

**UNIVERSIDAD NACIONAL
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
CENTRO INTERNACIONAL DE POLITICA ECONOMICA
PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE
POSGRADO PROFESIONAL EN GERENCIA DEL COMERCIO INTERNACIONAL
(MGCI)**

**ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS DE LOS TOSTADORES DE LA REGIÓN VALLE
OCCIDENTAL COMO ACTIVIDAD DE DIVERSIFICACIÓN DE LOS
PRODUCTORES DE CAFÉ**

KERLY ROJAS ALTAMIRANO

**HEREDIA, COSTA RICA
ABRIL DEL 2022**

**Trabajo presentado para optar al grado de Maestría en Gerencia del Comercio
Internacional. Cumple con los requisitos establecidos por el Sistema de
Estudios de Posgrado de la Universidad Nacional. Heredia. Costa Rica.**

**ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS DE LOS TOSTADORES DE LA REGIÓN VALLE
OCCIDENTAL COMO ACTIVIDAD DE DIVERSIFICACIÓN DE LOS
PRODUCTORES DE CAFÉ**

KERLY ROJAS ALTAMIRANO

HOJA DE APROBACIÓN

Este Trabajo Final de Graduación fue aprobado por el Comité Evaluador como requisito para optar al grado de Máster en Gerencia del Comercio Internacional – CINPE – UNA

Fernando Saéñz Segura

Lector 1

Rafael Diaz Porras

Lector 2

Marco Otoyá Chavarría

Representante del Programa Docente

Kerly Rojas Altamirano

SUSTENTANTE

Agradecimiento

Primeramente, a Dios, por concederme la serenidad, fortalezas, sabiduría, tolerancia y salud. A mis familiares y amigos por el apoyo brindado para sobreponerme a cada uno de los desafíos encontrados durante la realización de este estudio.

A todos los profesores que a lo largo de esta maestría sirvieron como guías, y despertaron en mi la curiosidad por el conocimiento.

Un agradecimiento especial al profesor Rafael Díaz, quien más allá de ser mi tutor, fue mi amigo y consejero durante todo el proceso de investigación.

De igual forma, a las organizaciones que con paciencia me abrieron las puertas y compartieron sus experiencias y conocimientos en una materia, que para mí era completamente nueva; por último, a los lectores por su ayuda en la recta final.

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios, el ser en quien confié, quien siempre ha sido el autor de vida y mi destino; mi mayor apoyo en tiempos de difíciles.

Contenido

HOJA DE APROBACIÓN	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria	v
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	viii
Índice de gráficos	ix
Resumen Ejecutivo.....	x
Summary	xii
INTRODUCCIÓN.....	xiv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES, JUSTIFICACIÓN, PROBLEMA Y OBJETIVOS	1
1.1 Antecedentes y justificación	1
1.1.1 Antecedentes.....	1
1.1.2 Justificación.	9
1.2 Planteamiento del problema.....	10
1.3 Objetivos	11
1.3.1 Objetivo General.	11
1.3.2 Objetivos Específicos.....	11
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO	12
2.1 Marco teórico	12
2.1.1 Desarrollo productivo y competitividad en la cadena de valor agregado agroindustrial	12
2.1.2 Mercados locales y cadenas cortas	13
2.1.3 Estrategias empresariales, competencia y cadenas cortas	13
2.1.4 Análisis costo beneficio y su aplicación en la agroindustria.....	14
2.2 Marco metodológico	17
2.2.1 Enfoque de investigación	17
2.2.2 Método	17
2.2.3 Técnicas de investigación y fuentes de información	18
2.2.3.1 Construcción de los instrumentos	19
2.2.3.2 Recopilación de datos.....	20

2.2.3.3 Análisis de resultados	20
2.2.4 Descripción de los instrumentos	20
2.2.4.1 Encuesta: “Café Tostado y Torrefacción 2020”	21
2.2.4.2 Entrevista semiestructurada: “El aporte de la actividad del tostado del café a los actores productivos”	21
2.2.5 Cuadro de operacionalización.....	22
2.2.6 Alcances y limitaciones	23
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS	25
3.1 Descripción de las estrategias comerciales utilizadas por los actores productivos que participan de la industria del tostado en la región occidental.	25
3.1.1 Tipo de Organización Empresarial.....	25
3.1.2 Determinación de Estrategia Competitiva.....	30
3.1.3 Evaluación de las Fortalezas y Debilidades identificadas.....	39
3.2 Análisis del aporte de la actividad del tostado del café a los actores productivos.	49
3.2.1 Operaciones Comerciales asociadas al Tostado del Café.....	51
3.2.2 Aproximación al Costo-Beneficio genérico.....	53
3.3 Identificar la orientación de mercado al que apuntan las empresas tostadoras de café como alternativa de diversificación.....	60
3.3.1 Orientación comercial de las estrategias de diferenciación y posicionamiento.	60
3.3.2 Orientación comercial de las estrategias de mercadeo y ventas.	64
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
4.1 Conclusiones.....	69
4.2 Recomendaciones	73
Referencias bibliográficas	75
Anexos	79

Índice de tablas

Tabla 1: Resultados históricos del premio Taza de Excelencia de ACE por Región Cafetalera.....	3
Tabla 2: Evolución y cantidad de empresas tostadoras en Costa Rica.....	9
Tabla 3: Técnicas y fuentes de información.....	18
Tabla 4: Cuadro de Operacionalización.....	22
Tabla 5: Resumen de empresas tostadoras de café en la Región Cafetalera Occidental según aceptación de encuestas.....	24
Tabla 6: Antigüedad de las empresas en la actividad del tostado.....	28
Tabla 7: Requerimientos de calidad y su nivel de importancia.....	31
Tabla 8: Formas de abastecimiento de materia prima de las empresas.....	32
Tabla 9: Porcentaje de café propio tostado.....	33
Tabla 10: Áreas que utilizan sistemas informáticos.....	35
Tabla 11: Tipos de clientes según relevancia.....	36
Tabla 12: Autopercepción sobre las principales debilidades en la fase de procesamiento.....	41
Tabla 13: Autopercepción sobre las principales fortalezas en la fase de procesamiento.....	43
Tabla 14: Autopercepción sobre las principales fortalezas en el proceso de comercialización.....	46
Tabla 15: Componentes y supuestos utilizados para el cálculo del aporte del tostado de café a un Microbeneficio.....	51
Tabla 16: Componentes y supuestos utilizados para el cálculo del aporte del tostado de café en una Cooperativa.....	52
Tabla 17: Estrategias de diferenciación y posicionamiento de sus productos en el mercado.....	63
Tabla 18: Tipos de servicios subcontratados en las empresas tostadoras de la región Valle Occidental.....	64
Tabla 19: Porcentaje de ventas según mercado de destino.....	66
Tabla 20: Autopercepción de las empresas tostadoras entorno a las oportunidades en el mercado.....	67

Índice de figuras

Figura 1: Región cafetalera Valle Occidental y sus cantones.....	xiv
Figura 2: Modelo de relaciones conceptuales.....	16
Figura 3: Fortalezas y debilidades identificadas en cada etapa del tostado.....	47
Figura 4: Comparación entre tostadores de microbeneficio y cooperativa.....	50
Figura 5: Aproximación al costo de materia prima para un Microbeneficio.....	53
Figura 6: Aproximación al costo de materia prima para una Cooperativa.....	54
Figura 7: Estado de Ingresos y Egresos anualizado para un Microbeneficio.....	55

Figura 8: Estado de Ingresos y Egresos anualizado para una Cooperativa	56
Figura 9: Secuencia final de valor agregado del café para un Microbeneficio.....	58
Figura 10: Secuencia final de valor agregado del café para una Cooperativa	59

Índice de gráficos

Gráfico 1: Tipo de empresa según su constitución legal.	26
Gráfico 2: Tamaño de las empresas tostadoras según cantidad de empleados.	27
Gráfico 3: Tipo de empresa según su gestión.	28
Gráfico 4: Tipo de empresa según aportes de capital.	29
Gráfico 5: Autopercepción sobre las principales debilidades en el proceso de compra de materias primas.	39
Gráfico 6: Autopercepción sobre las principales fortalezas en el proceso de compra de materias primas.	40
Gráfico 7: Autopercepción sobre las principales debilidades en el proceso de comercialización.	44
Gráfico 8: Cantidad de empresas que emplean certificaciones en sus productos.	61
Gráfico 9: Tipos de certificaciones empleadas en la región.	62

Resumen Ejecutivo

El tostado del café, como actividad económica, es un negocio de crecimiento constante en nuestro país, desde hace veinte años. En la región cafetalera valle Occidental, dicha actividad se vislumbra como una alternativa que genera valor y progreso a las localidades de: Atenas, Grecia, Naranjo, Sarchí, Palmares y San Ramón.

En esta región existen 19 empresas dedicadas a la actividad del tostado, sin embargo, en los últimos años el sector ha experimentado una serie de desafíos desde el punto de vista: de competencia comercial, expansión urbanística y rentabilidad (por la aparición de nuevas oportunidades de negocio), que crean cierta presión en la continuidad del café como actividad agrícola.

La presente investigación, busca confirmar si las estrategias comerciales utilizadas por los actores productivos relativos al tostado del café, constituyen una alternativa de diversificación para el sector, que permita su sostenibilidad. Este planteamiento se realiza por medio de la descripción de las estrategias, análisis de su aporte a los agentes productivos y el tipo de orientación hacia su mercado meta; que, a nivel colectivo, permiten ratificar el tostado como alternativa de negocio.

El estudio se divide en cuatro capítulos, en el primero desarrollan los antecedentes, justificación del problema y los objetivos específicos. El segundo capítulo explica el marco conceptual y metodológico; en este se desarrollan los temas o pilares teóricos de: desarrollo productivo y competitividad en la cadena de valor agregado agroindustrial, mercados locales y cadenas cortas; estrategias empresariales, competencia y cadenas cortas, y finalmente, se incluye la teoría relacionada al análisis costo beneficio y su aplicación en la agroindustria, que permiten explicar la razón costo-beneficio como indicador para la incursión en nuevos proyectos o negocios como el tostado de café. Los instrumentos metodológicos usados para la recolección de información del estudio son el cuestionario de encuesta aplicado a las 19 empresas tostadoras de la región, y la entrevista semiestructurada aplicada a dos de las organizaciones, una microempresa y una cooperativa (bajo la metodología de estudio de casos).

En el tercer capítulo se describen y analizan los resultados obtenidos de la información que se recolectó, luego de la aplicación de los instrumentos antes descritos; iniciando con la descripción de estrategias comerciales presentes en las empresas, su aporte económico al tostado del café y el tipo de orientación según mercado final.

Finalmente, en el cuarto capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación; estas últimas, a modo de sugerencias para mejorar el desarrollo del sector privado y colectivo de la región.

Palabras claves:

Actores, agentes, agroindustria, café, tostadores, beneficio, comercio, competitividad, competencia, costos, ingresos, rentabilidad y valor agregado.

Summary

Coffee roasting, as an economic activity, has been a business of constant growth in our country for the latest twenty years. In the western valley coffee region, this activity has been considered as an alternative that generates value and progress for the towns of: Atenas, Grecia, Naranjo, Sarchí, Palmares and San Ramón.

In this region, there are 19 companies dedicated to the coffee roasting activity, however, in recent years the sector has experienced several challenges from: commercial competition, urban expansion and profitability (due to the appearance of new opportunities for business), which create some pressure on the continuity of coffee as an agricultural activity.

The present investigation, seeks to confirm if the commercial strategies used by the productive actors related to coffee roasting, constitute an alternative for diversification in the sector, which allows its sustainability. This approach is carried out through the description of the strategies, analysis of their contribution to the productive agents, and the orientation towards their target market; that, at a collective level, allow ratifying roasting as a business alternative.

The study is divided into four chapters, in the first one develops the background, problem justification and the specific objectives. The second chapter explains the conceptual and methodological framework; In this, theoretical pillars of: productive development and competitiveness in the agro-industrial value added chain, local markets and short chains; business strategies, competition and short chains are explained; and finally, the cost-benefit analysis theory and its application into agribusiness is included, which allow explaining the cost-benefit ratio as an indicator for starting new projects or businesses such as coffee roasting. The methodological instruments used to collect information for the study are: the survey questionnaire applied to the 19 roasting companies in the region, and the semi-structured interview, applied to a pair of organizations, a microenterprise and a cooperative (into a case-of-study methodology).

The third chapter describes and analyzes the results obtained from collected information, after the application of the instruments described above; starting with the description of commercial strategies found in these companies, their economic contribution to coffee roasting, and the orientation according to the final market.

Finally, in the fourth chapter, the conclusions and recommendations of the research are presented, the latter as suggestions to improve the private and collective development of the region.

Keywords:

Agents, agribusiness, coffee, roasters, benefit, trade, competitiveness, competition, costs, income, profitability and added value.

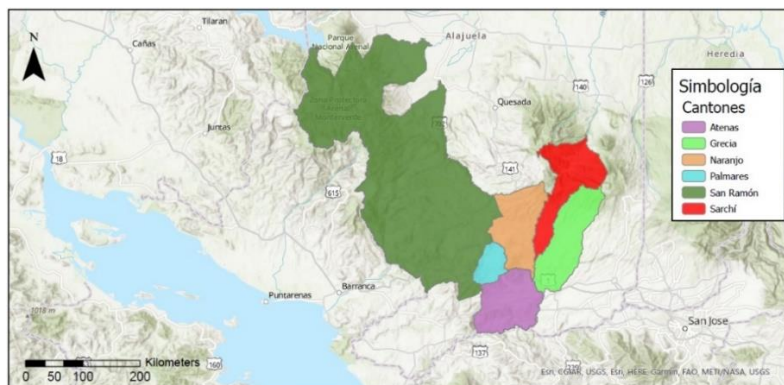
INTRODUCCIÓN

La actividad cafetalera ha acompañado el desarrollo de nuestro país desde inicios del siglo XX; y bajo un contexto de discusión entre industrialización y desarrollo rural, encontramos la actividad del tostado del café como una alternativa interesante que genera valor y progreso a las comunidades de Atenas, Grecia, Naranjo, Sarchí, Palmares y San Ramón. Estos pueblos conforman la Región Cafetalera del Valle Occidental según la delimitación sectorial del Instituto del Café de Costa Rica (ICAFE); y dadas sus características de altitud y humedad, la convierten en una de las regiones de mayor importancia del país desde el punto de vista agrícola.

En este estudio se pretende tener una aproximación a la actividad del tostado del café en la Región Cafetalera Occidental para identificar las estrategias comerciales utilizadas por los agentes productivos, segmentados en dos de los grupos más importantes: Cooperativas y Microbeneficios; aplicando una aproximación de análisis costo-beneficio y de valor agregado a cada agente, que permita entender el nivel significancia económica que representa el tostado; facilitando eventualmente, proponer áreas de mejora que maximicen el impacto en el desarrollo de las comunidades que la integran.

Como se mencionó anteriormente, la investigación se circunscribe a la Región Cafetalera del Valle Occidental que aparece en la figura 1.

Figura 1: Región cafetalera Valle Occidental y sus cantones.



Fuente: Elaborado mediante sistema de información geográfica. Consulta de la fuente, División Territorial Administrativa oficial, publicitada a través del Sistema Nacional de Información Territorial (SNIT). www.snitcr.go.cr

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES, JUSTIFICACIÓN, PROBLEMA Y OBJETIVOS

1.1 Antecedentes y justificación

1.1.1 Antecedentes.

Al ser el café un producto tradicional de exportación en Costa Rica desde el siglo pasado (como materia prima), y a su vez, una bebida de gran consumo local, resulta oportuno destacar la importancia que ha tenido en el desarrollo socio económico de nuestro país. Según datos del Instituto del Café de Costa Rica (2013 y 2017), Costa Rica es el segundo país que más consume café per cápita, esto al considerar los países exportadores de café oro. El consumo se presenta a continuación: 3.53 kg/habitante/año en 2011; 3,37 kg/habitante/año en 2013 y 5,14 kg/habitante/año en 2017. Aunado a esto, otro estudio de UNIMER para el ICAFE, muestra a Costa Rica como el segundo país con más consumidores de café a nivel Latinoamericano; mostrando un 17% y 18% de consumo del total producido del 2015 al 2017. (Revista Eka, 2018)

Al observar la tendencia internacional, encontramos un fenómeno parecido, los países productores cada vez más se están convirtiendo en fuertes consumidores de su propio café. Este efecto se asocia principalmente al aumento de los ingresos de su población, aumento de la clase media, tendencias hacia productos de mayor calidad y el establecimiento de una “cultura del café”, que en el pasado no existía o era muy débil (ICAFE, 2021). Sin embargo, existen factores alternos que pueden explicar dicha tendencia, y que podrían asociarse a cambios institucionales, cambio de las orientaciones empresariales y del sector mismo (evolución del enfoque agro hacia una tecnificación o industrialización gradual), como en el caso de Costa Rica.

La industria del tostado del café evolucionó en los últimos 30 años bajo un entorno de calidades: Se ha pasado de la mezcla de cafés en combinación con

productos afines (azúcar, por ejemplo), hacia una concepción que busca más preservar su pureza. De acuerdo a Villegas (1999) para el año 1999 se estimaba que el 75% del café demandado internamente era mezclado con azúcar, dato que contrasta con la actualidad, donde encontramos que las empresas más bien intentan destacar la pureza de su producto en el mismo material empaque.

Según Díaz (2003), en la década de los 80's surgió el nicho de café gourmet, que de alguna forma creó un sesgo en el mercado hacia presentaciones de café de mejores calidades; y de forma más reciente, se estima que el negocio del consumo de café fresco e instantáneo generó \$223,5 millones en el 2012, destacando principalmente las marcas 1820 (del Grupo Numar), Café Rey y Dorado (Vindas, 2013), pero en el cual también participan marcas pequeñas, muchas de las cuales se han incorporado a las principales cadenas de supermercados en los últimos años (Vindas, 2013); por ejemplo Walmart, bajo su marca Great Value.

Al considerar esta tendencia histórica hacia la movilización del consumo interno del café, y al mejoramiento de sus calidades para satisfacer patrones de consumo locales cada vez más refinados, resulta interesante vincular el desarrollo industrial y mejoramiento que ha experimentado este producto con el progreso rural de las comunidades donde se siembra, cosecha e industrializa.

En un contexto de regionalización determinado por el Instituto del Café de Costa Rica (ICAFFE), y con el afán de diferenciar las características propias de cada zona de nuestro país; encontramos la región Valle Occidental, reconocida por la producción de café gourmet y galardonada por su calidad, con un promedio histórico de 88.264 en el premio “Taza de la Excelencia – Cup of Excellence” que la ubica en la segunda posición de los últimos siete años (del 2015 al 2021), promovido por la ACE¹.

¹ ACE, por sus siglas en inglés, es la entidad Alianza para la Excelencia del café, quien promueve el programa “Taza de la Excelencia”; esta es una organización sin fines de lucro y con de membresía global. El programa es una competencia para cafés excepcionales, los cuales son vendidos por medio de una subasta electrónica a nivel internacional.

Tabla 1: Resultados históricos del premio Taza de Excelencia de ACE por Región Cafetalera

Región	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Promedio Histórico
Región Valle Central	90.17	88.91	88.02	87.62	87.47	87.41	88.90	88.357
Región Occidental	87.62	88.94	88.85	88.04	88.24	88.03	88.14	88.264
Región Los Santos	86.85	88.09	87.78	88.46	88.54	88.60	89.02	88.193
Región Pérez Zeledón	85.66				88.49			87.073
Región Coto Brus			84.82					84.820

Fuente: elaboración propia según resultados de la ACE, <https://allianceforcoffeexcellence.org/costa-rica-2021>

Esta región Occidental fue fundada como resultado de la inmigración desde la capital San José hacia una serie de asentamientos en el siglo XIX que hoy conforman los pueblos de Grecia, Naranjo, Palmares y San Ramón (ICAFFE, 2021).

Según el ICAFFE (2014), en estas zonas de la cordillera Central, el café se cultiva en laderas y valles, ricos en minerales y suelos volcánicos que favorecen la producción de este producto. La región se caracteriza por un clima agradable, con estación lluviosa y seca bien definidas; sus precipitaciones anuales rondan los 2.250 milímetros, lo que permite la recolección del grano de forma eficiente en los meses de octubre hasta febrero. La producción promedio es de entre 800,000 a 1,000,000 de fanegas de calidad superior de los tipos Strictly Hard Bean (SHB), Good Hard Bean (GHB) y Hard Bean (HB), que son granos de fisura cerrada y buena dureza. Un promedio de 85% produce de 1 a 100 fanegas (una fanega equivale a 258 kg).

