

# Análisis de la Cadena Productiva del Café en el Estado de Nayarit, Mexico

*Analysis of the coffee productive chain in the state of Nayarit, Mexico*

Edgar Ivan Mariscal Haro<sup>1</sup>, Susana Marceleno Flores<sup>2</sup> & Oyolsi Nájera González<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Estudiante de Doctorado en Gestión de las Organizaciones de la Universidad Autónoma de Nayarit, México.

<sup>2</sup>Doctora en Ciudad, Territorio y Sustentabilidad de la Universidad de Guadalajara, México.

<sup>3</sup>Doctor en Ciencias del Desarrollo Sustentable de la Universidad Autónoma de Guadalajara, México.

## Resumen

El estado de Nayarit es uno de los quince estados cafetaleros del país, el cual aporta 2,5%. El objetivo fue analizar la cadena productiva del café, considerando a los agentes, sus relaciones y funciones así como los factores que afectan su competitividad. La metodología propuesta por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2014) a través de talleres de planeación participativa con la asistencia de 135 entre expertos y productores clave de los municipios del estado. La cadena productiva consta de cinco eslabones (producción, transformación, industrialización, comercialización y agentes) y sus principales restricciones es la desorganización de los productores, poca vinculación de las instituciones y los productores, faltan políticas que integren la cadena, plagas y enfermedades del café (roya, broca), cafetos viejos, insuficiente capacitación y poca innovación tecnológica. Es importante impulsar el desarrollo de la cadena mediante establecimiento de alianzas con instituciones de gobierno y sector privado que promuevan las inversiones para producir café de alta calidad y competitivo en el mercado internacional.

**Palabras claves:** Cadena productiva, eslabones, café.

## Abstract

The state of Nayarit is one of the fifteen coffee states in the country, which contributes 2.5%. The objective was to analyze the coffee production chain, considering the agents, their relationships and functions as well as the factors that affect their competitiveness. The methodology proposed by the Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC, 2014) through participatory planning workshops with the assistance of 135 among key experts and producers from the state's municipalities. The productive chain consists of five links (production, transformation, industrialization, commercialization and agents) and its main restrictions are the disorganization of producers, little linkage between institutions and producers, there is a lack of policies that integrate the chain, pests and diseases of coffee (rust, broca), old coffee trees, insufficient training and little technological innovation. It is important to promote the development of the chain by establishing alliances with government institutions and the private sector that promote investments to produce high-quality and competitive coffee in the international market.

**Key words:** Productive chain, links, coffee

## INTRODUCCIÓN

El café es un producto de gran importancia en el mercado internacional, y su cultivo se realiza en la zona centro del globo, generalmente en las regiones tropicales o secas fundamentalmente para que el café se desarrolle de forma correcta. El sector cafetero es crucial para la economía de México, no solo porque aporta empleo a un gran número de agricultores en el país, sino también porque una gran parte de ingresos de divisas del país provienen de exportaciones internacionales de café.

Los cuatro grandes productores de café a nivel internacional son Brasil, Vietnam, Colombia e Indonesia, que aportan más del 70% de la producción mundial. En la

figura 1, podemos ver que Brasil desde 1990 ha sido el principal productor de café, cabe mencionar, que el crecimiento de Vietnam, lo convierte en el segundo productor de café en la actualidad superando a Colombia desde el año 2000 y que hasta la fecha se ha mantenido, otro país que se encontraba por debajo de México y ha tenido un crecimiento considerable es Perú que en 1990 estaba en el vigésimo segundo lugar de los países productores y que de acuerdo a los últimos datos obtenidos está en el noveno lugar por arriba de México.

*Producción de café a nivel Nacional*

El café es considerado un cultivo estratégico en México, su

\*Autor para Correspondencia: smlmarcel@hotmail.com

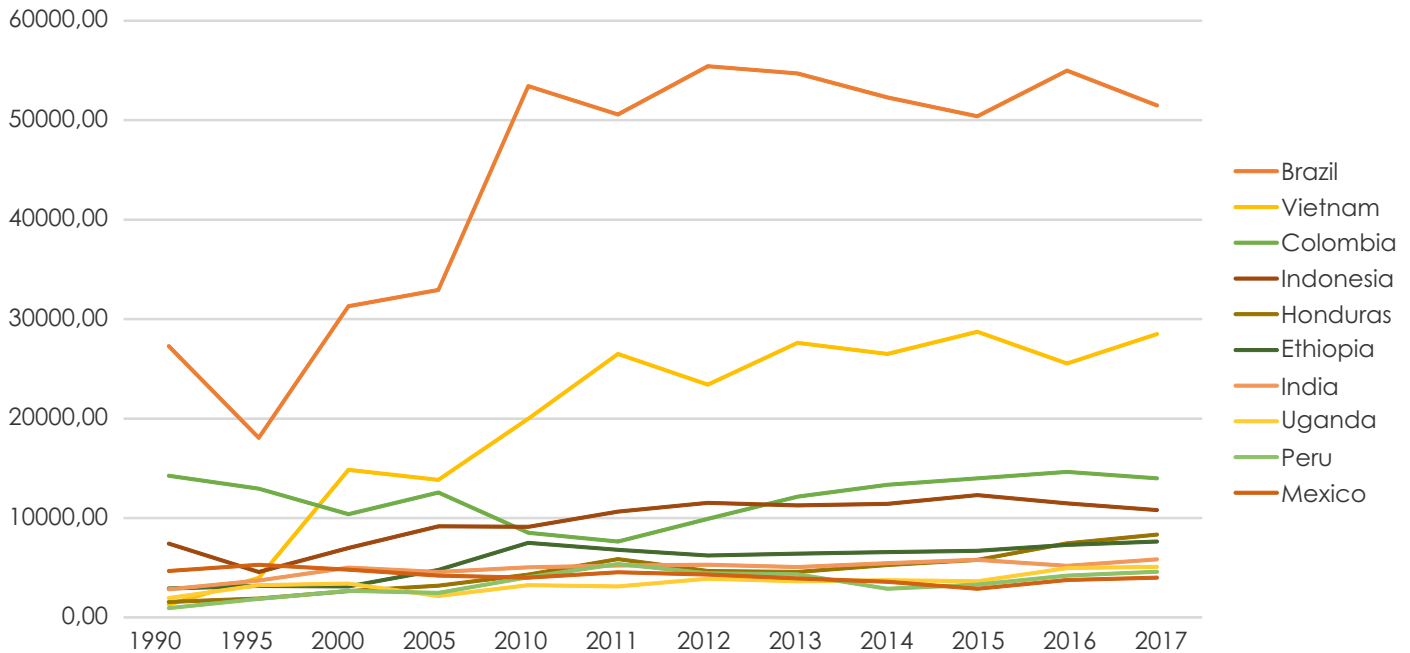


Como citar

Mariscal H. E. I. et al.. 2019. Análisis de la Cadena Productiva del Café en el Estado de Nayarit, México. Revista FACCEA Vol. 9 Número (2): 96-108 pp.

