

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LOS PRODUCTORES CAFETALEROS MEXICANOS FRENTE AL MERCADO MUNDIAL

JOAQUÍN PEREA QUEZADA*

Escuela Superior de Comercio y Administración
Unidad Santo Tomás

ABSTRACT

This article intend to identify the competitive strategies of the national coffee farmers in their products: cherry, parchment gold, roasted ground in front of the world wide farmers generally underdeveloped selling producer of raw material; and soluble and decaffeinated ones processed by the world wide roasting enterprises that are concentrate mainly in developed countries.

PALABRAS CLAVE

Estrategias de diferenciación,
ventaja competitiva y
mercado de compradores

INTRODUCCIÓN

La demanda mundial y nacional de café crecen 2.5% cada año y la población mundial 1.9%, sin embargo, la producción del café mexicano ha bajado su participación a la oferta mundial de 4.6% durante la cosecha 1998-1999 a 3.5% para la cosecha 2002-2003 como consecuencia de un descenso de su producción de 5 millones de sacos de café verde de 60 kilos, a 4.35 millones de sacos en el mismo periodo.

La justificación se apoya en la tendencia descendente del precio del quintal del café *arabica* en el mercado mundial de 149.3 dólares en 1995 a 64.16 dólares en el año 2003, con un ligero repunte en los últimos meses del mismo año.

La esperanza del regreso a los mercados internacionales de los altos precios provocó descuidos de los productores de sus plantaciones, culpando al sistema y al gobierno de su limitada capacidad de competencia y

viviendo actualmente una realidad que los sorprende con plantíos mal atendidos, baja productividad y sin capacidad financiera para hacerlos productivos.

México ocupaba el tercer lugar en el mercado mundial después de Brasil y Colombia; sin embargo, ha sido desplazado por Vietnam e Indonesia y actualmente por la India y ya se encuentran muy cerca Guatemala y Etiopía, países que han aprovechado el desconcierto generado por los precios internacionales para mejorar sus posiciones.

El café es la fuente de empleo de 262,593 jefes de familia en el país, pero a partir de la desaparición del Instituto Mexicano del Café (Inmecafe) como consecuencia de la desregulación y privatización de la economía y la transferencia de sus instalaciones a las organizaciones de productores, se suspenden los créditos, beneficio, comercialización, investigación y desarrollo tecnológico, producción de maquinaria industrial y seguridad en el abasto interno a la industria torrefactora y, consecuentemente, ocurre la desorganización de productores. Actualmente sólo algunas instituciones financieras como el Banrural y El FIRA apoyan a productores que son sujetos de crédito y a la Universidad Autónoma de Chapingo o al Colegio de Posgraduados que realizan investigaciones esporádicas en el campo técnico por la falta de recursos públicos.

* Estudiante del doctorado con especialidad en Ciencias Administrativas de la SEPI, ESCA Santo Tomás. Catedrático de la Universidad Paccioli de Córdoba. Línea de Investigación: Administración Estratégica Agraria. Correo: joaquinperea@yahoo.es. Tel. 012717120168

Hay propuestas pero se carece de planes integrales que incorporen a los productores en el plan de abasto nacional y de exportación que resuelva los problemas agrarios. Es necesario darle atención al campo, ya que constituye el sustento que da fortaleza a cualquier nación y permite desarrollar en forma armónica los demás sectores.

OBJETIVO

El presente trabajo tiene como objetivo descubrir el origen de los problemas cafetaleros y contribuir con estrategias corporativas y funcionales que puedan utilizar los productores para sobrevivir y mantenerse en los mercados nacional y mundial en los siguientes aspectos:

- En el campo técnico, evaluar cómo se utilizan los recursos humanos y materiales en el cultivo, cosecha, proceso y comercialización y que contribuyen a la productividad y rentabilidad del campo cafetalero.
- En la calidad, proponer la diferenciación del producto y la certificación para hacer rentable la producción cafetalera.
- En el campo teórico, utilizar las herramientas administrativas al servicio de los problemas agrarios que ayuden a identificar las estrategias de diferenciación aplicables al problema cafetalero.
- Identificar las estrategias que ayuden a cambiar la conducta de los productores y acepten asociarse y adaptarse a los cambios que implica la globalización y libre mercado.
- Identificar y evaluar las variables causales de las estrategias de diferenciación que permitan a los productores cafetaleros sobrevivir en el mercado actual.
- Justificar el trabajo de investigación que pueda ser complementado con aportaciones metodológicas para la propia investigación o para investigaciones futuras.

En el presente artículo se analizan las estrategias competitivas para los productores cafetaleros mexicanos frente al mercado mundial y, con posterioridad se publicarán las *Estrategias competitivas para los productores cafetaleros de la Región de Córdoba* como una muestra representativa de las prácticas de los productores veracruzanos.

MÉTODO

HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

La hipótesis como una respuesta tentativa a las preguntas de investigación releva a los objetivos y las preguntas de

investigación para guiar el estudio dentro del enfoque cuantitativo (Hernández et al. 2003, p. 152). Las hipótesis que se describen a continuación surgen como resultado del análisis del marco teórico y del análisis documental cafetalero como se muestra en los cuadros 1 y 2 con un sentido de entendimiento causa efecto, para tratar de dar respuesta a los problemas que enfrentan los productores cafetaleros y establecer las estrategias a seguir para mantenerse en el mercado.

HIPÓTESIS GENERAL

Las estrategias de diferenciación en imagen, diseño, calidad, suministro e indiferenciación en la producción cafetalera se explican por la calidad, la capacidad de producción, la capacitación de la mano de obra, mercadeo, innovación tecnológica, lealtad a la marca, logística de salida, organización, participación en el mercado, recursos financieros y rentabilidad.

HIPÓTESIS PARTICULARES

- Las estrategias de diferenciación en diseño y calidad del café dependen del proceso de producción y del cumplimiento de las normas de calidad establecidas. (Mintzberg, 1988, pp. 1-67; Bonales, 2001, p. 24)
- La capacitación a productores en el manejo del café cereza, pergamino, verde y tostado es condición de las estrategias de indiferenciación, por suministro y calidad. (Mintzberg, 1988, pp. 1-67; Bonales 2001, pp. 24)
- La lealtad del consumidor a la marca, participación en el mercado y el mercadeo determina la estrategia de diferenciación en imagen del café de altura y de especialidad, propio la región de Córdoba, en el mercado nacional y extranjero. (Mintzberg, 1988, pp. 1-67; Chauca, 2000, p. 40)
- La innovación tecnológica es condición para lograr estrategias de diferenciación en calidad del café que se pone en manos del consumidor. (Mintzberg, 1988, pp. 1-67; Bonales, 2001, p. 24; Chauca, 2000, p. 40)
- La logística de salida determina las estrategias de diferenciación en calidad e imagen cafetaleras en los mercados meta. (Mintzberg, 1988, pp. 1-67; Bonales, 2001, p. 24)

- La organización de productores con esfuerzos unidos es condición para el logro de estrategias de diferenciación en calidad e imagen. (Mintzberg, 1988, pp. 1-67; Chauca, 2000 p. 40)

La administración de los recursos financieros y su rentabilidad determina las estrategias de diferenciación en diseño, calidad, suministro e imagen del café (Mintzberg, 1988, pp 1-67, Chauca 2000; p. 41).

FIGURA No. 1 DIAGRAMA CAUSA EFECTO



VARIABLES CAUSALES

CUADRO No. 1. FACTORES DE ANALISIS POR AUTOR

Autor	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	Total
Calidad	✓	✓		✓	✓		✓	✓			✓	✓	✓			✓	10
Capacidad de Producción			✓	✓	✓				✓	✓		✓	✓	✓			8
Capacitación y mano de obra	✓			✓					✓	✓		✓	✓	✓			7
Habilidades de mercado		✓	✓	✓						✓		✓	✓				6
Innovar	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		12
Lealtad a la marca	✓			✓	✓		✓	✓		✓		✓	✓				8
Logística de salida	✓		✓	✓				✓		✓		✓		✓			7
Organización	✓		✓						✓	✓		✓	✓				6
Participación en el mercado				✓	✓		✓	✓				✓	✓				6
Recursos financieros	✓		✓		✓				✓	✓		✓	✓				7
Rentabilidad	✓		✓		✓		✓					✓	✓				8
Total	8	3	7	9	7	1	4	5	5	8	1	11	10	4	1	1	85

Fuente: Porter, 1990; II. Hill y Jones, 1996 pp.176-182; III. Díez de Castro, et al. 2001 pp. 225). IV. Hofer 1975 p.798; Rowe, Mason y Dickey 1982 pp 155-156; VI. Sallenave [1984] pp. 70-80; VII. Buzzel y Gale, 1987 VIII. Smothars 1990 pp.521-533 IX. SAGARPA 2001 X. Andrade [1994], pp.613-614 XI. Ishikawa, 1976; XII. Sosa, 2001. XIII. El mundo, marzo 13, mayo 6, 12, junio 26, octubre 1, 13, 16, 18, noviembre 1 y 7, diciembre 9 y 12 2002; XIV. Porter 1985; XV. Mintzberg, 1986; XVI. Herrera, 1994 p. 13.

Los modelos de planeación estratégica con aportaciones de diferentes autores aparecen citados en el cuadro 1, con las variables que se repiten con mayor frecuencia y que se han tomado como punto de partida para la presente investigación.

RELACIÓN CAUSAL ENTRE VARIABLES

Las variables seleccionadas como calidad, capacidad de producción, capacitación de la mano de obra, comercialización, innovación, lealtad a la marca, logística de salida, organización, participación en el mercado, recursos financieros y rentabilidad como variables independientes al evaluarse deberán medir el grado en que afectan a las estrategias de diferenciación de imagen, de diseño, en calidad, suministro y falta de diferenciación.

Mediante el análisis del marco teórico, las variables definidas se relacionan con la capacidad de producción cafetalera en cuanto a la disponibilidad y utilización de los recursos naturales y humanos. En innovación de procesos y productos, con la competitividad de un mercado donde el consumidor exige productos de calidad y acordes a sus necesidades. En comercialización para colocar productos al alcance del consumidor y entregados oportunamente a precios accesibles que sean capaces de lograr posicionarse en el mercado. La organización de productores es condición necesaria para lograr ventajas sobre la competencia y principio para formar una cultura de apoyo mediante un proceso de capacitación de productores dispuestos a organizarse para lograr un mayor acercamiento con el cliente. Por último, la organización permitirá tener acceso a apoyos presupuestales, y si logra ser rentable contará con financiamiento bancario.