En términos de suelos y altura, se podría decir que la región cuenta con condiciones muy ventajosas para el cultivo del café, suelos muy fértiles de origen volcánico, humedad del 81% y temperaturas estables de 21.5 grados centígrados. Predomina la variedad de café Arábica, del tipo Catuaí y Caturra, y el área cultivada ronda las 25,476 hectáreas, en alturas de 800 a 1,400 metros sobre el nivel del mar. Un dato interesante a destacar, es la aplicación de buenas prácticas agrícolas en los cafetales de esta región, así como en el beneficiado, donde resalta la armonía con la naturaleza en la que están comprometidos todos los actores: productor, beneficiadores y exportadores. De la región cafetalera Occidental se desprenden seis subregiones según la altura en metros: Atenas (De 700 – 1,350), Grecia (750 – 1,500), Naranjo (800

– 1,700), Sarchí (850 – 1,550), Palmares (900 – 1,400) y San Ramón (900 – 1,450). (ICAFFE, 2014)

En función de sus características organolépticas, podríamos describir el café del Valle Occidental como de buena acidez, aroma y cuerpo (ICAFFE, 2021).

Dado que esta región Occidental ha representado un aporte importante históricamente al desarrollo productivo de país, y al entender los desafíos actuales relativos al encarecimiento del precio de las tierras por la apertura de nuevas zonas industriales, comerciales y urbanísticas, el presente trabajo de investigación, intenta por medio del análisis de datos previamente recolectados y entrevistas a empresas tostadoras, dar cuenta sobre la caracterización y estrategias comerciales de las empresas dedicadas al tostado del café en dicha región, para comprender si esta actividad representa una alternativa competitiva (costo-beneficio) frente al fenómeno industrial, comercial e inmobiliario que se viene desarrollando en la zona.

Como resultado a los esfuerzos por desarrollar la economía del país en las últimas dos décadas del siglo XX, los modelos de desarrollo se basaron principalmente en estrategias para promocionar las exportaciones (PAES – Programas de Ajuste Estructural, por ejemplo), seguidos de la atracción de inversión extranjera directa (atracción de empresas como Intel). Pasamos pues, de mantenernos en mercados internos protegidos y exclusivos para la producción nacional, hacia estrategias que generaban mayor exposición internacional.

La industrialización del café – como proceso- en los años 80's representa un caso interesante de analizar, ya que su auge coincide con las etapas iniciales de internacionalización productiva de Costa Rica, como resultado al modelo agro exportador que imperaba en aquel entonces. Siendo el mercado interno una especie de “compromiso local”, caracterizado por bajas calidades y considerado parte de la canasta básica del costarricense.

Los intentos de apertura promovieron en cambio de la percepción antigua del café, que pasaba de considerarse un “producto básico”, a un portafolio más amplio y competitivo, generador de un mayor valor agregado.

La siguiente investigación se orienta a analizar, en el desarrollo del mercado de café tostado, a la región cafetalera Occidental, con el fin de entender el papel que juega ésta en el mercado nacional, como un espacio para fortalecer la producción agrícola frente a los desafíos actuales que trascienden no solo la competitividad internacional del sector; si no también, las iniciativas locales por apuntar más hacia la expansión industrial manufacturera de alta tecnología (dispositivos médicos principalmente, apoyada por la Inversión Extranjera Directa), que indirectamente promueven la movilización urbanística y comercial hacia esta región, limitando y reduciendo cada vez más los espacios aptos para el cultivo del café de calidad y su tostado (industrialización).

Lo anterior genera una disyuntiva, entre el costo de oportunidad al comercializar tierras -por tradición- idóneas de cultivo, por desarrollos urbanísticos y comerciales que parecieran ser más rentables en la actualidad.

Este estudio también considera que en el desarrollo del tostado (como proceso industrial) intervienen actores con distintas estrategias comerciales, cuya diversidad, genera encadenamientos productivos y beneficios al sector rural que se convierten en objeto de estudio, y por ende, deben entenderse, caracterizarse y clasificarse desde una óptica comparativa, para evaluar si la actividad del tostado y las estrategias de comercialización aplicadas, pueden considerarse una opción rentable para los productores agrícolas de cara a las nuevas alternativas de negocio en expansión en la región.

Desarrollo industrial del café en Costa Rica: ¿Cómo ha evolucionado el tema en el tiempo?

Aunque no existe gran cantidad de literatura asociada al desarrollo industrial del café en Costa Rica, podemos mencionar un par de estudios sobre mercadeo general del café en el país entre 1890 y 1950 (Montero, 2008); y sobre publicidad y consumo en Costa Rica (Vega, 2007).

El primero de Montero, es un intento por dar seguimiento a los esfuerzos del Mercadeo del café concibiéndolo como “materia prima” requerida por mercados

externos; concluyendo en que la diferenciación de la calidad del café de Costa Rica no fue ganada al azar, sino más bien, siendo el resultado de grandes esfuerzos de mercadeo y publicidad desarrollados para afrontar las crisis en el mercado internacional.

Por otro lado, el artículo de Vega (2007), basado casi en exclusiva a la publicidad referente al café para el mercado interno, es un esfuerzo por describir la industria a inicios del siglo XX. El autor destaca que en los años 40's el consumo del café per cápita en el país fue de 5.4 kgs; manteniéndose en uno de los niveles más altos entre los países productores. Además, comenta que el tema del consumo de café de calidad en el mercado local era objeto de discusión incluso en periódicos, donde se ofrecía café "para el disfrute" (desde una connotación que hoy día podríamos considerar como "gourmet") principalmente en la capital. También, da f de un par de empresas en Limón que instalaron equipo a vapor importado de E.E.U.U. para el tueste de café de calidad.

Al hablar específicamente de la Región Cafetalera Valle Occidental, no se encuentran muchos estudios relacionados a la actividad del tostado; sin embargo, destaca el de 2018, desarrollado para la revista de Política Económica y Desarrollo Sostenible del CINPE, denominado: Caficultores replanteando su participación en la cadena del café: casos de Costa Rica y México (Luna et al., 2018). En él, se analizaron 49 beneficios de la zona Valle Occidental para evaluar y comparar el impacto costo-beneficio que tienen las certificaciones en los beneficios como estrategia de agregación de valor. En dicha investigación se obtiene que para los beneficios de Costa Rica las certificaciones han perdido significancia; en algún momento sirvieron como guías de buenas prácticas para el control y manejo del proceso de industrialización del café, hoy día, las certificaciones no les brindan ganancias frente a los costos de obtenerlas.

Como dato curioso, dicha investigación arrojó que en Costa Rica solo un 41.9% de los beneficios cuenta con certificaciones, este porcentaje está compuesto por Rainforest Alliance con el 25.6 %, C.A.F.E. Practices con el 16.3 %, Fair Trade con 11.6 % y Carbono Neutro con el 7 %, el resto de las certificaciones encontradas representan menos del 4.7 % y la única razón para tenerlas, es porque siguen facilitándoles el proceso de comercialización por volumen, debido a que sus compradores extranjeros

así lo piden, pensando que sus clientes finales buscan el cuidado del medio ambiente y en esto coinciden los beneficios. (Luna et al., 2018).

Dada la escasa cantidad de investigaciones asociadas al tostado del café en esta región del país, es que aumenta el interés en este estudio por brindar un primer acercamiento hacia la actividad, a fin de conocer las estrategias comerciales utilizadas por los principales actores productivos de la zona.

En el desarrollo industrial del café, se pueden describir tres periodos importantes en función de la cantidad de empresas y su incursión en el tostado del café.

- Tostadura e Industrialización autónoma:

Se le denomina así, por la ausencia de una política industrial que apoyara la producción del café en el país. Este periodo se caracterizó por la afiliación a diversos organismos como la Oficina Panamericana de Café (OPC), Federación Cafetalera de Centroamericana-México (FEDECAME) y la Asociación de Productores del Café (ANPC) que promovían la diferenciación de mercados para hacer frente a la Primera Guerra Mundial, depresión económica de 1929 y Segunda Guerra Mundial.

En este periodo surgen varias empresas tostadoras, desde una naturaleza indirecta al café, y más bien precedidas por la industria del cacao. Hoy día quedan algunas como: Tostadora Turrialba (Marca: Triángulo), Distribuidora Volio (Marca: Café Volio) (Díaz, 2021).

- Tostado en la sustitución de importaciones:

En este periodo se continua con un desarrollo parcialmente autónomo, con algún impulso determinado por las estrategias de comercialización de E.E.U.U; y la acción de la inversión extranjera directa que estas generaban, lo que limitaba el desarrollo de encadenamientos productivos.

Incluso con la promoción de la Corporación Costarricense de Desarrollo (CODESA) en los años 70's, la industrialización del café se limitaba hasta el proceso de beneficiado; con lo que se podría considerar un periodo semiautónomo en desarrollo

del tostado, donde destacan un par de empresas tostadoras del mercado interno: El Dorado Limitada y Café Rey, fundadas en 1958 y 1959 respectivamente. (Esquivel, 1985).

- Tostado en la apertura (el estado actual):

Se podría decir que este periodo inicia en la década de los años 80's, con el rompimiento del acuerdo internacional del café, lo que eliminó todo tipo de injerencia sobre los países productores, y de alguna manera liberalizó los mercados e hizo necesaria la distinción entre países por medio de la “diferenciación por calidades”. Otro aspecto fundamental acá, es que en Costa Rica a inicios de los años 90's, el café deja de ser un producto de la canasta básica, y por ende su precio deja de ser regulado² (Díaz, 2021).

Seguido a este acontecimiento, se da una transformación hacia la “especialidad del café” impulsada por Café Britt y seguida por otras empresas; donde como elemento diferenciador, estas comenzaron a destacar la pureza (100% puro) en su empaque y publicidad; incluso algunas indicaban su origen geográfico (Brenes et al., 1997).

Es también en este periodo donde se da un giro importante, se comienza a dar un cambio en la denominación de la industria de “Torrefacto” a “Tostado”; dada la transición de las mezclas en el pasado (torrefacción) hacía la búsqueda de pureza (tostado) (Díaz et al., 2021).

Para este periodo, y partiendo de los años 80's se fundaron alrededor de 70 empresas asociadas a la industria del café, de las cuales 43 incursionarían posteriormente en el tostado; confirmando la movilización que tuvo el café como industria hacía una diversificación (Díaz et al., 2021).

² En la ley 2762, en sus artículos 30, 42, 43 y 44 el café para consumo nacional se administraba por la Bolsa de Café, y para efectos de control se teñía. En 1992 se estableció un mecanismo de excepción que establecía un contrato de venta de café por los beneficiadores, para el mercado interno, cuya cuantía agregada debe garantizar al menos un 12% de la producción. Según la ley 6988 del 26 de junio de 1985, se modificó el artículo 33, a efectos de permitir la autorización del ICAFÉ de otros medios de abastecimiento a los tostadores y comercializadores (Díaz, R., Delgado, A. y Villalobos, K., 2021).

Para complementar estos periodos, a continuación, se muestra la siguiente tabla con la evolución de empresas tostadoras según su fundación e inicio en el tostado de café.

Tabla 2: Evolución y cantidad de empresas tostadoras en Costa Rica

<i>Periodo fundación</i>	<i>Empresa / Organización</i>	<i>Incorporación posterior al Tostado</i>	<i>Demora promedio 1/x</i>	<i>Acumulado Empresas</i>
1890 - 1950	10	9	52	10
1950 - 1960	7	6	34	17
1960 - 1970	10	10	32	27
1970 - 1980	7	7	28	34
1980 - 1990	8	7	28	42
1990 - 2000	14	14	10	56
2000 - 2010	29	27	4	85
2010 - 2020	29	29	1	114

Nota: Tomado de La industria de café tostado de Costa Rica en el contexto de la industrialización y el desarrollo. (Díaz et al., 2021). Datos recolectados en el año 2020, en portales de las empresas y consultas directas.

1.1.2 Justificación.

La presente investigación es importante, ya que al considerar la creciente competencia que enfrenta la actividad del tostado del café en la región Valle Occidental, asociada a la construcción de grandes complejos industriales, zonas francas, proyectos urbanísticos y comercios afines, es que el presente estudio busca analizar las estrategias comerciales utilizadas por los actores productivos para contrarrestar la escalada competitiva en la zona. En función a dicha necesidad, se tiene como objetivo identificar las principales estrategias comerciales que aplican los agentes productivos en la región cafetalera Valle Occidental, así como determinar si la actividad del tostado representa en la actualidad una alternativa rentable frente a las nuevas amenazas a la agricultura y del comercio en general.

El estudio incluye la descripción y análisis de las estrategias comerciales aplicadas por los actores productivos del tostado con mayor importancia en la región, con el fin de comprender si efectivamente éstas generan diferenciación. Además, la

investigación incluye una evaluación costo-beneficio de dos casos (Cooperativa y Microbeneficio) que arrojará el nivel de rentabilidad aproximado que tiene la actividad.

Por los argumentos anteriormente expuestos, y dado que no existe mucha información asociada específicamente al impacto de la actividad del tostado del café en la región, el presente estudio podría constituir un acercamiento interesante para futuras incursiones directas de empresas u agentes interesados en este negocio, y de forma indirecta, para los distintos encadenamientos afines a dicha actividad.

1.2 Planteamiento del problema

En la región cafetalera Valle Occidental existen en la actualidad 19 empresas dedicadas a la actividad del tostado del café identificadas en el proyecto: Mercado interno y desarrollo productivo: caso del café torrefacto en Costa Rica (código 0014-19) del CINPE, que se clasifican en tres tipos: Cooperativas, Micro beneficios y Fincas u Organizaciones locales. Estas organizaciones, han experimentado en los últimos años una fuerte competencia comercial derivada del auge que ha tenido la inversión extranjera directa en el país; y al considerar que en esta industria del están vinculados productores de café, para quienes la llegada de zonas francas, proyectos urbanísticos y comercios afines les representa cierta presión en la continuidad de su actividad agrícola, es que resulta importante determinar si el negocio del tostado colabora en fortalecer la posición del sector cafetalero en la zona. Para lo cual, es necesario caracterizar y comprender si las estrategias comerciales utilizadas por los principales actores productivos del tostado del café, son en efecto, motores de diferenciación y rentabilidad; y constituyen una acertada diversificación productiva.

Con lo anterior, se plantea como pregunta al problema de investigación:

¿Hasta dónde el café tostado representa una alternativa significativa, que favorece a que los productores agrícolas de la Región Cafetalera del Valle Occidental se mantengan en su actividad?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General.

Determinar si las estrategias comerciales de los actores productivos del tostado de café, constituyen una alternativa de diversificación para el sector cafetalero que permita su sostenibilidad.

1.3.2 Objetivos Específicos.

1. Describir las estrategias comerciales utilizadas por los actores productivos que participan de la industria del tostado en la región occidental.
2. Analizar el aporte de la actividad del tostado del café a los actores productivos.
3. Identificar la orientación de mercado al que apuntan las empresas tostadoras de café como alternativa de diversificación.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

2.1 Marco teórico

En el presente marco conceptual se desarrollan los siguientes pilares teóricos identificados para esta investigación: Desarrollo productivo y competitividad en la cadena de valor agregado agroindustrial, Mercados locales y cadenas cortas, Estrategias empresariales, competencia y cadenas cortas, y Análisis costo-beneficio y su aplicación en la agroindustria.

2.1.1 Desarrollo productivo y competitividad en la cadena de valor agregado agroindustrial

El enfoque de cadenas de valor es un buen complemento para el análisis del desarrollo productivo. Normalmente los análisis productivos locales se concentran en los procesos ubicados internamente y sus vínculos horizontales (Díaz y Pelupessy, 2004). Por otra parte, la definición de valor agregado que nos proporciona Herrera (2000) resulta muy útil al conceptualizar “valor en un contexto de cambios y transformaciones, donde el conocimiento y la capacidad de innovación se constituyen en las variables estratégicas para generar desarrollo económico integrado... y la necesidad de las empresas de optimizar sus estructuras de costos y sus capacidades de innovación productiva para mantener el posicionamiento competitivo en el mercado”. Con ello, se considera a la cadena de valor agregado como pilar fundamental en la definición de estrategias de innovación que los agentes productores utilizan, con el propósito de desarrollar ventajas competitivas dentro de su sector específico.

Otro aspecto importante, es la vinculación que existe entre la competitividad y los procesos de escalamiento, que son los medios bajo los cuales los agentes productores se mantienen o mejoran su posición en ellas. Destacan cuatro tipos de escalamiento: del proceso productivo, del producto, mejoramiento funcional y por mejoramiento intersectorial (Díaz y Hartwich, 2005). En este estudio es relevante el análisis de escalamiento funcional, pues se presupone que, para los agentes beneficiados, el negocio de café tostado les ha significado un mejoramiento de

competitividad. De igual forma, el escalamiento intersectorial tiene relevancia porque permite analizar la participación de empresas alimenticias relativamente grandes en la industria del tostado del café, al considerarla como parte de su estrategia de diversificación productiva.

2.1.2 Mercados locales y cadenas cortas

Desde una condición de mejora al desarrollo, encontramos que el café tostado implica la industrialización de un producto agrícola de origen rural. Ello sugiere que, en el proceso, pueden generarse encadenamientos en el ámbito urbano (industria), y en el rural (agricultura) que potencian la comercialización de recursos locales. Significando, el desarrollo de un elemento socio económico dinamizador del desarrollo local y rural, en la medida que se le reconoce, incluso en un mundo globalizado como un espacio de mucho dinamismo (Albuquerque, 2004).

Con lo anterior, la industrialización del café (tostado) se atiende en esta investigación desde dos aristas: En el papel de las estrategias utilizadas por los agentes productivos para generar competitividad y rentabilidad; y en un segundo lugar, en la maximización de las actividades económicas locales afines (servicios tercerizados, transporte, consultorías, asistencia técnica, etc.).

2.1.3 Estrategias empresariales, competencia y cadenas cortas

Constantemente se argumenta que, en la industria del tostado del café, intervienen diferentes actores o agentes: Empresas grandes de origen alimentario, las no especializadas en café, las especializadas, organizaciones productoras de café (cooperativas) y PYMES (Díaz, 2021). Por ello, es importante analizar las características de las unidades productivas participantes y eventualmente entender sus estrategias de comercialización. Si bien, todas comparten afinidad con la actividad, existen grandes diferencias en cuanto al capital de inversión disponible, capacidad de industrialización y volumen de comercialización. Bajo este entendimiento, resulta trascendental analizar las características de los agentes productivos que participan en

el negocio del tostado del café, en términos de los alcances y estrategias comerciales utilizadas.

Es importante destacar que en la definición de cadenas cortas de valor se incluyen otros elementos adicionales como aspectos institucionales: relaciones entre empresas y relaciones de poder (Jansen y Van Tilburg, 1996). De ahí que en la definición de cadenas de valor se integran elementos como:

- Permiten elevar la competitividad.
- Existencia de un sistema que involucra empresas y actividades.
- Las cadenas de valor llevan implícita la idea de valor agregado en cada fase de la cadena.
- Las cadenas funcionan a partir de la demanda.
- Reducción de costos, desarrollo de tecnologías y la productividad.
- Generación de alianzas estratégicas (producción y comercialización).

Otro aspecto fundamental, es que para entender cuánto valor obtienen los diferentes actores en una cadena, no basta solo con revisar su nivel de ventas (ganancias), es necesario profundizar (Jansen y Torero, 2007). Por ejemplo, comprender las interacciones dentro de un mercado de tostado regional, y cómo sus múltiples interconexiones podrían estar impactando o generando un beneficio mutuo local (mejora de la imagen internacional de una región cafetalera, sugiriendo de alguna manera, algo similar a una “marca país”, o “marca región”).

2.1.4 Análisis costo beneficio y su aplicación en la agroindustria

Según Boardman (2011), el análisis del costo-beneficio consiste en la comparación de distintas alternativas de inversión, para determinar en cuales casos los beneficios esperados, superarán los costos asociados. Las primeras nociones del

análisis costo-beneficio (CBA³) datan de 1848, cuando el economista e ingeniero francés Jules Dupuit en su artículo “Medición de la utilidad en la obra pública”⁴ intentó comparar los costos (al sumar el costo de materiales y mano de obra requeridos) y beneficios sociales de construir un puente considerando la disposición a pagar de cada usuario por la utilización del mismo; destacando, que se debe tomar en cuenta en la medición de utilidad de un bien o servicio, el máximo sacrificio que cada cliente estaría dispuesto a pagar para adquirirlo (Dupuit, 1969).

Desde el punto de vista socioeconómico, el análisis costo-beneficio es considerado una herramienta de soporte para la asignación de recursos para la sociedad (Boardman et al., 2011); ya sea de carácter público o privado. Sin embargo, al direccionar el concepto hacia un interés más privado, encontramos una concepción más asociada a los rendimientos económicos. Según Zerbe y Bellas (2006), el análisis costo beneficio, asigna un valor monetario a cada coste y rendimiento asociado a un proyecto: Los valores de costes y rendimientos son eventualmente comparados. En el sentido más básico, si el valor de los rendimientos es mayor al valor de los costos, el proyecto es considerado de interés y debe ejecutarse. Es necesario comprender de antemano que esta técnica tiene cierta limitante, pues no todos los beneficios de proyectos o alternativas pueden ser cuantificables en dinero, como se comentó anteriormente, algunos pueden ser sociales; sin embargo, para efectos de este estudio, y siendo los objetos de análisis entes privados, en adelante conocidos como “Actores o Agentes Productivos”: Cooperativas y Microbeneficios; la rentabilidad se evaluará de forma monetaria.

