

CADENA DE VALOR E INNOVACIÓN EN LA AGROINDUSTRIA DEL CAFÉ, EN EL MUNICIPIO DE HUATUSCO, VERACRUZ

Cynthia Cruz Carrasco¹
Erika María Gasperín García²
Gustavo Urbano Curriel Avilés³

RESUMEN

La cafeticultura se considera una actividad estratégica en México, debido a que permite la integración de cadenas productivas, la generación de divisas y empleos, el modo de subsistencia de muchos pequeños productores y alrededor de 30 grupos indígenas y, en forma reciente, de enorme relevancia ecológica, pues más del 90% de la superficie cultivada con café se encuentra bajo sombra diversificada, que contribuye considerablemente a conservar biodiversidad y como proveedor de vitales servicios ambientales a la sociedad (Moguel & Toledo, 1999) (Gottfried, 2016). El objetivo fue realizar un diagnóstico de la producción del café para identificar la Cadena de valor y la innovación en la Unión Regional de Pequeños Productores de Café en Huatusco, Veracruz. En el marco teórico se analiza el concepto de cadena de valor, enfoques teóricos, actividades que despliegan el valor total de la cadena de valor, tales como las actividades primarias y las actividades secundarias o actividades de apoyo, así como el concepto de innovación y tipos de innovación. La investigación fue descriptiva mixta con un enfoque cualitativo y cuantitativo, se obtuvo una muestra “no probabilística” o “dirigida de 30 productores. La unidad de análisis estuvo dirigida a los productores de café orgánico de la Unión Regional De Pequeños Productores De Café, Agropecuaria, Forestal Y De Agroindustrias De La Zona De Huatusco, Ver. S.S.S. Los resultados señalan que los productores de café desarrollan una limitada innovación en la cadena de valor con áreas de mejora en cuanto al proceso y comercialización.

Palabras clave: cadena de valor, innovación, producción y café.

Antecedentes de Cadena de valor

Cadena de valor es un concepto económico introducido en 1985 por el economista y profesor estadounidense Michael E. Porter como un método de análisis para optimizar la rentabilidad empresarial. El término es actualmente usado para incluir a todos los sectores productivos que intervienen en la generación de un bien o servicio (ECYT-AR, 2018).

El surgimiento de las “Cadenas de Valor” como una estructura organizacional refleja la continua evolución de la economía de mercado, representan un cambio marcado en el comportamiento del “management” y estrategias organizacionales (Iglesias, 2002)

¹ Doctora en Ciencias en Desarrollo Regional y Tecnológico, Universidad La Salle Oaxaca, correo: cynthia.cruz@ulsaoaxaca.edu.mx

² Maestra en Finanzas, Universidad Politécnica de Huatusco, correo ptc-emprende@uphuatusco.edu.mx

³ Doctor en Ciencias en Desarrollo Regional y Tecnológico, Universidad del Papaloapan, gustavocurielaviles@gmail.com

Enfoques teóricos

Los enfoques teóricos de la cadena de valor, aportada por Michael Porter en sus libros “estrategia competitiva” y “ventaja competitiva”, plantea un modelo de análisis que le permite a las empresas conocer su perfil competitivo, mejorarlo y desarrollar verdaderas ventajas competitivas.

Porter trabaja sobre tres grandes campos:

1. Las Estrategias Genéricas: Los dos tipos básicos de ventaja competitiva que puede sostener una empresa: costos bajos o diferenciación.
2. El Análisis del Sector Industrial: Lo atractivo del sector industrial, y los determinantes de posición competitiva relativa dentro del sector. Hay sectores que por naturaleza son más lucrativos que otros y por ello, se debe analizar lo relativo de las utilidades de una empresa, respecto de las demás dentro de ese sector.
3. La Cadena de Valor: La herramienta de análisis que permite ver hacia adentro de la empresa, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizan.

Definición de cadena de valor

El término “cadena del valor” se refiere a una red de alianzas verticales o estratégicas entre varias empresas de negocios independientes dentro de una cadena agroalimentaria (Iglesias, 2002)

La cadena de valor es una herramienta que busca una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizan. También es una herramienta de análisis para la planificación estratégica, mediante el cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas para identificar fuentes de ventaja competitiva en todas aquellas actividades generadoras de valor (Fernando O., 2018)

Actividades que despliegan el valor total de la cadena de valor

1. Margen:

Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

2. Actividades de valor:

Son las distintas actividades que realiza una empresa.

Clasificación de las actividades de valor

- Actividades primarias.
- Actividades secundarias.

Actividades primarias

La cadena de valor se divide en dos partes, la primera se comprende de las actividades primarias, que se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa. Se divide en cinco actividades:

- Logística Interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.

- Operaciones: procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- Marketing y venta: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- Servicio: de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener o realizar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

Actividades Secundarias o actividades de apoyo

La segunda parte se comprende de las actividades secundarias, que son de apoyo o sirven de auxiliar para las actividades primarias. Se divide en cuatro actividades:

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

Importancia de la cadena de valor

La cadena de valor es importante dentro de una empresa para identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. Esta evaluación, determina también las debilidades a fortalecer así como las verdaderas ventajas competitivas que hacen posible el éxito o al menos, la capacidad de supervivencia.

Innovación

“Innovar significa introducir modificaciones en la manera de hacer las cosas, para mejorar el resultado final. Así, una innovación puede ser desde una acción sobre el precio de un artículo para conquistar un mercado, hasta la mejora de un producto antiguo o el descubrimiento de un nuevo uso para un producto ya existente” (Ferrer Salat, 1984).

Una empresa innovadora va obtener una diferenciación frente a su competencia lo cual traerá consigo mayores utilidades para la misma ya que la ventaja competitiva obtenida debe ser aprovechada al máximo por la organización (Porter, 2015) .

Tipos De Innovación

A continuación, se pretende definir los tipos de innovación existentes, de acuerdo al Manual de Oslo:

- A. Una innovación de un producto se corresponde con la introducción de un bien o servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se le destina. Esta definición incluye la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso o de otras características funcionales.

El producto debe tener características nuevas o ser significativamente mejorado, respecto al anterior y se caracteriza por ser significativamente mejorado en cuanto a su utilización o función.

- B. Una innovación de proceso es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos.

Ahora bien, el objeto de este tipo de innovación consiste en disminuir los costos unitarios de producción o distribución sin dejar de lado la calidad. Implica utilizar métodos o equipos mejorados en la producción, por otra parte, intervienen actividades de producción, distribución, y de apoyo destinadas a reducir costos o mejorar calidad.

- C. Una innovación de mercadotecnia es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación.

Tiene por objeto satisfacer las necesidades de los consumidores, así como abrir nuevos mercados con el fin de aumentar las ventas de la organización. Se basa en la modificación del diseño del producto y la innovación se introduce por medio de cambios en el posicionamiento o la apreciación del producto.

- D. Una innovación de organización es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar del trabajo o las relaciones exteriores de la empresa.

El objeto del último tipo de innovación es mejorar los resultados de una empresa reduciendo los costos administrativos, pero conjuntamente con la satisfacción en el trabajo con el fin de aumentar la productividad a través de la introducción de nuevos métodos organizativos.

Para el año 1934, (Schumpeter, 1961) señalaba con acierto que “la innovación y la tecnología juegan un papel primordial como motores del crecimiento económico”.