Se espera probar que las variables independientes sean causales del problema cafetalero y que si éstas se manipulan pueden generar cambios importantes para los productores que les ofrezcan estrategias de diferenciación sobre sus competidores.

VARIABLES CAUSALES E INDICADORES DE MEDICIÓN

Una investigación causal requiere de la construcción de hipótesis causales, sin embargo sólo se justifica si se han realizado hipótesis correlacionales con las variables de

estudio y se ha demostrado su asociación y relación. Las hipótesis correlacionales no sólo pueden establecer que dos o más variables se encuentran asociadas, sino también cómo es la relación entre ellas. Asimismo "el orden en que se coloquen las variables no es importante, ya que no hay relación de causalidad, al carecerse de variables dependientes e independientes." (Hernández et al. 2003, pp. 149-150)

Las variables que establecen las relaciones de causalidad proponen un sentido causa-efecto entre ellas. A opinión de Hernández et al., para establecer causalidad antes debe haberse demostrado correlación y, además, la causa debe ocurrir antes que el efecto, de tal forma que los cambios en la causa deben provocar cambios en el efecto. (Hernández et al 2003, pp. 153-154).

La Regresión múltiple sirve para predecir el valor de una variable dependiente conociendo el valor y la influencia de las variables independientes incluidas en el análisis. Las hipótesis causales multivariadas se pueden construir con diversas variables independientes y una dependiente.

La elección del método de análisis multivariado estará en función de la relación entre las variables seleccionadas. Para el grado de confianza global se puede utilizar la regresión múltiple que permite medir el impacto parcial de cada variable y acumulado en la variable dependiente, que se puede medir utilizando el análisis de varianza (ANOVA).

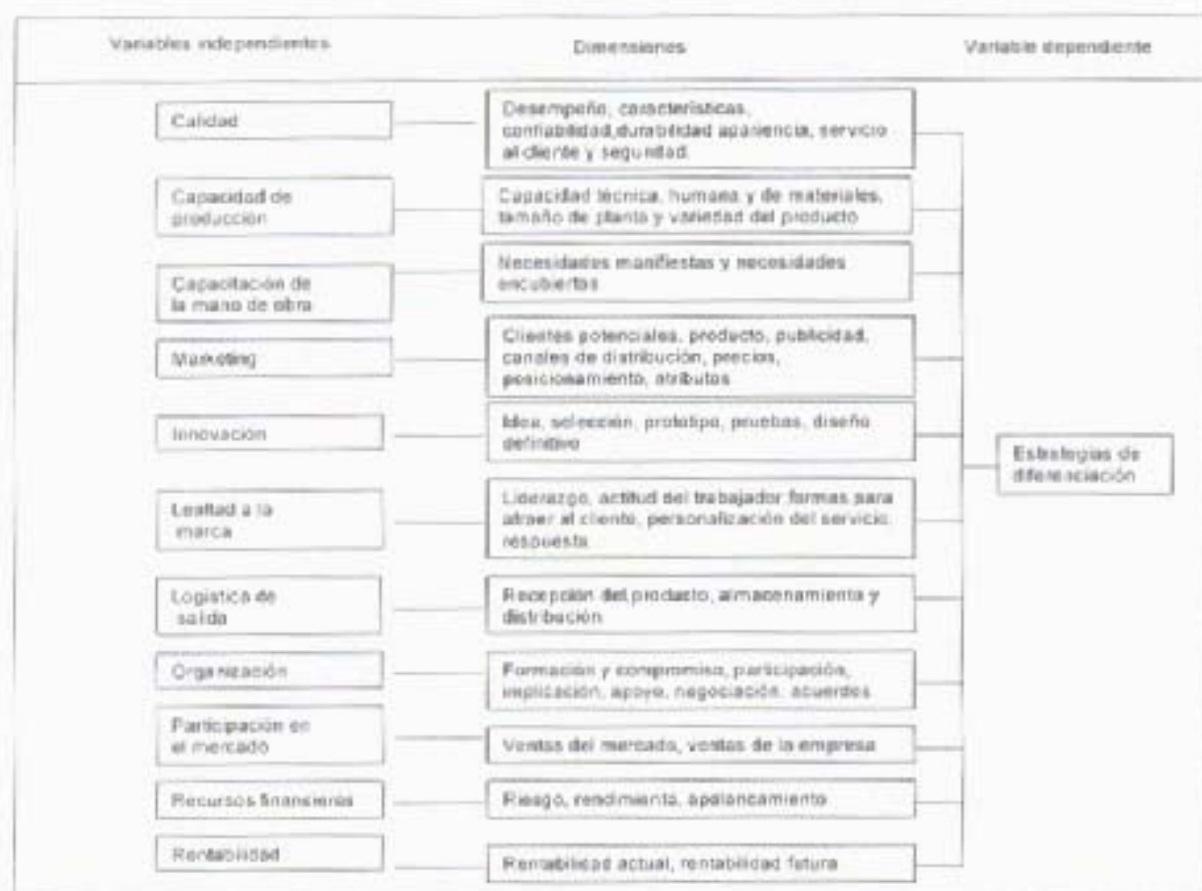
X_i = Variables independientes

Y_i = Variable dependiente



La relación entre las variables dependiente e independiente se presenta en el cuadro 2.

CUADRO No. 2. RELACIÓN CAUSAL ENTRE VARIABLES



Fuente: elaboración propia con datos del cuadro No. 1.

En investigaciones correlacionales previas como las realizadas por Bonañes (2001) y Chauca (2000) se ha probado la validez y confiabilidad de las variables seleccionadas, por lo que se intentará establecer el impacto causal de las variables independientes identificadas, en las estrategias de diferenciación cafetaleras.

MERCADO MUNDIAL

México es uno de los países más abiertos y de los menos competitivos, mantiene 31 acuerdos de libre comercio con países de tres continentes y su índice de apertura al exterior es de 70% (importaciones más exportaciones respecto al PIB). El Informe Mundial de competitividad 2000 del Foro Económico Mundial, lo ubica en el lugar 43 de competitividad entre 58 países. Asimismo, ocupa el lugar 51 como uno de los países con mayor dificultad para abrir nuevas empresas. (Villareal y Ramos de V.I., 2001, septiembre, pp. 772-775).

Esta tendencia de apertura al mercado exterior ha impulsado progresivamente las estructuras de poder internas con opciones de incorporarse al dinamismo creciente del mercado mundial, a la vez que ha deteriorado las condiciones de supervivencia de sectores como el agrícola que no ha sido capaz de incorporarse más que parcialmente al cambio (véase el cuadro 3). La forma de producción campesina ha dejado de formar parte de la reproducción del capital global, donde la inserción de los campesinos como productores de granos básicos es irrelevante. El nuevo modelo de acumulación excluye a los obreros como consumidores y a los campesinos como productores (Rubio 2000, marzo, pp. 269-271), propiciando un desplazamiento creciente de la mano de obra agrícola a las fronteras o a los campos agrícolas de otros países con diferentes estrategias de producción, al perder la función productiva que los vinculaba con su tierra.

**CUADRO No. 3. CRECIMIENTO ANUAL DEL PIB Y DEL SECTOR AGROPECUARIO
México 1993- 2001 (%)**

Años	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
PIB	1.9	4.5	-6.2	5.1	6.8	4.8	3.9	6.6	-0.1	0.7	1.3	3.2
Sector agropecuario	3.1	0.9	1.0	3.6	0.2	0.8	3.6	0.6	3.5	0.3	3.9	2.7

P = datos preliminares

Fuente: Banamex. Revista Examen de la Situación Económica de México, agosto de 1999 y No. 938 de febrero de 2004.

Entre los productos afectados están el azúcar, el café y el cacao, que en el mercado mundial mantienen precios distorsionados y bajos debido a las políticas proteccionistas de los países desarrollados y la baja productividad de las economías exportadoras. El campo cañero se caracteriza por el minifundio, presenta baja calidad de la materia prima, con elevados costos de producción y transporte. El pago de la tonelada cosechada al mismo precio a productores buenos y malos no mejora la calidad de sacarina ni los estimula a producir caña de calidad. (García y Escalante, 1997 diciembre p.981)

Si a esta ausencia de capacidad competitiva se agregan los subsidios que otorga Estados Unidos a sus exportaciones a México, con el pretexto de que son indispensables para competir con las que la Unión Europea realiza en iguales condiciones, las importaciones de productos básicos se habrán incrementado en forma considerable. En 1999 Estados Unidos exportó a México productos clasificados en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), como sensibles que rebasaron los cupos anuales convenidos en el Tratado en las siguientes proporciones: frijol (111% de más), carne de pollo (166%) papas frescas (99%) y papas preparadas (1006%) de más (Alcaraz y Alcaraz 2001, junio, pp. 512-513)

**CUADRO No. 4. EXPORTACIONES AGROALIMENTARIAS MEXICANAS A ESTADOS UNIDOS
(Miles de dólares)**

	1989		1999	
	Miles de Dols.	%	Miles de Dols.	%
Total	2 284 288	100.0	4 847 519	100.0
Hortalizas frescas	676 965	29.6	1 736 416	35.8
Frutas frescas	217 898	9.5	759 227	15.7
Café	501 186	21.9	364 241	7.5

Fuente: <http://www.ecs.usda.gov/databases/index.asp?Type=MC> y <http://www.las.und.edu/scripts/wtinfo/bico.htm>

El café como parte de los productos exportados a Estados Unidos de Norteamérica manifiesta un evidente descenso en cifras absolutas y relativas con una contracción de las ventas a ese país de 3.2%, promedio anual en el periodo 1989-1999 y una evidente tendencia

descendente en la participación del café mexicano en las importaciones de este producto en Estados Unidos durante el mismo periodo, como se observa en los cuadros 4 y 5.

**CUADRO No. 5. PARTICIPACIÓN PORCENTUAL DEL CAFÉ MEXICANO EN LAS IMPORTACIONES
DE CAFÉ DE ESTADOS UNIDOS (1989-1999)**

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Participación %	20.6	17.6	17.9	14.8	16.5	13.4	18.1	20.5	17.1	14.9	15.4

Fuente: USDAERS, FATUS<<http://www.econ.ag.gov/databases/index.asp?Type=MC>>

MERCADO DE VENDEDORES

La producción mundial anual del café supera a los 100 millones de sacos de 60 kilogramos cada uno. La tendencia de los países productores a atender los mercados extranjeros ha incrementado las exportaciones

de 70.8% en la cosecha 1994-1995 a 80.1% para la cosecha 2003-2004, con un porcentaje global mediante 11 cosechas de 78.2% destinado al mercado mundial. Al consumo nacional se dedican porcentajes cercanos a 20% (véase el cuadro 6).