La comparación entre el costo y el beneficio, antes y durante la puesta en marcha de un proyecto o actividad económica, ya sea agroindustrial o comercial, es transcendental pues permite estimar el nivel de rentabilidad generada; facilitando hacer comparaciones versus distintas alternativas generadoras de valor (integrando con ello, el concepto de costo de oportunidad). A raíz de esto, el análisis del costo-beneficio se

³ En la mayoría de literatura, el Análisis Costo Beneficio es también conocido como “CBA”, por sus siglas en inglés (Cost Benefit Analysis).

⁴ Del artículo original en francés: “De la mesure de l'utilité des travaux publics”.

presenta como una herramienta que permite evaluar la rentabilidad monetaria obtenida por los actores productivos que forman parte de la industrial del tostado en la región.

La razón costo-beneficio nos permite obtener un índice de relación, pero para calcularla debemos aplicar estimaciones o actualizaciones tanto de los ingresos, como egresos en un periodo dado (Sapag, 2014). Si al comparar los ingresos contra los egresos, el indicador resultante es mayor a 1, se dice que el proyecto genera más beneficios con respecto a los costos en que se incurre durante el periodo en análisis; que, en el caso de este estudio, el periodo descriptivo será de un año.

Con el propósito de sintetizar la relación de los conceptos desarrollados en este capítulo, a continuación, se muestra una figura que ilustra de forma resumida cada pilar teórico.

Figura 2: Modelo de relaciones conceptuales.



Fuente: elaboración propia en base a los conceptos teóricos desarrollados.

2.2 Marco metodológico

En esta sección, se desarrollan las metodologías utilizadas en cada uno de los objetivos específicos, se incluye una breve explicación teórica del enfoque de investigación, así como los métodos, técnicas, fuentes e instrumentos utilizados.

2.2.1 Enfoque de investigación

Según Hernández (2018) los enfoques de la investigación figuran como rutas o medios que la ciencia ha inventado para facilitar la exploración y dar solución a problemas complejos. Existen tres enfoques de investigación diferentes: cualitativo, cuantitativo y mixto. Sin embargo, destaca la orientación cualitativa cuando buscamos comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto.

En el enfoque cualitativo de la investigación, se busca profundizar en los puntos de vista de los participantes o actores de un fenómeno, además de buscar obtener sus interpretaciones y significados; para poder entender rasgos o patrones característicos que predominan o les son afines.

El enfoque metodológico de esta investigación es cualitativo, ya que el problema de investigación que se desarrolla, implica el entendimiento de aspectos como: la caracterización de estrategias comerciales, de valor agregado y autopercepción competitiva de los actores productivos; de igual forma, incorpora variables proxy, como lo son las aproximaciones al nivel de costes y beneficios traducidos en unidades monetarias de rendimiento o utilidades, que permiten determinar la correlación con el aporte derivado de la actividad para los actores que la emprenden.

2.2.2 Método

En esta investigación se aplicó el método de estudio de caso; y al utilizar la tipología de Yin (1994), se circunscribe a la categoría: descriptivo, pues ilustra y pone en manifiesto las prácticas de gestión o estrategias de las principales empresas de una

región determinada, definida en esta investigación como región cafetalera Valle Occidental.

Este método resultó adecuado, pues buscó establecer una “cadena de evidencias” (Yin, 1994); partiendo desde la pregunta de investigación planteada, que facilitó la definición de las unidades de análisis a involucrar; permitiendo -eventualmente – establecer una relación entre teorías, concepciones empíricas y categorías generales o específicas (Ragin y Becker, 1992).

La investigación se desarrolló considerando los datos de empresas tostadoras de la Región Cafetalera del Valle Occidental, según ICAFE (2021) constituida por los cantones de: Palmares, Naranjo, San Ramón, Grecia, Sarchí y Atenas; recolectados por medio de encuestas ejecutadas en 2020 como parte del proyecto general denominado “Mercado Interno y Desarrollo Productivo: Caso del Café Tostado y Torrefacto en Costa Rica” (código 0014-19). Además, con el propósito de contrastar los resultados y obtener profundidad en términos de acceso a costos e ingresos, se aplicó un cuestionario de entrevista semiestructurada en 2021 a dos organizaciones específicas de la región: Cooperativa y Microbeneficio, dado la importancia de diferenciar sus distintos enfoques estratégicos (tipo de negocio).

2.2.3 Técnicas de investigación y fuentes de información

Las técnicas y fuentes de información para este estudio se presentan en la siguiente tabla; la misma menciona los instrumentos y tipo de fuente de información utilizado en los objetivos específicos.

Tabla 3: Técnicas y fuentes de información

Objetivos específicos	Técnicas de Información	Instrumentos	Tipo de fuente de información
#1 - Describir las estrategias comerciales utilizadas por los actores productivos que participan de la industria del tostado en la región occidental.	Encuesta	Cuestionario de encuesta	F1.1 Primaria: - Encuesta aplicada a los agentes productivos en 2020. F1.2 Secundaria: - Base de datos consolidada en el proyecto CINPE código 0014-19.

#2 - Analizar el aporte de la actividad del tostado del café a los actores productivos.	Encuesta y Entrevista semi estructurada	Cuestionario de encuesta, cuestionario de entrevista semi estructurada y aproximación de modelo costo-beneficio	F2.1 - Primaria: - Entrevista semi estructurada con actores productivos para comprender inversión inicial, costos operativos, distribución, publicidad e ingresos.
#3 – Identificar la orientación de mercado al que apuntan las empresas tostadoras de café como alternativa de diversificación.	Encuesta	Cuestionario de encuesta	F3.1 - Primaria: - Encuesta aplicada a los agentes productivos en 2020. F3.2 - Secundaria: - Base de datos consolidada en el proyecto CINPE código 0014-19.

Fuente: elaboración propia en base a los datos metodológicos.

2.2.3.1 Construcción de los instrumentos

Los instrumentos desarrollados para la recolección de información y datos fueron: cuestionario de encuesta aplicado durante 2020 como parte del proyecto Mercado interno y desarrollo productivo: caso del café torrefacto en Costa Rica (código 0014-19) del CINPE, y cuyo extracto de preguntas asociadas a este estudio se detalla en el Anexo 1; además del cuestionario de entrevista semiestructurada aplicado durante la visita a una Cooperativa y una Microbeneficio durante el mes de diciembre 2021 ubicado en el Anexo 2. La construcción del primero se llevó cabo antes de la iniciación de la presente investigación, dado el avance que se tenía del proyecto a ese momento (utilizando la herramienta de Google Formularios); y en el caso de la entrevista semiestructurada (usando Microsoft Word), se desarrolló luego de la delimitación regional y definición de los objetivos de este estudio, en aras de incorporar las preguntas que permitieran contrastar los resultados de la fase previa, y además, adicionar información relativa a costos e ingresos aproximados de los dos tipos de empresas más importantes ubicadas en esta región (Cooperativas y Microbeneficios) con información que facilite el desarrollo de los objetivos planteados.

2.2.3.2 Recopilación de datos

En la recolección de datos se ejecutaron los instrumentos que fueron fuente de información para el presente estudio. En 2020 se aplicó el cuestionario de encuesta como parte del proyecto Mercado interno y desarrollo productivo: caso del café torrefacto en Costa Rica (código 0014-19) del CINPE; luego, en 2021 se desarrolló una entrevista semi estructurada aplicada a dos actores productivos: Cooperativa y Microbeneficio, que permitió complementar y contrastar las encuestas a fin de identificar con más precisión las estrategias comerciales y rendimientos (aporte) de dichos agentes productivos de forma descriptiva en un periodo determinado de un año.

2.2.3.3 Análisis de resultados

A fin de analizar los datos, se utilizó la información obtenida posterior a la aplicación de los instrumentos antes mencionados como se muestra en la tabla 3. Dicha información fue trascendental para el desarrollo de la indagación de resultados que se desprenden en el capítulo de análisis del presente estudio.

2.2.4 Descripción de los instrumentos

En este estudio, a fin de recolectar los datos se utilizaron los siguientes instrumentos: cuestionario de encuesta denominado “Café Tostado & Torrefacción 2020”, que se aplicó a las 19 organizaciones tostadoras de la región identificadas por el ICAFE; y el cuestionario de entrevista semiestructurada nombrado “El aporte de la actividad del tostado del café a los actores productivos” que se aplicó según un criterio de clasificación: Cooperativa y Microbeneficio.

Seguidamente se explicará a fondo cada instrumento:

2.2.4.1 Encuesta: “Café Tostado y Torrefacción 2020”

Este instrumento se utilizó para el análisis de los tres objetivos específicos y consta de 81 preguntas de las cuales se analizaron 22 (incluidas en el anexo 1), dada la relación directa con los objetivos específicos #1 y #3. El contenido de las preguntas utilizadas se dividió como se muestra a continuación:

- Tipo de organización empresarial (datos generales, fuente de capital y categorización de gestión).
- Fortalezas y debilidades de las estrategias utilizadas (en el aprovisionamiento, procesamiento, comercialización e inversión en planta y equipo.
- Determinación de estrategia competitiva actual (estrategias de aprovisionamiento, calidades buscadas, utilización de sistemas informáticos y clasificación de clientes).

2.2.4.2 Entrevista semiestructurada: “El aporte de la actividad del tostado del café a los actores productivos”

Este otro instrumento fue empleado con la intención de contrastar los datos y resultados de la entrevista previa: “Café Tostado y Torrefacción 2020”, específicamente del objetivo #2, relacionado al aporte de la actividad del tostado del café a los actores productivos. Su formulario fue incluido en el anexo 2, y está conformado por nueve preguntas dirigidas a los gerentes directos de la operación del tostado de una Cooperativa y una Microbeneficio. El propósito fundamental es comprender los costos relativos a la inversión básica en planta y equipo (definida por el Tostador, molino y empacadora⁵), costos operativos, de distribución y de publicidad; finalizando con un aproximado del volumen anual tostado, a fin de estimar el nivel de utilidad anual para cada uno de estos agentes entrevistados. El modelo planteado busca mostrar de forma

⁵ La investigación se limita a la revisión de costos de inversión básicos en planta y equipo: tostador, molino y empacadora; pues se presupone que las organizaciones dedicadas al Beneficiado del café e interesadas en incursionar en el tostado, ya cuentan con una infraestructura industrial mínima en términos de espacio físico y capacidad de almacenamiento para la actividad adicional que representa el tueste.

descriptiva, la razón costo-beneficio y el valor agregado que se desprende del estudio de caso A (Microbeneficio) y B (Cooperativa); y no dinámica (en un horizonte de 10 años, por ejemplo), pues su finalidad es generar una aproximación inicial sobre el aporte residual a las organizaciones que incursionan en la actividad del tostado.

Finalmente, el instrumento facilitó la elaboración de un análisis costo-beneficio genérico, con aproximaciones que permitieron comprender qué tan rentable es incursionar en el tostado del café.

2.2.5 Cuadro de operacionalización

El siguiente cuadro de operacionalización muestra los datos de los temas centrales y variables aplicables para cada uno de los objetivos específicos. En él, también se incluyen las principales preguntas que surgen de cada objetivo.

Tabla 4: Cuadro de Operacionalización

Objetivos específicos	Preguntas de investigación		Variables
	Pregunta principal	Sub-preguntas	
1 #1. Describir las estrategias comerciales utilizadas por los actores productivos que participan de la industria del tostado en la región occidental.	¿Cuáles son las estrategias comerciales de los actores productivos del tostado del café en la región occidental?	VI1.1 - Tipo de Organización Empresarial. VI1.2 - Determinación de Estrategia Competitiva actual. VI1.3 - Evaluación de las Fortalezas y Debilidades identificadas.	VD1.1.1 - Antigüedad de la empresa en la actividad del Tostado. VD1.1.2 - Tipo de Empresa en función del aporte de capital. VD1.1.3 - Tipo de Empresa en función de su gestión. VD1.1.4 - Tamaño de Empresa según cantidad de empleados (CCSS). VD1.2.1 - Requerimientos de Calidad en cuanto a Materia Prima. VD1.2.2 - Abastecimiento de Materia Prima. VD1.2.3 - Sistemas Informáticos Utilizados en el Procesamiento. VD1.2.4 - Tipo de Clientes y su Importancia. VD1.3.1 - Fortalezas y Debilidades en el proceso de

				<p>Compra Materia Prima (Aprovisionamiento). VD1.3.2 - Fortalezas y Debilidades en el Procesamiento (Tostado). VD1.3.3 - Fortalezas y Debilidades en el proceso de Comercialización.</p>
2	#2 - Analizar el aporte de la actividad del tostado del café a los actores productivos (componentes).	P2 - ¿Hasta dónde el tostado de café resulta un aporte a la economía de quien la emprende?	<p>VI2.1 – Operaciones Comerciales asociadas al Tostado del Café. VI2.2 - Aproximación al Costo-Beneficio genérico (evaluación de costos e ingresos).</p>	<p>VD2.1.1 - Determinación de Inversión Inicial (Maquinaria y Equipo). VD2.1.2 - Determinación de Costos Operativos. VD2.1.3 - Determinación de Costos de Distribución. VD2.1.4 - Determinación de Costos de Publicidad. VD2.1.5 - Determinación de Ingresos. VD2.2.1 - Medición Costo-Beneficio</p>
3	#3 - Identificar si las estrategias comerciales utilizadas por las empresas tostadoras de café en la región, están orientadas a la exportación como una alternativa de diversificación.	P3 - ¿Están las estrategias comerciales de las empresas de la región orientadas hacia la exportación como alternativa de diversificación?	<p>VI3.1 - Enfoque de las estrategias de Diferenciación y Posicionamiento. VI3.2- Enfoque de las estrategias de Mercadeo y Ventas.</p>	<p>VD3.1 .1- Orientación comercial de las estrategias de diferenciación y posicionamiento. VD3.1.2- Orientación comercial de las estrategias de Mercadeo y Ventas.</p>

Fuente: elaboración propia en base a los datos metodológicos.

2.2.6 Alcances y limitaciones

2.2.6.1 Alcance

El alcance de este estudio se limita a confirmar si las estrategias comerciales de los actores productivos del tostado de café en la región cafetalera Occidental, ciertamente representan una alternativa de diversificación para el sector cafetalero que permita su sostenibilidad frente a los desafíos comerciales y exógenos que en la actualidad la afectan. Además, la investigación pretende brindar una aproximación de análisis costo-beneficio genérico que permita entender el nivel de rentabilidad que el

tostado puede ofrecer como actividad económica; convirtiéndose en un insumo de prefactibilidad para PYMES o empresas interesadas en incursionar en esta zona.

2.2.6.2 Limitaciones

Sin lugar a dudas la afectación por la pandemia del Covid19 estuvo presente durante la realización de esta investigación, adicionando desafíos y complejidad para agendar entrevistas y recolectar información clave; sin embargo, se logró sacar ventaja de las nuevas tecnologías y plataformas de comunicación (WhatsApp, Microsoft Teams y Zoom) para acceder a fuentes primarias de información (gerentes de operaciones y comerciales), y con ello, concluir el estudio de la forma más completa posible.

Por otro lado, del total de 19 empresas tostadoras registradas ante el ICAFE en la región Occidental, solo se logró tener respuesta de 13 de ellas (68.4%), mientras que las restantes 6 se reusaron por las razones que se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 5: Resumen de empresas tostadoras de café en la Región Cafetalera Occidental según aceptación de encuestas

Aceptación de encuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	13	68.4%
No / Respondieron que no les interesaba participar del estudio	2	10.5%
No / Respondieron que no podían colaborar con el estudio	2	10.5%
No / Sin contestación (vía correo electrónico o telefónica)	2	10.5%
TOTAL	19	100%

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta aplicada "Café Tostado & Torrefacción 2020".

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se desarrolla el análisis de resultados obtenidos luego de la aplicación de la metodología de investigación descrita en el capítulo anterior. En consecuencia, se plantean los resultados obtenidos y su análisis para cada objetivo específico, iniciando seguidamente con el primero de ellos.

3.1 Descripción de las estrategias comerciales utilizadas por los actores productivos que participan de la industria del tostado en la región occidental.

En esta sección se hace una descripción de los tipos de organizaciones empresariales que se encuentran en la región cafetalera Valle Occidental; de sus estrategias comerciales actuales, así como una evaluación de las fortalezas y debilidades derivadas de los procesos de adquisición de materia prima, procesamiento y comercialización del café tostado. La metodología utilizada para la recolección de datos fue la aplicación de la encuesta denominada “Café Tostado y Torrefacción 2020” a las 19 empresas tostadoras de la región (de las cuales se obtiene respuesta de 13 de ellas); en esta, se colectan 22 preguntas (incluidas en el anexo 1).

En los siguientes apartados, se desarrollan las variables de determinantes del primer objetivo específico.

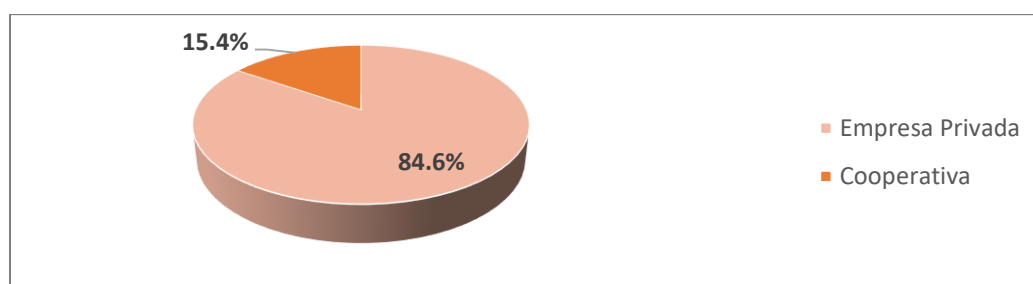
3.1.1 Tipo de Organización Empresarial

La categorización de las organizaciones empresariales es elemental para comprender la manera en que se gestan las estrategias comerciales y gerenciales de los actores productivos; y en un contexto de desarrollo regional, permiten ilustrar la dinámica de cadenas de valor agregado y distribución de riqueza relativa a una actividad económica específica; una alta cantidad de empresas cooperativas sugiere un desarrollo más colectivo de su población (sobre todo en zonas rurales), mientras que la concentración de muchas empresas privadas actuando en una actividad económica

presupone una distribución de riqueza colectiva más limitada y un negocio muy competido.

El siguiente gráfico 1 muestran las empresas tostadoras de café en la región Valle Occidental con el propósito de ilustrar el nivel de concentración según tipo de empresa y su gestión empresarial, ya que esto permite comprender el tipo de estrategia comercial que utilizan las organizaciones como respuesta a su línea de gestión específica.

Gráfico 1: Tipo de empresa según su constitución legal.



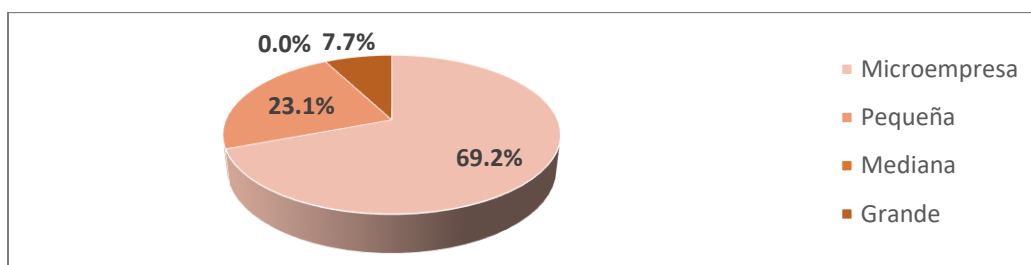
Fuente: elaboración propia con base en los datos de la encuesta "Café Tostado y Torrefacción 2020".

En este gráfico se aprecia como un 84.6% (11 organizaciones) son privadas y de origen familiar, mientras que un 15.4% (2 organizaciones) son cooperativas; permitiendo deducir que en la región Valle Occidental la actividad del tostado existe una alta participación privada, y, por ende, existe alta competencia interregional en términos de captación de materia prima para el tostado (café oro), sobre todo, al considerar la continua expansión del urbanismo en estas zonas, en su mayoría idóneas para el cultivo. Lo anterior sugiere que los actores productivos deben utilizar estrategias competitivas desafiantes desde las fases iniciales del proceso del tostado (entiéndase captación de materia prima), quizá bajo dos mecanismos; por un lado, asegurando una cosecha propia de café suficiente que abastezca las necesidades futuras de tostado; o bien, buscando en el mercado el volumen faltante que definitivamente implica el pago

de precios de liquidación competitivos por encima del promedio estipulado por el ICAFE⁶.