Mariscal H. E. I. et al. 2019.

Volumen 9 Número 2 2019 pp:96-108



**Figura 1.** Los 10 Principales productores de café a nivel Internacional  
Fuente: Elaboración propia con base a información de la Organización Internacional del Café (OIC, 2018)

producción emplea a más de 500 mil productores en 32 entidades federativas y 391 municipios; involucra exportaciones por 897 millones de dólares/año y es el principal productor de café orgánico del mundo, destinándose el 10% de la superficie cosechada y se caracteriza por sus contrastes ambientales, económicos y socioculturales. La combinación de los beneficios económicos, sociales y ambientales que genera el cultivo del café hace necesaria que los agentes involucrados en el sector promuevan los incentivos necesarios para apoyar la competitividad y crecimiento económico del grano. (SAGARPA, 2017)

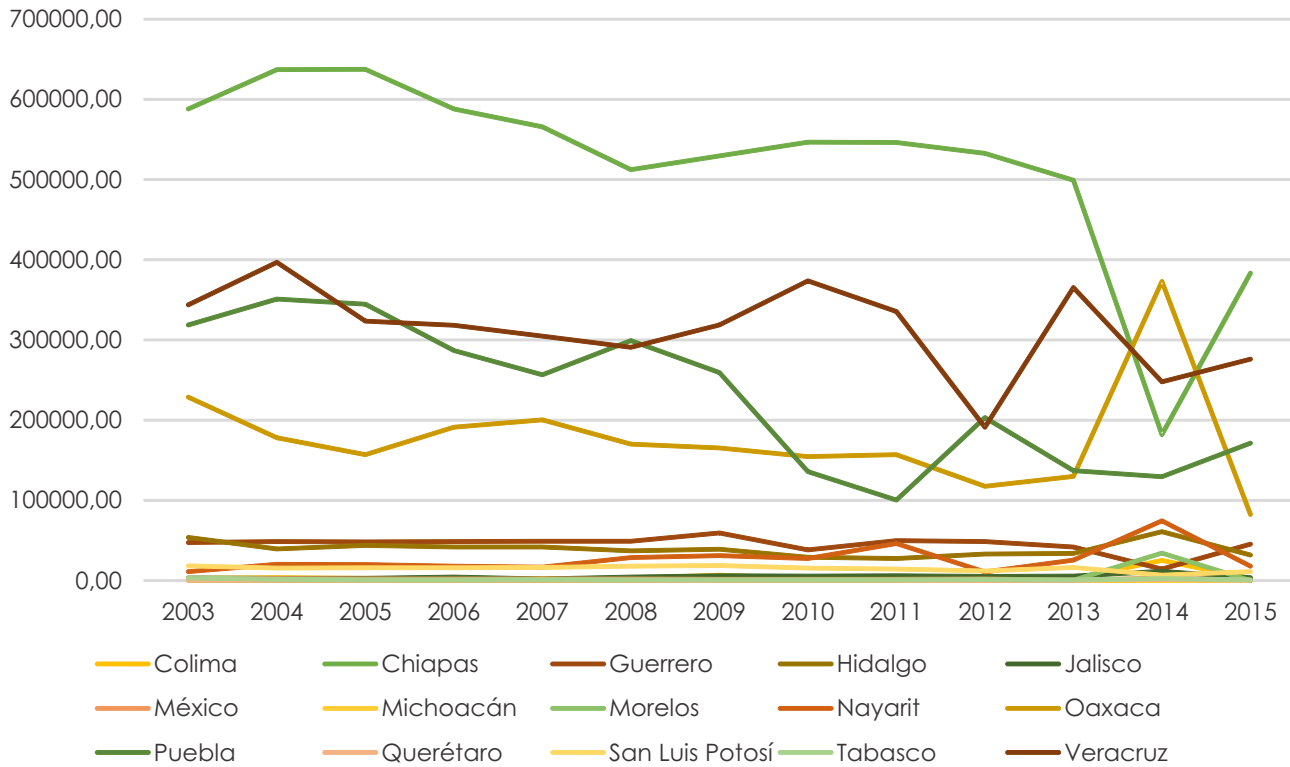
Aunado a lo anterior, los productores se enfrentan a una ventana de oportunidad ante el crecimiento del consumo del café a nivel mundial. (Flores, 2015). Para México, el café representa 0,66 % del PIB agrícola nacional, siendo el quinto cultivo con mayor superficie sembrada en el país después del maíz, sorgo, frijol y caña de azúcar. En el país se produce café de excelentes calidades, ya que su topografía, altura, climas y suelos le permiten cultivar y producir variedades clasificadas dentro de las mejores del mundo, la variedad genérica que se produce en México es la "arábica", que se clasifica dentro del grupo de "otros suaves".

De los 15 principales productores de café en el país se destaca Chiapas, Veracruz, Oaxaca y Puebla; en el caso