DISEÑO METODOLÓGICO

Muestra

De las 64 organizaciones, solo se trabajó exclusivamente con la Unión Regional De Pequeños Productores De Café, Agropecuaria, Forestal Y De Agroindustrias De La Zona De Huatusco, Ver. S.S.S., considerando una población de 340 productores activos de orgánico de los cuales la muestra elegida fue de 30 productores.

Unidad de análisis y características

La presente investigación tomo en cuenta como unidad de análisis a los productores de café orgánico de la Unión Regional de Pequeños Productores de Café, Agropecuaria, Forestal y de Agroindustrias de la Zona de Huatusco, Ver. S.S.S., la cual es una organización que se encuentra integrada por productores de café, así como trabajadores de la misma.

RESULTADOS

Unión Regional de Pequeños Productores de Café, Agropecuaria, Forestal y de Agroindustrias de la Zona de Huatusco, Ver. S.S.S.

La organización Regional de Pequeños Productores de Café surge en el año 1982 cuando el INMECAFÉ (organización que se encargaba del acopio de casi toda la producción de café a nivel nacional y de establecer los precios del mismo) se negaba a dar un aumento de precios al café de los campesinos.

El profesor Manuel Sedas Rincón, fue fundador de la organización en conjunto con los pequeños productores, el objetivo de dicha organización es mejorar la calidad de vida de los socios. En el año 1989 la organización con recurso de los productores firma el contrato para adquirir el beneficio donde se ubica actualmente, llamado "Cruxtitla" y en el año 1991 la unión se constituyó legalmente. El 18 de septiembre de 1998 obtuvo la certificación en el café orgánico.

La región de Huatusco, está conformada por 11 municipios: Tlaltetela, Sochiapa, Comapa, Zentla, Córdoba, Totutla, Ixhuatlán del café, Chocaman, Tlacotepec de mejía, Tenampa y Huatusco.

Al inicio de la organización 1324 personas se dieron de alta, en la actualidad se encuentran activos 785 productores de los cuales 340 se dedican al café orgánico y 2 se encuentran certificados como catadores. Cabe mencionar que todos los integrantes son socios, productores, trabajadores.

La organización se encarga de recibir el café de los productores, transformarlo en café oro y finalmente exportarlo, pero el café nunca deja de ser de los productores.

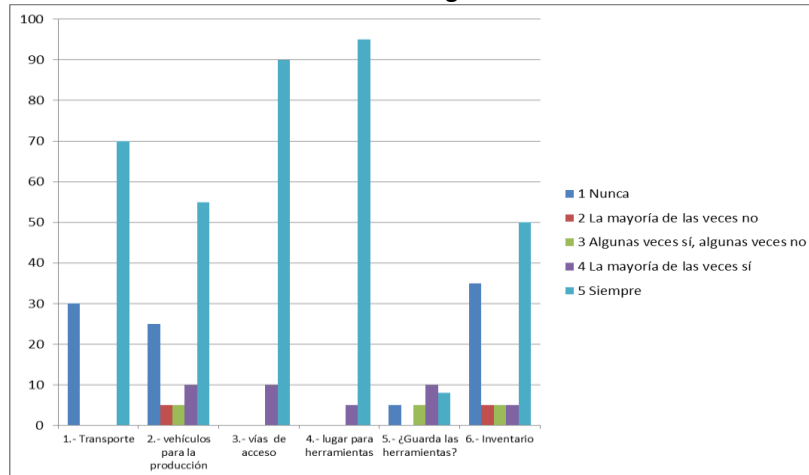
Del año 1999 hasta el año 2001 la organización sufrió una crisis. En el 2000 se implementó un plan de mejora, que da prioridad a la calidad de la producción. La unión tiene por lema "SI PODEMOS" que significa SISTEMA INTEGRAL DE PRODUCCIÓN ORIENTADO AL DESARROLLO DE MÁS OPORTUNIDADES. (Peralta. & Herrera, 2018). El resultado de las 30 encuestas aplicadas nos permitió obtener los siguientes resultados:

Análisis de cadena de valor

Dimensión logística de entrada

El 95% de los productores cuentan con algún lugar específico para guardar sus herramientas y 50% de estas son seguras, el 70% cuenta con algún transporte y el 55% lo ocupa para la producción del café, el 90% cuenta con vías de acceso y solo un 50% realiza algún inventario.

Gráfica 1. Dimensión logística de entrada

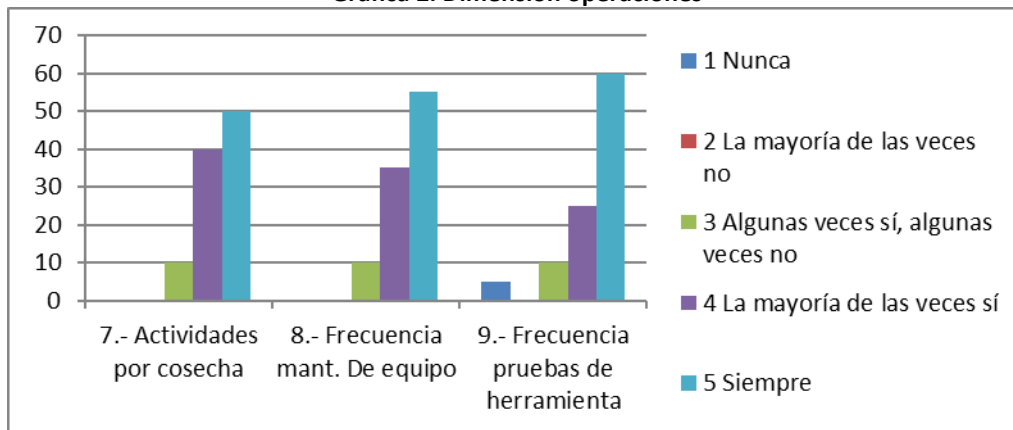


Fuente: Elaboración propia basado en las encuestas realizados

Dimensión operaciones

Respecto a la dimensión de operaciones el 50% realiza correctamente sus actividades por cosecha, un 55% brinda mantenimiento a su equipo y el 60% realiza pruebas antes de ocuparlas en su producción.