CUADRO N°. 6. LA EXPORTACIÓN DEL CAFÉ EN EL MERCADO MUNDIAL Y NACIONAL
(Millones de sacos de 60 kg.)

Años	Producción mundial (p)	Exportación mundial(x)	% (x/p)	Producción mexicana	Exportación mexicana	Consumo per cápita en México (kg.)
1994-1995	97.0	68.7	70.8	4.000	3.257	0.9120
1995-1996	88.9	74.1	83.4	5.300	4.579	0.5972
1996-1997	103.8	84.5	81.4	5.100	4.381	0.8222
1997-1998	97.7	77.9	79.7	4.950	3.882	0.7769
1998-1999	108.5	84.8	78.2	5.010	4.105	0.7434
1999-2000	113.4	92.4	81.5	6.193	5.138	0.6506
2000-2001	117.7	90.7	77.1	4.800	3.822	0.6031
2001-2002	110.9	87.5	78.9	4.200	3.200	0.6056
2002-2003	123.9	91.4	73.8	4.350	3.400	0.5651
2003-2004	106.9	85.6	80.1	4.500	3.550	0.5451
2004-2005	117.7	90.1	76.6	4.500	3.550	0.5353

Fuente: <http://www.fas.usda.gov/scripts/wfattacherep/attach_e_out.asp>

Los seis países con mayor producción en el mundo presentan inestabilidad en la magnitud de su participación en la producción mundial, por los programas puestos en marcha que les han permitido impulsar temporalmente sus cultivos en forma extraordinaria como lo reflejan los datos para Vietnam y Brasil (véase el cuadro 7), sin embargo, la tendencia de su participación en las últimas seis cosechas ha sido creciente, iniciando con 60.9% en 1999-2000, 65.9% en 2003-2004, y se espera que participen con 68.9% en la próxima cosecha de 2004-2005.

El volumen de producción y la productividad de cada uno de los seis países seleccionados provocan que cambie el orden de los mismos al ser desplazado Colombia del segundo lugar por Vietnam, y no obstante su intento de retomar el segundo lugar para la cosecha 2002-2003 se espera que quede desplazado en las dos siguientes.

Vietnam ocupaba el quinto lugar, por debajo de México en las cosechas anteriores a 1999, sin embargo la atención que prestan al café los ha puesto en el segundo lugar dentro de la competencia mundial. Brasil que en la cosecha 2001-2002 produjo 35.1 millones de sacos de

café, incrementó su producción en 47% para la cosecha 2002-2003, su área cultivable en 17.7 % y su productividad por hectárea en 25.1%. El exceso de producción y la escasez de demanda provocó acumulación de inventarios que obligaron a esta nación a contraer su oferta en 38% para la cosecha 2003-2004, y se espera retomen su tendencia creciente de producción a 42.4 millones de sacos para la cosecha 2004-2005.

La productividad por hectárea no es una característica de los cafetaleros mexicanos, Vietnam los supera en rendimientos equivalentes a 3.2 veces, Brasil y Colombia en 2.5 veces y sólo Indonesia alcanza una productividad similar a la de México.

Los países cafetaleros seleccionados exportaron en conjunto el 78% de sus cosechas de 1999-2000 y 2001-2002 y presentan desórdenes para la cosecha 2000-2001 como consecuencia de la sobreproducción de Vietnam y Brasil. La situación más crítica se presenta en la cosecha 2002-2003, con un descenso en el porcentaje de exportación de estos países a 69.4% por la sobreproducción de Brasil. Para la cosecha 2003-2004, se desploma la producción brasileña en 19.6 millones de sacos y de nuevo acelera la participación del mercado externo a 82.4 por ciento.

CUADRO No. 7. PRODUCCIÓN PROMEDIO POR HECTÁREA

Cosecha	Brasil	Vietnam	Colombia	Indonesia	La India	México	Total
Producción*							
1999-2000	30800	11010	9512	6660	4870	6193	69045
2000-2001	34100	15333	10520	6495	5020	4800	76268
2001-2002	35100	12833	11950	6160	5000	4200	75243
2002-2003	51600	11167	11712	6140	4588	4350	89557
2003-2004	32000	11833	11800	5700	4587	4500	70420
2004-2005	42400	12000	11600	5750	4835	4500	81085
Hectáreas**							
1999-2000	2006	360	650	900	308	700	4924
2000-2001	2055	450	650	891	314	650	5010
2001-2002	2005	470	650	880	310	600	4915
2002-2003	2360	510	630	840	323	600	5263
2003-2004	2279	500	620	800	323	600	5122
2004-2005	2205	495	630	800	320	600	5050
Producción por Hectárea***							
1999-2000	15.4	30.6	14.6	7.4	15.8	8.8	14.0
2000-2001	16.6	34.0	16.2	7.3	16.0	7.4	15.2
2001-2002	17.5	27.3	18.4	7.0	16.1	7.0	15.3
2002-2003	21.9	21.9	18.6	7.3	14.2	7.3	17.0
2003-2004	14.0	23.7	19.0	7.1	14.2	7.5	13.7
2004-2005	19.2	24.2	18.4	7.2	15.1	7.5	16.1

*Miles de sacos de 60 kg

**Miles de hectáreas

***Sacos de 60 kg. por hectárea

Fuente: USDA, Foreign Agricultural Service

<http://www.fas.usda.gov/scripts/awfattachersp/default.asp>http://www.fas.usda.gov/scripts/awfattachersp/attach_out.asp

La preferencia de los mercados internacionales por café verde con una presencia en la exportación de los países seleccionados y exportadores de 92%, permite observar en el cuadro 8 un desorden similar al presentado por la exportación total. Es evidente que la oferta no presente ninguna tendencia, ya que la misma es manipulada por los intermediarios en el manejo de inventarios aprovechando la sobreproducción para regular los precios en el mercado.

No obstante los problemas en el mercado cafetalero, Brasil, Vietnam y Colombia presentan una aceptación creciente de sus productos en la demanda mundial. El primero con un crecimiento anual de 4%, el segundo con un crecimiento de 1.76% y el tercero con un crecimiento de 4%. Los resultados no son los mismos para los tres países restantes que, ante un mercado mundial errático de cafés verdes, tostados y solubles con pérdidas anuales en ventas del 1.5%, también perdieron presencia

en este mercado: con 4.1%, Indonesia, con 4.7% la India y con 6.8% México.

Brasil, Colombia, la India y México exportan parte de su café procesado en tostado y molido o soluble en proporciones crecientes que han pasado de 6.6% en la cosecha 1999-2000 a 7.8% en la cosecha 2003-2004 sobre la exportación total. El país con mayor participación es Brasil, que exporta 10.6%, en cafés tostados y solubles. Vietnam e Indonesia sólo venden cafés verdes, permitiendo con ello que los países importadores se ocupen de la tarea de agregar valor en la cadena al consumidor. México exporta 5.3% en tostados y solubles y 94.7% en verdes.

CUADRO No. 8. EXPORTACIÓN DE CAFÉ VERDE, TOSTADO Y SOLUBLE
(Miles de sacos de 60 kg)

Cosecha	Brasil	Vietnam	Colombia	Indonesia	La India	México	Total	Total mundial
Exportación								
1999-2000	20020	10660	8642	5337	4250	5338	54247	92375
2000-2001	23386	14916	9650	5202	3600	4022	60776	90664
2001-2002	23980	12333	11070	4725	3400	3400	58908	87483
2002-2003	29396	10667	10478	4706	3553	3400	62200	91418
2003-2004	24500	11633	10510	4330	3333	3750	58056	85555
2004-2005	26900	11450	10390	3945	3680	3750	60115	90093
Café Verde								
1999-2000	18000	10660	7982	5305	3570	5138	50655	87250
2000-2001	21000	14916	8970	5160	2930	3822	56798	84599
2001-2002	21400	12333	10360	4695	2700	3200	54688	80941
2002-2003	26620	10667	9808	4660	2852	3200	57807	84737
2003-2004	21900	11633	9820	4300	2582	3550	53785	78673
2004-2005	24000	11450	9720	3900	2929	3550	55549	83156
Tostado y soluble								
1999-2000	2020	0	660	32	680	200	3592	5125
2000-2001	2386	0	680	42	670	200	3978	6065
2001-2002	2580	0	710	30	700	200	4220	6542
2002-2003	2776	0	670	46	701	200	4393	6681
2003-2004	2600	0	690	30	751	200	4271	6882
2004-2005	2900	0	670	45	751	200	4566	6937

Fuente: USDA, Foreign Agricultural Service

<<http://www.fas.usda.gov/scripts/attacherep/default.asp>><http://www.fas.usda.gov/scripts/attacherep/attach_e_out.asp>

Los cafés verdes presentan un descenso en su demanda externa a diferencia de los tostados, solubles y descafeinados, que en las cosechas analizadas crecieron 6.2% durante el año y para los países analizados 4.9% durante el año.