Otro indicador interesante a profundizar, es el tamaño de dichas empresas; esto porque facilita obtener indicios sobre la cantidad de colaboradores beneficiados directa e indirectamente del negocio. En este aspecto, se toma como base el criterio según la cantidad de trabajadores determinada por la Caja Costarricense del Seguro Social (C.C.S.S.)⁷. El siguiente gráfico 2 permite entender dicha distribución.

Gráfico 2: Tamaño de las empresas tostadoras según cantidad de empleados.



Fuente: elaboración propia con base en los datos de la encuesta "Café Tostado y Torrefacción 2020".

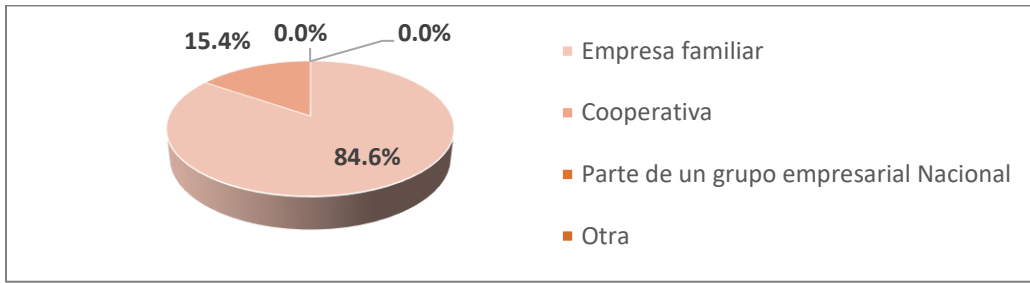
Se obtiene que un 69.2% (9 empresas) de las organizaciones tostadoras de café en la región valle Occidental se consideran Microempresas, seguido por un 23.1% (3 empresas) de empresas pequeñas y un 7.7% (1 empresa) grande; no se ubica ninguna empresa mediana en la zona.

Este comportamiento estadístico muestra que la gran mayoría de actores productivos del tostado en la región Valle Occidental son micro y pequeñas empresas, representando un 92.3% al sumarse. Lo anterior insinúa, que el desarrollo del tostado en la zona tiene matices de pequeños proyectos de emprendimiento, y se encuentra dominado por empresas familiares con arraigo cafetalero; confirmado por el 84.6% (11 empresas) de este tipo, y tan solo un 15.4% (2 empresas) cooperativas, que muestra el gráfico 3 a continuación.

⁶ El precio promedio de liquidación 2020-2021 fue de ₡119,899.26 según datos del ICAFE.

⁷ Según la revisión de metodologías para la clasificación de empresas según tamaño del MEIC, la C.C.S.S. considera como Microempresa a aquella que emplee de 1 a 5 trabajadores, Pequeña de 6 a 30, Mediana de 31 a 100 y Grande a las que superen a más de 100 colaboradores. https://www.meic.go.cr/meic/documentos/g3p3m8yyx/SEIC_RequeriCualitativosInfAnual2017.pdf

Gráfico 3: Tipo de empresa según su gestión.



Fuente: elaboración propia con base en los datos de la encuesta "Café Tostado y Torrefacción 2020".

Otro aspecto fundamental a destacar, es la antigüedad que tienen las organizaciones en la actividad propia del tostado, si bien, la caficultura en la región Valle Occidental es antigua, las empresas que incursionan en el tostado tienen una historia relativamente reciente. A continuación, la tabla 6 permite comprender este punto con más claridad.

Tabla 6: Antigüedad de las empresas en la actividad del tostado.

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
De 0 a 4 años (Recientes)	6	46.2%
De 5 a 8 años (Jóvenes)	4	30.8%
De 9 a 12 años (Maduras)	1	7.7%
Más de 13 años (Con trayectoria)	2	15.4%
Total	13	100%

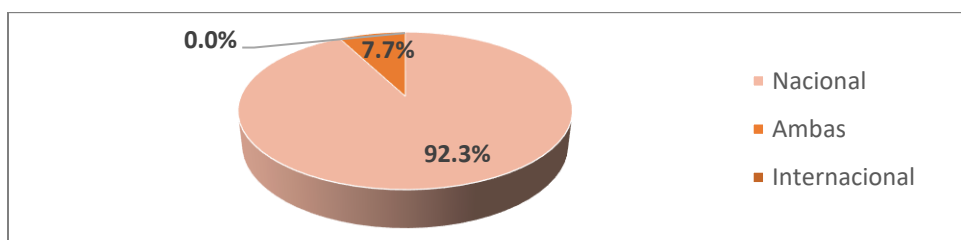
Fuente: elaboración propia en base a la encuesta aplicada "Café Tostado & Torrefacción 2020".

La tabla anterior ilustra la presencia en la región de 6 empresas (46.2%) con antigüedad de al menos 4 años, de 5 a 8 años encontramos 4 empresas (30.8%), luego de 9 a 12 años de antigüedad encontramos 1 empresa (7.7%), y finalmente con más de 13 años ubicamos a 2 de ellas (15.4%). Con estos resultados, se aprecia como en la región Valle Occidental casi la mitad de las organizaciones dedicadas al negocio del tostado son de recién fundación. Este hallazgo puede determinar la inclinación hacia estrategias comerciales más afines al emprendedurismo y a las ventas en el mercado local, y no tanto hacia tendencias de colocación en mercados internacionales; como es el

caso de zonas como la región de los Santos, donde la antigüedad promedio de las empresas supera los 8 años en el negocio del tostado⁸.

El entendimiento de la procedencia del capital invertido puede facilitar la determinación y descripción de estrategias comerciales presentes en las organizaciones; y en su colectividad, permiten describir la influencia gerencial (gobernanza) en las tendencias comerciales de un negocio específico de la regional, en el siguiente gráfico se abordará este tema.

Gráfico 4: Tipo de empresa según aportes de capital.



Fuente: elaboración propia con base en los datos de la encuesta "Café Tostado y Torrefacción 2020".

Como se observa en este gráfico 4, el 92.3% (12 empresas) tienen un aporte de capital completamente nacional, y tan solo un 7.7% (1 empresa privada) percibe aportes nacionales e internacionales. Con ello, resulta predecible que la mayoría de estas organizaciones sigan una línea comercial limitada hacia mercados internacionales, asignando más preferencia por las ventas domésticas (a nivel local). Desde el punto de vista regional, los resultados denotan la incursión de microempresas de capital nacional (en su mayoría familiares) en eslabones donde se capta mayor valor agregado; es decir, han avanzado de procesos de cosecha y beneficiado hacia actividades de tostado que les generan mayores ingresos. Otro hallazgo interesante acá, es que al existir poco capital internacional invertido en la región, no existe una presión fuerte en las empresas por incursionar en mercados internacionales; pues conciben la exportación como una aspiración y no como una presión desde los altos mandos.

⁸ Este promedio se obtiene de la encuesta aplicada "Café Tostado & Torrefacción 2020", región cafetalera Los Santos y sus 28 empresas tostadoras registradas ante el ICAFE.

A modo de síntesis, y luego de concluir el análisis de la variable descriptiva “tipo de organización empresarial” se puede resumir en que en la región cafetalera Valle Occidental coexisten en su mayoría microempresas privadas, bajo administración o gestión familiar, de antigüedad reciente y con capital nacional; y en menor grado, cooperativas que emplean gran cantidad de personal, aportando de forma considerable a la economía local en actividades relacionadas al tostado.

3.1.2 Determinación de Estrategia Competitiva.

Si bien, la consulta sobre estrategias empresariales en las organizaciones no es tarea fácil para las investigaciones académicas, y por sobre todo las relativas a competitividad, dado el hermetismo y protección de información sensible de las empresas; si es posible hacer aproximaciones derivadas del análisis de ciertos indicadores. La definición y cumplimiento de estrategias competitivas desde las fases iniciales de aprovisionamiento en los procesos productivos, contemplan el aseguramiento de la procedencia y calidades específicas (diferenciación) de materia prima que moldean las etapas siguientes como: la proyección de volúmenes, análisis de demanda, empleo de sistemas información, estimación costos de producción, cálculo de eficiencias, definición de segmentos de mercado y precios del producto final. En este sentido, resulta oportuno entender los requerimientos de calidad, porcentaje de autoabastecimiento o importación de café oro (materia prima), además de los sistemas informáticos utilizados en los procesos de producción (control de costos) que definen el mercado meta en el que las empresas de la región Valle Occidental se encuentran inmersas en la actualidad. Además, para complementar esta aproximación al entendimiento de las estrategias comerciales utilizadas, resulta fundamental ilustrar el orden de importancia que las empresas tostadoras de la zona asignan a cada tipo de cliente.

Para adentrarse en la etapa de definición de los requerimientos de calidad que determinan en gran medida el producto final brindado al cliente, se presenta a continuación la consulta aplicada a las empresas de la región tanto para la compra de café oro (materia prima), como para el uso de su propio café en el proceso de tostado.

La idea es mostrar cuales son los requerimientos de calidad más relevantes, y su nivel de importancia para las empresas ubicadas en esta región del país.

Tabla 7: Requerimientos de calidad y su nivel de importancia.

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Calidad de la taza (Catación)	8	25.8%
Altitud	8	25.8%
Origen Geográfico	7	22.6%
Procesamiento Sostenible	4	12.9%
Variedades específicas de Café	1	3.2%
Proceso Beneficiado	1	3.2%
Producción Orgánica	0	0.0%
Ninguno	2	6.5%
Total	31	100%

Consulta de respuesta múltiple.

Fuente: elaboración propia con base en los datos de la encuesta "Café Tostado y Torrefacción 2020".

En la tabla 7 se observa cómo un 25.8% (8) de las menciones de las empresas en la región consideran la calidad de tasa como uno de los requisitos imprescindibles al producir o comprar materia prima para le tostado; con la misma frecuencia de 8 veces se menciona la altitud donde se cosecha el café como factor relevante, seguido de un 22.6% (7) menciones se asocian al origen geográfico (procedencia) del café, luego un 12.9% (4) consideran importante el procesamiento sostenible que se le da al café, un 3.2% (1) ven como requisito la utilización de variedades específicas de café, y otro 3.2% se interesan por evaluar el proceso de beneficiado; en esta región Valle Occidental no se considera como requisito de aprovisionamiento la producción orgánica, y un 6.5% (2) no mencionan aplicar algún requisito.

Las cifras obtenidas en la anterior tabla son consistentes con los resultados de competencias como el premio anual "Taza de excelencia de la ACE" (ver tabla 1); donde se ubica a la región Valle Occidental en segundo lugar, con un promedio histórico de 88.264 en los últimos siete años. Adicionalmente, requisitos de altitud u origen geográfico se asocian de igual forma a cuestiones de aseguramiento de calidades superiores de café para segmentos de clientes con altas expectativas.

Seguido a los requisitos de origen y altitud, encontramos consideraciones sobre el procesamiento sostenible que se le da al café como materia prima; ello quizá motivado por las últimas tendencias de conservación y sostenibilidad ambiental que las generaciones resientes están comenzando a tomar con importancia. Definitivamente acá las empresas apuntan a segmentos de alta capacidad adquisitiva que están dispuestos a pagar un precio más alto, siempre y cuando se asegure que su café proviene de procesos que conservan la naturaleza.

Como se mencionó anteriormente, las condiciones o requisitos de calidad en el aprovisionamiento de materia prima son de suma importancia, pues desde allí dependen los procesos productivos posteriores que deben ser acordes a la estrategia comercial determinada por cada organización. Estas estrategias en ocasiones limitan los procesos de suministro de materia prima, y los condicionan a tener un control completo de los procesos de siembra, cosecha y beneficiado de forma autónoma; o bien, permiten el abastecimiento de algún tercero, siempre y cuando se aseguren los estándares de calidad establecidos, sin perjudicar el producto final. Generalmente la forma de abastecimiento depende del negocio de cada organización, existen casos con preferencia de autonomía completa en todas las fases de industrialización del café (cuando la organización cuenta con los recursos necesarios de terreno, maquinaria y equipo); en otros, el negocio puede asociarse exclusivamente al tostado (por limitación de acceso a terrenos o maquinaria), considerando la siembra, cosecha y beneficiado como procesos alternos accesibles en el mercado local.

Para ilustrar la forma en la que se abastecen de materia prima las empresas de la región Valle Occidental se presenta la siguiente tabla.

Tabla 8: Formas de abastecimiento de materia prima de las empresas.

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
100% - Finca Propia y Beneficio	10	76.9%
100% - Beneficios Locales	3	23.1%
100% - Productores	0	0.0%
100% - Importación Internacional	0	0.0%
Total	13	100%

Fuente: elaboración propia con base en los datos de la encuesta "Café Tostado y Torrefacción 2020".

En la tabla 8 se muestra como un 76.9% (10 empresas) confirma la totalidad de su abastecimiento de manera propia, desde la fase de cosecha y beneficiado; mientras que un 23.1% (3 empresas) de los consultados confirma que se suplen de materia prima por medio de beneficios locales; no se encuentran casos de aprovisionamiento por medio de productores directos, ni importación internacional.

Esta inclinación hacia un abastecimiento propio es característico de negocios para los que la calidad de su producto es trascendental, pues logran un control total desde las etapas de siembra, cosecha, recolección de fruta y beneficiado que asegura un producto de altas condiciones para la venta final. Otro punto que destaca en esta región cafetalera, es la ausencia de importación internacional de café oro, pues contrasta con el aumento que ha tenido el café como materia prima a partir del 2018, principalmente de Honduras, Nicaragua y Brasil⁹.

Para profundizar específicamente en los casos en los que se cosecha y beneficia en finca propia, y consultar sobre el porcentaje procesado en la tostadora se presenta la siguiente tabla.

Tabla 9: Porcentaje de café propio tostado.

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
N/R	3	23.1%
Se procesa 10% de lo producido en Finca	3	23.1%
Se procesa 20% de lo producido en Finca	1	7.7%
Se procesa 30% de lo producido en Finca	2	15.4%
Se procesa 40% de lo producido en Finca	0	0.0%
Se procesa 50% de lo producido en Finca	1	7.7%
Se procesa 60% de lo producido en Finca	1	7.7%
Se procesa 70% de lo producido en Finca	0	0.0%
Se procesa 80% de lo producido en Finca	0	0.0%
Se procesa 90% de lo producido en Finca	0	0.0%
Se procesa 100% de lo producido en Finca	2	15.4%
Total	13	100%

Fuente: elaboración propia con base en los datos de la encuesta "Café Tostado y Torrefacción 2020".

⁹ Según el informe de la actividad cafetalera 2020-2021 del ICAFE, en este periodo se importó un total de 188,446 sacos de 46 kilogramos; principalmente de Honduras (54.3%), Nicaragua (29.9%) y Brasil (7.8%).

Esta tabla 9 ilustra como únicamente 2 empresas (15.4%) siguen una estrategia de “gestión autónoma o intelectual de la calidad en el procesamiento”, al procesar (tostar) la totalidad de su café producido de forma independiente, luego encontramos 1 empresa que tuesta el 60% de su café, seguido por 1 empresa que aprovecha el 50% de su producción para el tueste, luego se muestra como 2 empresas tuestan un 30% de su producción, 1 empresa tuesta un 20% y 3 empresas procesan un 10% de lo producido en su finca. Tres de las empresas consultadas prefirieron no responder (“N/R”).

Lo anterior prueba que en la región Valle Occidental, son pocas las organizaciones que ejecutan la totalidad del proceso industrial del café (entiéndase: siembra, cosecha, beneficiado, tostado y comercialización final, como producto terminado). En los dos casos específicos donde realizan la industrialización completa, se encuentra que son microempresas familiares, lo que confirma que son pocas las organizaciones que logran captar la totalidad de utilidades y valor agregado derivado café.

También, al percibir una concentración alta de empresas que apenas logran tostar un 30% del café de su finca (46.2%), se presupone que en muchos casos la actividad del tostado se alterna con ventas de café fruta (lista para beneficiado), o café oro (listo para tueste) a terceros; lo que evidencia una dinámica comercial interesante en la región; pues, la mayoría de negocios relativos al cultivo de café dedican un volumen importante de su producción a abastecer las demandas de materia prima de las cooperativas más grandes de la zona, o bien, grandes grupos empresariales ubicados en el valle central; generando encadenamientos en el ámbito rural (mercados locales) y urbano (procesamiento masivo en el valle central), por ejemplo: servicios tercerizados de transporte, consultorías técnicas y control de procesos.

Un factor que también permite determinar la estrategia competitiva de las organizaciones, es el acceso y utilización de sistemas informáticos en los procesos productivos, de control y comercialización. Estos sistemas facilitan directamente el

monitoreo de indicadores en procesos industriales, validación de estándares de calidad, control de eficiencias, inventarios y ventas (por citar algunos); e indirectamente, generan información clave para la evaluación de costos y la toma de decisiones gerencial estratégica.

Resulta interesante conocer el grado de utilización y las áreas específicas en que las empresas de la región Valle Occidental están invirtiendo, para ello se presenta a continuación la siguiente tabla.

Tabla 10: Áreas que utilizan sistemas informáticos.

Categorías	Frecuencia Absoluta - Sí	Frecuencia Absoluta - No	Total	Frecuencia Relativa - Sí	Frecuencia Relativa – No
Finanzas	13	0	13	100.0%	0.0%
Comercialización	9	4	13	69.2%	30.8%
Producción	3	10	13	23.1%	76.9%
Distribución	2	11	13	15.4%	84.6%

Fuente: elaboración propia con base en los datos de la encuesta “Café Tostado y Torrefacción 2020”.

De la tabla 10 se obtiene que el 100% de las organizaciones confirman el uso de sistemas informáticos en el área de finanzas (facturación, planillas, contabilidad, reportes tributarios y sistema de pago a proveedores), un 69.2% (9 de los consultados) afirma la utilización de sistemas en el departamento comercial (ventas y publicidad en redes sociales), mientras que tan solo un 23.1% (3 empresas) confirman el aprovechamiento de sistemas informáticos en sus procesos productivos (control de ordenes de producción y lotes en proceso); por último se obtiene que únicamente un 15.4% (2 de los consultados) confirma utilizar sistemas en el área de distribución (control de flotilla y exportaciones).

Lo anterior ilustra la realidad de la mayoría de organizaciones a nivel nacional, luego de la implementación y obligatoriedad de la factura electrónica en 2018, dictada por el Ministerio de Hacienda; absolutamente todas las empresas deben contar con sistemas informáticos en el área financiera al menos para llevar control de su facturación. Dado este requisito tributario, es fácil entender por qué todas las

organizaciones consultadas emplean sistemas computacionales en el área financiera. Otro hallazgo interesante es que gran cantidad de empresas de la región cuentan con sistemas de informáticos en el departamento comercial; lo anterior quizá para el control de ventas, y en alguna medida para obtener información sobre nuevas tendencias de consumo en las redes sociales, o bien, simplemente para mantenerse generando publicidad en ellas.

Un aspecto que llama la atención en la región, es la poca utilización de sistemas informáticos en el proceso productivo, donde únicamente 3 empresas afirman usarlo, de las cuales dos son grandes cooperativas y solamente una microempresa. Este detalle puede explicarse por los altos costos que representa hacerse e implementar este tipo de programas en empresas pequeñas; recordando que en la región Valle Occidental 9 de las 13 organizaciones son microempresas.

Luego de analizar la utilización de los sistemas informáticos en las organizaciones dedicadas al tostado de café en la región, y con el propósito de determinar las estrategias competitivas presentes, resulta notorio preguntarse cuáles son los principales tipos de clientes y su grado de relevancia; para ello se presenta la siguiente tabla que consolida y muestra el nivel importancia asignada (significancia) por las empresas según puntuación de 1 a 5, donde 5 es el más importante.

Tabla 11: Tipos de clientes según relevancia

Categorías	Puntuación según importancia	Significancia Relativa
Puntos de venta propios	45	27.3%
Cafeterías	27	16.4%
Pequeños negocios	25	15.2%
Supermercados	23	13.9%
Ferias Agricultor	15	9.1%
Hoteles	10	6.1%
Empresas	10	6.1%
Otros	10	6.1%
Total	165	100%

Consulta de respuesta múltiple.

Fuente: elaboración propia con base en los datos de la encuesta "Café Tostado y Torrefacción 2020".

La tabla 11 ilustra que, para las empresas de esta región, los clientes con mayor importancia son los puntos de venta propios con una significancia de 45 puntos, en segundo lugar, encontramos a las cafeterías con 27 puntos, seguidas por los clientes pequeños con puntuación de 25, luego los supermercados con 23 puntos, luego los clientes en ferias del agricultor con puntuación de 15, mientras que hoteles, clientes empresariales y otros comparten 10 puntos en cada caso.