Gráfica 2. Dimensión operaciones

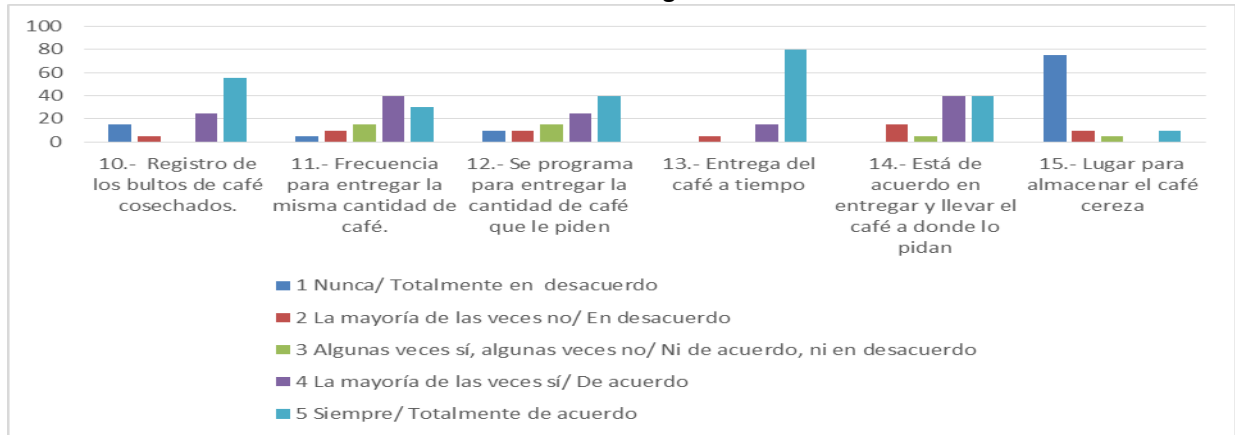


Fuente: Elaboración propia

Dimensión logística de salida

De acuerdo a la dimensión logística de salida, los productores de café se encuentran a disposición del comprador, ya que la mayoría de ellos cumplen con las actividades de dicha dimensión. El 55% lleva un registro de los bultos de café que obtienen por cosecha, el 40% está de acuerdo en entregar la misma cantidad de café y se programa para su entrega, el 80% hace la entrega a tiempo, el 40% está de acuerdo en llevar el café donde lo requieran y el 75% afirma que no cuentan con algún lugar para almacenar la café cereza.

Gráfica 3. Dimensión logística de salida

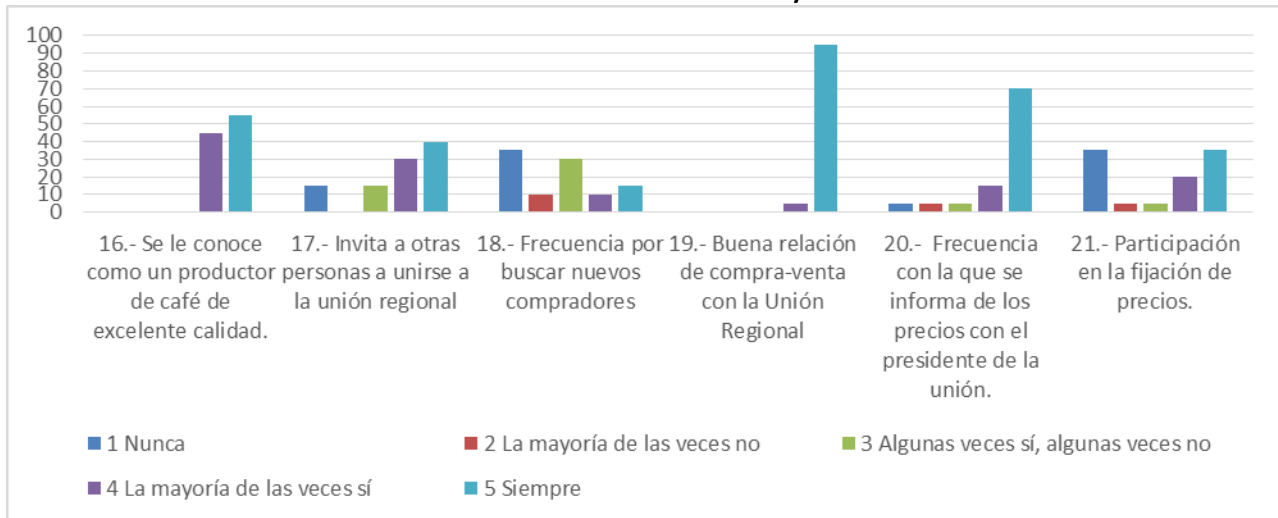


Fuente: Elaboración propia

Dimensión mercadotecnia y ventas

Los productores mantienen buena relación con su comprador actual (La unión regional de Pequeños Productores), ya que gran parte de los productores establece un contacto continuo para informarse sobre los precios del café, son reconocidos como productores de excelente calidad y además invitan a otras personas a unirse a la Unión.

Gráfica 4. Dimensión mercadotecnia y ventas

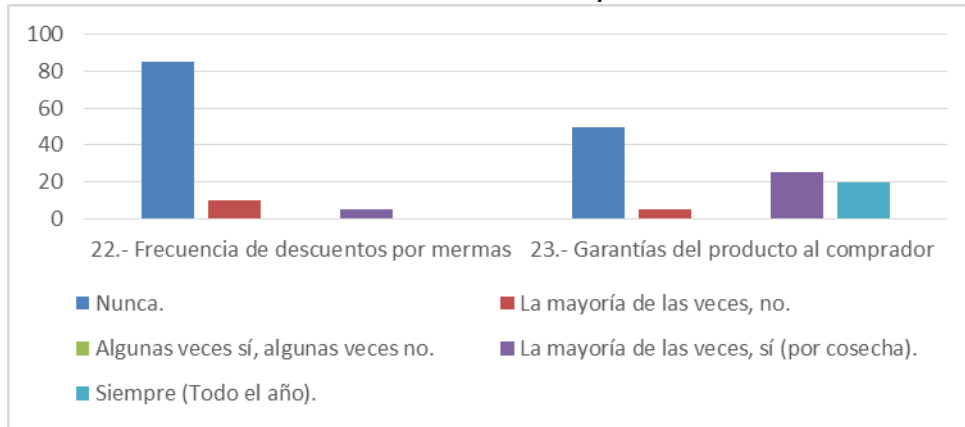


Fuente: Elaboración propia

Dimensión servicio postventa

De acuerdo a la información dada respecto al servicio postventa el café de los productores es de excelente calidad, ya que el 85% afirmó que no les hacen descuentos por entregar café en mal estado. Por esa razón es que el 50% de ellos no ofrece algún tipo de garantía.

Gráfica 5. Dimensión servicio postventa

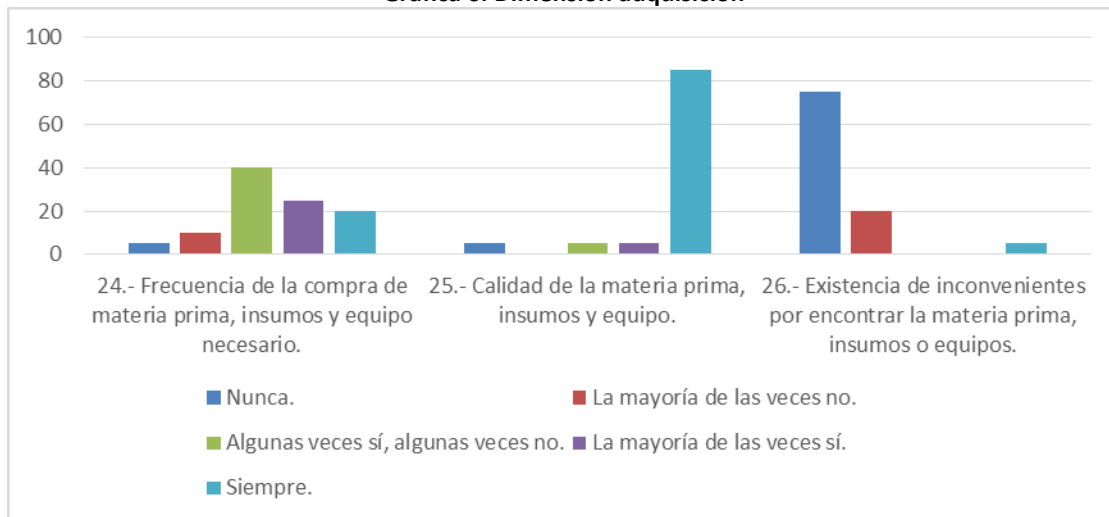


Fuente: Elaboración propia

Dimensión adquisición

El 40% de los productores de café no tienen problemas para conseguir la materia prima, insumos o equipo necesario para su producción y el 85% afirma que todos son de calidad, mencionan que deben obtener siempre el mejor material para que el producto no baje su calidad, la compra de dichos materiales lo realizan cada año (aproximadamente).