El café se cultiva en tierras con características especiales de altura y tipo de suelo y se identifica como un cultivo propio de las economías subdesarrolladas que dependen de la producción cafetalera saturada en el mercado mundial con el apoyo de las empresas Nestlé, Becofisam, Vokaffe, AMSA, Grupo Esteve, California, Newmann y Expogramos, que vigilan que no se destruya 5% de café de inferior calidad como resultado del acuerdo con la Organización Internacional del Café, para evitar que repunten de los precios internacionales de las materias primas –café verde–. (Espinosa, 2002, *El Mundo de Córdoba*, 26 junio; Vargas, C.E., 2002, *El Mundo de Córdoba*, 13 marzo)

EL CONSUMO DOMÉSTICO Y LA LEALTAD DE LOS CLIENTES

Los seis países con mayor producción cafetalera (Brasil, Colombia, Indonesia, Vietnam, la India y México) generan 65.8% de la producción mundial. Destinan 72% al mercado externo y consumen sólo 28% de su producción. El mercado externo se consolida como la fuente de sobrevivencia para los productores cafetaleros (Véase el cuadro 8)

**CUADRO No. 9. KGS. DE CONSUMO ANUAL. PROMEDIO POR HABITANTE
EN PAÍSES CAFETALEROS Y NO CAFETALEROS**

País productor Cosecha 2003-2004	Producción	Exportación	Consumo por habitante	País no productor	1996	1999	2002
Brasil	32.0	18.0	4.511	Estados Unidos	4.10	4.24	3.95
Colombia	11.3	10.0	3.333	Australia	8.11	8.44	7.10
Indonesia	6.0	4.3	0.601	Bélgica-Luxemburgo	6.38	5.29	9.14
México	4.5	3.6	0.545	Dinamarca	9.91	9.66	8.02
Vietnam	12.2	11.6	0.800	Finlandia	10.56	11.43	11.24
Etiopía	4.3	2.5	1.328	Francia	5.69	5.70	5.54
Guatemala	3.8	3.4	1.071	Alemania	7.16	7.46	6.59
Uganda	3.1	2.9	0.000	Grecia	4.19	3.69	5.18
India	4.3	3.1	0.050	Italia	4.95	5.14	5.36
Costa Rica	2.1	1.9	5.294	Holanda	9.84	5.71	6.10
Honduras	2.8	2.5	3.214	Portugal	3.79	4.79	4.30
El Salvador	1.3	1.1	1.071	España	4.49	5.12	4.33
Ecuador	0.8	0.5	0.504	Suecia	8.78	8.70	8.33
Perú	2.9	2.7	0.247	Reino Unido	2.43	2.27	2.19
Kenya	1.0	1.0	0.208	Chipre	4.14	4.32	4.48
Otros	14.5	10.3		Japón	2.83	3.00	3.27
				Noruega	9.77	10.56	9.15
				Suiza	7.82	7.25	6.78
Total	106.9	79.4		Promedio	4.64	4.70	4.54

Fuente: <http://www.fas.usda.gov/scripts/watattachrep/attach_out.asp> y

<<http://www.fas.usda.gov/scripts/watattachrep/default.asp>>

Fuente: Horticultural and Tropical Products División, FAS/USDA.

México produjo 4 millones de sacos de 60 kg en la cosecha 1994-1995, 6 193 millones en la cosecha 1999-2000 y 4.5 millones en la cosecha 2003-2004. La irregularidad de la producción, como se observa en el cuadro 6, no se refleja en el consumo interno; en 1994-1995 se consumían 912 gramos por habitante, en 1998-1999, 743 gramos, y para la última cosecha el consumo descendió a 535 gramos. Con excepción de países productores como Brasil, Colombia, Costa Rica y Honduras que cuentan con mercados internos de consumo desarrollados, los países productores restantes aún tienen mercados internos incipientes con deficientes estrategias de comercialización. El consumo promedio por habitante en países altamente consumidores creció de 4.64 kg en 1996 a 4.7 kg en 1999, sin embargo, para el año 2002 descendió a 4.54 kg como consecuencia de la contracción del consumo en la mayor parte de los países europeos. Los países con mayor consumo son Finlandia con 11.24 kg por habitante, Bélgica, Dinamarca y Noruega con 9 kg y con excepción de Japón y el Reino Unido, que presentan un consumo de 3.27 kg y 2.19 kg respectivamente, los países restantes consumen al

menos 4 kilos de café promedio por habitante (véase el cuadro 9).

El café tostado y molido, café soluble y café descafeinado en todas sus marcas y presentaciones es ampliamente aceptado, ya que todos los países en pequeñas o grandes cantidades lo consumen, sin embargo, su procesamiento y comercialización se realiza de forma mínima en el mercado interno. La industria de la torrefacción y solubilización del café está controlada por las corporaciones agro-alimentarias multiproductos a escala mundial: Kraft-General Food-Jacobs-Suchard, filial de Philip Morris, Nestlé, Douwe Egberts, filial de la corporación Sara Lee, Folger Coffee Co., filial de Procter and Gamble, de las que Nestlé (Suiza) y Philip Morris (Kraft + Nabisco) de EU, que están clasificadas como las corporaciones de alimentos y bebidas más grandes del mundo con el primero y segundo lugar respectivamente (Grupo Acción sobre Erosión, Tecnología y Concentración 2001, Jornada, 26 diciembre).



ORGANIZACIÓN DE LA COMPETENCIA

Los niveles de productividad por hectárea alcanzados por los cafetaleros vietnamitas y los aún atractivos precios del café robusta en el año 1999, los motivó a impulsar acuerdos de cooperación de mercadeo y administración para la calidad del café con la Indonesia Association of Coffee Exporters (IAKE) representantes de los productores de los países asiáticos que incluyen a Vietnam, Indonesia y la India. Asimismo, incrementaron las hectáreas

sembradas y cosechadas de café de 206 mil en la cosecha 1996-1997 a 360 mil para la cosecha 1999-2000. Sin embargo, los precios por tonelada vigentes a octubre de 1999 de 1,032 dólares por tonelada (47.47 dólares el quintal) continuaron su descenso hasta alcanzar los niveles más bajos en mayo de 2001 de 410 dólares la tonelada -24.60 dólares el saco de 60 kg- (USDA/ERS, FATUS, 2002, GAIN Report # VM1010).

CUADRO No. 10. PRODUCCIÓN DE CAFÉ POR ESPECIE
(Miles de sacos de 60 kg)

Cosecha	Brasil	Vietnam	Colombia	Indonesia	India	México	Total
Producción*							
1999-2000	30800	11010	9512	6660	4870	6193	69045
2000-2001	34100	15333	10520	6495	5020	4800	76268
2001-2002	35100	12833	11950	6160	5000	4200	75243
2002-2003	51600	11167	11712	6140	4588	4350	89557
2003-2004	32000	11833	11800	5700	4587	4500	70420
2004-2005	42400	12000	11600	5750	4835	4500	81085
Arábica							
1999-2000	25800	90	9512	460	1985	5993	43840
2000-2001	26600	117	10520	455	1740	4600	44032
2001-2002	23000	166	11950	480	2000	4000	41596
2002-2003	39600	250	11712	500	1702	4200	57964
2003-2004	22600	310	11800	500	1775	4350	41335
2004-2005	33100	300	11600	550	1750	4365	51665
Robusta							
1999-2000	5000	10920	0	6200	2885	200	25205
2000-2001	7500	15216	0	6040	3280	200	32236
2001-2002	12100	12667	0	5680	3000	200	33647
2002-2003	12000	10917	0	5640	2886	150	31593
2003-2004	9400	11523	0	5200	2812	150	29085
2004-2005	9300	11700	0	5200	3085	135	29420

Fuente: USDA, Foreign Agricultural Service <http://www.fas.usda.gov/scripts/attacherep/default.asp>

DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS

En el mercado mundial se producen dos especies de café: arábica y robusta, con múltiples variedades de cada uno. Los cafés robusta son fuertes y los arábica son suaves. Los mayores productores de cafés suaves arábica son Brasil, Colombia y México y los productores de cafés fuertes robusta son Vietnam, la India e Indonesia. La producción de cafés robusta se ha fortalecido, reduciendo la distancia con el café arábica de 73.9% en la cosecha 1999-2000 a 42.1% para la cosecha 2003-2004 (véase el cuadro 10). La producción del café arábica manifiesta estancamiento del año 2000 al 2001 y

descenso de 4.5% en el año 2002 al contraerse la producción de Brasil y México como respuesta al movimiento de precios. Para el ciclo 2002-2003, Brasil aumentó su producción de arábica en 16.6 millones de sacos de 60 Kg para descender nuevamente en 17 millones de sacos en el ciclo siguiente como respuesta a la falta de demanda del mercado, incapaz a absorber el exceso de oferta. El café robusta aumentó su producción del año 2000 al 2001 al incrementarse las hectáreas plantadas en Brasil y Vietnam. Esta tendencia se mantuvo para la cosecha 2001-2002, sin embargo, para la cosecha 2002-2003 con el descenso de la producción

en Vietnam el mercado de este producto se contrae en 2 millones de sacos.

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE COMPRADORES

Ocho países: Estados Unidos, Alemania, Japón, Italia, España, Bélgica, Canadá y Francia acaparan 54.8% de la producción mundial y el 42.1% de la exportación de los cinco países con mayor oferta en el mercado. Como se observará en el cuadro 11, el mercado de Estados Unidos es atendido por Brasil (14.1%), Colombia (15.9%)

y México (9.5%). Los mercados restantes son atendidos por Brasil, Vietnam, Colombia e Indonesia y marginalmente por México, que atiende los mercados de Suiza con 9.2%, Holanda con 1.6% y Francia con 0.7%. La participación de México con los cafés tostados y molidos y descafeinados en los mercados europeos es poco relevante. De los 19 millones 846 mil 012 kilogramos procesados en el año 2000, 97.5% fue vendido a Estados Unidos (Global Trade Information Services, Inc., 2001 World Trade Atlas, México, January).

CUADRO No. 11 DEMANDA DE CAFÉ VERDE POR PAÍS CONSUMIDOR SEGÚN PAÍS DE ORIGEN
(Volumen en miles de sacos de 60 kg al año 2000)

Países compradores	Países vendedores						Demanda interna
	Brasil	Vietnam	Colombia	Indonesia	México	Otros	
Estados Unidos	2644	691	2971	553	1780	10050	18689
Alemania	3538	651	1717	794	71	6139	12910
Japón	1144	286	1265	1090		3575	7360
Francia	751	169	305		46	5235	6506
Italia	1569	224	228	324		3990	6335
España	614	131	228			2945	3918
Bélgica	817	186	481			1789	3273
Canadá	438	32	431			2239	3140
Reino Unido		485	232	185		2098	3000
Holanda	452	549	239		46	1538	2824
Polonia		54		410		1975	2439
Suiza		1890			191	0	2081
Suecia			222			1455	1677
Rusia						1563	1563
Corea		60		192		1064	1316
Australia						1301	1301
Finlandia						1078	1078
Dinamarca						1028	1028
Singapur		714		206		0	920
Grecia	468					344	812
Eslovenia	657					0	657
Tailandia		367				0	367
Bulgaria				199		0	199
Otros	6928	4171	323	1384	3204	7028	8882
Total	20020	10660	8642	5337	5338	40817	92375

Fuente: USDA, Foreign Agricultural Service

<<http://www.fas.usda.gov/scripts/w/attacherep/default.asp>> y

<http://www.fas.usda.gov/scripts/w/attacherep/attach_out.asp>

La demanda interna en México es atendida en forma parcial con importaciones de café verde de diferentes países con una tendencia descendente para el periodo

de 1997-2000 (véase el cuadro 12). En 1997 se importaron 5.2 millones de kg y para el año 2000 solamente 0.5 millones. La demanda interna de las

empresas extranjeras estimuló las importaciones de café verde a partir del año 2001 con 17.7 millones de kilos (295,133 sacos de 60 kg) procedentes de Brasil, Vietnam y Estados Unidos; en el año 2002 se importaron 9.624 millones de kilos (160,400 sacos de 60 kg) procedentes 24.1% de Estados Unidos, y 74.5% de Brasil, y para el

año 2003 los 14 millones de kilos importados (233,367 sacos de 60 kg de café verde) procedieron en 97.6% de Brasil.