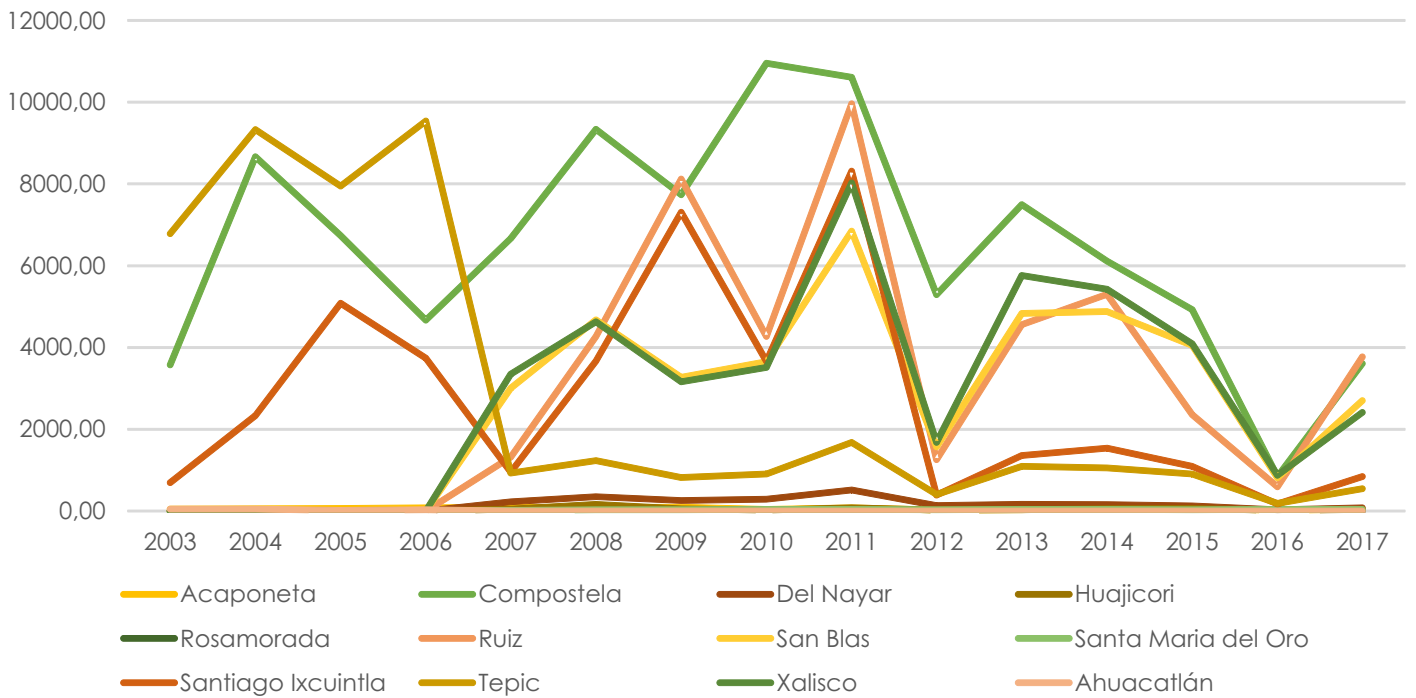
Nayarit aporta el 2,5% de la superficie nacional cultivada, ocupando el octavo lugar en superficie sembrada, con aproximadamente 19.000 hectáreas, y 3.961 productores que se dedican a esta actividad en el proceso primario (Figura 2). La caficultora en el estado de Nayarit se desarrolla en una parte de la sierra madre occidental entre los 21° 05' y 22° 35' de latitud norte y entre los 104° 50' y 105° 15' de longitud oeste.

*Producción de café en Nayarit*

Las regiones cafetaleras se caracterizan por tener una topografía irregular con pendientes pronunciadas, suelos fértiles, ricos en materia orgánica, poco profundos con vegetación exuberante en selvas, montañas y bosques subcaducifolios con temperatura media anual de 24°C., y precipitaciones de 1.200 m.s.n.m anuales concentrado en tres o cuatro meses y un periodo de sequía de 6 a 8 meses que inicia en octubre y termina en junio; con lluvias ocasionales en diciembre, pero por lo general el invierno es seco y caluroso lo que facilita la recolección del grano de café. La producción del café en los municipios del estado de Nayarit se ha incrementado en los últimos años, los principales productores son Ruiz, Compostela, San Blas y Xalisco. En el caso de Ruiz a partir del 2007 inicia con la producción cafetalera siendo en la actualidad el municipio con mayor producción cafetalera, sin embargo Tepic a partir 2006 sufre un declive en su producción de café tomando el sexto lugar de producción. (Figura 3).



**Figura 2.** Los 15 principales estados productores de café en México  
Fuente: Elaboración propia con base a información de Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP, 2018)



**Figura 3.** Los 12 principales municipios productores de café en el Estado de Nayarit  
Fuente: Elaboración propia con base a información del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP, 2018)

### *La calidad del grano de café*

La calidad del grano de café ha sido relacionado con su procedencia, su manejo agronómico y sus condiciones de almacenamiento, como lo describe Muñoz, *et al.*, (2019) en su estudio de características de aroma, intensidad y cuerpo presentan buenas calificaciones y concluye que "de todas formas, debe tenerse en cuenta que no existe equilibrio entre las características edafo climáticas entre los lugares de procedencia"

### *Cadena de valor*

Para la comprensión del término de cadena de valor Hirschman (1964), propone a partir de la teoría de eslabonamientos los primeros acercamientos al concepto de agrupamientos productivos para elevar la eficiencia en la operación del sistema productivo y desde la planeación estratégica Porter (1990), lo relacionaba como el conjunto de actividades de las cuales influyen y contribuyen en la producción de un producto, describen elementos de importancia en la cadena de valor mediante la cual se descompone los eslabones de la cadena donde diferencian las diversas etapas en el proceso de suministro, la transformación de entradas en salidas y los servicios de apoyo de la empresa para llevar a cabo dicha tarea, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Kaplinsky (2000) describe la cadena de valor como "una gama completa de actividades que se requieren para llevar un producto o servicio que pasa por las fases intermedias de producción a entrega a los consumidores y disposición final después del uso". En el sector agropecuario la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2015) menciona que la cadena de valor son todas aquellas actividades que de forma coordinada añaden valor, que producen determinadas materias primas agrícolas y las transforman en productos alimentarios concretos que se venden a los consumidores finales y se desechan después de su uso, de forma que resulte rentable en todo momento y proporcione amplios beneficios para la sociedad.

Sin embargo, en el concepto de cadena productiva puede definirse "un conjunto estructurado de procesos de producción que tiene en común un mismo mercado y en el que las características tecnoproductivas de cada eslabón afectan la eficiencia y común productividad de la producción en su conjunto" (ONUDI, 2004), además como sistema se constituye por agentes relacionados por una sucesión de operaciones productivas, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado.

En la actualidad, existen diversas metodologías que permiten analizar cadenas productivas para promover las alianzas o encadenamientos productivos. Cada una de ellas propone métodos de actuación adecuados a las realidades que pretenden estudiar y a los objetivos que persiguen como la metodología de Cadenas y Diálogo para la Acción (CADIAC), la metodología Value Links de GTZ, la Guía de promoción de Cadenas de Valor (GTZ, Programa de Fortalecimiento de la Economía y del Empleo y GFA Consulting Group), la Guía metodológica de facilitación de cadenas de valor (GTZ, Programa Desarrollo Rural Sostenible e InWent) y el Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor (CEPAL). Cada una plantea enfoques analíticos o sistémicos, objetivos y técnicas diferentes como se muestra en la tabla 1, en el caso de este artículo se seleccionó la metodología de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) por contar con un enfoque sistémico participativo.