Gráfica 6. Dimensión adquisición

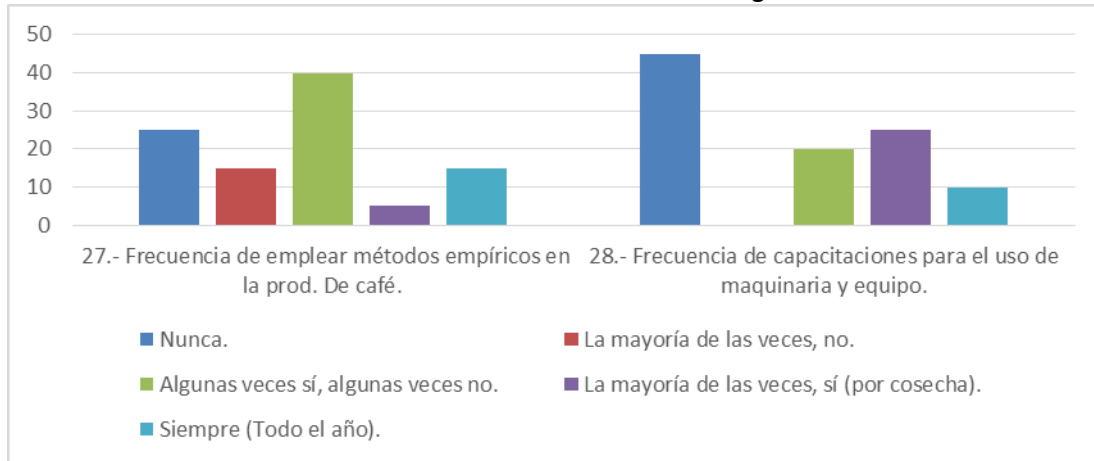


Fuente: Elaboración propia

Dimensión desarrollo tecnológico

En esta dimensión se puede observar que las capacitaciones para el uso adecuado de la maquinaria no son frecuentes, ya que el 45% afirma que nunca les han proporcionado alguna capacitación. Un 40% de los productores afirma que de vez en cuando emplean métodos empíricos en la producción del café.

Gráfica 7. Dimensión desarrollo tecnológico

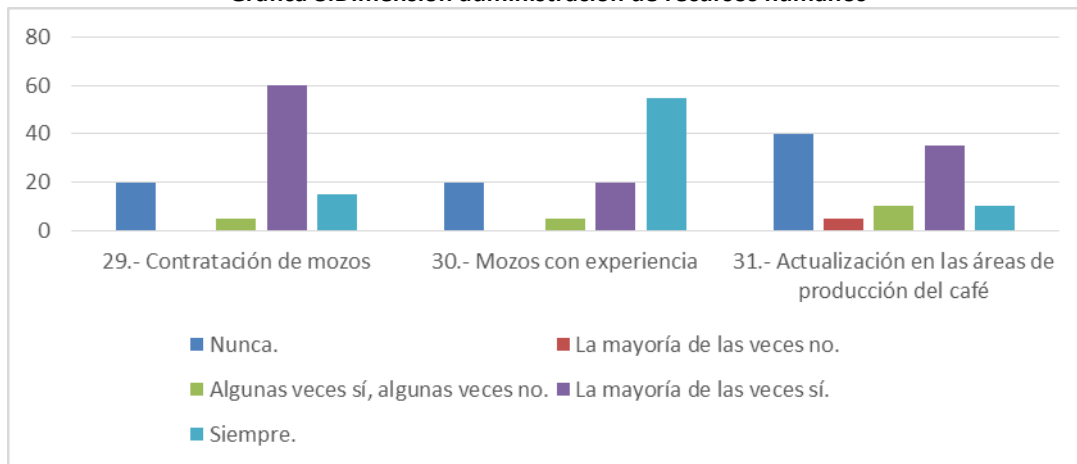


Fuente: Elaboración propia

Dimensión administración de recursos humanos

De acuerdo a la información actual se observa que los productores (60%) requieren contratar mozos para la producción de café, el 55% está de acuerdo en contratar mozos con experiencia, pero solo un 10% se actualiza constantemente en las áreas de producción.

Gráfica 8. Dimensión administración de recursos humanos

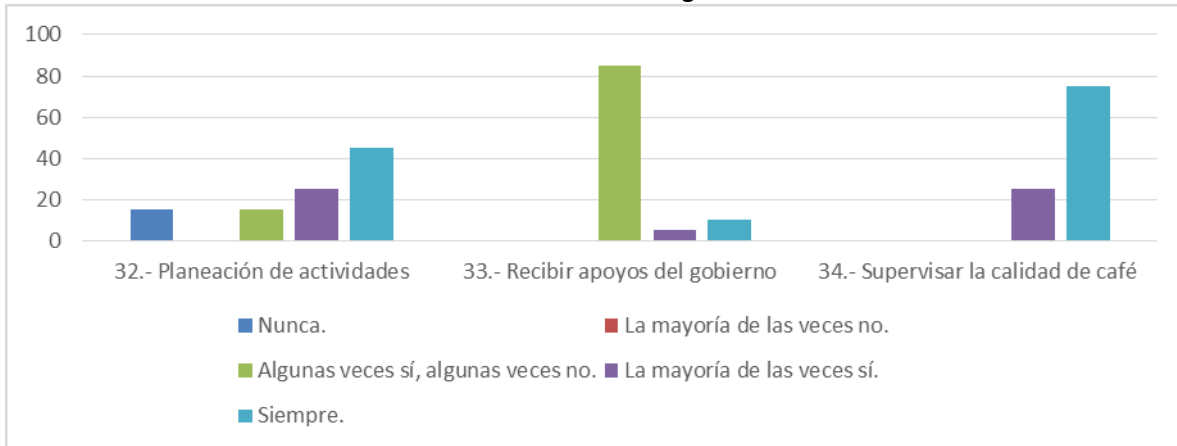


Fuente: Elaboración propia

Dimensión infraestructura organizacional

El 45% de los productores realiza un cronograma de actividades lo que les permite administrar bien su tiempo. El 85% en algunas ocasiones han recibido apoyos por parte del gobierno y el 75% se toma el tiempo de supervisar que el café sea de calidad.