CUADRO No. 12. IMPORTACIONES DE CAFÉ VERDE EN MÉXICO
(enero a diciembre) (Miles de kg)

País exportador	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Brasil	180		1795	1	9632	7174	13668
Costa Rica	3						
Ecuador	359		574		400		
Indonesia	4 682						
E.U.A.		1254	400	404	1034	2323	334
Italia			12	26			
Colombia			6	98	108		
Vietnam					6535		
Otros		23	8	17			
Total	5 224	1277	2795	546	17708	9624	14002

Fuente: Global Trade Information Services, Inc. World Trade Atlas, México Edición January 2001, January 2003, 2004

Las importaciones de café molido y descafeinado tradicionalmente se recibían de Estados Unidos, 96.6% en 1997 y 96.7% en 1998. A partir de 1999 la participación de este país desciende a 49.1% y en el año

2000 a 46.2% con la aparición de Canadá, que atiende 46.4% de la demanda nacional de café descafeinado en este último año.

CUADRO No. 13. IMPORTACIONES DE CAFÉ TOSTADO Y SOLUBLE
(enero a diciembre) (Miles de kg)

Tarifa aduanera	Tipo de café	1997	1998	1999	2000
0901.21.01	Tostado	145.5	75.9	226.2	413.3
0901.22.01	Tostado decaf.	60.6	109.7	131.4	132.2
2101.11.01	Soluble	318.9	247.8	217.6	326.6
2101.12.01	Descafeinado	14.2	38.5	588.9	1099.3
Total		539.2	571.9	1164.1	1971.4

Fuente: Global Trade Information Services, Inc. World Trade Atlas, México Edición, January 2001, Banco de México, 1997, december 1999, Banco Nacional de Comercio Exterior, november 1998.

La demanda de cafés tostados solubles y descafeinados está creciendo con rapidez. En 1997 se importaban 539 mil kg y para el año 2000 ya se recibían 1 millón 971 kilogramos (véase el cuadro 13).

El renglón con menor dinamismo en las importaciones comprendidas en el periodo 1997-2000 es el soluble al

incrementarse sólo en 2.4%. El tostado lo hizo en 184%, el tostado descafeinado en 118% y el descafeinado en 7640% como una evidente manifestación del crecimiento en la demanda de cafés tostados y descafeinados.

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y DE PRODUCTO

Se estima que los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) son dueños de 97% de todas las patentes, y las corporaciones globales poseen 90% de toda la tecnología y los productos patentados. Las corporaciones están utilizando su poder económico para ganar enorme poder político, mientras los gobiernos se convierten en sus servidores en vez de servir a los ciudadanos (Grupo de Acción sobre Erosión, 2001, Jornada, 26 de diciembre).

HABILIDADES DE MERCADEO

Los precios promedio anual del café verde robusta y arábica en el mercado mundial han descendido en

proporciones diferentes, el café robusta bajó de 1.675 dólares el kilo en 1997 a 0.983 dólares para el año 2000, y al mes de mayo del año 2001 la tonelada de café verde se cotizaba en Vietnam en 410 dólares (0.410 dólares el kilo). El café arábica sufrió un descenso similar, de 3.836 dólares en promedio el kilo en 1997 bajó a 2.357 dólares para el año 2000 (véase el cuadro 14). Para diciembre del año 2000 en Brasil se cotizaba el café verde en 1.048 dólares el kg, para noviembre del año 2001 en 0.853 y para abril del 2002 en 0.9635 dólares, como una respuesta a la sobreoferta local. (USP/ESALQ/CEPEA, FAS/USDA, Brasil, 2002)

CUADRO No. 14. PRECIOS DE EXPORTACIÓN DE CAFÉ VERDE ROBUSTA Y ARÁBICA, 1997-2001 (Precios por kg, promedio anual en dólares)

País	1997	1998	1999	2000
Indonesia*	1.675	1.696	1.365	0.983
México**	3.836	3.802	2.627	2.357

*Café robusta. **Café arábica

Fuente: Trade by SITC, Central Statistics Agency (BPS-Badan Pusat Statistik), Indonesia; Global Trade Information Services, Inc. World Trade Atlas, México Edition, december 1997, november 1998, december 1999, january 2001.

Los cafés tostados y molidos, no obstante proporcionan mayor satisfacción al consumidor por su frescura y sabor, son complicados en su preparación por la presencia de residuos. Los cafés solubles y descafeinados constituyen una fuerte atracción para el consumidor, ya que son de preparación instantánea y sin desprendimiento de resi-

duos (véase equivalencias y mermas). Los precios aumentan dependiendo del valor agregado y las mermas, ya que del café verde al tostado se pierden 11 kg por quintal y en el descafeinado y soluble las mermas son aún mayores al retirarse los residuos y obtenerse sólo la esencia o concentrado del producto.

CUADRO No. 15. PRECIOS DE EXPORTACIÓN DE CAFÉS TOSTADOS Y SOLUBLES MEXICANOS (Precios promedio anual por kg en dólares)

TARIFAS	CAFÉS	1997	1998	1999	2000
0901.11	Verde	3.836	3.802	2.627	2.357
0901.12	Verde descafeinado	4.179	3.455	2.522	2.226
0901.21	Tostado	6.507	5.088	4.409	4.623
2101.11	Soluble	5.650	5.929	5.375	5.016
2101.12	Soluble descafeinado	7.599	7.292	7.275	8.008

Fuente: Global Trade Information Service Inc. World Trade Atlas, México Edition, january 2001.

Los precios del café verde presentan una tendencia descendente de 1997 al año 2002, como consecuencia de la sobreoferta mundial (véase el cuadro 15). A partir del año 2003 al contraerse la oferta mundial de 123.9 millones de sacos de 60 kg en este año a 106.9 millones

para el 2004, el café verde presenta un ligero repunte en el precio (Véase el cuadro 16).

El café tostado presenta una tendencia similar al café verde, por las preferencias del consumidor a productos

de solubles y fácil preparación, así como a su limitado tiempo de anaquel al perder progresivamente su sabor y aroma, y por el interés de las empresas importadoras de adquirir cafés verdes a precios accesibles para realizar mezclas al gusto del consumidor. En 1997 se vendía la libra a 4.111 dólares, fecha en que inicia su caída sin detenerse hasta alcanzar en 2004 el precio de 2.897 dólares la libra de café tostado y molido. El café soluble descafeinado, a diferencia de los anteriores, presenta un comportamiento creciente en sus precios: de 1997 al año 2003 a una tasa de 2.7% anual, sin embargo, sólo participa con 1.7% de los cafés tostados y solubles exportados y con 0.2% de la exportación total.

CUADRO No. 16 PRECIOS PROMEDIO ANUAL POR LIBRA DEL CAFÉ EN EL MERCADO MUNDIAL

Años	Verde arábica Centavos de dólar	Tostado Dólares	Soluble Dólares
1995	145.95	4.038	10.559
1996	119.77	3.430	9.959
1997	166.80	4.111	10.346
1998	121.81	3.765	10.483
1999	88.84	3.427	10.386
2000	79.86	3.450	11.005
2001	50.52	3.093	11.703
2002	45.09	2.924	12.079
2003	50.82	2.916	12.140
2004	64.68	2.897	N.D.

Fuente: Horticultural and Tropical Products Division, FAS/USDA
<<http://www.fas.usda.gov/scripts/w/attacherepdefault.asp>>

CALIDAD

Los habitantes de algunos países, preocupados por el desarrollo sustentable, han iniciado campañas para limpiar el ambiente de contaminantes, reciclar los reutilizables o desalentar con altos impuestos empaques y embalajes de lenta desintegración. Suiza prohíbe el empleo de botellas de PVC, varios países de la OCDE emprendieron un sistema de reembolso de depósitos para recipientes de bebidas contaminantes en potencia, en otros países se han establecido impuestos como medidas para desalentar el uso de materiales contaminantes y disposiciones sobre contenido de recirculación, donde se establece que ciertos materiales, como el papel y el cartón, deben contar con determinado porcentaje de insumos reciclados.

El sistema de embalaje y los procesos de certificación hacen necesario que los productos agrícolas readequen

sus procesos a los sistemas de producción y comercialización vinculados a consideraciones ambientales para sobrevivir en un mercado formado por consumidores con una amplia cultura ecológica.

En la actualidad los grupos de consumidores ecológicos constituyen una fuerza económica de gran importancia. Las familias compran alimentos cultivados de manera biológica y sin plaguicidas, seleccionan los desechos para su posterior recirculación, emplean la bicicleta en lugar del automóvil y comienzan a lavar su ropa en ecolavanderías. Las preferencias por productos ecológicos, principalmente en Alemania aumentaron de 51% en 1981 a 72% en 1991.

Se busca un mayor sentido de solidaridad y justicia entre productores y consumidores. El inconveniente es que las orientaciones del comercio mundial, como señala Torres F., las definen y controlan las empresas que venden productos orgánicos en los países compradores más ricos y son ellos los que fijan los criterios de certificación. En este aspecto se encuentra la clave para cuestionar la procedencia orgánica de un producto y el consecuente castigo en el precio. (Agosto 1996)

Ofrecer al consumidor café orgánico, producido con una cultura ecológica requiere un cambio de hábitos en el cultivo, que inician desde la adquisición de los insumos. Asimismo, el principio de escasez, calidad y productividad de los recursos materiales y humanos permitirá alcanzar la combinación óptima de insumos. (Schroeder, 1992)

Los organismos que certifican el café orgánico inspeccionan terrenos de cultivo, bodegas, áreas de procesamiento, transporte, documentación de acopio y comercialización para verificar el cumplimiento de las normas de producción y procesamiento de productos orgánicos. La certificación confirma el cumplimiento de las normas orgánicas por parte de los productores, procesadores y comercializadores, y garantiza al consumidor que está recibiendo productos orgánicos de calidad.