### *Análisis del concepto de competitividad*

Los antecedentes teóricos de la competitividad se atribuyen a Smith (1776) en las teorías económicas clásicas como la teoría del valor del trabajo, la teoría de la ventaja comparativa de Ricardo (1817) basadas en el comercio internacional e introduce la noción de renta diferencial. Sin embargo, Krugman (1979) propone un modelo de comercio internacional sobre los fenómenos económicos globales tales como el comercio y la localización de la actividad económica. Dentro del grupo de autores que defienden nociones de competitividad de tipo macroeconómico, algunos incluyen referencias a aspectos como el bienestar y la renta (Scott, 1985; Calleja, 1988) lo que permite que la competitividad de las regiones o países no sólo se base en su cuota de participación en los mercados internacionales, sino también en el bienestar de sus ciudadanos ya que valoran las cifras de renta y empleo de las áreas geográficas analizadas. Este tipo de enfoque de la competitividad basado sobre todo en factores macroeconómicos tiene la ventaja de ser fácilmente cuantificable y comparable, pero ha sido criticado por algunos autores.

En este sentido Porter (1990) planteo la competitividad en su modelo conocido como el "diamante de Porter" donde identifica cuatro factores: 1. las condiciones de los factores de producción, 2. las condiciones de las demanda nacional, 3. sectores afines y auxiliares de las industrias relacionadas y de apoyo; y 4. estrategias, estructura y rivalidad de las empresas, y brinda aportaciones alternativas donde la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función

**Tabla 1.** Comparación de Metodologías de Cadenas de Valor Productivas

Metodologías	Objetivo	Pasos
Metodología Cadenas y Diálogo para la Acción- CADIAC-. Enfoque Participativo para el Desarrollo de la Competitividad de los Sistemas Agroalimentarios" (IICA, CIRAD (1996)	Propuestas para mejorar la competitividad de los sistemas agroalimentarios bajo condiciones de equidad; el objetivo del "diálogo y la concertación", es crear condiciones favorables para que los actores puedan acordar de manera consensual propuestas de políticas y acciones para el mejoramiento de la competitividad de la cadena.	Nivel 1: Contexto internacional Nivel 2: Las Relaciones con la Economía Nacional Nivel 3: La Estructura del Sistema Agroalimentario Nivel 4: El Funcionamiento del Sistema Agroalimentario Interpretación de los Resultados
Metodología ValueLinks para el Fomento de Cadenas de Valor GIZ- Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (ex GTZ)	Examina, a nivel sectorial y empresarial, cada eslabón de la "cadena de valor" para su posterior fomento a través del diseño de estrategias. Esto incluye evaluar el potencial de mercado, los canales de comercialización, la producción, el suministro de materias primas y los actores involucrados.	Módulo 0 Decidir el uso del enfoque de cadenas de valor Módulo 1 Seleccionar cadena de valor para el fomento Módulo 2 Mapeo y análisis de cadenas de valor Módulo 3 Determinar la estrategia de mejoramiento de la cadena Módulo 4 Facilitar el proceso de fomento de cadenas Módulo 5 Fortalecer enlaces comerciales y asociatividad Módulo 6 Cooperar con el sector privado Módulo 7 Arreglar la prestación de servicios Módulo 8 Financiar cadenas de valor Módulo 9 Introducir estándares sociales, ecológicos y de calidad del producto Módulo 10 Mejorar el entorno político y regulatorio de las cadenas Módulo 11 Monitoreo y gestión de impactos
Guía de promoción de Cadenas de Valor (3 tomos) (GTZ, Programa Fortalecimiento de la Economía y del Empleo (Fortalece) y GFA Consulting Group (Carmen Langner y Wolfgang Demenus), El Salvador (2008)	Guía metodológica consiste en su estructura de tres tomos que se dirigen a diferentes grupos de usuarios. Cada uno de los tomos puede utilizarse de manera individual como fuente de información comprimida sobre los principales temas, oportunidades y desafíos que implica trabajar conjuntamente entre públicos y privados en procesos asociativos de fortalecimiento de cadena.	1. El Concepto: ¿Qué es una iniciativa promotora de una cadena de valor? 2. Selección de Subsectores y Cadenas de Valor 3. Movilización de los actores de la Cadena 4. Diagnóstico de la Cadena 5. Objetivos, estrategia y Plan de Acción de la Cadena de Valor 6. Implementación y Monitoreo de la estrategia
Guía metodológica de facilitación de cadenas de valor (GTZ, Programa Desarrollo Rural Sostenible (PDRS) e InWEnt, Perú (2009)	Servir como apoyo para procesos de capacitación, basados en la metodología ValueLinks desarrollada por la misma GTZ; contiene herramientas y ejercicios participativos.	1. Decidiendo el fomento de cadenas de valor 2. Diseñando estrategias para el fomento de cadenas de valor 3. Implementando y fortaleciendo enlaces, alianzas y servicios en las cadenas de valor 4. Monitoreando y evaluando las cadenas de valor
Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor CEPAL -2014	Es ofrece una metodología para el fortalecimiento de cadenas de valor, a través del diseño de estrategias participativas a nivel de actores que integran la cadena.	1. Definición de meta-objetivos 2. Selección de cadenas 3. Diagnóstico 4. Primera mesa de diálogo 5. Buenas prácticas 6. Elaboración de estrategias 7. Segunda mesa de diálogo 8. Apoyo a la implementación 9. Lanzamiento

de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva. Por otro lado, la competitividad se presenta en industrias específicas y no en todos los sectores de un país. En la tabla 2 se muestra un resumen de algunas de las definiciones más relevantes que se han realizado a partir de la cual se desarrollan

numerosas publicaciones.

Argandoña (1988), considera que los factores de tipo macroeconómico, como los costos de los factores productivos, la inflación, las ayudas a la exportación o el tipo de cambio son más relevantes a corto plazo; sin

**Tabla 2.** Definiciones de Competitividad

Año	Autor	Definición
1988	Scott	Es la capacidad de un país para producir y distribuir bienes y servicios en la economía internacional en competencia con los bienes y servicios producidos en otros países, de forma que se gane una calidad de vida creciente.
1988	Calleja	Es la capacidad de producir y comercializar bienes y servicios en los mercados internacionales en competencia con otros países, de forma que proporcione cotas crecientes de empleo y bienestar.
1988	Argandoña	Representa, a corto plazo, la capacidad de crear, producir y distribuir bienes y servicios en el mercado internacional, en condiciones favorables para los factores nacionales. A largo plazo, la competitividad exige el aumento de aquella capacidad de crear, producir y vender bienes y servicios en mejores condiciones que los demás.
1988	Canales	Es la capacidad de un país para producir y vender bienes en los mercados internacionales manteniendo o aumentando sus cuotas de exportación.
1988	Mochon y Pajuelo	La competitividad tiene una perspectiva macroeconómica, basada en el índice de precios y el tipo de cambio y una perspectiva microeconómica, condicionada por la productividad, la capacidad de elaborar estrategias eficientes o la capacidad organizativa.
1988	Fernández	La competitividad requiere un marco macroeconómico estable, pero depende de los precios y costes de producción internos.
1990	Porter	La competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital.
1992	Tyson	Es la habilidad de producir bienes y servicios que cumplan los requisitos de la competencia internacional.
2006	Simmie	La definición operativa usual de competitividad es la cuota de mercado de un determinado sector o industria
2008	Trichet	La competitividad en un sentido amplio se puede entender como la habilidad de los países para mejorar en una economía internacional cada vez más integrada y para embarcarse en un camino sostenido de alto crecimiento del output que mejore el bienestar de las personas.

embargo, a largo plazo, la competitividad de un país dependerá de factores microeconómicos, como por ejemplo la eficiencia en la gestión empresarial, la diferenciación de productos o la calidad de los mismos, por lo tanto el interés que estos factores se consideren de importancia para el sector cafetalero.