Gráfica 9. Infraestructura organizacional

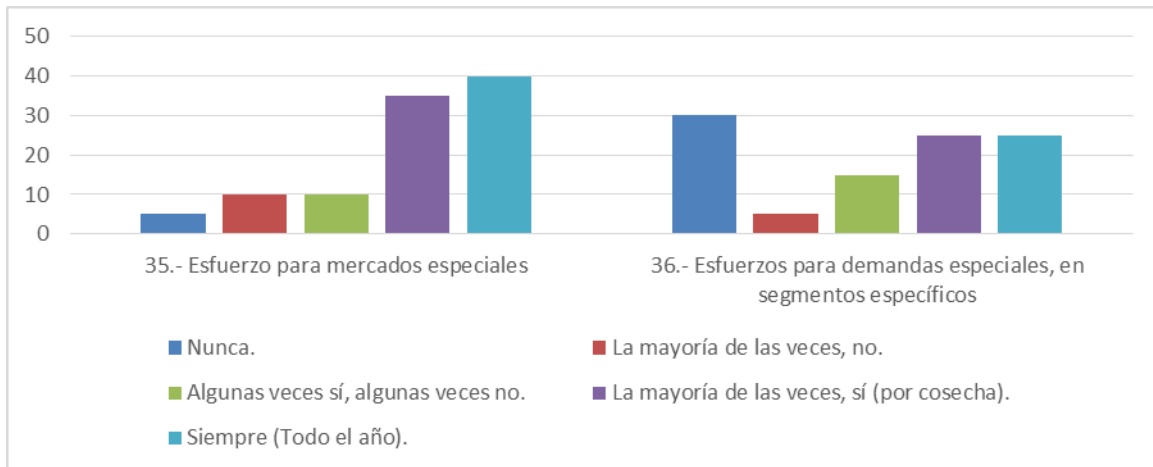


Fuente: Elaboración propia

Dimensión diferenciación centrada

El 40% de los productores centra sus esfuerzos en satisfacer mercados especiales y un 25% en esfuerzos para demandas especiales, en segmentos específicos, priorizando la calidad del comprador.

Gráfica 10. Dimensión diferenciación centrada

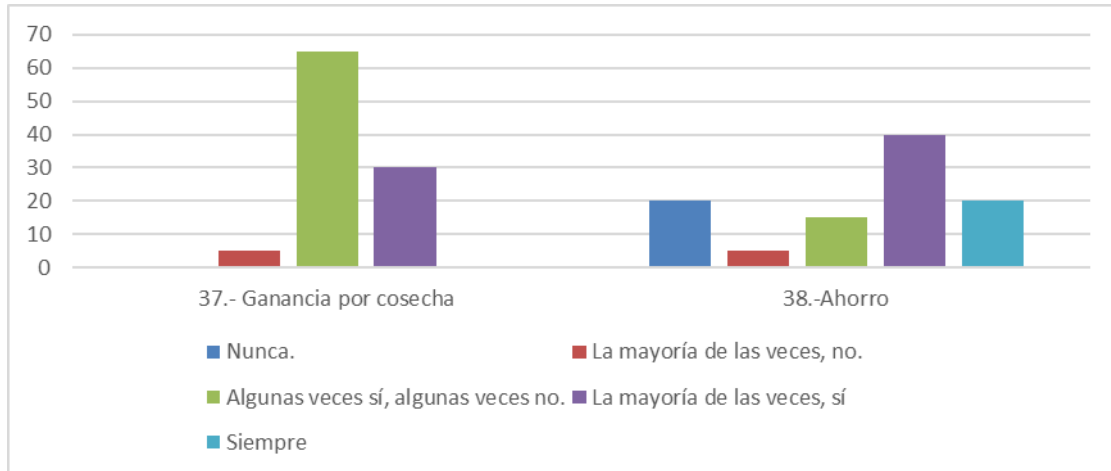


Fuente: Elaboración propia

Dimensión rentabilidad

El 30% de los productores afirma que la mayoría de las veces han obtenido buenas ganancias de su producción total, de ellos un 40% de productores realiza algún ahorro.

Gráfica 11. Dimensión rentabilidad

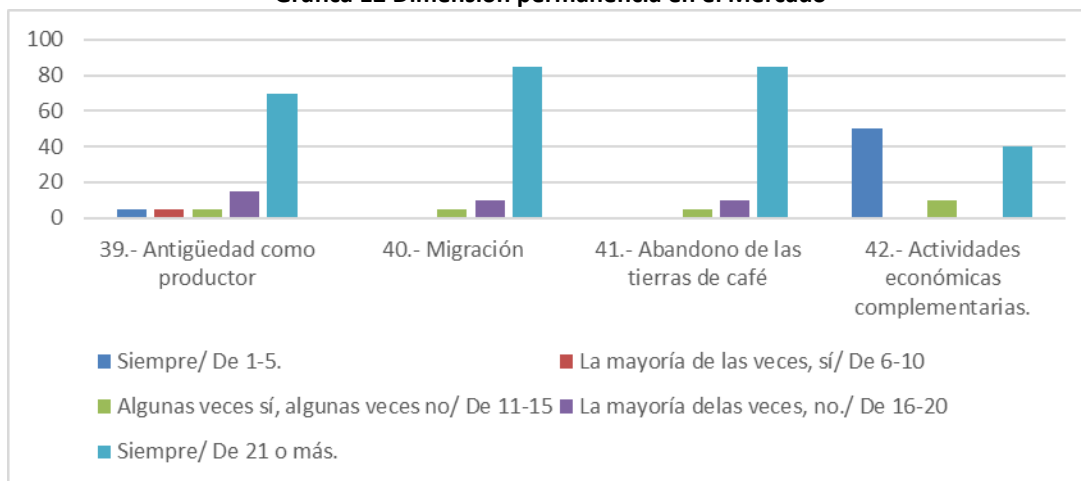


Fuente: Elaboración propia

Dimensión permanecía en el mercado

El 70% miembros de la unión regional tiene 21 años o más de antigüedad en el grupo, el 85% afirma que en algún momento han migrado a otros lugares y abandonado sus tierras de café por motivos personales o porque el café no les brinda rendimiento. El 40% realiza alguna actividad complementaria para generar más ingresos y así cubrir sus gastos familiares.

Gráfica 12 Dimensión permanencia en el Mercado

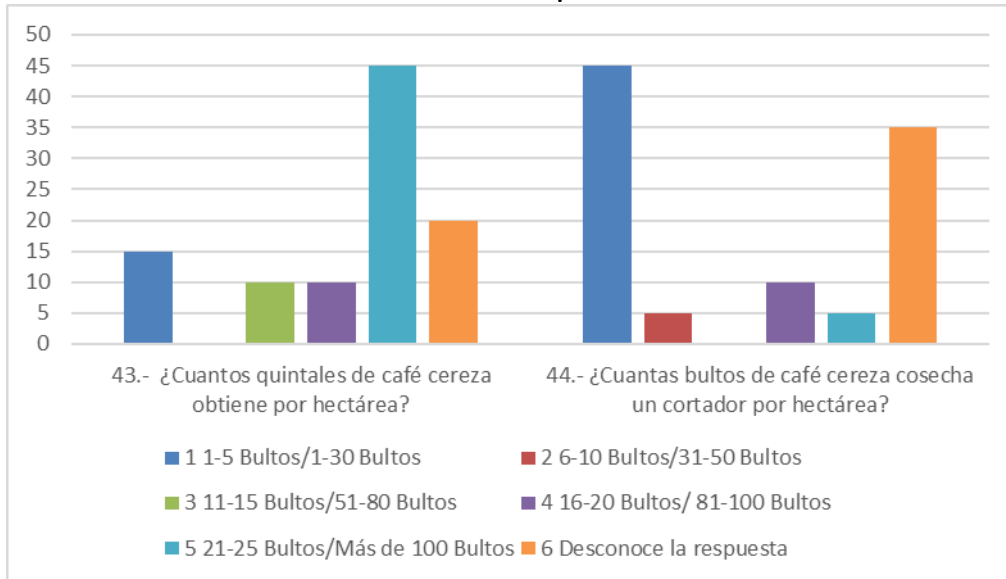


Fuente: Elaboración propia

Dimensión productividad

Sólo el 45% de los productores de café obtienen de 21-25 bultos de café cereza por hectárea, sin embargo, esta cifra puede mejorar si se pusieran en marcha nuevos procesos para aumentar la producción, así como implementar el uso de fertilizantes orgánicos para mejorar la productividad del tiempo.

