumen de ventas de café cereza. Deben apoyar en los productores agrupados en la industrialización y comercialización de café convencional y orgánico que estimule la formación de cadenas de valor.
10. Integrar sociedades de productores que fomenten la formación de cadenas de valor desde el cultivo, proceso y comercialización del producto terminado con destino al consumidor, con un reparto equitativo de los beneficios en todas las etapas.
11. Es necesario Impulsar la diversificación de productos hacia el consumidor con mayor margen de ganancia, suficiente para hacer atractivos los cultivos y la conservación de las plantaciones.
12. Se debe conservar una disciplina en la producción que evite escasez o sobre oferta que únicamente favorece a las empresas torrefactoras que controlan el mercado.

EN RELACIÓN CON EL TRABAJO DE CAMPO

1. Es necesario que el productor mejore sus cultivos, el 73.1% no los abona, el 92.5% no los protege contra las plagas y el 42.8% cuenta con plantíos entre 16 y 40 años de edad.
2. Se debe organizar a los productores para el tratamiento de su café. El proceso de innovación en los cultivos cafetaleros no requieren grandes descubrimientos, pero los indispensables no se hacen: el 82.6% vende su café cereza sin clasificarlo, revuelto y defectuoso, el 68.2% no dispone del equipo adecuado para mejorar el proceso de su café. El 50.4% afirma no poder conseguirlo fácilmente por falta de dinero.

2. No existe lealtad del cliente al productor. No obstante que el 87.6% afirma que produce pensando en el cliente y el 98% señaló no tener devoluciones de los compradores, el 65% de los productores vende su café en cereza y el 57.9% vende su café a las compras en el campo, que por falta de valor agregado generalmente no tiene reclamaciones o devoluciones.
 3. Al no industrializarse el producto el 96% no promociona su producto y sólo el 13.8% ha logrado incrementar su producción y ventas.
 4. Promover la venta del café en el mercado extranjero industrializado en descafeinados, solubles, tostados y molidos en lugar de pergaminos. El 65% vende su café en cereza en el campo, el 27.6% lo vende en el mercado local, el 5.5% en el mercado nacional y ningún productor de los entrevistados vende su producto en el mercado extranjero.
 5. Proponer procesos para el café en los que participe el productor, ya que el 32.4% afirma que tal vez sí maneje adecuadamente el producto, el 44.1% que muy probablemente sí y el 20.0% definitivamente sí, sin embargo, sólo el 17.4% que industrializa su café se compromete con el manejo del café después del corte. El 65% que lo vende en cereza no asume ningún compromiso.
 6. Impulsar la diferenciación del producto ya que el 21.4% de productores de todos los municipios afirma que tal vez sí se identifica el comprador con su producto, el 50.3% cree que muy probablemente sí, y el 20.7% que definitivamente sí. Sin embargo, si el 65% vende su café en cereza al momento de cosecha. El producto carece de valor agregado y al comprador no le importa la calidad ni quien es el vendedor.
 7. Capacitar a los productores para que se organicen, ya que el 58% afirmó no pertenecer a organización alguna, el 60.7% carece de capacitación para integrarse a alguna, el 54.4% encuentra dificultades para trabajar en equipo, no obstante que el 86.9% supone que el organizarse le atraerá beneficios.
 8. Capacitar a los productores, ya que el 62.1% desconoce las normas para producir buen café, el 62.8% desconoce los estándares que debe cumplir su producto cuando lo vende. El 51.3% carece de capacitación en técnicas de cultivo, el 68.2 desconoce las técnicas de proceso y el 88.3% desconoce las técnicas de comercialización.
 9. Impulsar con apoyos de gobierno los cultivos que prometan ser rentables. Es necesario que los productores cafetaleros que reciben apoyos de gobierno (85.5% de los encuestados) realmente los utilicen productivamente para que sean rentables y sujetos de crédito bancario público o privado.
 10. Mantener vivo el interés de los productores de conservar sus cultivos ya que el 40.7% recibe a lo más dos pesos por kilo de café cereza y el 82.8% no recibe más de tres pesos por kilo aun si lo entrega procesado. El 27.6% de productores supone que con un precio de venta de 4 pesos sería suficiente para atender sus cultivos el 37.5% cree que serían suficientes 5 pesos, y el 24% afirma que el precio del café cereza debe estar entre 3 y 3.5 pesos. El 79.4% afirma que sus cultivos son rentables y por lo tanto el 97.9% de los productores están dispuestos a conservar sus cultivos
 11. Cumplir desde el cultivo con tareas que no se están realizando y que el apoyo del gobierno se otorgue, a condición de que se vinculen los apoyos a la creación de cadenas de valor hacia el cliente
 12. Promover la conversión de cultivos de café convencional a café orgánico con beneficios marginales en el precio y en el cuidado del medio ambiente.
 13. Proponer la integración de organizaciones en las que participen empresas de beneficio húmedo, beneficio seco y productores en colaboración mutua en un proceso de mejora continua de la calidad, con el compromiso de cumplir con metas de atención directa a los consumidores.
- Colaborar con los intermediarios locales de beneficio húmedo y seco que deberán

2. integrarse a la cadena de valor compartiendo el proceso de camino al cliente frente a los torrefactores internacionales que operan en el país.