En este contexto, el objetivo de este trabajo es analizar la cadena productiva del café en el estado de Nayarit mediante la metodología de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2014), con el fin de fortalecer al sector cafetalero para que incremente la competitividad en el mercado internacional corrigiendo aquellos puntos críticos encontrados en los eslabones de la cadena en condiciones rentables, sostenibles que permitan mejorar el bienestar de la población dependiente de ella.

## METODOLOGÍA

La metodología aplicada para el análisis de la cadena productiva del café en el estado de Nayarit fue el Fortalecimiento de la Cadena de Valor por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2014)

que tiene un carácter sistémico y participativo y consta de nueve pasos:

1. El metaobjetivo que identifica las estrategias de desarrollo y las políticas relevantes de la producción del café.
2. La selección de la cadena.
3. Diagnóstico que comienza con el mapeo de la cadena, la determinación y delimitación de los eslabones principales, sus funciones y restricciones por eslabón. La caracterización se elaboro a partir del contexto internacional, nacional, estatal de la cadena productiva del café, desempeño económico, gobernanza, organizaciones de apoyo y sostenibilidad.
4. Primera mesa de diálogo se realizó a través de un taller de planeación participativo por objetivos donde participaron 135 actores claves que intervienen en la cadena (instituciones gubernamentales de los tres niveles de gobierno, productores, proveedores, intermediarios), en el cual se presento el diagnóstico con el objetivo de discutirlo y validarlo, se identificaron problemáticas, restricciones y oportunidades dentro de cada eslabón de la cadena, así como vínculos reales y potenciales para

posteriormente priorizar la problemática entre los integrantes de cada mesa. Posteriormente se utilizó un análisis de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas (FODA) de cada uno de los eslabones.

5. Buenas prácticas donde se comparó la cadena con otras a nivel nacional e internacional.
6. Estrategias se elaboraron a partir de la resolución de los puntos críticos presentes en la cadena.
7. Segunda mesa de diálogo, con el objetivo de presentar el modelo de integración y las líneas estratégicas para discutir y validar el modelo donde los actores se comprometan para ejecutar las acciones para el desarrollo de la cadena productiva.
8. Implementación de las estrategias innovadoras a corto, mediano y largo plazo.
9. Lanzamiento y difusión del desarrollo de las estrategias con los compromisos adquiridos con todos los agentes para el fortalecimiento de la cadena.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El sector cafetalero del estado de Nayarit cuenta con tierras de cultivo temporal y se consideran privilegiadas ya que se encuentran en zona de media sombra, lo que permite que las plantas no estén expuestas al sol directamente, logrando de esta manera cosechar un mejor producto; actualmente tiene una superficie total sembrada de 16.407.09 hectáreas y 3.961 productores registrados dentro del padrón de SAGARPA. Con los datos obtenidos se puede proponer cuatro regiones a partir de los factores

edáficos, climáticos y altitud que permiten apreciar las potencialidades y la ubicación geografía de la zona cafetalera del estado de Nayarit; la región 1. está integrada por tres municipios, San Blas, Xalisco y Compostela; la región 2. Ruiz, Santiago y Del Nayar; la región 3. Tepic y Santa María del Oro y la región 4. Huajicori y Acajoneta; sin embargo, la región 1 es la de mayor productividad para el cultivo del café, ya que cuenta con las características idóneas para el cultivo.

Los resultados de este trabajo, a partir de los talleres de participación con los productores del Consejo Cafetalero del Estado de Nayarit se estableció que la cadena de valor consta de cinco eslabones: producción, transformación, industrialización, comercialización y los agentes. En la parte del eslabón producción inicia el ciclo en el vivero de plantas en donde define la variedad de café que sembrará *Coffea arabica* Linn y *Coffea canephora* Pierre ex Froehner; conocidas como Arábica y Robusta, se realiza limpieza, preparación y trazado del terreno, conservación de suelos y agua, siembra de las plantas hasta el mantenimiento del cultivo, así como en caso del manejo y control de enfermedades plagas, dando lugar a la cosecha la cual se encarga de la recolección de los frutos maduros conocidos como cereza. (Figura 4).

Como eslabón de transformación el fruto de grano de café se inicia con el acopio y descarga del café, posteriormente se realiza el beneficio húmedo con el despulpe de forma mecánica y se quita el mucilago adherido al grano y lavado.



Figura 4. Cadena Productiva del café en el estado de Nayarit

Para así pasar al proceso de secado tanto en forma natural en el sol o en máquinas. En el beneficio seco constituye el café pergamino (oro) obtenido del beneficio húmedo donde se elimina la cascarilla y los defectos del café mediante procesos mecánicos y manuales para clasificarlo y seleccionarlo y posteriormente pasa al trillado y tostado. El eslabón de industrialización se encarga de la presentación de la materia prima ya sea tostado, molido, mezclado, empaquetado y almacenado.

En el eslabón de comercialización es donde se realiza la venta del café verde, así es considerado al café sin tostar y puede comprarse en costales; y el café empaquetado en diferentes presentaciones algunos con etiquetas de marca propia de los productores que les permite generar un posicionamiento con sus clientes a nivel local, estatal, regional, nacional e internacional. Algunas organizaciones que se dedican a comercializar el café en el estado de Nayarit, de acuerdo a la información proporcionada por el Consejo Nayarita del Café son: Café de Altura Xalisco Nayarit, Emprendedores Unidos de Nayarit, Integradora Orgánica de la Sierra, Grupo de trabajo llanitos, Grupo de trabajo el parejo, Grupo de trabajo los charcos, Unión Nacional de Productores de Café, Integradora de Cafetaleros Sierra del Pacífico, Grupo de Trabajo la Patagonia y Grupo de Trabajo el Astal.