Los resultados obtenidos ejemplifican estrategias comerciales con tendencias hacia la conservación y captación de clientes “fieles”, que, al convencerse de un producto de calidad o históricamente bueno, crean recurrencia de compra. La ventaja de puntos de venta propios, es que favorecen el sentido de pertenencia de la clientela por la marca, destacando atributos propios de la región, tipo exclusivo de café o su calidad; una técnica muy común en zonas rurales de nuestro país y se maximiza con promociones y regalías, que solo son accesibles en estos establecimientos propios (por ejemplo, luego de los “coffee tours”). El siguiente tipo de cliente con más importancia son las cafeterías, lo cual refuerza el argumento de que en la región Valle Occidental se atiende a un cliente fiel, con arraigo a los productos de calidad producidos en la zona; el comprador que visita cafeterías, por lo general tiene un poder adquisitivo medio-alto, y se interesa no solo por la calidad del café, sino también, por la experiencia que le genera el establecimiento. Seguidamente, en nivel de importancia encontramos los pequeños negocios, supermercados y ferias del agricultor, donde la estrategia de diferenciación se enfoca más en la competencia por precios; acá la calidad no es un aspecto tan relevante, se pueden encontrar algunas excepciones en los estantes de negocios locales, o dependiendo de las calidades, se pueden dar casos de distribución hacia zonas más urbanas, con clientes de mayor poder adquisitivo (por ejemplo: las ciudades de Alajuela, Heredia y San José).

Luego de evaluar las variables anteriormente comentadas: calidades de café oro buscadas en el aprovisionamiento, tipo y volumen de abastecimiento de materia prima (propio, productores locales o importación extranjera), utilización de sistemas informáticos y tipos de clientes; se percibe que en la región Valle Occidental, predominan las empresas tostadoras de café enfocadas en la diferenciación por calidad;

prestando mucho cuidado a los procesos de selección de materia prima, bajo consideraciones estrictas de altitud y origen geográfico, y en cierto grado a la utilización de sistemas de procesos sostenibles con el medio ambiente. Esta línea se reconfirma al encontrar que un 76.9% de las empresas, se abastecen con café propio y beneficiado (procesado) de forma autónoma, lo que asegura esta distinción de altas calidades; no obstante, en el caso de los Micro beneficios, por una limitante de capacidad instalada, no es posible que la mayoría del café propio sea tostado “en casa” (internamente), por lo que los excedentes de café (materia prima) son vendidos generalmente a las cooperativas de la zona.

Por otro lado, destaca que las organizaciones de la región, no son muy afines a invertir en sistemas informáticos para los procesos de tostado y distribución, quizá por su alto costo, o bien, por el bajo volumen de café que procesan; mientras que en las áreas financieras y de comercialización, se emplean más estos sistemas como respuesta a requerimientos tributarios y de publicidad en redes sociales. En términos de clientes con mayor importancia, destacan los que consideran la calidad del café y la fidelidad marca, como elemento diferenciador; primordialmente: puntos de venta propios, cafeterías, pequeños negocios y supermercados; y en menor grado Ferias del agricultor, hoteles y empresas.

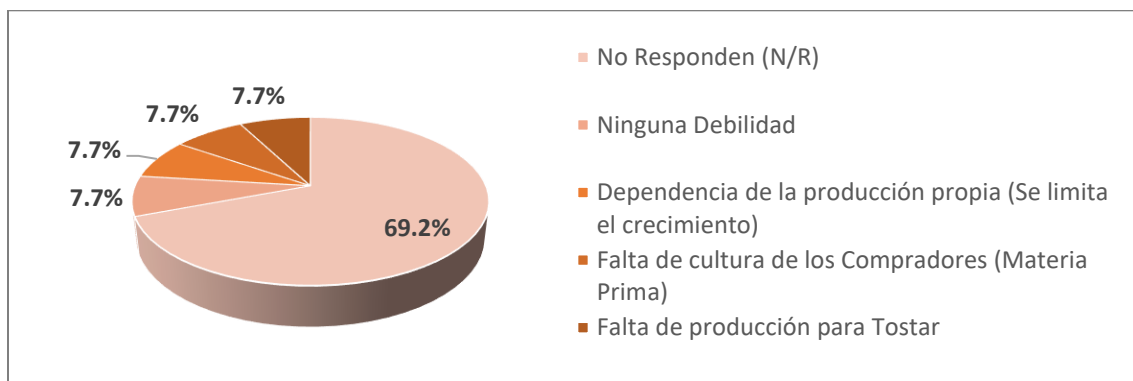
Dada la coexistencia de Cooperativas y Microbeneficios en este ambiente regional, resulta complejo apuntar hacia una estrategia competitiva colectiva; y más bien se puede describir una dinámica en la que se genera valor en dos sentidos, por un lado las micro empresas que desarrollan la siembra y cosecha, buscan tostar café de calidad (diferenciación por exclusividad), pero al verse limitadas por sus capacidades de procesamiento (producen más café oro en su finca del que pueden tostar), se ven obligadas a vender sus excedentes a las cooperativas de la zona; permitiéndoles compensar de alguna manera los costos de siembra y cosecha incurridos en las fincas.

3.1.3 Evaluación de las Fortalezas y Debilidades identificadas

En esta sección, se busca evaluar las fortalezas y debilidades de las empresas tostadoras de la región en las distintas fases del proceso de tostado, segmentadas de la siguiente forma: compra de materia prima (aprovisionamiento), procesamiento (tostado) y comercialización (venta); la idea acá fue, partir desde la autopercepción de las organizaciones, para luego analizar los resultados y emitir criterios generales; como siempre, bajo la premisa de aportar a la identificación de las estrategias comerciales presentes en esta región. Como se mencionó anteriormente, la consulta sobre información sensible de las empresas es un reto, y por, sobre todo, la declaración de fortalezas y debilidades; la siguiente evaluación es un esfuerzo por lograr ilustrar percepción general de estas organizaciones.

Iniciando con la consulta de cuales considera como las principales debilidades del proceso compra (aprovisionamiento) de la empresa encontramos, encontramos el gráfico a continuación.

Gráfico 5: Autopercepción sobre las principales debilidades en el proceso de compra de materias primas.



Fuente: elaboración propia con base en los datos de la encuesta "Café Tostado y Torrefacción 2020".

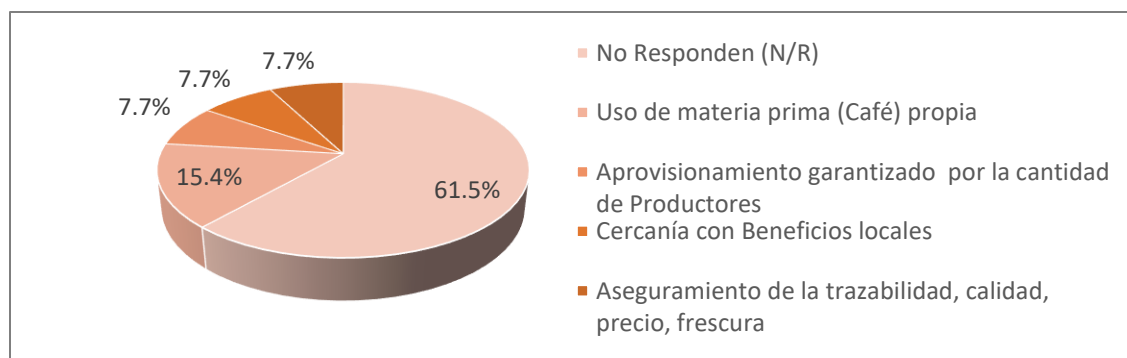
En el anterior gráfico se obtienen opiniones diversas, un 7.7% (1 empresa) que considera que no existen debilidades en el proceso de aprovisionamiento, otro 7.7% (1 empresa) considera que la dependencia en la producción propia limita el crecimiento, de igual forma, un 7.7% (1 empresa) percibe que existe una debilidad asociada a la falta

de cultura de los compradores (materia prima), y por último, se obtiene un 7.7% (1 empresa) que considera como limitante la falta de producción local para tostar; no se logran determinar debilidades en el aprovisionamiento en un 69.2% (9 empresas) de los consultados, ya que prefieren no responder.

Bajo el anterior escenario, resulta complejo descifrar una percepción colectiva de las organizaciones, y pareciera existir una divergencia entre opiniones; por un lado, las microempresas manifiestan debilidades como dependencia de producción propia y falta de cultura de los encargados del aprovisionamiento; y por otro, las grandes cooperativas indican la falta de volumen para tostar, o bien, ninguna debilidad. Lo anterior al menos logra demostrar, que los dos tipos de agentes (microbeneficios y cooperativas) que coexisten en la región, definitivamente tienen estrategias de negocio diferentes y, por ende, una conciencia distinta sobre sus desafíos en la captación de materias primas.

Para abordar la autopercepción de las organizaciones, en cuanto a las fortalezas en el proceso de adquisición de materias primas se presenta el siguiente gráfico.

Gráfico 6: Autopercepción sobre las principales fortalezas en el proceso de compra de materias primas.



Fuente: elaboración propia con base en los datos de la encuesta "Café Tostado y Torrefacción 2020".

El gráfico 6 muestra que la fortaleza en el proceso de compra más mencionada es el uso de materia prima (café oro) propia con un 15.4% (2 empresas), seguido por un 7.7% (1 empresa) que sostiene que el aprovisionamiento está garantizado por la cantidad de productores en la zona, en igual frecuencia se encuentra un 7.7% (1 empresa) que percibe como fortaleza la cercanía con los beneficios locales y el

aseguramiento de trazabilidad, calidad, precio y frescura; no se logran determinar fortalezas en el aprovisionamiento en un 61.5% (8 empresas) de los consultados, ya que prefieren no responder.

Lo anterior manifiesta una tendencia a percibir como fortaleza, el utilizar materia prima propia (café) en el proceso de tostado, y luego, en igual magnitud, se hace mención de fortalezas como un aprovisionamiento garantizado, dado el volumen de productores de la región, cercanía con los principales Beneficios de café y el aseguramiento de la trazabilidad, calidad, precio y frescura, atributos fielmente asociados a la autonomía en la producción de materia prima previos al tostado. Estos resultados reflejan consistencia en dos estrategias comerciales comentadas anteriormente; por un lado, la ejecución autónoma de la siembra, cosecha, y beneficiado, aseguran la calidad del café tostado como medio de diferenciación; y por otro, la coexistencia de microempresas y grandes beneficios en un entorno rural extensivamente limitado, favorecen la generación de encadenamientos productivos dado el volumen producido de café, y la cercanía entre unos y otros.

Al continuar con la con la fase de procesamiento del café, que incluyen tostado, gestión de la calidad y empaque; encontramos una serie de indicadores interesantes, a continuación, el detalle de las debilidades auto percibidas por las empresas en esta etapa del proceso.

Tabla 12: Autopercepción sobre las principales debilidades en la fase de procesamiento.

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Procesamiento muy manual	5	38.5%
Deficiencias en Planta y Equipo (Antigüedad)	2	15.4%
No se cuenta con Tostador propio	1	7.7%
Poca oferta de empaques	1	7.7%
Publicidad en el empaque es costosa	1	7.7%
Catación deficiente (No asegura sabor, aroma y cuerpo)	1	7.7%
Ninguna Debilidad	1	7.7%
No Responden (N/R)	1	7.7%
Total	13	100%

La tabla 12 describe como principal debilidad el procesamiento muy manual con un 38.5% (5 organizaciones), seguido por deficiencias por planta y equipo con 15.4% (2 organizaciones), luego con igual frecuencia de 7.7%, se mencionan debilidades como: ausencia de un tostador propio, poca oferta de empaques, publicidad en los empaques es costosa, catación deficiente (no asegura sabor, aroma y cuerpo); mientras que otro 7.7% no percibe ninguna debilidad. Uno de los consultados prefiere no responder.

Los resultados obtenidos son claros en demostrar que las debilidades más importantes se encuentran en la falta de automatización, al profundizar en las respuestas, se encontraban cometarios como: las etiquetas deben colocarse a mano, al no tener empacadora, el proceso se vuelve muy lento, el proceso de empaque es artesanal y nos falta automatizar los procesos; y por otro lado, destacan las deficiencias de planta y equipo por antigüedad; ambas situaciones sugieren que en la región Valle Occidental, las organizaciones trabajan con equipos y procesos que no son los más óptimos, quizá por las dificultades de financiación y acceso al crédito, características comunes en empresas relativamente recientes¹⁰. De igual forma, la mención de no contar con tostador propio, poca oferta de empaques y el costo de la publicidad en el empaque; evidencian aún más los desafíos en términos de capacidad financiera.

Por otro lado, se manifiestan dificultades para encontrar la catación apropiada luego del tueste, por ende, es complejo mantener un estándar consistente de sabor, aroma y cuerpo en el café. Lo anterior parece ser una consecuencia de los hallazgos antes mencionados, la ausencia de equipos óptimos y lo manual de los procesos, genera complejidades para mantener consistencia en el tueste y eventualmente en la calidad del producto final.

¹⁰ La tabla 2 muestra como en la región Valle Occidental, un 46.2% de las empresas tostadoras tienen menos de 5 años.

Para contrastar los anteriores hallazgos, contra las fortalezas en el procesamiento mencionadas por las organizaciones de la región, se presenta la siguiente tabla.

Tabla 13: Autopercepción sobre las principales fortalezas en la fase de procesamiento.

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Calidad de Café	4	30.8%
Compromiso del personal de planta	3	23.1%
Frescura del Café (Calidad de empaque)	2	15.4%
Controles estrictos para garantizar Calidad	1	7.7%
Fortalezas en Planta y Equipo	1	7.7%
No Responden (N/R)	2	15.4%
Total	13	100%

Fuente: elaboración propia con base en los datos de la encuesta "Café Tostado y Torrefacción 2020".

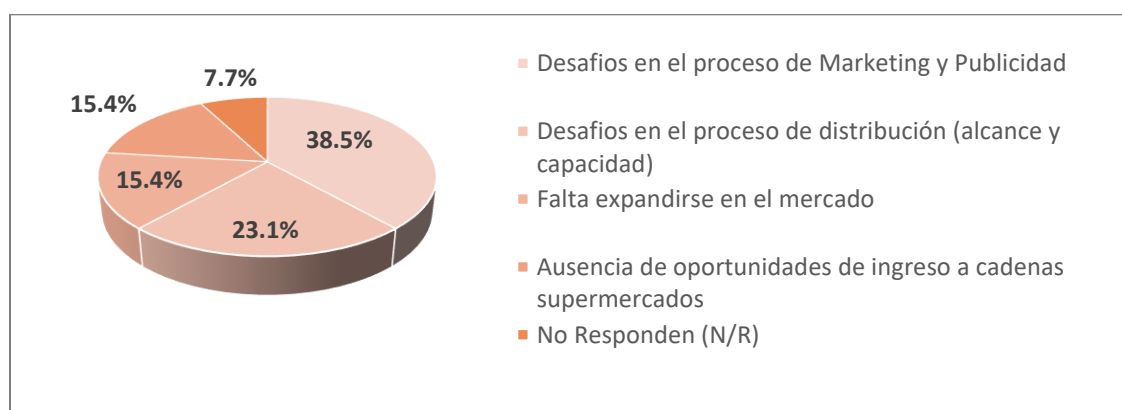
Los resultados obtenidos en la tabla 13, muestran cómo un 30.8% de las empresas coinciden en que la principal fortaleza en la fase de procesamiento, es la utilización de café de calidad; seguido en importancia, se encuentra el compromiso del personal de planta con un 23.1%, luego con un 15.4% se menciona la frescura del café, dada la calidad del empaque; después, con igual frecuencia de menciones (7.7%) se encuentran los controles estrictos en el procesamiento para garantizar la calidad y fortalezas en planta y equipo. Dos de las organizaciones prefieren no responder.

Lo anterior es consistente con la importancia que asignan las organizaciones de esta región a la adquisición de materias primas de alta calidad, y el destacar que se auto percibe como una fortaleza el procesamiento de café de calidad, confirma la continuidad de esta estrategia de diferenciación en etapas intermedias del proceso industrial de tostado. Otro factor fuerte, es el compromiso del personal de planta, lo cual es un hallazgo esperable, al considerar que 11 (84.6%) de las organizaciones en la región son empresas familiares; esto presupone una vinculación alta con los objetivos colectivos del negocio y favorece en gran medida la ejecución apropiada de las labores de procesamiento. Seguidamente en orden de importancia, se considera como una fortaleza la frescura del café tostado, esto, como resultado de la calidad de los

empaques utilizados. Este hallazgo pone en manifiesto, que en la cadena de abastecimiento no se deja de lado la calidad, y que en la selección de materiales de empaclado se incorpora el aseguramiento de las condiciones apropiadas de frescura para el aprovechamiento del cliente. Luego, se mencionan los controles estrictos para garantizar la calidad como una de las fortalezas, ilustrando, -como se ha mencionado anteriormente- que la búsqueda de la calidad, es el común denominador en la mayoría procesos que desarrollan las empresas de la región, y, por ende, de sus estrategias comerciales de diferenciación. Finalmente, se señalan fortalezas en planta y equipo, en el caso puntual de una microempresa que recién se encontraba estrenando un nuevo salón de tostado, acondicionado bajo los estándares de buenas prácticas de manufactura de la FDA¹¹.

Para concluir con la revisión de fortalezas y debilidades en las etapas del tostado, se describen a continuación las asociadas a la fase de comercialización, según la auto percepción de los actores productivos.

Gráfico 7: Autopercepción sobre las principales debilidades en el proceso de comercialización.



Fuente: elaboración propia con base en los datos de la encuesta “Café Tostado y Torrefacción 2020”.

El gráfico anterior refleja un 38.5% (5 empresas) que confirman tener debilidades en los procesos de marketing y publicidad; en segundo lugar, se mencionan desafíos en procesos de distribución (alcance y capacidad) con un 23.1% (3 empresas); luego,

¹¹ La FDA es la agencia gubernamental de los Estados Unidos, responsable de la regulación de alimentos; entre sus indicaciones de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) se destacan lineamientos para el procesamiento de alimentos e inocuidad.

un 15.4% (2 empresas) de las empresas, afirman tener limitaciones para expandirse en el mercado, y, por último, un 7.7% (1 empresa) manifiesta la ausencia de oportunidades para ingresar a las cadenas de supermercados. Una empresa prefirió no responder a esta consulta.

Estos resultados evidencian, que dado el tamaño y los recursos con los que cuentan la mayoría de las organizaciones presentes en esta región, la principal problemática en la etapa de comercialización se asocia con el poco acceso a recursos de marketing y publicidad; al profundizar en las respuestas obtenidas se encuentran afirmaciones como: “Tenemos poco conocimiento en marketing”, “necesitamos trabajar más en promoción de marca”, “no contamos con muchos recursos para invertir en publicidad”, o bien, “La publicidad es de alto costo, al menos en televisión, y como pequeños empresarios, nos cuesta”. Afirmaciones como estas sugieren, que, en una población representativa, la inversión en estrategias de marketing, específicamente en técnicas para hacer publicidad es limitada.

En segundo lugar, se obtiene que existen debilidades en cuanto a los procesos de distribución, dado que al ser una región relativamente rural y con mucha competencia, es complejo abarcar mucha área de forma autónoma, y en adición, hay carencia de canales de distribución (mayoristas y minoristas) efectivos.

En tercer lugar, se comenta que en las empresas de la región falta expandirse en más mercados, quizá por su consolidación en ciertas zonas aledañas, y el reflejo de cierta aspiración por abarcar más comunidades cercanas. Finalmente, y muy cercana a la falta de expansión, se obtiene que existen dificultades para ingresar a cadenas de supermercados grandes, sobre todo por un tema de volumen de ventas; incluso se llega a mencionar en una oportunidad: *“es que somos desconocidos como marca”*. Esta particularidad, insinúa que una parte de los tostadores consolidan sus ventas en pequeños negocios minoristas, operando en extensiones cercanas a su localización geográfica.

Luego de revisar las debilidades en el proceso de comercialización, resulta oportuno analizar la auto percepción de fortalezas presentes en las organizaciones de

la región, para tratar de identificar estrategias comunes. A continuación, se presenta la tabla con los resultados.

Tabla 14: Autopercepción sobre las principales fortalezas en el proceso de comercialización.

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Producto de Calidad y cercanía con el cliente	6	46.2%
Fortaleza del equipo de Ventas	2	15.4%
Imagen Corporativa y presencia en redes sociales	1	7.7%
Catadura de Calidad y Certificaciones medioambientales	1	7.7%
Producto y presentación del empaque	1	7.7%
Precio bajo que asegura competitividad	1	7.7%
Convenios comerciales	1	7.7%
No Responden (N/R)	0	0.0%
Total	13	100%

Fuente: elaboración propia con base en los datos de la encuesta "Café Tostado y Torrefacción 2020".