Realizar el proceso de integración vertical logrando alianzas con los siguientes niveles de la cadena, donde cada quien haga la parte que le toca con calidad. Una desventaja para que los productores participen en todas las etapas del proceso es que cuentan con 2 hectáreas de tierra cada uno en promedio y carecen del equipo adecuado y la experiencia necesaria para realizarlas.

BIBLIOGRAFÍA

- BONALES, V. (2001), *Competitividad de las empresas de Uruapan Michoacán, Exportadoras de Aguacate a Estados Unidos de América*, (Tesis doctoral), México: I.P.N.
- CARMINES, E.G. Y ZELLER, R.A.(1988), Reliability and validity assessment, Series Quantitative Applications in the social Sciences, Sage Publications, Beverly Hills: vol. 17
- CHAUCA, M. P. M.(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 doctoral), México: I.P.N.
- COVERCAFÉ. *Estadísticas 2001* con información INMECAFÉ 1992.
- DICKSON, P. & GINTER, J. (1987), *Market Segmentation, Product Differentiation and Marketing Strategy*, Journal of Marketing, April
- DIEZ DE CASTRO, E. P., GARCÍA, J. J. M., JIMÉNEZ, F. Y PERIÁÑEZ, C. R.(2001), *Administración y Dirección*, Madrid España: Ed. Mc Graw Hill.
- GAITHER, N. Y FRAZIER, G. (2000) *Administración de Producción y Operaciones*, (4ª Edición), México: Thompson Editores.
- GITMAN, J. L. (1986), *Fundamentos de Administración financiera*. (3ª Edición), México: Editorial Harla.
- GUILFORD, J.P (1954), *Psychometric Methods*.
- HARRISON, S. J. Y ST. JOHN, H. C. (2002), *Fundamentos de la Dirección Estratégica*, (2ª edición) Madrid, España: Colección Negocios, Editorial Thomson.
- HERNÁNDEZ, S. R., ET AL. (2003), *Metodología de la Investigación*. (3ª Edición) México: Editorial McGraw Hill.
- HILL, C. W. L Y JONES, G. R. (1996), *Administración Estratégica, Un enfoque integrado*, México: Ed. Mc Graw Hill.
- HODGE, B.J., W. P.ANTHONY, GALES L: M (1998) *Teoría de la Organización. Un enfoque Estratégico*, Editorial Prentice Hall.
- HOFER, W. C. Y SCHENDEL, D (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, de St. Paul: West Publishing.
- JOHANSSON, J:K.; NONAKA, I. (1996) *Relentless: The Japanese Way of Marketing* New York: Harper Business.
- KOTTER, J:P., SCHLESINGER, L:A. (1979), Choosing Strategies for Change, *Harvard Bisness Review*, 57.
- LEVITT, THEODORE, (1980,.) *Marketing Intangible Products and Products Intangibles*, Harvard Business Review, Enero – Febrero.
- LIKERT, R. (1976 a), Una técnica para la medición de actitudes en G.F. Summers, (comp.) *Medición de Actitudes*, México: Ed. Trillas.
- LIKERT, R. (1976 b) *Una técnica para medición de actitudes* en C.H. Wainerman, (comps.), *Escalas de medición en ciencias sociales*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- MENDOZA, N. A. (1998), *Manual para Determinar Necesidades de Capacitación y Desarrollo*, (4ª Edición), México: Editorial Trillas.
- MINTZBERG, H. (1978), *Patterns in Strategy Formulation*. Management Science.

- MINTZBERG, H. (1988), *Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework Advances in Strategic Management*, JAI press, Greenwich, CT.: Vol. 5.
- PADUA, J, ET AL. (1996), *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*, México: El Colegio de México. Fondo de Cultura Económica.
- PEREA, Q. J. (Julio Diciembre 2003) *Estrategias Competitivas para los Productores Cafetaleros Mexicanos Frente al Mercado Mundial*. Revista No. 93 Año 32, Investigación Administrativa, ESCA- IPN.
- PORTER, E. M. (1982), *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la Competencia*. México: Editorial CECSA.
- PORTER, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Nueva York, N.Y.: The Free Press.
- SALLENAVE, J. P. (1994), *La Gerencia Integral*, Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- SCHROEDER, R. G (1992), *Administración de Operaciones*. (3a Edición). México: Editorial McGraw Hill.
- SHIV, M., KENYON, A.(1997), *Creating Value*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- SMITH, A. (1981), *Riqueza de las Naciones*, Tomo I, México: Publicaciones Cruz O, S.A.
- SMITH, A. (1981), *Riqueza de las Naciones*, Tomo II, México: Publicaciones Cruz O, S.A.
- STANTON, J. W, ETZSL, J. M., WALKER, J. B.(1996), *Fundamentos de Marketing*, (10ª edición). México: Editorial McGraw Hill.
- STEVEN, S.S. (2001), *Mathematics, measurement and psychophysics*, en Pashler, H. (Ed.) *Steven's handbook of experimental psychology* (3ª ed), Nueva York: Wiley & Sons.
- URUCHURTU, G. (Agosto 2004), *Como Vés?* Revista de Divulgación de la Ciencia de la UNAM No. 69 Año 6
- WIERSMA, W. (1999), *Research methods in Education: An introduction*, (7ª.ed.), Boston: Allynand Bacon.

Recibido: 24 de abril de 2006

Aceptado: 10 de agosto de 2006