La falta de diversificación de producir café orgánico de calidad a la altura de los nuevos consumidores y a las demandas de los mercados nacionales e internacionales hace que los productores no visualicen la oportunidad de crecimiento y competitividad. Delgado y Pérez (2013), convergen que para poder generar un nivel mayor de vida para el sector cafetalero es importante comercializarlo con un valor agregado, (sustentable, orgánico, certificado, especial), esta transformación abre las puertas de otros mercados a nivel internacional generando un nivel de vida mayor para el producto.

#### Agentes

Los agentes están conformados por el Consejo Nayarita del Café, Secretaría de Desarrollo Rural y Medio Ambiente (SEDERMA), Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), el Comité Estatal de Sanidad Vegetal de Nayarit (CESAVENAY), el Programa de Apoyos a Pequeños Productores Componente (PROCAFÉ) e Impulso Productivo al Café, los cuales se dedican a gestionar, coordinar, evaluar y dar seguimiento a los recursos designados a cafeticultores. El sector cafetalero de Nayarit cuenta con 3 961 productores, algunos de ellos están

constituidos en Sociedades de Producción Rural y Responsabilidad Limitada (S.P.R. de R.L), además de productores independientes, no existe un catálogo de proveedores definido para el sector de cafetaleros en Nayarit y de clientes finales y como no se cuenta con una buena organización, se genera la distribución por medio de intermediarios, quienes se quedan con el mayor recurso al acopiar todo el producto.

Garry (2016) señala que los comercializadores de café tienen que desarrollar un alto nivel de integración con proveedores domésticos, cooperativos y caficultores, donde la cadena de valor puede servir como dinamizadora de la economía de la región, por lo que coincide que el principal problema en el eslabón de agentes es la falta de integración del sector cafetalero del estado de Nayarit que no desarrolla los principios de asociatividad, gobernanza comunicación, coordinación y cooperación entre los agentes que intervienen en la cadena.

#### *Análisis (FODA) de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.*

En los últimos años el mercado de café en el estado de Nayarit ha presentado cambios drásticos en la orientación de la oferta y la demanda a nivel nacional, dentro de su fortaleza tenemos la tradición de la producción del café, así mismo el estado cuenta con condiciones naturales apropiadas (clima y altitud) para su cultivo, sin embargo, presenta debilidades como políticas económicas insuficientes, incapacidad técnica, falta de capacitación, limitada inversión pública, débil infraestructura vial y comunicaciones, insuficiente gestión de recursos ante las instituciones pertinentes, limitado poder de negociación, falta de innovación tecnológica, maquinaria obsoleta, falta de organización de los productores, y desconocimiento del mapeo de la cadena de valor.

Una de las amenazas importantes en los últimos años son las plagas y enfermedades del café en el estado, en el 2016 se presentó un brote de roya en las plantas de cafeto de la especie robusta y arábica, debido a factores climáticos y al deficiente manejo agronómico en el control de plagas que repercutió en una disminución de la calidad del grano del café. Los autores Lugo, Desiderio y Franco (2018), describen en sus investigaciones que las plagas y enfermedades en el cafeto conocidas como la roya que es causada por el hongo *Hemileia vastatrix* del café y broca *Hypothenemus hampei*, son una plaga catastrófica que se manifiesta en todas las regiones del mundo.

Los productores mencionaron en el taller que los



fenómenos climáticos como la variabilidad climática afectan al cafeto que es un arbusto muy sensible que se ve afectado por los cambios de temperatura y precipitación que es el principal factor de variaciones en los rendimientos del café y en las plagas y enfermedades. Esta observación coincide con Rivera *et al.* (2013), que señala que el factor principal climático que puede afectar la productividad del café es la disminución de la precipitación y con menor grado al incremento de la temperatura. Otras amenazas que se encontraron son las barreras técnicas y sanitarias de acceso al mercado, tendencia de cambio de los precios internacionales del café y falta de nichos de mercado (Figura 5).

*Estrategias de fortalecimiento de la cadena de valor*

A partir de las problemáticas detectadas que enfrentan los productores cafetaleros en cada uno de los eslabones de la cadena se diseñaron estrategias competitivas y de sostenibilidad que fortalezcan el desarrollo de la cadena para producir café de calidad, competitivo en el mercado internacional y con beneficio social. Según Perea (2010), una propuesta de estrategia es que los productores deben tratar de integrarse activamente a la cadena de valor en la búsqueda de ofrecer su producto directamente al cliente con mayores márgenes de ganancias y el principal problema detectado en los eslabones es la desintegración de los actores que intervienen en la cadena y la desorganización de los productores, por lo que se propone

un modelo de integración de los agentes a través del Consejo Nayarita del Café (Tabla 3).

**CONCLUSIONES**

El análisis de la cadena de valor del sector cafetalero del estado de Nayarit evidencia diversos estados de desarrollo de la gestión de los productores, los problemas identificados y priorizados en los talleres de planeación los productores manifestaron que en el eslabón de producción existe desorganización entre productores centrandose su preocupación en la baja producción, el desconocimiento de la cadena productiva, los cafetos viejos con más de 30 años, la falta de control de plagas y enfermedades, la falta de capacitación, y el alto costo de los insumos, reafirman que bajo un mismo contexto, la capacidad de gestión de las organizaciones de productores, constituye un factor clave que diferencia las formas de inserción en el mercado. En el eslabón de transformación en el beneficio húmedo sus preocupaciones van desde la inadecuada infraestructura vieja y obsoleta, la falta de financiamiento para invertir en mejoramiento e innovación tecnológica.

En la comercialización destaca ineficiencias en las mezclas del café de diferente calidad, la poca diversificación del café especiales (orgánico, gourmet y comercio justo), la falta de certificación de su producto, el intermediarismo, con acopiadores, empresas comercializadoras y



Figura 5. Análisis FODA.

**Tabla 3.** Estrategias competitivas y de sostenibilidad para fortalecer la productividad del café en el estado de Nayarit.