Opera en el país el Comité Universitario de Certificación de Productos Orgánicos (CUCEPRO) de la Universidad de Colima, en colaboración con la OCIA (Organic Crop Improvement Association), certificadora estadounidense. Realizando actividades de inspección y certificación.

La calidad del café tradicional se evalúa considerando, en primera instancia, la altura sobre el nivel del mar (m.s.n.m.) en:

- Café estrictamente altura, que se cultiva a altitudes mayores a 1200 m.s.n.m.
- Altura, que se cultiva a altitudes de 900 m.s.n.m.
- Extra prima lavado, que se cultiva entre 700 y 900 m.s.n.m.
- Prima lavado, que se cultiva entre 600 y 900 m.s.n.m.
- Buen lavado, que se cultiva entre 400 y 600 m.s.n.m.
- Lavado. Tratado con agua en el beneficio húmedo.
- Desmanche. Café con defectos.
- Natural tipo A. No pasa el beneficio húmedo, capulín secado al sol.
- Natural tipo B. No pasa el beneficio húmedo, capulín secado al sol de inferior calidad.
- Robusta lavado. Cafés para mezclas tratados con agua en el beneficio húmedo.
- Robusta natural. Café para mezclas. No pasa el beneficio húmedo, capulín secado al sol.

En segundo lugar, por la cantidad de defectos en verde, que se presentan al hacer una selección inadecuada o la presencia de objetos orgánicos e inorgánicos extraños en el café como consecuencia de una mala selección (Norma ISO 10470: 1993 de la Green Coffee- Defect Reference Chart que lista los defectos potenciales en café verde)

En tercer lugar, por su calidad en taza. Las características que se evalúan son la acidez, cuerpo y sabor. La calidad en taza se desarrolla en el producto desde la variedad de planta, técnicas de cultivo, altura sobre el nivel del mar, cosecha, proceso de selección del café, fermentación, secado beneficio seco, clasificación, tostado, molido y forma de preparación en taza.

INNOVACIÓN

La producción de café en México es muy inestable, se cultiva en lomeríos, zonas de transición altitudinal que separan la planicie y la sierra y se ubican a una altura entre los 1,000 y 1,500 metros sobre el nivel del mar. Estos cultivos pocas veces son afectados por sequías, heladas o fenómenos naturales, pero al estar expuestos a las condiciones ambientales sufren variaciones en su producción por la edad de las plantaciones, manejo de sombra, nutrición y fertilización, poda, control de maleza, plagas y enfermedades y el cultivo en áreas marginales.

Las condiciones del cultivo han constituido un buen pretexto para realizar *innovación tecnológica*. La pendiente de las áreas cultivadas que impiden la escarda de manera intensiva por los problemas de erosión. Condiciones que imposibilitan la utilización de maquinaria

agrícola y en ocasiones de instrumentos agrícolas de tracción animal, utilizando como alternativa mano de obra no calificada ante la carencia de tecnología cosechadora.

Los instrumentos de cultivo y cosecha más usuales son: el azadón, arado de palo, tlalacha, mortero y mano, yugos de madera, timón, coa, escarador, hacha, machete, algunos propios de las formas de cultivo colonial (Cruz, 1989, 112-120); se introducen también animales de trabajo como los bovinos y equinos y componentes necesarios para el cultivo y el transporte como el yugo y el arado. También se introduce el estiércol como abono para aumentar la fertilidad del suelo aún en uso en la región cafetalera (Coello 2000). Actualmente se han incorporado los siguientes instrumentos en el proceso: lima, punzón, piocha, pala redonda, serrucho, tijeras para podar, costalera, canastos, costallitas, bomba de aspersión, despulpadora, patio de secado, tanque de cemento de 400 litros, tanque de lavado de 2000 litros. Y tanque de fermentación de 500 litros.(Cruz, 1989, pp. 98-100)

Los factores naturales, tanto físicos como biológicos, mantuvieron bajos los niveles de insectos y enfermedades, malas hierbas y otras plagas, pero con el descubrimiento de pesticidas se distrajo la atención a las medidas de combate y control natural. Estos nuevos materiales eran económicos y efectivos en pequeñas cantidades, causando altos niveles de mortalidad a estas especies nocivas. El desarrollo de líneas genéticamente resistentes a los plaguicidas con una demanda mayor para atacarias, el alza de sus precios y el abuso en el uso de los mismos se manifiesta en un deterioro ecológico progresivo y bajos niveles de rentabilidad. Con esta política se están destruyendo plagas benéficas, parásitos y depredadores, lo que ha ocasionado una disminución de poblaciones polinizadoras permitiendo la formación de plagas secundarias y el aumento de fitotoxicidad de la especie cultivada.

DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS ORGÁNICOS

Difícilmente puede distinguirse un café orgánico de un tradicional con las mismas características, sin embargo, la lealtad del productor ante el consumidor quedará avalada mediante la certificación que garantiza el procedimiento de producto bajo las normas de sustentabilidad establecidas.

La sustentabilidad supone el cumplimiento de los siguientes criterios:

- La explotación de recursos naturales renovables sólo en tasas iguales o menores a sus tasas de regeneración.
- El empleo de recursos naturales renovables antes que de los no renovables.
- La observación de la capacidad máxima y los ritmos de la naturaleza para asimilar los efectos causados por el ser humano.

Se ha impulsado la producción y venta del café orgánico en los estados de Chiapas, Oaxaca, Puebla, Guerrero y Veracruz con las siguientes organizaciones: Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo, Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla, Chiapas, Michiza y Cepco en Oaxaca, Unión de Ejidos de la Selva, Otilio Montaño y Tiemelonla Nich K Lum, en Chiapas, Tesopan Titataniske, en Puebla, Coalición de Ejidos de la Costa Grande de Guerrero y la Unión Regional de Huatusco y EUNOT en Veracruz.

La producción se realiza con recursos limitados y la mayor parte de la fuerza de trabajo es aportada por la familia. La producción de café orgánico se caracteriza por la ausencia de fertilizantes, herbicidas, insecticidas, fungicidas, nematocidas, acaricidas, etcétera despertando en el consumidor el interés por proteger su salud, tomando un producto sano de alta calidad.

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE CAFÉ ORGÁNICO

El país contribuye a la producción mundial del café orgánico con 20.5%. La demanda es limitada y de lento crecimiento por la fuerte competencia de las empresas multinacionales con café tradicional, como Nestlé y Kraft-General Food (Maxwell), presentes en los mercados más importantes; Procter and Gamble en Estados Unidos o Brooke Bond Oxo en el Reino Unido. Los pequeños productores de café orgánico de la Unión de Comunidades indígenas de la Región del Istmo (UCIR), con el apoyo de la Fundación Max Havelaar (integrada por representantes de las asociaciones que la han apoyado y por cooperativas de productores) lograron penetrar en los mercados de Holanda, Suiza, Bélgica, Canadá, Alemania, Dinamarca, Francia, Italia, Japón, Luxemburgo, Reino Unido, Suecia, Noruega, Finlandia, que actualmente comparten con otras organizaciones en el país. (Renard, 1999)

LIQUIDEZ, APALANCAMIENTO Y RENTABILIDAD

La oportunidad en los servicios al campo y la cosecha son determinantes para aumentar la producción, sin embargo la falta de liquidez de los productores los obliga

a depender de los apoyos de gobierno que generalmente llegan tarde para el levantamiento de la cosecha (Espinoza, 16 octubre 2002). Para evitar la venta al ritmo de cosecha en un mercado inundado con precios bajos, es necesario obtener apoyos financieros que permitan al productor vender el café verde cuando el precio repunta. (Escobar, 2002, octubre 18) La ausencia de un padrón confiable, elaborado sin la intervención de los líderes y las autoridades como intermediarios, ha provocado la presencia de "productores" que cobran docenas de veces el subsidio. (Hernández, 1 noviembre de 2002; Rosas, 12 diciembre de 2002)

Para ser beneficiario de los apoyos gubernamentales, además de formar parte del padrón de cafeticultores, se debe presentar el programa de trabajo antes de iniciar la siembra, poseer tierras de cultivo, ser beneficiario del Programa de Empleo Temporal publicado en el Diario Oficial de la Federación del 25 de febrero 2002 y ser sujeto de préstamo por el Fondo de Estabilización del Café.

Para ser sujeto de crédito de la banca privada, los cafetaleros deberán satisfacer las condiciones liquidez y rentabilidad establecidas por estas instituciones y sujetarse a las tasas de interés, montos de crédito, garantías, plazos y tipos de créditos que se impongan.

Como alternativa para obtener financiamiento también se puede recurrir a la banca de fomento que está interesada en el crecimiento económico y la generación de empleos, pero también presenta poco o nulo interés en proyectos no rentables, ya que para mantener fondos revolventes es necesario que éstos se recuperen. Los sujetos de crédito, además de demostrar la viabilidad de sus proyectos, deberán aceptar las cantidades, garantías, plazos, tipos de créditos y tasas de interés establecidas por instituciones de crédito como el FIRA, BANRURAL y BANCOMEXT.

Los productores cereceros venden su producto entre 1.70 y 2.00 pesos el kilo, sin embargo, el costo de corte es de 1.20 pesos el kilogramo, reflejando una ganancia de 50 a 80 centavos. Para mantener los cultivos se requiere fertilizar, cosechar, transportar y comercializar el producto con los costos correspondientes. Ante los precios del mercado, los productores prefieren perder sus cultivos y lo poco que podrían recuperar dejan que se caiga en la planta, algunos industrializan su producto y otros han optado por vender sus parcelas y emigrar del estado y del país. (Hernández, 13 octubre y 7 noviembre de 2002; Mazahua, 9 diciembre de 2002)

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

México pierde participación en el mercado internacional y progresivamente deja de tener el control del mercado interno. En el año 2001 se consumieron de la producción nacional 978 mil sacos de 60 kg en el consumo interno, completados con 295 mil sacos procedentes de Brasil y Vietnam. En el año 2002, el millón de sacos de producción local se completo con 160 mil procedentes de Brasil y Estados Unidos, y para 2003 los 950 mil sacos internos se completaron con 233 mil sacos procedentes de Brasil.