Gráfica 13 Dimensión productividad

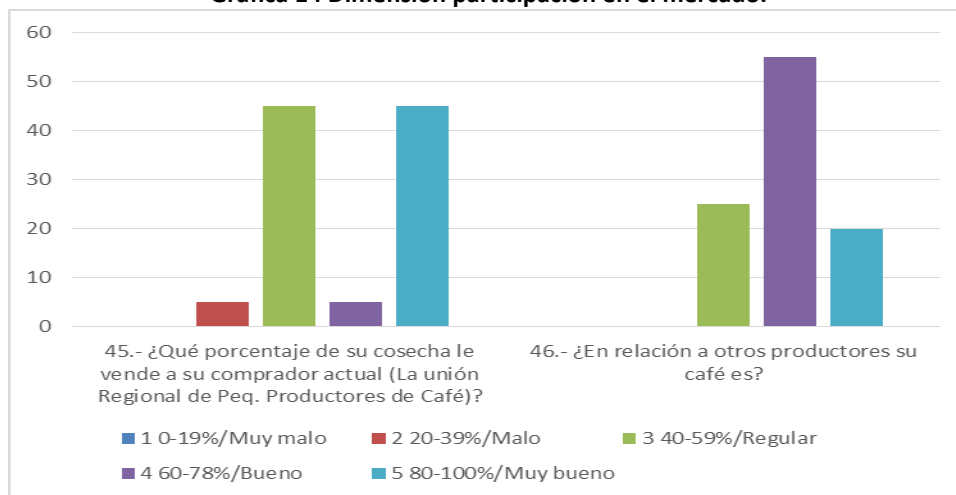


Fuente: Elaboración propia

Dimensión participación en el mercado

De la dimensión participación en el mercado se concluyó que del total de los encuestados el 45% vende del 40-59% de su cosecha a la Unión Regional debido a que en muchas de las ocasiones no se apertura cuando comienza la cosecha del café y se cierra antes de que termine por lo cual tienen que buscar otros compradores (mercados).

Gráfica 14 Dimensión participación en el mercado.

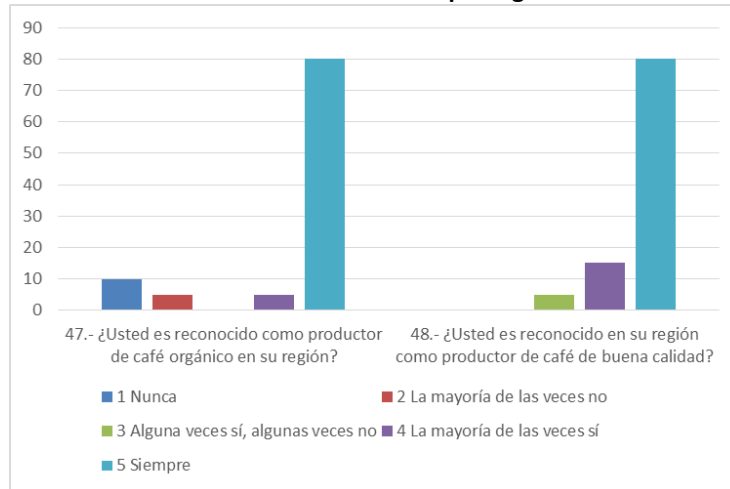


Fuente: Elaboración propia

Dimensión prestigio

En lo concerniente a la dimensión de prestigio se concluye que el 80 % de los cafeticultores son considerados como productores de café de buena calidad, así como de café orgánico, lo que significa que desde el momento que se siembra la plata y hasta su cosecha supervisan la calidad y esto ha dado el prestigio hasta el día de hoy a su producto.

Gráfica 15 Dimensión prestigio

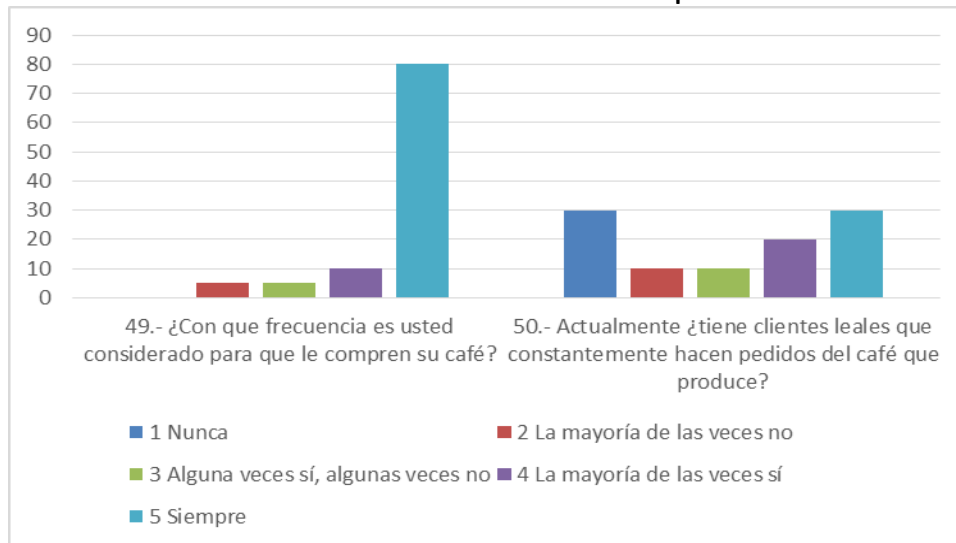


Fuente: Elaboración propia

Dimensión lealtad del cliente o comprador actual

El 80% del total de los encuestados considera que la Unión Regional siempre les compra café sin embargo se propone que amplíen su mercado generando clientes leales que les compren su producto ya que solo se enfocan en la entrega a la Unión Regional.