Nivel de la cadena	Problemas	Estrategias
Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de capacitación en el manejo de plagas.</li> <li>✓ Insuficiente financiamiento para los insumos.</li> <li>✓ Plantaciones con más de treinta años.</li> <li>✓ El cambio de uso del suelo.</li> <li>✓ Falta de recursos para la supervisión de los productores,</li> <li>✓ La falta de base de datos en el control de las parcelas que le permita llevar un registro de la producción y necesidades de cada una de ellas.</li> <li>✓ Uso de fertilizantes convencionales</li> <li>✓ Difícil acceso a los plantíos en zonas altas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ejecutar un programa de labores culturales de manera integral planeadas.</li> <li>✓ Generar diversos productos con el volumen de los desechos del café.</li> <li>✓ Generar una red de jornaleros para los trabajos derivados del eslabón de producción.</li> <li>✓ Llevar un control riguroso de los insumos que se aplican a las plantaciones.</li> <li>✓ Establecer de forma integrada procedimientos para la generación de certificaciones del café.</li> <li>✓ Establecer un programa de las fechas de recolección del café de acuerdo a las etapas de maduración del fruto.</li> <li>✓ Generar un registro de las plantaciones con más años para su programación de remplazo.</li> <li>✓ Manejo integrado de plagas y enfermedades del café.</li> </ul>
Trasformación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Maquinaria obsoleta en los beneficios.</li> <li>✓ Altos costos de energía en la transformación del fruto.</li> <li>✓ El desperdicio de agua innecesaria o que se pudiera reutilizar para el lavado del café.</li> <li>✓ Falta de evaluación de riesgos en las instalaciones de los beneficios.</li> <li>✓ Condiciones no apropiadas para el secado y despulpe de fruto dentro de los beneficios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El acopio del fruto por medio del consejo nayarita del café para su clasificación.</li> <li>✓ Programa de revisión y limpieza de las maquinas utilizadas para evitar accidentes.</li> <li>✓ Establecer controles en la fermentación, el desmucilaginado, lavado, secado y almacenamiento.</li> <li>✓ El almacenamiento del fruto a cargo del consejo nayarita del café de una manera ordenada según la procedencia, calidad y fecha.</li> <li>✓ Desarrollo de infraestructura en los beneficios para la transformación del fruto en las cuatro zonas.</li> </ul>
Industrialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Problemas para poder procesar el fruto de manera diversificada para la comercialización.</li> <li>✓ Maquinarias inadecuadas para el proceso de tostado del café, molienda y empaqueten para poderlo comercializar.</li> <li>✓ Altos costos en la Industrialización del café.</li> <li>✓ Desorganización en los productores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestionar la compra de maquinaria por medio del consejo.</li> <li>✓ Unificación del precio para su venta a los mercados nacionales e internacionales.</li> <li>✓ Diversificación del producto.</li> <li>✓ Compra de tostadores de mayor capacidad que en capacidad y tiempo bajen costos.</li> </ul>
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de diversificación del café.</li> <li>✓ Falta de financiamientos para llegar a nuevos mercados.</li> <li>✓ Falta de certificación que genere un valor agregado.</li> <li>✓ Insuficientes productos sostenibles para nuevos mercados.</li> <li>✓ Mala organización entre los productores para la comercialización del café. que se refleja en la deficiencia a la hora de su comercialización de los productos.</li> <li>✓ Mal manejo de plagas que repercuten en la productividad de sus cultivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Penetración a nuevos mercados que demanden mayor volumen de productos terminado.</li> <li>✓ Generación de una marca que identifique a los cafetaleros del estado de Nayarit.</li> <li>✓ Venta en volumen de manera diversificada del café.</li> <li>✓ Posicionamiento del café nayarita como uno de los cafés más aceptados, por el cual el consumidor esté dispuestos a pagar un precio mayor que el de la competencia.</li> </ul>
Agentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de comunicación entre los agentes (Instituciones, productores, proveedores y clientes).</li> <li>✓ Desintegración de los agentes que intervienen en la cadena</li> <li>✓ Desorganización de los productores.</li> <li>✓ La falta de credibilidad en las instituciones estatales quienes apoyan a la gestión de recursos (SEGADERMA, SAGARPA, CONAYCAFE).</li> <li>✓ Falta de gestión de los recursos económicos.</li> <li>✓ Insuficiente capacitación.</li> <li>✓ Falta de innovación y tecnificación.</li> <li>✓ Desorganización del consejo para la gestión de recursos a los productores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Modelo de integración que organice a los agentes que intervienen en la cadena productiva.</li> <li>✓ Organización de los agentes que intervienen en la cadena de valor.</li> <li>✓ Gestión del recurso de manera conjunta.</li> <li>✓ La compra de insumos por volumen para bajar costos.</li> <li>✓ La comercialización de manera integral para mercados de mayor impacto.</li> <li>✓ La estandarización de precios.</li> <li>✓ Comunicación entre los agentes (Instituciones, productores, proveedores y clientes).</li> </ul>

exportadoras, falta de capacidad de gestión entre productores, la poca credibilidad en las instituciones gubernamentales, la limitada capacidad de gestión de los dirigentes y la insuficiente visión empresarial de los socios del Consejo Nayarita del Café. Es importante contar con un sistema de habilitación con un riesgo mínimo para las empresas exportadoras.

Es recomendable un modelo de integración para organizar a todos los agentes que intervienen en la cadena productiva del café construyendo relaciones de confianza entre los socios con terceros, implementando programas de fortalecimiento organizacional y de gestión empresarial sustentadas en conocimiento sociales, culturales y sostenibilidad ambiental, programas de asistencia técnica en la producción y beneficio para mejorar la calidad de la producción. Al mismo tiempo que las instituciones impulsen el desarrollo de la cadena productiva de café mediante establecimiento de alianzas con instituciones del gobierno federal y estatal que promueva inversiones necesarias para producir un café de alta calidad y competitivo en el mercado internacional.

#### LITERATURA CITADA

- Argandoña, A. (1988). "Competitividad y especialización en la economía española", en la obra del Círculo de Empresarios La competitividad de la economía española: determinantes micro y macroeconómicos, pp. 11-22. Madrid.
- GTZ (Guía metodológica de facilitación de cadenas de valor), (2009), Programa de Desarrollo Rural Sostenible (PDRS) e InWent, Perú.
- GTZ (Guía de promoción de cadena de valor (3 tomos), (2008), Programa de fortalecimiento de la Economía y del empleo y GFA, Carmen Langner y Wolfgang Demenus, El Salvador.
- GIZ (Agencia Alemana de Cooperación Internacional) (2007), ValueLinks Manual: The Methodology of Value Chain Promotio. Recuperado de [http://www2.gtz.de/wbf/4tDx9kw63gma/ValueLinks\\_Manual.pdf](http://www2.gtz.de/wbf/4tDx9kw63gma/ValueLinks_Manual.pdf)
- Canals, J. (1988). "La posición competitiva de la economía española en la CEE", en la obra del Círculo de Empresarios La competitividad de la economía española: determinantes micro y macroeconómicos, pp. 11-22. Madrid: Círculo de Empresarios.
- Calleja, A. (1988). "La competitividad de la economía española y el mercado interior europeo", en la obra del Círculo de Empresarios La competitividad de la economía española: determinantes micro y macroeconómicos, pp. 11-22. Madrid: Círculo de Empresarios.
- Castro-González, S., *et al.* Estudio intrapaíses de la competitividad global desde el enfoque del doble diamante para Puerto Rico, Costa Rica y Singapur. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (2013), Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.iedee.2013.09.001>
- CADIAC, Cadenas y diálogos para la acción, (1996), Enfoque participativo para el desarrollo de la competitividad de los sistemas agroalimentarios, IICA, CIRAD.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2014), Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor, Santiago de Chile.
- FAO (2015). Desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles: principios rectores. Roma. Disponible en <http://www.fao.org/3/a-i3953s.pdf>
- Fernández, V. J. (1988). "Precios relativos, tipo de cambio y competitividad", en la obra del Círculo de Empresarios La competitividad de la economía española: determinantes micro y macroeconómicos, pp. 95- 120. Madrid: Círculo de Empresarios.
- Flores Vichi, F. (2015). La producción de café en México: Ventana de oportunidad para el sector agrícola de Chiapas. Espacio id, 194.
- Garry, S. y J. Salido (2016), Ejercicio de identificación y selección de cadenas de valor para su fortalecimiento en el Pacífico Central costarricense (LC/MEX/W.20), Ciudad de México, Naciones Unidas, CEPAL.
- Hernández, R.(2001). "Industria y medio ambiente en México y Centroamérica, un reto de supervivencia", Cuadernos de la CEPAL No. 86 (LC/G.2106-P), marzo.
- Isaza, J. G. (2008). Cadenas productivas. Enfoques y precisiones conceptuales. Sotavento MBA, (11), 8-25. Disponible en: <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/viewFile/1602/1441>
- Kaplinsky, R. (2000). Spreading the gains from globalization: What can be learned value chain analysis. Journal: Problems of Economic Transition, 37(2), 74-115,