En la tabla 14 se ilustra como la principal fortaleza identificada con un 46.2% (6 empresas) es el ofrecer producto de calidad y tener cercanía con el cliente; en segundo lugar, con un 15.4% (2 empresas) se percibe la fortaleza del equipo de ventas; seguido por una serie de menciones con igual frecuencia de 7.7% (1 empresa) que manifiestan como fortaleza la imagen corporativa y presencia en redes; las cataduras de calidad y las certificaciones medioambientales; así como la presentación del empaque; precios bajos que aseguran competitividad y los convenios comerciales. Uno de las organizaciones consultadas prefirió no responder.

De estos resultados se desprenden una serie de hallazgos interesantes que facilitan identificar y describir las estrategias comerciales de las empresas tostadoras en esta región. Primeramente, y como se ha notado en varias de las consultas anteriores, la diferenciación basada en la búsqueda de la calidad es una aspiración que destacan la mayoría de las organizaciones relativas al tostado, y en las etapas finales de comercialización es imprescindible buscar que el cliente final sea consciente de ello; no solo para venderle un producto, si no, una experiencia; de allí que toma peso el hecho de concebir la cercanía con él, como una fortaleza; ambas potencia la fidelidad,

y ésta, la continuidad en negocio. Otro punto a destacar, se relaciona con las cualidades del equipo de ventas, que tiene mucho resultado sobre todo en zonas rurales, en mercados tan competidos, donde la captación de negocios minoristas es fundamental para aumentar las ganancias del negocio.

Por otro lado, se hacen una serie de menciones como la imagen corporativa y la presencia en redes sociales, certificaciones medioambientales, presentación del producto, precios bajos y convenios comerciales que favorecen a nivel más macro el posicionamiento y diferenciación del café tostado. En este sentido, parece no haber mucha convergencia de percepciones, y la variedad de opiniones, es evidencia de un esfuerzo por tratar de crear valor comercial con base en estrategias disruptivas, o bien, no comunes en la zona.

A modo de resumir la evaluación de fortalezas y debilidades en las etapas de aprovisionamiento, procesamiento y comercialización de café tostado; se presenta la siguiente figura:

Figura 3: Fortalezas y debilidades identificadas en cada etapa del tostado.

Etapa	Microempresas		Cooperativas	
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Aprovisionamiento (Compra de Materia Prima)	FM1. Utilización de materia prima propia. FM2. Aseguramiento de la calidad, trazabilidad y frescura. FM3. Cercanía de Beneficios locales para vender excedentes de café.	DM1. Dependencia de la producción propia limita el crecimiento. DM2. Falta de cultura de los compradores.	FC1. Aprovisionamiento garantizado por la cantidad de productores en la región.	DC1. Producción local se mantiene estática (no aumenta), limitando el crecimiento.
Procesamiento (Tostado)	FM4. Procesamiento de café de calidad favorece los resultados del tostado. FM5. Utilización de empaques de calidad, preservan la frescura del producto final.	DM3. Falta de equipo automatizado en los procesos. DM4. No se cuenta con todo el equipo esencial de tostado.	FC2. Controles estrictos de calidad, aseguran resultados uniformes.	DC2. Antigüedad de los equipos genera ineficiencias.
Comercialización (Venta)	FM6. Se comercia con producto de calidad, y la cercanía con los clientes maximiza las ventas.	DM5. Limitaciones en los procesos de marketing y publicidad. DM6. Pocos canales de distribución. DM7. Dificultades de ingreso en cadenas de supermercados.	FC3. Calidad del producto facilita la colocación del café. FC4. La imagen de las cooperativas es fuerte en la región.	DC3. Limitaciones para ampliar el mercado.

Fuente: elaboración propia con base en los datos de la encuesta "Café Tostado y Torrefacción 2020".

La revisión de los tipos de organizaciones empresariales presentes en la zona, la determinación de las estrategias competitivas utilizadas y la evaluación de las fortalezas y debilidades mostradas en los procesos de aprovisionamiento, tostado y comercialización; permiten aproximar y describir las estrategias comerciales que en general utilizan las organizaciones de la región cafetalera Valle Occidental. Entre las cuales se pueden destacar:

- Estrategias de aprovisionamiento de materia prima generalmente autónomo, que destacan la calidad de su producto al asegurar controles óptimos desde procesos iniciales de siembra y cosecha.
- Por su reciente fundación, la mayoría de estrategias comerciales se centran en la diferenciación y posicionamiento captando la atención de los clientes a nivel local, y no tanto hacia un modelo de expansión nacional.
- Las estrategias actuales no muestran una intención explícita por ingresar a comercializar el café tostado a nivel internacionales (exportación).
- Estrategias comerciales con enfoque hacia un segmento de mercado local con mediano y alto poder adquisitivo, que valora estas características especiales.
- La producción de café de calidad favorece las estrategias comerciales enfocadas en la autosuficiencia para el tostado, y a su vez, para abastecer a las grandes cooperativas de la zona o del valle central, capaces de tostar altos volúmenes.
- Existencia de estrategias comerciales con poco interés en controles o monitoreo de ventas.
- Presencia de estrategias comerciales y publicitarias que muestran su café como exclusivo o diferenciado, con el propósito de captar y conservar clientes “fieles” que aprecien dichas características.

A partir de la descripción y evaluación de las estrategias comerciales desarrolladas en el objetivo 1, y considerando los dos tipos de organizaciones presentes en la región y sus diferencias estructurales, en la siguiente sección se delimitarán y analizarán por separado para conocer el aporte que el tostado les genera en cada caso.

3.2 Análisis del aporte de la actividad del tostado del café a los actores productivos.

En este apartado se hace una determinación y descripción de los componentes y operaciones comerciales más importantes asociadas al tostado del café; entre ellos: inversión inicial básica, costos operativos, de distribución, de publicidad y determinación de ingresos; estos componentes, eventualmente permiten obtener la razón costo-beneficio, facilitando comprender el aporte de la actividad del tostado de café a los actores productivos que la emprenden.

Dado que en la región cafetalera Valle Occidental operan dos tipos de organizaciones: microbeneficios y cooperativas, con distintas particularidades y estrategias de negocio, se aplicó un estudio de caso a cada de ellas por separado, para ilustrar de forma más efectiva sus características y resultados.

Con el objetivo de asegurar la confidencialidad de la información presentada, en adelante se asociará el caso del Microbeneficio como “caso de estudio A”, mientras que el caso de la Cooperativa se conocerá como “caso de estudio B”.

La metodología utilizada para la obtención de datos fue la aplicación de la entrevista denominada “El aporte de la actividad del tostado del café a los actores productivos” en 2021. Esta consta de 9 preguntas (incluidas en el anexo 2) que buscan ejemplificar el nivel de inversión esencial en planta y equipo, costos operativos, costos de distribución, costos de publicidad y nivel de ingresos; lo anterior con el objetivo de intentar aproximar de forma descriptiva los rendimientos esperados en un periodo de un año, para cada tipo de organización analizada. Cada destacar, y como se mencionó en el apartado de descripción de instrumentos, que en la revisión de “inversión planta

y equipo”, se consideran únicamente: tostador, molino y empacadora; pues se analiza bajo el supuesto de que organizaciones dedicadas al beneficiado del café e interesadas en incursionar en el tostado, ya cuentan con una infraestructura industrial mínima en términos de espacio físico (instalaciones) y capacidad de almacenamiento (bodegas) para la actividad adicional que representa el tostado de café.

En este sentido, cabe destacar que una de las diferencias fundamentales es la capacidad para tostar diferentes volúmenes de café, evidentemente los microbeneficios se encuentran más limitados, y en contraposición, las cooperativas tostadoras en ocasiones tienen capacidad en exceso. Para ejemplificar de mejor forma este punto, se muestra a continuación el tamaño de un equipo de tostado en un Microbeneficio y en una cooperativa.

Figura 4: Comparación entre tostadores de microbeneficio y cooperativa.



Fuente: elaboración propia con base en fotografías de las visitas a las instalaciones de los casos de estudio A y B en 2021.

3.2.1 Operaciones Comerciales asociadas al Tostado del Café.

Para ilustrar de forma sencilla el nivel de inversión esencial, costos, ingresos y supuestos aplicados en cada caso de estudio, se presentan las siguientes tablas resumen.

- Caso de estudio A: Microbeneficio.

Tabla 15: Componentes y supuestos utilizados para el cálculo del aporte del tostado de café a un Microbeneficio.

Componente	Monto	Supuestos
Inversión básica en planta y equipo (Anualizados)	₡-8,113,950	Se contempla únicamente equipo esencial de tostado: Molino, tostador y empacadora). La depreciación anual del equipo a 15 años representa: ₡540,930.00.
Costos Operativos (Anualizados)	₡-2,230,800	Para un volumen de café tostado anual de ~4,000 kilogramos (2021), se consideran costos de electricidad, gas, mano de obra y material de empaque.
Costos de Distribución (Anualizados)	₡-1,600,000	Para un volumen de café tostado anual de ~4,000 kilogramos (2021), se consideran 800 entregas expeditas de 15kgs a un costo de CRC 2,000 por envío (eficiencia máxima). Modelo de distribución tercerizado y expedito a clientes a nivel nacional.
Costos de Publicidad (Anualizados)	₡-1,872,450	Bajo el escenario actual de 100% redes sociales, se consideran los costos y anualidades con el grupo Meta Platforms Inc. (Facebook) y los servicios tercerizados de diseño y publicidad en las redes sociales.
Nivel de Ingresos aproximados (En base a consulta en punto de venta)	₡47,058,824	Para un volumen de café tostado anual de ~4,000 kilogramos (2021), el nivel de ingreso se determina en base al precio de venta en establecimiento según visita el 23 de octubre 2021 al <u>FreshMarket</u> de Heredia de la siguiente forma: - ₡5,200: Precio al consumidor - 30%: Margen de ganancia del establecimiento. - ₡4,000: Precio de venta del tostador al comercio. - 340 gramos: Por bolsa de café caso A. - ₡11.76: Precio por gramo vendido. - 4,000,000: Producción anual en gramos. - Formulación: 4,000,000 x ₡11.76 = ₡47,058,824 - ₡47,058,824: Nivel de ingreso anual aproximado.

Fuente: elaboración propia con base en los datos de la entrevista "El aporte de la actividad del tostado del café a los actores productivos" 2021.

Los resultados obtenidos en la tabla 15 permiten comprender con mayor claridad cada uno de los componentes del caso de estudio A (Microbeneficio) que se utilizaran en las aproximaciones al análisis costo-beneficio de la siguiente sección.

- Caso de estudio B: Cooperativa.

Tabla 16: Componentes y supuestos utilizados para el cálculo del aporte del tostado de café en una Cooperativa.

Componente	Monto	Supuestos
Inversión básica en planta y equipo (Anualizados)	₡-20,026,880	Se contempla únicamente equipo esencial de tostado: Molino, tostador y empacadora). La depreciación anual del equipo a 15 años representa: ₡1,339,125.33.
Costos Operativos (Anualizados)	₡-25,441,546	Para un volumen de café tostado anual de ~30,000 kilogramos (2021), se consideran costos de mano de obra, electricidad, gas y material de empaque.
Costos de Distribución (Anualizados)	₡-9,359,248	Para un volumen de café tostado anual de ~30,000 kilogramos (2021), se consideran costos de salarios, combustible, mantenimiento de flotilla, marchamos y seguros.
Costos de Publicidad (Anualizados)	₡-4,500,000	Para un volumen de café tostado anual de ~30,000 kilogramos (2021), se consideran costos asociados a publicidad en medios locales.
Nivel de Ingresos aproximados (En base a consulta en punto de venta)	₡156,545,455	Para un volumen de café tostado anual de ~30,000 kilogramos (2021), el nivel de ingreso se determina en base al precio de venta de café Ateneo en establecimiento según visita el 02 de octubre 2021 al supermercado central de <u>CoopeAtenas</u> de la siguiente forma: - ₡1,435,00: Precio al consumidor - 10%: Margen de ganancia del establecimiento. - ₡1,304.55: Precio de venta del tostador al comercio. - 250 gramos: Por bolsa de café caso B. - ₡5.22: Precio por gramo vendido. - 30,000,000: Producción anual en gramos. - Formulación: 30,000,000 x ₡5.22 = ₡156,545,455 - ₡156,545,455: Nivel de ingreso anual aproximado.

Fuente: elaboración propia con base en los datos de la entrevista "El aporte de la actividad del tostado del café a los actores productivos" 2021.

La tabla 16 ilustra los componentes del caso de estudio B (Cooperativa) que se emplearán en las aproximaciones al análisis costo-beneficio de la siguiente sección.

Los componentes del costo y el nivel de ingresos expuestos anteriormente en el caso de estudio A y B, muestran una clara diferencia entre las magnitudes de cada uno de sus rubros, principalmente por las diferencias relativas a las capacidades de procesamiento que cada uno tiene; para remover este efecto, es que en el siguiente apartado se analizará por separado la utilidad neta resultante, así como la razón costo-beneficio.

3.2.2 Aproximación al Costo-Beneficio genérico

En esta sección se consideran los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas al Microbeneficio y Cooperativa, así como los supuestos empleados según cada caso de estudio; el objetivo es aproximar el aporte del tostado de café para cada escenario, y eventualmente aproximarse a la razón costo-beneficio de forma genérica. Adicionalmente, se busca complementar el análisis con la comparación entre las dos secuencias finales de valor agregado del café, que son: Beneficiado y Tostado, para contrastar el aporte que cada una genera por separado y de forma colectiva a los productores.

Uno de los componentes más relevantes, es la estimación del costo de la materia prima, para ello, se utilizó un modelo que incorpora el precio de liquidación final 2020-2021 según el ICAFE¹² y el volumen de tostado para cada caso de estudio, adicionalmente, un porcentaje de merma¹³ y de costo agregado basado en un ejemplo de organización Cooperativa. A continuación, se expone el cálculo de los modelos y el costo de materia prima (Café Oro) aproximado para el proceso de tostado.

- Caso de estudio A: Microbeneficio.

Figura 5: Aproximación al costo de materia prima para un Microbeneficio

Valor	Descripción
₡ 74,612.21	---> Precio en Liquidación Cosecha 2020-2021 (ICAFE)
46,000	---> Gramos (1 Fanega = 46kgs = 46,000gramos)
₡ 1.62	---> Costo por Gramo (Café fruta)
4,000,000	---> Producción Anual en Gramos Tostados
800,000	---> Merma Café fruta hacia Café Oro 20%
4,800,000	---> Producción + merma en proceso de Beneficiado
₡ 7,785,621.91	---> Costo Anual aproximado de Materia Prima (Café Fruta)
18.33%	---> % de Costo Agregado por Beneficiado (Basado en ejemplo Cooperativo)
₡ 1,747,403.57	---> Costo Agregado por Beneficiado (Basado en ejemplo Cooperativo)
₡ 9,533,025.48	---> Precio venta Café Oro (Materia prima para el Tostado)

¹² Según ley 2762 de 1961 sobre el Régimen de Relaciones entre Productores, Beneficiadores y Exportadores de Café, sus reformas y reglamento, el ICAFE debe comunicar anualmente los precios de liquidación para el café entregado a los Beneficios por cada entidad.

¹³ Merma se refiere al volumen de desperdicio asociado al proceso de beneficiado del café; es decir, cuanta reducción de volumen se da al convertir el café fruta (cosechado) en café oro (listo para tostar).

Fuente: elaboración propia con base en los datos de la entrevista "El aporte de la actividad del tostado del café a los actores productivos" 2021.

El modelo muestra cómo para un volumen anual de 4,000,000 gramos de café oro, son necesarios 4,800,000 gramos (efecto del 20% de merma) de café fruta con un costo aproximado de ₡9,533,025.48 para el caso de un Microbeneficio.

- Caso de estudio B: Cooperativa.

Figura 6: Aproximación al costo de materia prima para una Cooperativa

Valor	Descripción
₡ 92,369.71	---> Precio en Liquidación Cosecha 2020-2021 (ICAFFE)
46,000	---> Gramos (1 Fanega = 46kgs = 46,000gramos)
₡ 2.01	---> Costo por Gramo (Café fruta)
30,000,000	---> Producción Anual en Gramos Tostados
6,000,000	---> Merma Café fruta hacia Café Oro 20%
36,000,000	---> Producción + merma en proceso de Beneficiado
₡ 72,289,338.26	---> Costo Anual aproximado de Materia Prima (Café Fruta)
18.33%	---> % de Costo Agregado por Beneficiado (Basado en ejemplo Cooperativo)
₡ 16,224,605.98	---> Costo Agregado por Beneficiado (Basado en ejemplo Cooperativo)
₡ 88,513,944.24	---> Precio venta Café Oro (Materia prima para el Tostado)

Fuente: elaboración propia con base en los datos de la entrevista "El aporte de la actividad del tostado del café a los actores productivos" 2021.

El anterior modelo muestra cómo para un volumen anual de 30,000,000 gramos de café oro, son necesarios 36,000,000 gramos (efecto del 20% de merma) de café fruta con un costo aproximado de ₡88,513,944.24 para el caso de una Cooperativa.

Luego de haber estimado el costo de materia prima aproximado para cada caso de estudio, y con el propósito de mostrar aporte de la actividad del tostado a cada tipo de organización, se presentan de forma descriptiva el estado de Ingresos y Egresos anualizados que incorporan los componentes anteriormente analizados.

- Caso de estudio A: Microbeneficio.

Figura 7: Estado de Ingresos y Egresos anualizado para un Microbeneficio

Secuencia de Valor Agregado: Z	Componente	Estimación
---> Tostado Culmina al Vender el Café Tostado (Como producto terminado)	A. Ingresos	
	Ventas	¢47,058,823.53
	TOTAL INGRESOS	¢47,058,823.53
	B. Egresos	
	I. Costo Materia Prima (Café Oro)	-¢9,533,025.48
	II. Costos de Operación (Tostado)	-¢2,230,800.00
	III. Costo de Distribución	-¢1,600,000.00
	IV. Costo de Publicidad	-¢1,872,450.00
	V. Gasto Depreciación Equipo (15 años)	-¢540,930.00
	TOTAL EGRESOS	-¢15,777,205.48
	UTILIDAD DE OPERACIÓN (A-B)	¢31,281,618.05
	C. Impuesto de Renta	-¢3,128,161.80
	UTILIDAD NETA ANUAL (A-B-C)	¢28,153,456.24
Razón Costo/Beneficio	2.98	

Fuente: elaboración propia con base en los datos de la entrevista "El aporte de la actividad del tostado del café a los actores productivos" 2021.

El estado de Ingresos y Egresos del caso de estudio A (Microbeneficio) expuesto en la figura 7, es una aproximación genérica compuesta por: el total de Ingresos y los componentes del costo (véase tabla 15), el costo de materia prima (véase figura 5), y el cálculo del impuesto sobre la renta¹⁴; estos rubros permiten dimensionar el nivel de utilidad neta en un periodo descriptivo de un año; y concluyen, que al calcular la razón costo-beneficio se obtiene **2.98** ($\text{¢}47,058,823.53 / \text{¢}15,777,205.48 = 2.98$); es decir, los beneficios representan 1.98 veces los costos del periodo analizado.

Uno de los hallazgos interesantes con este análisis, es que los microbeneficios tienen mayor gobernanza o autonomía de sus costos y utilidades en las etapas previas al tostado (entiéndase: siembra, cosecha, beneficiado); este caso de estudio A

¹⁴ Según el Ministerio de Hacienda, las personas jurídicas deben pagar un 10% de impuesto de la renta sobre sus utilidades brutas hasta un tope de ¢54,303,000.00; al superar este máximo, se paga un 20% hasta un tope de ¢109,228,000.00, y por encima de este se paga un 30%.

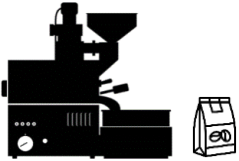
ejemplifica como se aplica una estrategia de precio de liquidación por debajo del promedio ICAFE 2020-2021 para café fruta¹⁵.

Por otro lado, la cadena de producción privada ilustrada en el caso del Microbeneficio, maximiza su rentabilidad sin soportar o afectar su rentabilidad por apoyar productores de menor calidad; simplemente establecen un precio de liquidación para la compra de café fruta con ciertas especificaciones o cualidades, y ejecutan su aprovisionamiento.

Otra estrategia que se logra extraer al analizar el caso del Microbeneficio, es que, como empresa privada, y con volúmenes bajos de café tostado, se puede buscar negociaciones directas con segmentos de venta más exclusivos (por ejemplo, cadenas de supermercados de conveniencia como: FreshMarket y AMPM).

- Caso de estudio B: Cooperativa.