Gráfica 16. Dimensión lealtad del cliente o comprador actual

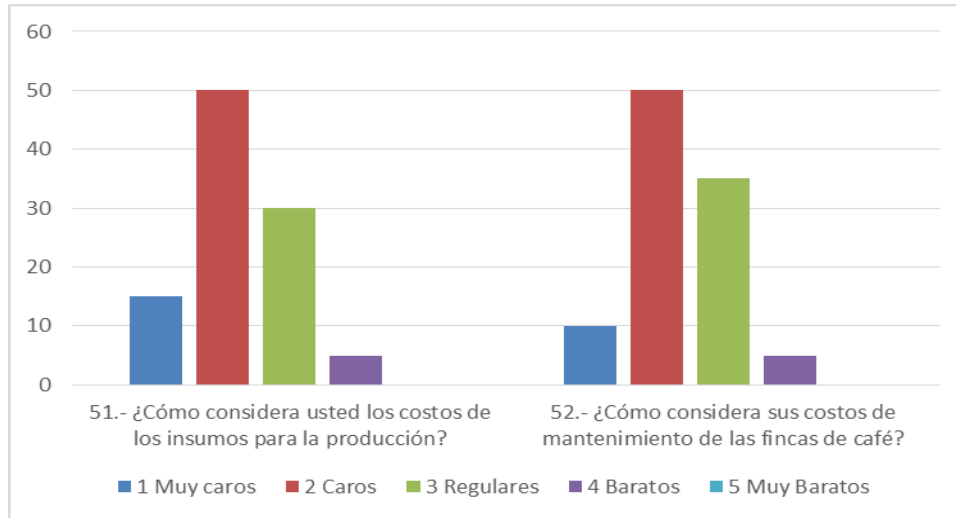


Fuente: Elaboración propia

Dimensión costos

Respecto a la dimensión de costos se concluye que en general el 50 % de los cafecultores consideran que los costos de la producción y el mantenimiento de las fincas son caros, pero esto puede depender del tipo de café que produzca ya sea orgánico o convencional.

Gráfica 16. Dimensión costos

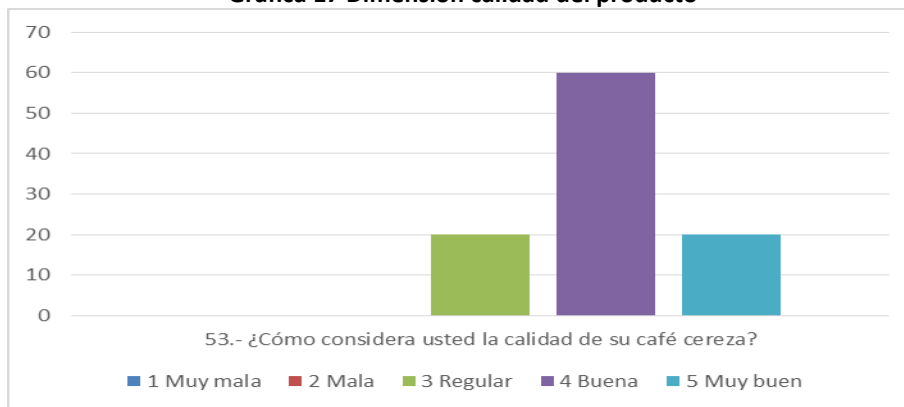


Fuente: Elaboración propia

Dimensión calidad del producto

Respecto a la calidad del producto el 100% de los encuestados el 60% considera que su café es de buena calidad lo cual favorece para poder expandirse en el mercado porque el producto cumple con los requerimientos para ingresar a la Unión Regional.

Gráfica 17 Dimensión calidad del producto



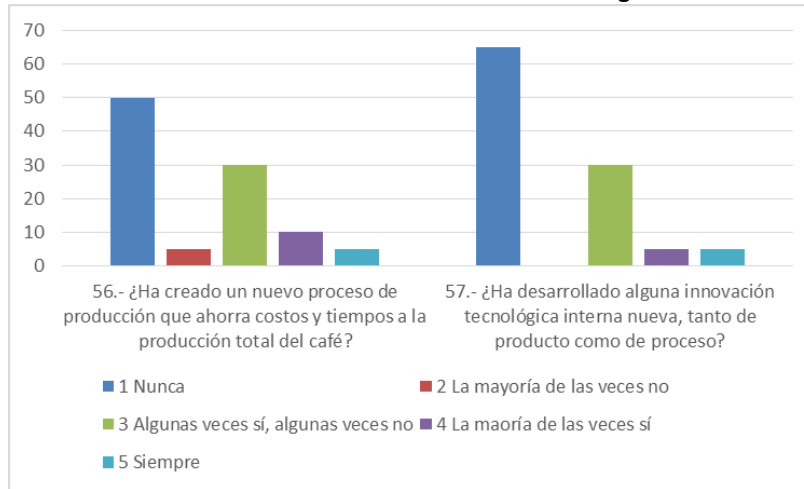
Fuente: Elaboración propia

Análisis de innovación

Dimensión innovación tecnología

En lo concerniente a la dimensión innovación tecnológica se puede concluir que la mitad de los productores de café no han desarrollado un proceso productivo que disminuya costos y tiempos en la producción por lo tanto deben centrar esfuerzos para aprovechar esta debilidad y convertirla en una oportunidad de mejora.

Gráfica 18 Dimensión innovación tecnológica

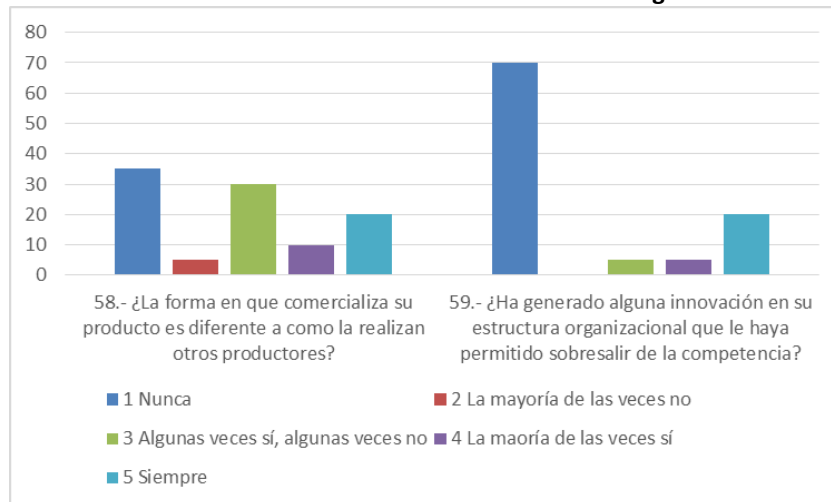


Fuente: Elaboración propia

Dimensión innovación no tecnológica

El 35% de los encuestados no comercializan el producto de una forma distinta y no muestran interés en buscar nuevas alternativas para la venta de su producto.

Gráfica 20. Dimensión innovación no tecnológica

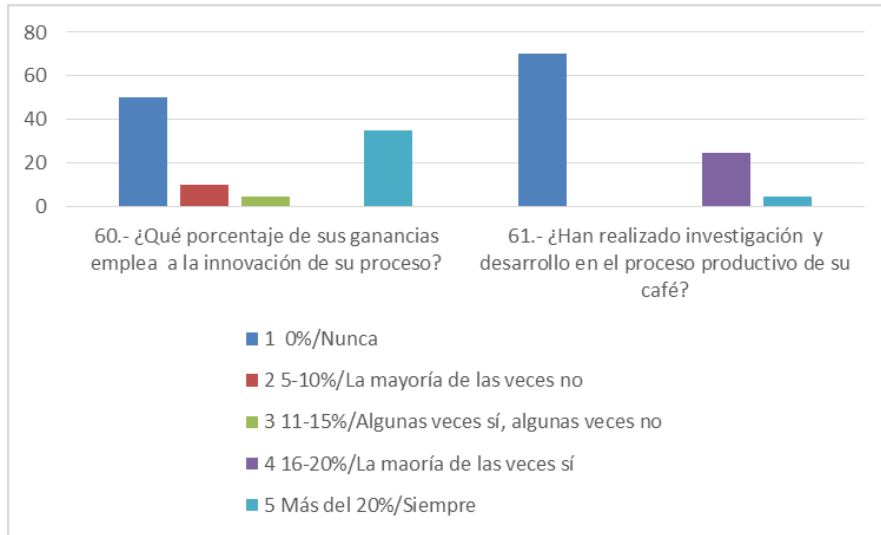


Fuente: Elaboración propia

Dimensión insumos

El 50% de los productores nunca han invertido parte de sus ganancias en innovación por lo tanto tampoco han realizado investigación y desarrollo en el proceso productivo del café (70% de los cafeticultores), es decir la innovación es un factor que no les interesa.