El comportamiento del mercado nacional frente al mercado mundial se puede evaluar determinando el impacto de las variables de estudio en las estrategias de diferenciación. A continuación se definen las variables independientes como: Capacidad de producción, Innovación, Calidad, Mercadeo, Organización, Capacitación de la mano de obra, y Rentabilidad, causales del comportamiento de la variable dependiente Estrategias de diferenciación. (véase el cuadro 17).

Capacidad de producción. Definida por el café verde producido en México para consumo interno.

Innovación. Definida por los precios internacionales de café soluble como una respuesta a la diferenciación del

producto y el valor agregado al mismo mediante un proceso de innovación constante.

Calidad. Se define con la importación de café verde para consumo nacional como un factor de comparación con la producción de consumo interno.

Mercadeo. La capacidad de negociación con el mercado externo se define al mercadeo con la producción nacional destinada al mercado externo.

Organización. La producción mundial es un adecuado indicador para definir la capacidad de organización de los países subdesarrollados, tratando cada uno de controlar mercados sin importarles que como vendedores son los principales afectados y que en su lucha sólo benefician a los países torrefactores.

Capacitación de mano de obra. Como indicador de los resultados que pueden generar trabajadores bien o mal capacitados y que se refleja en el PIB y en la participación de sus salarios en el mismo, las tasas de variación anuales son adecuadas para medir la respuesta de tales resultados.

CUADRO No. 17. VARIABLES E INDICADORES DEL CAFÉ MEXICANO
FRENTE AL MERCADO MUNDIAL

Variables	Nombre de la variable	Indicadores
Independientes:	Capacidad de producción	Producción interna para consumo doméstico
	Innovación	Precios internacionales de café soluble
	Calidad	Importación nacional de café
	Mercadeo	Exportación cafetalera
	Organización	Producción mundial
	Capacitación de la mano de obra	Cambios en el producto interno bruto
	Rentabilidad	Precios internacionales del café verde
Dependiente	Estrategias de diferenciación	Consumo promedio por habitante en el país

Fuente: elaboración propia.

Rentabilidad. La rentabilidad para todos los productores puede ser identificada de manera indirecta, pero suficiente, en los precios internacionales del café verde.

Estrategias de diferenciación. El consumo interno atendido con café de producción doméstica e importado es el resultado de la labor en el impulso a la demanda como una alternativa para los productores mexicanos. Esta variable se representa por el consumo promedio por habitante en México.

Cada uno de los indicadores de medición serán definidos de la siguiente forma

- Cambios % en el producto interno bruto (ΔPIB).
- Exportación nacional de café (X_M) en miles de sacos de 60 kg.
- Importación nacional de café (M_M), en millones de kilogramos.
- Producción interna para el consumo doméstico (Cr), en miles de sacos de 60 kg.

- Precios internacionales del café verde (Pv) en dólares por quintal.
- Precios internacionales del café soluble (Ps) en dólares por libra.
- Producción mundial (C_M): Millones de sacos de 60 kg
- Consumo promedio por habitante en el país (CPK_M), en gramos.

Los datos de cada uno de los indicadores de medición se obtuvieron para los últimos 10 años con la finalidad de evaluar el impacto que cada uno de ellos tiene en la variable dependiente (véase el cuadro 18).

La información contenida en el cuadro 18 se procesó utilizando los programas: SPSS 12.0 para Windows, Microsoft Word y Excel formalizándose la relación entre variables de la siguiente forma:

$$(CPK_M = b_1 + b_2 (\Delta PIB) + b_3 (X_M) + b_4 (M_M) + b_5 (Cr) + b_6 (Pv) + b_7 (Ps) + b_8 (C_M))$$

CUADRO No. 18. INDICADORES DETERMINANTES DEL CONSUMO PROMEDIO POR HABITANTE EN MÉXICO

Años	%(Δ PIB)	(X _M)	(M _M)	(Cr)	(Pv)	(Ps)	(C _M)	(CPK _M)
1995	-6.2	3257	0	743	145.95	10.559	97.0	912
1996	5.1	4579	0	721	119.77	9.959	88.9	597
1997	6.8	4381	5.2	719	166.80	10.346	103.8	822
1998	4.8	3882	1.3	1068	121.81	10.483	97.7	777
1999	3.9	4105	2.8	905	88.84	10.386	108.5	743
2000	6.6	5138	0.5	1055	79.86	11.005	113.4	656
2001	-0.1	3822	17.7	978	50.52	11.703	117.7	771
2002	0.7	3200	9.6	1000	45.09	12.079	110.9	690
2003	1.3	3400	14.0	950	50.82	12.140	123.9	691
2004	3.2	3550	15.0 ^a	950	64.68	12.35 ^b	106.9	688

Fuente: elaboración propia con datos de los cuadros 3, 6 y 16.

Después de procesar la información, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

$$(CPK_M = 240.545 - 14.54 (\Delta PIB) - 0.024(X_M) + 6(M_M) + 3.55(Cr) + 2.8 (Pv) - 39(Ps) + 4.03 (C_M))$$

R= .967

R²= .935

F = 4.141

Asimismo, fue definida la matriz de correlaciones entre variables que se define a continuación:

CUADRO No. 19. MATRIZ DE CORRELACIONES

	(CPK _M)	%(Δ PIB)	(X _M)	(M _M)	(Cr)	(Pv)	(Ps)	(C _M)
(CPK _M)	1.000	-.547	-.383	-.108	-.277	.518	-.216	-.113
%(Δ PIB)		1.000	.751	-.189	.156	.106	-.258	-.060
(X _M)			1.000	-.483	-.052	.287	-.548	-.185
(M _M)				1.000	.309	-.695	.850	.694
(Cr)					1.000	-.680	.528	.547
(Pv)						1.000	-.819	-.731
(Ps)							1.000	.725
(C _M)								1.000

Fuente: elaboración propia con datos del cuadro 18.

En ausencia de actividad, el valor de $b_1 = 240.545$ significa que si los cambios en las variables son de cero, el consumo de café promedio por habitante en México sería de 240.545 gramos al año.

Capacidad de producción (Cr). La producción interna tiene un impacto positivo en el consumo promedio por habitante de .355 gramos por cada mil sacos de café doméstico para el consumo nacional. A mayor producción interna se tendrá mayor consumo interno.

Esta variable (Cr) es muy sensible a los precios del café verde, al soluble y a la producción mundial. La producción para consumo interno disminuye cuando sube el precio internacional de café verde, sin embargo, sube cuando crece la producción mundial y cuando sube el precio de los solubles (véase el cuadro 19).

Innovación (Ps) Por cada dólar que se incrementa el precio internacional del café soluble el consumo interno por habitante disminuye en 39 gramos. La respuesta del consumidor nacional a los solubles y descafeinados es negativa como una evidente respuesta del consumidor a los incrementos del precio.

Esta variable (Ps) es muy sensible a la producción mundial con una tendencia positiva, el estímulo en los precios constituye un atractivo para los grandes exportadores a estimular la producción interna (véase el cuadro 19).

Calidad (M_M). Por cada millón de kilos de café verde importados el consumo promedio por habitante mexicano se incrementa en seis gramos. A mayor oferta interna, mayor demanda.

Esta variable (M_M) es muy sensible a los precios del café verde, de los solubles, y a la producción mundial, sin embargo poco sensible a la producción nacional. Con excepción de los precios del café verde, las variables restantes presentan un impacto positivo. Si baja el precio del café verde baja la producción y aumentan las importaciones (véase cuadro 19).

Marketing (X_M). Si las importaciones tienen un impacto positivo en el consumo per cápita nacional, las exportaciones producen el efecto contrario. Por cada mil sacos que se exportan el consumo promedio por habitante disminuye .024 gramos.

Esta variable (X_M) es poco sensible a la producción nacional, a la producción mundial y a los precios del café verde, y sensible a los precios del café soluble y a las importaciones. El incremento en la producción interna

contribuirá a aumentar las exportaciones y a bajar las importaciones. Un aumento en el precio de los solubles contribuirá a mayor producción interna bajando las exportaciones de cafés verdes (véase el cuadro 19).

Organización (C_M). La producción mundial es un adecuado indicador para definir la capacidad de organización de los países subdesarrollados tratando cada uno de controlar mercados sin importarles que como vendedores sean los principales afectados y que su lucha sólo beneficie a los países torrefactores altamente industrializados. Por cada millón de sacos que aumenta la oferta mundial de café, el consumo interno crece 4.03 gramos.

Capacitación de mano de obra (%ΔPIB). Por cada punto que se incrementa el producto interno bruto, el consumo per cápita disminuye en 14.54 gramos. No existe una relación directa entre el crecimiento del PIB nacional y el PIB agrícola. El crecimiento de la actividad económica nacional no necesariamente involucra a toda la población. Si el crecimiento del PIB es elitista y sólo es generado por las macroempresas nacionales y extranjeras, no evidencia un crecimiento del ingreso de las familias consumidoras y mucho menos de las familias productoras de café.

Esta variable (%ΔPIB) refleja baja correlación con las importaciones (M_M), la producción nacional (Cr), los precios del café verde (Pv) y soluble (Ps) y la producción mundial (C_M), sin embargo su correlación es alta con las exportaciones (X_M). Un crecimiento en las exportaciones contribuirá al crecimiento del producto interno bruto.

Rentabilidad (Pv). Por cada dólar que se incrementa el precio de un quintal de café verde, el consumo promedio por habitante aumenta en 2.8 gramos. Los precios de los solubles impactan directamente al consumo, sin embargo los precios del café verde impactan los costos de producción. Si se observa el cuadro 16 que compara los precios del café por libra, se observará lo siguiente: en 1997 el precio del café tostado era 24.6 veces más caro que el verde, y el soluble 2.5 veces más caro que el tostado. Para el año 2003 el tostado representó 57.3 veces el precio del verde y el soluble 4.16 veces. El crecimiento de los precios de los insumos con mayor lentitud ha impactado positivamente el consumo promedio por habitante.

Esta variable (Pv) es negativamente sensible a las importaciones y a la producción nacional. Si aumenta el precio del café verde baja la demanda y disminuyen las importaciones. El aumento de los precios internacionales de café verde manifiesta un descenso de la producción

de café para el consumo doméstico, en virtud de que un mayor atractivo en los precios del mercado exterior alienta la exportación desatendiendo la demanda nacional (véase el cuadro 19).