Figura 8: Estado de Ingresos y Egresos anualizado para una Cooperativa

Secuencia de Valor Agregado: Z	Componente	Estimación
<p style="text-align: center;">---> Tostado</p> <p>Culmina al Vender el Café Tostado (Como producto terminado)</p> 	A. Ingresos	
	Ventas	₡156,545,454.55
	TOTAL INGRESOS	₡156,545,454.55
	B. Egresos	
	I. Costo Materia Prima (Café Oro)	-₡88,513,944.24
	II. Costos de Operación (Tostado)	-₡25,441,546.00
	III. Costo de Distribución	-₡9,359,248.00
	IV. Costo de Publicidad	-₡4,500,000.00
	V. Gasto Depreciación Equipo (15 años)	-₡1,339,125.33
	TOTAL EGRESOS	-₡129,153,863.57
	UTILIDAD DE OPERACIÓN (A-B)	₡27,391,590.97
C. Impuesto de Renta	₡0.00	
UTILIDAD NETA ANUAL (A-B-C)	₡27,391,590.97	
Razón Costo/Beneficio	1.21	

Fuente: elaboración propia con base en los datos de la entrevista “El aporte de la actividad del tostado del café a los actores productivos” 2021.

El estado de Ingresos y Egresos del caso de estudio B (Cooperativa) expuesto en la figura 7, es una aproximación genérica compuesta por: el total de Ingresos y los

¹⁵ En precio de liquidación 2020-2021 reportado por el ICAFE para esta Microempresa fue de ₡74,612.21 por fanega; mientras que el precio promedio de liquidación era de ₡91,907.25.

componentes del costo (véase tabla 16) y el costo de materia prima (véase figura 6); cabe destacar que las cooperativas están exoneradas del pago de impuesto de renta¹⁶, pues la captación la aplica el Ministerio de Hacienda anualmente a los excedentes pagados a sus asociados; los anteriores rubros permiten ilustrar el nivel de utilidad neta en un periodo descriptivo de un año; y concluyen, que al calcular la razón costo-beneficio se obtiene **1.21** ($\text{C}\$156,545,454.55 / \text{C}\$129,153,863.57 = 1.21$); es decir, los beneficios representan 0.21 veces los costos del periodo analizado.

El resultado de la razón costo-beneficio en el caso de estudio B pareciera no ser alto, sin embargo, se debe recordar que, por su constitución, las Cooperativas simbolizan economías solidarias; es decir, sus costos y ganancias se distribuyen solidariamente, haciendo que la producción de mayor calidad aumente la rentabilidad de la producción de menor calidad y viceversa (principio solidarista, se beneficia a la colectividad de los asociados). Además, bajo un modelo cooperativo, existen beneficios indirectos para sus asociados, como: la facilidad de recolección y transporte del café fruta, capacitaciones, asistencia técnica para el manejo de siembra y cosecha, servicios médicos con descuentos para sus afiliados, entre otros.

Como se comentó al inicio de esta sección, luego de analizar la razón costo-beneficio de los casos de estudio A (Microbeneficio) y B (Cooperativa), resulta interesante complementar el estudio con una comparación entre las dos secuencias finales de valor agregado del café: Beneficiado (secuencia Y) y Tostado (secuencia Z), a modo de contrastar el aporte de cada una de ellas por separado y de forma colectiva; ello permite simular el total de valor agregado captado al beneficiar y tostar café para cada caso de estudio.

A continuación, se abordará la revisión de valor agregado en el caso del Microbeneficio.

¹⁶ Las Cooperativas están exoneradas de este impuesto según ley 7092, artículo 3.

Figura 9: Secuencia final de valor agregado del café para un Microbeneficio.

Flujo de Valor Agregado								
Microbeneficio (Al producir 4,800,000 gramos de café)	Secuencia Y (Venta Café Oro)	Imp. Renta 10%	UTILIDAD NETA (Café Oro)	⇒	Secuencia Z (Venta Café Tostado)	Imp. Renta 10%	UTILIDAD NETA (Café Tostado)	Valor Agregado Total (Y + Z)
		₡692,818	-₡69,282	₡623,537		₡31,281,618	-₡3,128,162	₡28,153,456
Tasa de Valor Agregado Tostado vs. Beneficiado (Veces) --->								45.15

Fuente: elaboración propia con base en los datos de la entrevista "El aporte de la actividad del tostado del café a los actores productivos" 2021.

Bajo el supuesto de que el Microbeneficio vende café de alta calidad, y que tiene la posibilidad de exportar su producción, la simulación de la figura 9 muestra como al vender una producción anual de 4,800,000 gramos, utilizando el precio promedio de exportación 2020-2021 de ₡126,990.34¹⁷ por fanega, se obtiene una utilidad neta de ₡623,537; mientras que al avanzar hacia la secuencia Z de tostado, y vender el mismo volumen en el mercado local se generan ₡28,153,456; es decir, al tostar el café, se obtiene 45.15 veces más que solo beneficiándolo. Con ello se confirma que la secuencia "Z" refleja el Costo de Oportunidad de tostar por cuenta propia y no exportar su "café oro" al precio promedio 2020-2021. Al sumar las utilidades del beneficiado y tostado de forma conjunta se consigue una utilidad de ₡29,776,993.

Lo anterior explica que el proceso de beneficiado (secuencia Y), como actividad económica no es un negocio de altas rentabilidades, pues las ganancias están plenamente reguladas por la ley 2762, artículo 75; que establece como máximo un 9% de utilidades, además de la distribución de los remanentes sobre este porcentaje, entre los productores que contribuyeron con la materia prima.

Para comprender el panorama de los dos tipos de organizaciones presentes, a continuación, se analizarán las secuencias de valor agregado bajo el modelo de Cooperativa.

¹⁷ Según el informe de la actividad cafetalera de Costa Rica 2021, el precio promedio de exportación fue de \$203.46 USD, al tipo de cambio promedio del Banco Central de Costa Rica 624.15 se obtiene un precio en exportación equivalente a ₡126,990.34.

Figura 10: Secuencia final de valor agregado del café para una Cooperativa

Flujo de Valor Agregado								
Cooperativa (Al producir 36,000,000 gramos de café)	Secuencia Y (Venta Café Oro)	Imp. Renta 0%	UTILIDAD NETA (Café Oro)	⇒	Secuencia Z (Venta Café Tostado)	Imp. Renta 0%	UTILIDAD NETA (Café Tostado)	Valor Agregado Total (Y + Z)
		₡3,760,623	₡0	₡3,760,623		₡27,391,591	₡0	₡27,391,591
Tasa de Valor Agregado Tostado vs. Beneficiado (Veces) --->								7.28

Fuente: elaboración propia con base en los datos de la entrevista "El aporte de la actividad del tostado del café a los actores productivos" 2021.

Suponiendo que la cooperativa vende café de calidad, y que su estrategia comercial se enfoca en vender localmente, la simulación de la figura 10 ejemplifica como al vender una producción anual de 36,000,000 gramos, utilizando el precio promedio de liquidación para consumo nacional 2020-2021 de ₡91,907.25 por fanega, se obtiene una utilidad neta de ₡3,760,623; mientras que al avanzar hacia la secuencia Z de tostado, y vender el mismo volumen se generan ₡27,391,591; es decir, al tostar el café, se obtiene 7.28 veces más que solo beneficiándolo. Con ello se confirma que la secuencia "Z" refleja el Costo de Oportunidad de tostar por cuenta propia y no vender su "café oro" al precio promedio 2020-2021 a otras empresas tostadoras. Al consolidar las utilidades del beneficiado y tostado se obtiene una utilidad de ₡31,152,214.

Lo anterior confirma, al igual que en el caso del Microbeneficio privado, que las rentabilidades del beneficiado no son representativas, y las regulaciones buscan distribuir las ganancias de forma colectiva, salvaguardando por sobre todo al productor de café.

Los casos de estudio analizados por separado muestran como la actividad del tostado, generan aportes significativos y confirman que este negocio es una opción de diversificación interesante bajo estrategias de comercialización apuntadas al mercado doméstico e internacional; sin embargo, para profundizar en el eslabón de la exportación, y comprender si es una necesidad o una aspiración para las empresas de la región, se abordará el tema en siguiente apartado.

3.3 Identificar la orientación de mercado al que apuntan las empresas tostadoras de café como alternativa de diversificación

En esta sección se analizarán indicadores relacionados a las estrategias de diferenciación, posicionamiento, mercadeo y ventas de los tostadores de café de la región, para identificar la orientación de la producción de café tostado, como forma de generar valor agregado y brindar sostenibilidad económica a los actores de esta actividad agrícola (productores, beneficiadores y tostadores).

Los indicadores se han agrupado en dos categorías: las estrategias de diferenciación y posicionamiento, y las estrategias de mercadeo y ventas y se analizaran con detalle a continuación.

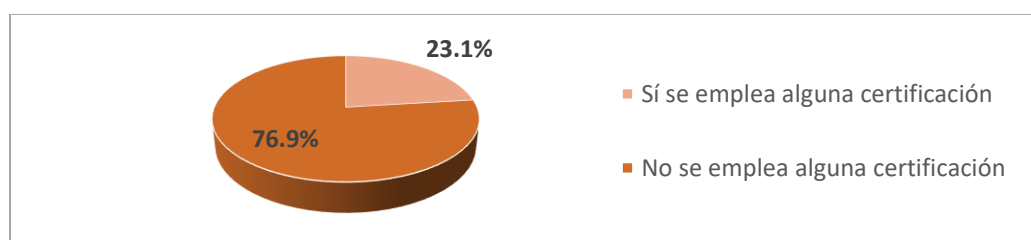
3.3.1 Orientación comercial de las estrategias de diferenciación y posicionamiento.

La valoración de estrategias de diferenciación apuntan a que un cliente pueda identificar fácilmente un producto, gracias a un elemento que lo distinga del resto (usualmente por la percepción en el mercado de tener un “precio competitivo”, o ser “exclusivo”); por otro lado, las estrategias de posicionamiento se inclinan más hacia las acciones que se necesitan para llevar un producto de lo que es hoy día, a lo que se desea; generalmente destaca el posicionamiento por calidad, resaltando una materia prima o proceso de fabricación único; o por competencia, tratando de enfatizar los atributos que tiene un producto que no poseen los demás.

Según lo analizado en los apartados anteriores, las empresas tostadoras de la región Valle Occidental se inclinan hacia la presentación de “exclusividad”, atribuyéndola a las condiciones geográficas y de idoneidad que presenta su materia prima (café), el control en el procesamiento y la comercialización; sin embargo, existen elementos o indicadores que pueden potenciar la orientación hacia mercados domésticos, nacionales o internacionales.

Uno de los elementos que permiten determinar la orientación de mercado a la que se apunta, es la disposición que tienen las organizaciones de una región a certificar sus productos; el siguiente gráfico ilustra los resultados de las empresas que emplean algún tipo de certificado como estrategia de diferenciación.

Gráfico 8: Cantidad de empresas que emplean certificaciones en sus productos.

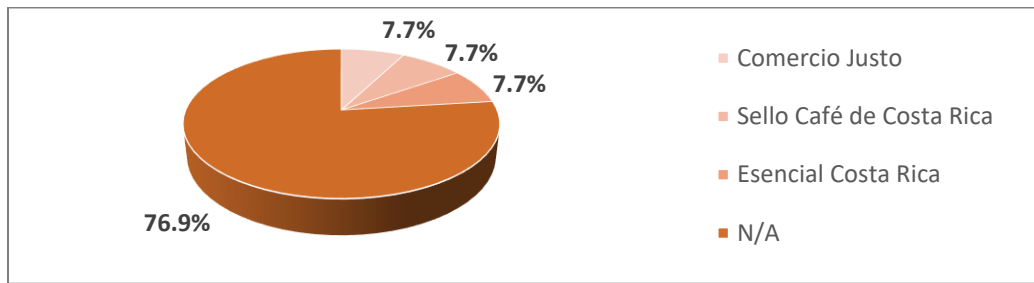


Fuente: elaboración propia con base en los datos de la encuesta "Café Tostado y Torrefacción 2020".

Este gráfico 8 es contundente en demostrar que en la región cafetalera Valle Occidental, solamente un 23.1% (3 organizaciones) posee algún tipo de certificación y por el contrario una gran cantidad de empresas no utiliza este tipo de distinción en sus productos; ello indica, que las certificaciones no tienen gran peso como línea de diferenciación, quizá por la aversión a invertir en costos adicionales que luego no son retribuidos por ser de poca significancia para sus clientes. Como se desprendía del estudio de Luna et al. (2018), la mayoría de certificaciones de café oro (materia prima) en Costa Rica se emplean en función de obtener facilidades para la comercialización por volumen, a petición de compradores extranjeros; lo que sugiere, que, en el caso del café tostado, se podría seguir una línea similar, justificando que la ausencia significativa de certificaciones es el resultado de la poca participación comercial en el exterior.

Seguidamente se evaluará el tipo de certificación que ostentan esas 3 organizaciones, para determinar si tienen orientación hacia clientes locales o internacionales.

Gráfico 9: Tipos de certificaciones empleadas en la región.



Fuente: elaboración propia con base en los datos de la encuesta “Café Tostado y Torrefacción 2020”.

Los gráficos 9 ilustra que las tres empresas consultadas poseen certificaciones distintas, representando un 7.7% (recordando que 10 de ellas, en definitiva, no contaban con ninguna certificación) para el caso de “Comercio justo”, otro 7.7% empleando “Sello café de Costa Rica”, y finalmente otro 7.7% con certificación “Esencial Costa Rica”.

Antes de adentrarse en el análisis, es importante explicar en términos generales, el objetivo de estas 3 certificaciones. “Comercio justo” busca asegurar la estabilidad de un precio mínimo al vender producto en el mercado internacional, “Sello café de Costa Rica” es una distinción que garantiza un grano 100% costarricense, y “Esencial Costa Rica” representa un incentivo a la reputación positiva del país.

Una vez entendido esto, se podrían vincular de alguna manera las certificaciones: “Comercio justo” y “Esencial Costa Rica” con orientación hacia la exportación; mientras que “Sello café de Costa Rica” apunta hacia una estrategia de diferenciación a nivel local.

Analizando los resultados de los gráficos 8 y 9, parece justo afirmar que, en la región, una porción poco representativa, considera las certificaciones como relevantes para diferenciar su producto, y las pocas que lo hacen, tienen cierta orientación hacia mercados internacionales (2 empresas), mientras que solo 1 busca la distinción en línea hacia el mercado doméstico.

Habiendo comprendido este hallazgo, resulta imperativo cuestionar de forma puntual a las organizaciones de la región: ¿cuál es su estrategia de diferenciación y

posicionamiento de sus productos en el mercado?; la siguiente tabla aborda dicha consulta.

Tabla 17: Estrategias de diferenciación y posicionamiento de sus productos en el mercado.

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Enfoque en la calidad para exportación	3	23.1%
Enfoque en la calidad y generación de mezclas (blends)	1	7.7%
Enfoque en generación de variedades para mercado nacional	1	7.7%
Enfoque en precios bajos para el mercado nacional	1	7.7%
No Responden (N/R)	7	53.8%
Total	13	100%

Fuente: elaboración propia con base en los datos de la encuesta "Café Tostado y Torrefacción 2020".

Los resultados de la tabla 17 afirman que un 23.1% (3 empresas) de las organizaciones concuerdan con enfoques de diferenciación y posicionamiento relativos a la calidad para la exportación, un 7.7% (1 empresa) sostiene un enfoque en la calidad y generación de mezclas, otro 7.7% (1 empresa) afirma una línea hacia la generación de variedades para el mercado nacional; mientras que un 7.7% (1 empresa) confirma un enfoque de precios bajos para el mercado nacional. Dado que la consulta compromete en cierto modo información confidencial, un 53.8% (7 empresas) prefieren no responder.

Esta frecuencia estadística, expone cierta paridad en cuanto a la orientación del mercado meta; por un lado, las respuestas del 23.1% (3 empresas) sugieren intención de exportar, y por otro, los enfoques de generación de mezclas, variedades de café y precios bajos suman de igual forma 23.1% (3 empresas); esta igualdad manifiesta que en la región interactúan ambas orientaciones, y que las estrategias de diferenciación y posicionamiento atienden necesidades distintas de mercado; una fuerte distinción hacia café de calidad por requerimientos típicos de mercados internacionales, y diversidad en el producto que se comercializa a nivel local, considerando enfoques de precios competitivos, condición propia de mercados domésticos.

3.3.2 Orientación comercial de las estrategias de mercadeo y ventas.

El análisis de estrategias de mercadeo y colocación utilizados por las empresas tostadoras de café esta región, también ayuda a inferir cuál es la orientación entorno a la venta del producto en el mercado nacional o extranjero.

Estrategias de mercadeo con fuerte inversión en puntos de venta regionales (como: publicidad en banners, MUPI's¹⁸, vallas en las rutas principales, radiodifusión local, entre otros), demuestran una línea enfocada en clientes potenciales de carácter “intrarregional”, mientras que tendencias inclinadas hacia la inversión en medios masivos, como publicidad en televisión nacional y canales digitales, sugieren un enfoque de reconocimiento de marca a nivel país. Por otro lado, las estrategias de mercadeo y colocación hacia la exportación son más complejas y costosas, pues implican un preanálisis de mercado en cierto modo “desconocido”, que implican el entendimiento de gustos y preferencias de otras culturas, estrategias de precio, competencia en el mercado, relación con los canales de distribución, regulación aduanal y legislación para el país de destino.

Para entender cuál es la tendencia de inversión en publicidad y comercialización se presenta la siguiente tabla.

Tabla 18: Tipos de servicios subcontratados en las empresas tostadoras de la región Valle Occidental.

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Empaque	7	50.0%
Tostado	4	28.6%
Publicidad	2	14.3%
Control de calidad	1	7.1%
Comercialización	0	0.0%
Compras	0	0.0%
Generación de nuevos productos	0	0.0%
Otro	0	0.0%
Total	14	100%

¹⁸ MUPI es el acrónimo de “Mobilier Urbain Pour L'Information”, y se refiere a los tableros publicitarios que se encuentran en las paradas de buses. En español se traduciría como: Mobiliario urbano para la información.

Consulta de respuesta múltiple.

Fuente: elaboración propia con base en los datos de la encuesta "Café Tostado y Torrefacción 2020".

La tabla 18 muestra que las empresas de la región hacen uso de la subcontratación en servicios de empaque en un 50.0%, de tostado en 28.6%, luego en publicidad en un 14.3%, y en servicios de control de calidad en un 7.1%. No se encuentran subcontrataciones relacionadas a servicios de comercialización, compras, ni generación de nuevos productos.

Los resultados sugieren que las empresas tienen poca tendencia a contratar servicios de publicidad y comercialización, y comprueban que la subcontratación es empleada más bien para procesos productivos, como lo son: el tostado y empaque (reafirmando la dinámica de coexistencia entre microempresas de la zona que se analizó en anteriores apartados). Adicionalmente, destaca la presencia nula de servicios de comercialización (0.0%) que usualmente se emplean para abarcar territorios más lejanas, como lo son: el valle central, región caribe y sur del país (Comercializadores que generalmente destacan en Costa Rica suelen ser: Grupo Cónstenla o Dipo); ello sugiere que los tostadores de la región Valle Occidental tienen orientación a mercados más intrarregionales, con pequeñas incursiones esporádicas al valle central, como lo afirmaron los casos de estudio A (Microbeneficio) y B (Cooperativa), ambos manifestaron comercialización ocasional a las ciudades de Heredia, San José y Cartago.

Datos interesantes relacionados a las estrategias de mercadeo y comercialización, extraídos de las entrevistas con los casos de estudio A y B, permiten complementar esta orientación. En el caso A (Microbeneficio), se expresa que sus estrategias en este ámbito van en dos vías: para el mercado nacional, que representa un 85% de sus ventas, se hace uso del mercadeo por medio de redes sociales (Facebook e Instagram, Grupo Meta Inc.) que abarcan principalmente el gran área metropolitana; mientras que, para el mercado internacional, la publicidad se ha ido dando de "boca a boca", con clientes que destacan la calidad de su café y constantemente hacen pedidos hacia California (E.E.U.U), Bélgica y Holanda. Para el caso de estudio B (Cooperativa), se expresa que la inversión en mercadeo y colocación

es poca, y que la publicidad se hace contratando “traseras de bus”, bandeos al café (producto gratis), y de forma esporádica con pautas en Facebook.

Estas menciones confirman que en la región Valle Occidental, las empresas parecieran orientarse principalmente al mercado de la zona, con incursiones al valle central, y en menor medida a mercados internacionales. A este nivel de información obtenida resulta notorio cuestionarse: ¿cuán inmersas se encuentran las empresas de esta región, en mercados de exportación?

Para confirmar el volumen de comercialización en mercados internacionales que tienen los tostadores de la zona, se presenta la siguiente tabla (para respetar la confidencialidad de la información, se han reemplazado los nombres reales de cada empresa).

Tabla 19: Porcentaje de ventas según mercado de destino.