Gráfica 19 Dimensión insumos

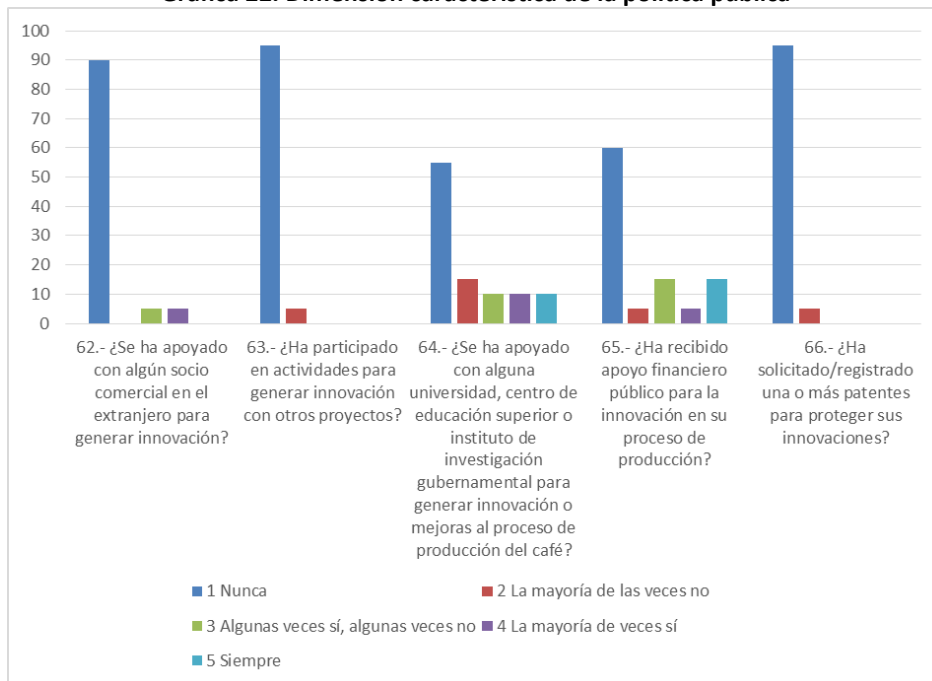


Fuente: Elaboración propia

Dimensión característica de la política pública

El 55% de los productores no se apoya de instituciones para mejorar su proceso productivo por lo tanto sería de gran utilidad que la Unión realizara convenios con algunas instituciones y así apoyarse mutuamente.

Gráfica 22. Dimensión característica de la política pública



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y Recomendaciones

Se puede concluir que la Unión Regional de Pequeños Productores de Café Agropecuaria, Forestal y Agroindustrial De La Zona De Huatusco, Veracruz; está conformada en su mayoría por personas mayores

a los 50 años de edad, pertenecientes a la unión desde su creación. Sin embargo, a pesar de estas acciones no les ha permitido cubrir las necesidades de los productores, ya que, la mayor parte tienen que realizar otras actividades para obtener ingresos de las cuales incluso obtienen más que del café.

Los resultados de la investigación permiten identificar una limitada relación entre la cadena de valor e innovación en la Agroindustria del Café, en el municipio de Huatusco, Veracruz, lo anterior debido a las siguientes causas: limitado conocimiento de la cadena de valor por parte de los productores, limitados ingresos por parte de los productores como resultado de la actividad, problemas de comunicación entre organización y productores, los productores no muestran interés por generar innovación en alguno de sus procesos y limitada visión empresarial por parte de los productores.

Para efectos de la investigación a continuación se mencionan algunas recomendaciones para beneficio y utilidad de la Unión Regional de Pequeños Productores de Café en la región de Huatusco, Veracruz.

- ❖ Impartir cursos para ayudar a los productores de café a crear subproductos que generen mayores utilidades y por lo tanto ingreso económico para su hogar.
- ❖ Es recomendable incluir a todos los socios para que la información fluya de forma directa desde el técnico hasta cada uno de los productores y no solo se quede en los representantes de cada grupo.
- ❖ Crear convenios con centros de investigación o instituciones educativas que permitan a la Unión y miembros que la conforman mejorar en aspectos de proceso de producción e imagen.
- ❖ Capacitación en el registro de marcas y patentes para el registro de la propiedad intelectual de los productos innovadores que se puedan crear.
- ❖ Brindar capacitación a los socios para el uso adecuado de maquinaria y equipo, no solo a los técnicos.
- ❖ Capacitaciones que brinden conocimientos acerca de la innovación a todos los socios destacando la importancia que tiene en la actualidad.
- ❖ Modificar la estructura organizacional (jerárquica) para que la comunicación mejore entre los directivos y los miembros que conforman la unión.
- ❖ Crear una cultura de innovación desde la base de la estructura organizacional hasta los altos mandos.

Agradecimientos. El presente trabajo es resultado del Verano de Investigación Científica y Tecnológica del Pacífico 2018, con la participación de las alumnas de Ingeniería en Gestión Empresarial Zaire Namibia Chuc Xool del Instituto Tecnológico Superior de Felipe Carrillo Puerto y Alejandra González Trujillo del Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Serdán, Puebla.

Referencias

ECYT-AR. (03 de julio de 2018). *La enciclopedia de ciencias y tecnologías de Argentina*. Obtenido de La enciclopedia de ciencias y tecnologías de Argentina: https://cyt-ar.com.ar/cyt-ar/index.php/Cadena_de_valor

Fernando O., F. A. (s.f.). Cadena de valor. *Estrategia magazine*, 1-3.

Gottfried, M. (08 de 06 de 2016). México, el onceavo productor de café. (Forbes, Entrevistador)

Iglesias, D. H. (01 de febrero de 2002). *Cadena de valor como estrategia: cadenas de valor en el sector agroalimentario*. Obtenido de Cadena de valor como estrategia: cadenas de valor en el sector agroalimentario: <http://www.eumed.net/ce/dhi-cadenas.pdf/www.eumed>

Moguel, P., & Toledo, V. (1999). El café en México. Ecología, cultura en México y sustentabilidad . *Red de información y acción ambiental en Veracruz*, 11:3-12.

Peralta., R. Z., & Herrera, R. I. (07 de Julio de 2018). Unión Regional de Pequeños Productores de Café Agropecuaria, Forestal y de Agroindustria de la zona de Huatusco, Ver. S.S.S. (Z. N. Xool., & A. G. Trujillo., Entrevistadores)

Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Patria.

Schumpeter, J. (1961). *The Theory of Economic Development*. New York: Oxford University Press.