Estrategias de diferenciación (CPK_M). El consumo interno atendido con café de producción doméstica e importado mantiene una tendencia descendente en sus cifras oficiales, sin embargo puede atenderse la demanda interna con café de contrabando, como lo señala Juan Bueno Torio, en sus declaraciones al periódico *el Mundo de Córdoba*: en el año 2002 se importaron 42 millones de kg de café robusta para mezclas de las empresas extranjeras sin considerar el contrabando (6 y 12 de mayo 2002).

El análisis parcial correlacional de cada una de las variables en el consumo per cápita de café en el país (CPK_M) es poco relevante, con excepción de los precios del café verde (.518) y el PIB (-.547).

Coefficiente de Correlación R y R². El análisis individual de las variables seleccionadas refleja baja correlación, sin embargo, en conjunto explican el comportamiento de la variable (CPK_M) en 93.5%, con un margen de error de 6.5% ($R^2 = .935$) y una $R = .967$.

Prueba F. El limitado número de datos $n = 10$ y 8 variables dificulta el análisis de varianzas, así como el grado de confiabilidad de la misma. Los resultados obtenidos entre la varianza de los datos y la varianza de los errores generan un valor $F = 4.141$.

ESTRATEGIAS PROPUESTAS

- Se carece de una vinculación de la actividad nacional con la actividad agrícola y, sobre todo, con la actividad cafetalera. La mayoría de productores acepta el subsidio por necesidad, pero prefieren mejores precios en el café que les haga sentirse orgullosos de su trabajo. El subsidio es más de carácter político que auténtica ayuda, ya que no contribuye a mejorar las plantaciones y con frecuencia puede ser entregado a productores que han dejado de cultivar café o se les premia por conservar cultivos de café mal atendidos o abandonados.
- Se debe impulsar la producción nacional para cumplir con el mercado exterior, pero principalmente con el mercado interno, ya que la escasez estimula las importaciones.
- El descenso de la producción nacional reduce la oferta para consumo local, permitiendo que se

importen cantidades de café cada vez mayores de otros países para atender la demanda interna. La disponibilidad del mercado interno representa una ventaja frente a la competencia extranjera que se debe aprovechar por los productores nacionales.

- La apertura del mercado externo, constituye una ventaja competitiva, sin embargo, esta se pierde al vender café verde que es el más barato del mercado y con tendencia a la baja. El mercado de solubles y tostados es incipiente en los países productores de materias primas. A los torrefactores internacionales no les interesa los cafés tostados y solubles por su limitada vida de anaquel y porque son de escasa utilidad en la elaboración de sus mezclas, a la vez que les generan limitados o nulos márgenes de ganancias. La propuesta viable es vender en forma directa al consumidor café tostado y molido, soluble o descafeinado en los países compradores.
- Hay una subutilización de la capacidad instalada en la producción cafetalera mexicana que la sitúa por debajo de Vietnam en 3.2 veces, Brasil y Colombia en 2.5 veces. Precios razonables pueden contribuir al aumento de la producción por hectárea, permitiendo que los productores nacionales aseguren recuperar al menos su inversión.
- El interés de los productores nacionales de vender café verde asegura recuperar los precios más bajos del mercado. Es necesario que se ofrezca al mercado nacional o extranjero un producto capaz de permitir a los productores nacionales recuperar su inversión y participar de los beneficios que reciben los participantes en su industrialización, distribución y consumo final.
- El consumidor es más sensible a los cambios de los precios de los solubles y descafeinados en virtud de que estos productos, por su contenido de valor agregado son demandados por el consumidor y afectan su bolsillo de manera directa. Su producción implica, para el productor, agregarle valor a la materia prima con la creciente presencia de márgenes razonables de ganancia.
- Si no es factible una organización mundial de productores, se debe conservar una disciplina en la producción que evite escasez o sobreoferta que únicamente favorece a las empresas torrefactoras que controlan el mercado.
- Las ventajas competitivas de los oferentes extranjeros frente a las desventajas de los productores internos hace más atractivo traer cafés importados con los correspondientes gastos de transporte, que de mandar café nacional. Estas

desventajas de localización deben ser aprovechadas por los productores en colaboración con el Gobierno para disfrutar de los beneficios que otorga atender el mercado interno.

- La demanda de café verde en el mercado mundial ha descendido a 1.5% anual en los últimos años, periodo en el que México pierde presencia con el 6.8%, sin embargo, el consumo promedio de café por habitante en el planeta también ha descendido ligeramente, provocando la guerra entre los grandes torrefactores que tratan de penetrar en nuevos mercados o fortalecer su presencia en los que ya se encuentran. La necesidad de conservar empleos en toda la cadena de producción debe despertar el

interés de las autoridades para proteger la agricultura y la industria nacional.

EQUIVALENCIAS Y MERMAS

Quintal de café:

En cereza (café maduro con cáscara roja o amarilla) = 240 kg.

En bola seco (secado con cáscara) = 80 a 87 kg.

En pergamino (seco con cutícula) = 57.5 kg.

En oro o verde (café seco sin cutícula y listo para el tostado) = 46 kg.

En tostado a granel = 35 kg.

BIBLIOGRAFÍA

Alcaraz O. E. y Alcaraz P. G. (2001). *TLCAN Sector Agropecuario Mexicano y Comercio Desleal*. Vol.51 No. 6 Junio. Revista Comercio Exterior.

Andrade L. E. (1994). *La Investigación Agrícola y la Tecnología Tradicional en el Inifap* Revista Comercio Exterior, Veracruz., Vol. 44 No. 7 Julio.

Bonales V. (2001) *Competitividad de las empresas de Uruapan, Michoacán Exportadores de Aguacate a Estados Unidos de América*, (Tesis Doctoral I.P.N.)

Buzzel R. D. Gale, B. T (1987): *The PIMS principles: linking strategy to performance*, London: Free Press.

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 I.P.N.)

Coello A. A. (2000). *Café Orgánico. Viabilidad económica en la comunidad de Tziscaco, la Trinitaria, Chis.* San Cristóbal de las Casas. México., (Tesis de la UACHS).

Cruz L. A. (1989). *Los instrumentos agrícolas en la zona central de Veracruz*. México: Universidad Autónoma de Chapingo.

Díez de Castro E. P. (2001). *Administración y Dirección*. Madrid: Ed. Mc Graw Hill.

El Mundo., (2002, 03, 06/13). (2002, 06, 12;) (2002, 10, 1/13/16/18); (2002, 11, 1/7) (2002, 12, 9/12)

Escobar V. H. (2002, 10, 18) El Mundo de Córdoba.

Espinoza M. J. J. (2002, 06, 26), (2002, 10, 16), EL Mundo de Córdoba.

García Ch. L. R., Escalante S. R. (1997). *La agroindustria azucarera de México en el marco de la apertura*. Revista Comercio Exterior, Vol. 47 No. 12.

Global Trade Information Services, inc. (1997, 1999, 2001) World Trade Atlas, México Edition, december 1997, november 1998, december 1999, january 2001.

Grupo de Acción sobre Erosión, Tecnología y Concentración (2001). *Concentración del Poder Corporativo. La Agenda Olvidada*. La Jornada.

Hernández R. J. (2002, 10, 1), (2002, 11, 1/7). El Mundo de Córdoba.

Hernández (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill, Tercera Edición.

Herrera B. M. (1994). "El Diseño como Cultura de Competitividad en las Empresas". Revista Comercio Exterior, Edición Especial México.

Hill C. W. L, Jones G. R. (1996). *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*. México: Mc Graw Hill.

Hofer W. Charles (1975, 11). *Toward a Contingency Theory of Business Strategy*, Academy of Management Journal.

Ishikawa K. (1976). *¿What is TQC?*. USA: Prentice Hall.

Mazahua C., J. C. (2002, 12, 09). El Mundo de Córdoba.

Mintzberg H. (1988). *Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework Advances in Strategic Management*, Vol. 5 Greenwich: JAI press.

- Mintzberg H. (1988). *Generic Strategies. Toward a Comprehensive Framework Advances in Strategic Management*, Vol. 5 Greenwich: JAI press.
- Porter M. E. (1985). *Competitive Advantage Creating an Sustaining Superior Performance*. USA.
- Porter M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, New York: The Free Press.
- Renard M. C. (1999). *Los Intersticios de la Globalización. Un Label Max Havelaar para los pequeños productores de Café*. México.
- Rosas J.A. (2002, 12, 12). *El Mundo de Córdoba*.
- Rowe, R. Mason, K. Dickel (1982). *Management and business Policy: a Methodological Approach Reading, Massachusetts: Addison Wesley Publishing Co. Inc.*
- Rubio B. (2000). "Los campesinos Latinoamericanos frente al Nuevo Milenio". *Revista Comercio Exterior*, Vol. 50 No. 3.
- SAGARPA (2001). *Programa sectorial de agricultura, ganadería desarrollo Rural Pesca y Alimentación 2001-2006*. México: SAGARPA.
- Sallenave, J.P. (1984 11-12). *Dirección General de et stratégie d'entreprise. Les Editions d'organization, empresarial, Harvard Deusto Business Review*.
- Schroeder R. G.(1992). *Administración de Operaciones*. México: Editorial McGraw Hill. Tercera Edición.
- Smothers N.P. (1990). "Patterns of Japanese strategy: Strategy Combinations of Strategies". *Strategic Management Journal*. Vol 11.
- Sosa M. L. (2001). *Aspectos importantes que deben contemplar los proyectos de producción de café orgánico*. Certimex. Material contenido en el Diplomado Continuo. Cafecultura en México. Programa de Investigación.
- USDA/ERS/FATUS<Vietnam's Customs Department. Foreign Agricultural Service USDA. GAIN Report # VM1010 Café Anual 2002.
- USP/ESALQ/CEPEA. /USDA Department Foreign Agricultural Service (2002). *GAIN Report # BR2010*. Brasil.
- Vargas C. I. (2002, 03, 13) *El Mundo de Córdoba*.
- Villareal R., Ramos de V. R. (2001, 09). "La apertura de México y la paradoja de la competitividad: hacia un modelo de competitividad sistémica". *Revista Comercio Exterior*, Vol. 51, No. 9.

Fecha de artículo recibido	23-Ene-04
Fecha de artículo aceptado	11-Oct-04
Publicado después de dos revisiones	