<http://doi.org/10.1080/10611991.2004.11049908>. Recuperado de <http://mesharpe.metapress.com>

Kaplinsky, R. y Mike, M. (2002), A Handbook for Value Chain Research, Brighton, Institute of Development Studies.

Krugman, P. R.(1979). Increasing return monopolistic competition and international trade. *Journal of International Economics*, 9 (4), 469-479. ISSN 0022-1996, Recuperado de [https://doi.org/10.1016/0022-1996\(79\)90017-5](https://doi.org/10.1016/0022-1996(79)90017-5).

Lombana, J. (2008). Marco analítico de la competitividad. Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. Volumen 26. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/854/4942>

Lugo-Morin, D. R., Desidério, E. D., & Franco, M. L. (2018). Prácticas y saberes comunitarios en la Sierra Norte de Puebla: el caso del café, sus plagas y enfermedades. *Revista de Investigación Agraria y Ambiental*, [S.l.], Vol. 9, n. 2, p. 77 - 88, July 2018. Disponible en <<http://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/riaa/article/view/2135/2567>>. Fecha de acceso: 22 oct. 2019 doi:<https://doi.org/10.22490/21456453.2135>.

Mochón, F. y Pajuelo, A. (1988). "La competitividad de la economía española: determinantes macro y microeconómicos", en la obra del Círculo de Empresarios La competitividad de la economía española: determinantes micro y macroeconómicos, pp. 229-244. Madrid: Círculo de Empresarios.

Muñoz, J., Riaño Campo, E., & Pinzón, A. (2019). Efecto de la procedencia y el almacenamiento en la calidad del café. *NOVA*, 17(31), 117-128. Recuperado a partir de <https://revistas.unicolmayor.edu.co/index.php/nova/article/view/949>

Organización Internacional de Café -OIC. (2018). Historical Data on the Global Coffee Trade Recuperado de [http://www.ico.org/new\\_historical.asp](http://www.ico.org/new_historical.asp)

Oddone, N., Salido M. J., Santamaría G., J. y Reynoso, M. (2016), Fortalecimiento de la cadena de valor de tomate y chile verde dulce en El Salvador, Ciudad de México, Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (UN-CEPAL) y Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA).

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial \*-ONUDI (2004). Manual de minicadenas productivas. Bogotá, Colombia. Recuperado en: [http://www.unido.org/fileadmin/import/29101\\_ManualMinicadenasProductivas.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/import/29101_ManualMinicadenasProductivas.pdf)

Padilla Pérez, R. y Oddone, N. (2016), Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor, Ciudad de México, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). Disponible en: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40662/1/S1601085\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40662/1/S1601085_es.pdf)

Perea Quezada, J. & Rivas Tovar, L. A. (2008). Estrategias competitivas para los productores cafetaleros de la región de Córdoba, Veracruz, frente al mercado mundial. *Contaduría y administración*, (224), 9-33. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422008000100002&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422008000100002&lng=es&tlng=es).

Perea Quezada, J. (2010). El café orgánico, una ventaja competitiva para los productores cafetaleros del estado de Veracruz. *Investigación administrativa*, 39(105), 23-39. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-76782010000100023&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782010000100023&lng=es&tlng=es).

Porter, M. (1985) *The Value Chain and Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantages of Nations*. Londres: MacMilla.

Ricardo, D. (1817). *The principles of political economy and taxation*. Baltimore: Penguin. Recuperado de <https://socialsciences.mcmaster.ca/econ/ugcm/3113/ricardo&Principles.pdf>

Rivera Silva, M. del R., Nikolskii Gavrillov, I., Castillo Álvarez, M., Ordaz Chaparro, V. M., Díaz Padilla, G. & Guajardo Panes, R. A. (2013). Vulnerabilidad de la producción del café (*Coffea arabica* L.) al cambio climático global. *Terra Latinoamericana*, 31(4), 305-313. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-57792013000500305&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-57792013000500305&lng=es&tlng=es).

Scott, B. (1985). US competitiveness: concepts, performance and implications. En B. Scott, & G. Lodge, *US competitiveness in the world conomy* (págs. 14-32). Boston: Harvard Business School Press.

Simmie, J. (2006). Do Clusters or Innovation Systems Drive Competitiveness? En U. Asheim, P. Cooke, & R. y Martin, Clusters and Regional Development (págs. 164-187). Londres: Routledge

Smith, A. 1973 (1776). An inquiry into the nature and causes of wealth of nations. En: Ch. W., editor. The Harvard classics. New York: P.F. Collier & Son Corporations.

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación -SAGARPA (2018). Planeación Agrícola Nacional 2017-2030. Disponible en: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/256426/B\\_sico-Caf\\_.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/256426/B_sico-Caf_.pdf)

Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) (2018). Anuario estadístico de producción agrícola. Disponible en : <http://www.siap.gob.mx/cierre-de-la-produccion-agricola-por-estado>.

Trichet, J. (2008). How to increase the competitiveness of the European economy. Aachen: Conferencia del Karlspreis Europa Forum.

Tyson, L. (1992). Who's bashing whom? Trade conflicts in high-technology industries. Washington: Peterson Institute for International Economics.