Categorías	Tipo	Volumen relativo de ventas Mercado Interno	Volumen relativo de ventas Mercado Internacional	Total
Organización 1	Microbeneficio	20.0%	80.0%	100%
Organización 2	Microbeneficio	40.0%	60.0%	100%
Organización 3	Microbeneficio	40.0%	60.0%	100%
Organización 4	Microbeneficio	80.0%	20.0%	100%
Organización 5 (Caso de estudio A)	Microbeneficio	85.0%	15.0%	100%
Organización 6	Microbeneficio	100.0%	0.0%	100%
Organización 7	Microbeneficio	100.0%	0.0%	100%
Organización 8	Microbeneficio	100.0%	0.0%	100%
Organización 9	Microbeneficio	100.0%	0.0%	100%
Organización 10	Microbeneficio	100.0%	0.0%	100%
Organización 11	Microbeneficio	100.0%	0.0%	100%
Organización 12 (Caso de estudio B)	Cooperativa	100.0%	0.0%	100%
Organización 13	Cooperativa	100.0%	0.0%	100%

Fuente: elaboración propia con base en los datos de la encuesta “Café Tostado y Torrefacción 2020”.

La tabla 19 ilustra cómo en la región solo 5 empresas (38.5% del total) exportan café tostado a mercados internacionales, mientras que las restantes 8 (61.5% del total) no tienen ninguna vinculación con este. También destaca que solo 3 organizaciones realizan exportaciones superiores al 50% de su volumen tostado (Organización 1, 2 y

3). Otro dato interesante, es que las dos cooperativas consultadas no realizan exportaciones de producto tostado, y solo lo hacen con café oro.

Estos hallazgos permiten ilustrar la realidad de la región, en donde solamente un grupo reducido de empresas tiene orientación con mercados internacionales, mientras que la mayoría presenta un enfoque comercial hacia el mercado interno; situación comentada ya en el apartado previo.

Al adentrarse más en el tema de oportunidades en el mercado del café tostado, resulta interesante comprender la autopercepción de las organizaciones, que son las involucradas directas en este entorno de competencia, y que eventualmente podría dar indicios de si existe una tendencia a considerar la exportación como una alternativa de diversificación. Para ilustrar esta situación, se presenta la siguiente tabla.

Tabla 20: Autopercepción de las empresas tostadoras entorno a las oportunidades en el mercado.

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Acceso a nuevos mercados locales	3	23.1%
Adaptación a nuevas exigencias (Calidades)	3	23.1%
Nuevas estrategias de Diferenciación	2	15.4%
Ampliar en mercados Internacionales	1	7.7%
Estrategia Calidad-Precio	1	7.7%
Estrategia Calidad-Sabor consistentes	1	7.7%
Inversión en educación de los clientes	1	7.7%
Nuevos métodos de Distribución (Mensajería)	1	7.7%
Total	13	100%

Fuente: elaboración propia con base en los datos de la encuesta "Café Tostado y Torrefacción 2020".

La tabla 20 muestra un 23.1% (3 empresas) que visualizan oportunidades ingresando a nuevos mercados locales, otro 23.1% (3 empresas) consideran oportunidades de mercado al adaptarse a nuevas exigencias (calidades), un 15.4% (2 empresas) perciben oportunidades en nuestras estrategias de diferencias (por la gran cantidad de marcas en la actualidad), luego, con igual frecuencia de menciones, se obtiene un 7.7% (1 empresa) que visualiza oportunidades en mercados internacionales, otra, menciona alternativas al desarrollar estrategias calidad-precio, otra percibe

oportunidades al desarrollar estrategias calidad y sabor consistente, otro 7.7% (1 empresa) indica oportunidades al invertir en educación del café para los clientes (catación), y finalmente, otra empresa menciona oportunidades en nuevos métodos de distribución.

Si bien, los resultados no son muy homogéneos, al menos permiten identificar que en la región Valle Occidental, no existe una orientación colectiva por considerar la exportación como una alternativa de diversificación en la industria del café; lo cual comprueba, por qué sus estrategias comerciales no siguen esa línea; por el contrario, las organizaciones visualizan oportunidades más de expansión local con matices propios de comercio doméstico, como lo son: el desarrollo de estrategias calidad-precio, calidad-consistencia, inversión en educación para los clientes y nuevos métodos de distribución (como la mensajería).

Al finalizar este análisis general sobre la orientación de mercado al que apuntan las empresas tostadoras de café como alternativa para diversificar, se encuentra que en la región cafetalera Valle Occidental, solamente 5 empresas tostadores se encuentran comerciando a nivel internacional, mismas que comprometen, en promedio un 47% de su producto para dicho mercado; lo cual va en línea con sus estrategias de mercadeo, que se orientan más hacia un público intrarregional, y en menor grado a nivel nacional; otro indicador a resaltar, es que existe una percepción de oportunidades de mercado más dirigida al comercio local, y la incursión en procesos de exportación apenas se menciona.

Luego de haber descrito y analizado los tipos de empresas tostadoras de café en la región cafetalera Valle Occidental, sus estrategias comerciales, el aporte económico generado a sus distintos actores, y el grado de orientación que tienen sus estrategias comerciales hacia la exportación como alternativa de diversificación; el siguiente apartado se permite abordar las conclusiones derivadas.

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se plantean las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación, tomando como base el desarrollo del análisis para cada objetivo específico, y culminando con el abordaje del objetivo general. Las mismas se derivan de la información recolectada y descrita en el capítulo de análisis.

4.1 Conclusiones

Luego de abordar a profundidad cada objetivo específico, la principal conclusión obtenida, es que las actuales estrategias comerciales de los actores productivos relacionados al tostado de café en la región cafetalera Valle Occidental, en efecto, representan una alternativa de diversificación para el sector cafetalero; y es que durante el desarrollo de este estudio se desprenden una serie de hallazgos que confirman, como incursionar en esta actividad económica, bajo modelos adecuados de comercialización local o internacional generan altos rendimientos, favoreciendo el desarrollo privado, empresarial y colectivo de la zona.

Luego de abordar y comprender la dinámica regional, se encuentra que en la región cafetalera Valle Occidental coexisten empresas tostadoras de café del tipo microempresas (en su mayoría) y cooperativas; y dado sus diferencias en términos de estructura, recursos y tamaño presentan estrategias comerciales y objetivos distintos.

Considerando dicha distinción como premisa relevante para los resultados obtenidos, se concluye que:

- Dado el impacto de la creciente expansión urbanística y al ser una región con alta participación privada en el negocio del tostado, existe una alta competencia por materia prima (café oro) de calidad; que implica que las organizaciones utilicen estrategias de aprovisionamiento autónomas, o bien, pagando precios de liquidación competitivos a los productores locales, para asegurarse los volúmenes necesarios cada año.

- La presencia de muchas empresas tostadoras pequeñas o micro, y de origen familiar, sugiere que estas organizaciones tienen cierto arraigo cafetalero, y que, bajo esta condición, sus estrategias comerciales van alineadas a destacar la calidad de su producto al asegurar la autonomía desde procesos iniciales de siembra y cosecha.
- Al considerar que la mayoría de empresas en la zona tienen menos de 8 años en el negocio del tostado (exceptuando las cooperativas), se podría suponer que se encuentran en fases de desarrollo empresarial iniciales, y que, por ello, sus estrategias comerciales se centran en la diferenciación y posicionamiento para comenzar a captar la atención de los clientes a nivel local, y no bajo un modelo de expansión nacional.
- El entender que un 92.3% de las empresas tienen un aporte de capital completamente nacional, sugiere que no existe mucha presión por parte de los inversionistas o gerencia, para abordar estrategias comerciales directas hacia la exportación; dejando esa línea, quizá para etapas futuras con mayor madurez en la industria del tostado (planeación estratégica a largo plazo).
- Al presentar el café de la zona como de alta calidad, y justificar esto con un aprovisionamiento de materia prima que supera el estándar, resulta fácil entender la importancia que se le asigna a los requerimientos de origen geográfico, altitud y calidad (un 74.2% de las organizaciones prestan suma importancia a estas consideraciones). Lo anterior pareciera responder a una estrategia comercial con enfoque hacia un segmento de mercado local con mediano y alto poder adquisitivo, que valora estas características especiales.
- Encontrar en la región un fenómeno de aprovisionamiento autónomo (cosecha y beneficiado propio), alimentan el argumento anterior, que sugiere una estrategia comercial apuntada hacia un segmento de mercado con alto poder adquisitivo que valora el café de calidad.

- La confirmación de que, en la región, la mitad de las empresas tuestan apenas un 50% de su cosecha, presupone que existe una dinámica de ventas directa al cliente final, con estrategias comerciales enfocadas también, en la producción de café de calidad (materia prima) para abastecer a las grandes cooperativas de la zona o del valle central, capaces de tostar altos volúmenes.
- El poco empleo de sistemas informáticos para el manejo de procesos comerciales, pareciera demostrar la existencia de estrategias comerciales con poco interés en controles o monitoreo de ventas, quizá justificado por la madurez reciente y los volúmenes bajos de café tostado que se comercializan por las empresas, en su mayoría microempresas.
- La importancia asignada a los puntos de venta propios, cafeterías y pequeños negocios, manifiestan que las organizaciones de la región, posiblemente, por sus métodos de diferenciación, siguen patrones comerciales y publicitarios que muestran su café como exclusivo o diferenciado, con el propósito de captar y conservar clientes “fieles” que aprecien dichas características.
- La autopercepción de fortalezas y debilidades particulares de cada tipo de organización en los procesos de aprovisionamiento, procesamiento y comercialización del café tostado; exponen que, por: sus diferencias estructurales, nivel de capital y capacidad de procesamiento, los microbeneficios y cooperativas de la región, presentan estrategias comerciales muy diferentes; las primeras, con tendencia hacia la producción y venta de café tostado de calidad diferenciada, y como actividad comercial alterna, a la venta de excedentes de café a las cooperativas locales o corporaciones del valle central. En contraparte, las cooperativas siguen estrategias comerciales enfocadas en el tueste de café de calidad para venta en un mercado principalmente regional; aprovechando la captación de buena materia prima proveniente de productores locales. Esta coexistencia favorece los encadenamientos en

los mercados locales y maximiza la subcontratación de servicios relativos al café, como lo son: transporte, servicios de capacitación técnica, colaboración mutua, emprendedurismo, entre otros.

- El aporte económico relativo a la actividad del tostado de café, es representativo para los dos tipos de organizaciones analizadas en la región. El caso de estudio A (Microbeneficio) estimó que la utilidad neta anualizada, al tostar un volumen de 4,000 kilogramos, representa aproximadamente ₡28,527,946.24; adicionalmente la razón costo-beneficio es de 3.06, es decir, los beneficios superan en 2.06 veces los costos incurridos. Por otro lado, en el estudio de caso B (Cooperativa), considerando un volumen tostado de 30,000 kilogramos, se obtuvo una utilidad neta anualizada de ₡27,391,590.97 y una razón costo-beneficio de 1.21; sin mencionar los beneficios indirectos que obtienen sus productores asociados bajo un modelo cooperativo de economía solidaria. (Garantía de compra del producto, aseguramiento de precios, redistribución de utilidades, capacitación técnica, servicios de salud, crédito para compra de insumos, entre otros).
- Se concluye que al existir solo 5 de 13 empresas tostadoras de café comercializando a nivel internacional, la región Valle Occidental no posee en la actualidad un enfoque colectivo direccionado hacia la exportación; esto se comprueba con las estrategias de mercadeo encontradas, que muestran una orientación principalmente “interregional”, con pocos casos de empresas que se expanden hacia la gran área metropolitana.
- Además, en las organizaciones dedicadas al tostado de café en la región, no existe una percepción homogénea que considere la exportación como alternativa de diversificación en su industria; y pareciera ser considerada como una aspiración de unas pocas, que si se interesan por las certificaciones internacionales que las exportaciones requieren.

Basado en las conclusiones anteriormente citadas, se procede a indicar una serie de sugerencias y recomendaciones, a partir de los hallazgos y conocimiento adquirido durante el desarrollo de esta investigación.

4.2 Recomendaciones

Luego de concluir en que las estrategias comerciales empleadas por tostadores de la región Valle Occidental, en efecto, representan una alternativa de diversificación para el sector cafetalero, generan un aporte económico relevante y se orientación principalmente al mercado local; resulta oportuno brindar algunas recomendaciones.

Al concluir que en la región valle Occidental, el tostado genera un alto valor agregado a la industria general del café, y que, en dicha producción, se ven beneficiadas gran cantidad de microempresas, se desprende una oportunidad de apoyarlas con políticas que fomenten “dar el paso” (industrialización) hacia el eslabón final que es el tostado. Entre las limitaciones más notorias para las empresas pequeñas (que son mayoría en la región) se encuentra: el acceso al crédito para inversión en planta y equipo, y la capacitación adecuada para asegurar el posicionamiento en el mercado (los empresas destacan la necesidad de apoyo en áreas como mercadotecnia y publicidad); es por ello que las instituciones relativas a la actividad del café como: el MAG o el ICAFE (incluso PROCOMER, desde una línea más de internacionalización), deberían incentivar políticas que favorezcan el acceso al crédito para productores que desean incursionar en el tostado; pero no solo facilitadoras de inversión, si no también, que den continuidad hasta las fases de comercialización, esto por medio de campañas que aseguren la vinculación entre tostadores, cadenas de distribución y mercado meta; la idea es promover la generación de alianzas estratégicas que creen sostenibilidad a los productores, considerando que en el negocio del café existen altas barreras de entrada en el mercado local, y más aún en el mercado internacional.

Otra recomendación, gira entorno a la necesidad de crear “acción colectiva” entre los tostadores de la región, si bien, se comentaron algunos casos de agrupaciones o asociaciones de la zona, pareciera que murieron por falta de voluntad grupal o desinterés por considerar que no existía un fin común. Resulta importante entender la

importancia que representan las agrupaciones rurales de pequeños empresarios, al incursionar en mercados a nivel nacional, si bien, la dinámica actual favorece la coexistencia microempresas-cooperativas en un sentido intrarregional, la expansión hacia nuevos mercados fuera de la región puede maximizarse con la acción colectiva en áreas de interés común; por ejemplo: generación de alianzas comerciales, negociación mancomunada con suplidores de insumos para el tostado a mejores precios, definición de un estándar para la materia prima de la región (calidad del café) que favorezca la publicidad y reconocimiento de una “marca región” a nivel nacional e internacional.

Adicionalmente, y dada la carencia de investigaciones relacionadas al tostado del café en la región, pareciera conveniente que instituciones de la zona occidental invirtieran más recursos en el tema; entes como el INA o universidades, podrían comenzar a levantar y desarrollar registros estadísticos anuales sobre los principales desafíos que enfrenta la región, en el sentido técnico de producción (expansión de área urbanística, volúmenes de café disponibles, dificultades de aprovisionamiento, cantidad de microempresas, etc.), y de colocación de productos (principales zonas donde se comercia el café tostado, cadenas de distribución, inversión en mercadeo y publicidad, entre otros); mismos que podrían ser aprovechados para facilitar el análisis e identificación de nuevas oportunidades comerciales, incentivando programas regionales y charlas técnicas que ayuden a los tostadores de la zona a fortalecer el negocio, y así convertirlo en una actividad cada vez más rentable.

Referencias bibliográficas

- Albuquerque, F. (2004). El Enfoque del Desarrollo Económico Local. Organización Internacional del Trabajo, Programa AREA - OIT en Argentina - Italia Lavoro, Buenos Aires.
- Alvarez, A. (2016). Estrategias de negocio para los productores de café del suroeste antioqueño: Consumidores millennials e internacionalización. Universidad EAFIT. Medellín, Colombia.
- Boardman, A.E., et al. (2011). Cost Benefit Analysis: Concepts and Practice. 4.^a ed. Boston: Pearson.
- Brenes, E. R., Brenes, E., Bolaños, I., Burciaga, R., Jimeno, M., & Salas, F. (1997). Care Britt, S.A. Journal of Business Research (38), 23–33
- Buelot, F., Carballo, M., Estrella, L., Guerrero, Y., Martinez, M., Marrufo, F. Medina, A., Neira, E., Arce, R., Tarrillo, P., y Valdez, L. (2014). Estudio técnico económico a nivel de perfil para la instalación de una planta procesadora de café molido en la región San Martín. Universidad Nacional de San Martín. Tarapoto, Perú.
https://www.academia.edu/28073433/ESTUDIO_T%C3%89CNICO_ECON%C3%93MICO_A_NIVEL_DE_PERFIL_PARA_LA_INSTALACION_DE_UNA_PLANTA_PROCESADORA_DE_CAF%C3%89_MOLIDO_EN_LA_REGION_SAN_MARTIN
- Díaz, R., Delgado, A. y Villalobos, K. (2021). Panorama de la industria de café tostado de Costa Rica. Cuadernos de Política Económica, 004-2021.
<https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/22273>
- Díaz Porras, R. A., & Sandí Meza, J. V. (2018). Institucionalidad en las cadenas agroindustriales. Elementos para el diseño de políticas. Revista de Política Económica Y Desarrollo Sostenible.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15359/peds.3-2>

- Díaz Porras, R., & Pelupessy, W. (2004). Agricultores, consumidores y la mediación institucional en las cadenas agroalimentarias globales en Centroamérica. *Revista Centroamericana de Ciencias Sociales*, 1(1), 25-56. doi:ISSN 1569 0619
- Díaz Porras, R., y Hartwich, F. (2005). Cadenas de Valor: ¿un paso innovador para la agricultura Centroamericana? *Alternativas para el Desarrollo* (96), 34-45.
- Díaz Porras, R., y Valenciano, J. (2012). ¿Gobernanza en las cadenas globales de mercancías / valor: una revisión conceptual?, pp.9-27; ISSN 1409-1070 URL <http://www.revistas.una.ac.cr/econ.Economía & Sociedad> (41).
- Dupuit, J. (1969). "On the Measurement of the Utility of Public Works". *Readings in Welfare Economics*. London: Allen and Unwin. ISBN 0-04-338038-7.
- Esquivel, F. (1985). *El desarrollo del capital en la industria de Costa Rica. 1950-1970*. EUNA, Heredia.
- Gamboa, J., Ross, Y. y Capelli, L. (2014). *Café de Costa Rica: El espíritu de una nación*. Editorial ICAFE, San José.
- Gómez, M. (2012). *Elementos de estadística descriptiva*. EUNED. San José, Costa Rica.
- Hanley, N. y Spash, C. (1995). *Cost Benefit Analysis and the Environment*, Edward Elgar Publishing, Northampton
- Hernandez-Sampier, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana. Ciudad de Mexico. Mexico.
- Herrera, D. (2000). *Competitividad con equidad en cadenas agroalimentarias*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). San José, Costa Rica.
- ICAFE (2021). *Informe sobre la actividad cafetalera de Costa Rica*.
<http://www.icafe.cr/sector-cafetalero/informacion-de-mercado/informes-de-la-actividad-cafetalera/>

- ICAFFE. "Valle Occidental" (2021). <http://www.icafe.cr/nuestro-cafe/regiones-cafetaleras/valle-occidental/>.
- INEC. "Estimaciones y Proyecciones de Población." (2021). <https://inec.cr/poblacion/estimaciones-y-proyecciones-de-poblacion>
- Jansen, H. y Torero, M. (2007). El Impacto de CAFTA en Cadenas de Valor Agropecuarias de Pequeños Productores en Cinco Países Centroamericanos. FAO. <https://www.fao.org/sustainable-food-value-chains/library/details/en/c/429395/>
- Jansen, H.G.P. y A. van Tilburg (1996). Mercadeo agrícola en la Zona Atlántica de Costa Rica: Un Estudio de Producción, Consumo y Mercadeo de Productos Agrícolas producidos por Agricultores pequeños y medianos. CATIE Serie Técnica, Informe Técnico No. 271, Turrialba, Costa Rica.
- Méndez, Carlos. (1995). Metodología; Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas, Bogotá, Editorial McGraw Hill.
- Montero, A. (2008). El mercadeo del café de Costa Rica ante las tendencias y coyunturas críticas del mercado internacional (1890-1950). Diálogos Revista Electrónica de Historia.
- Pérez, P. y Echánove, F. (2005). Cadenas globales y café en México. Cuadernos Geográficos, 38(2006-1), pp. 69-86.
- Porter, M. (1992). Competitive Advantage of Nations. London: The Macmillan Press Ltd. doi:ISBN 0 333 51804 7 Programa Estado de la Nación Estado de la Nación / Programa Estado de la Nación. -- San José, C.R.: PEN, 2017. 322 pags.: tablas; 28 cm. -- (Informe; no. 23) ISBN 978-9930-540-08-4 (impreso) ISBN 978-9930-540-09-1 (electrónico) Publicado en línea formato Ebook y Pdf.
- Ragin, C. y Howard B. (1992). What is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry. Cambridge University Press. Nueva York.

- Revista Eka (2018). Costa Rica es el segundo país de Latinoamérica con más consumidores de café, Revista EKA NÚMERO 358, noviembre-diciembre 2018.
- Roberts, M. y Setterfield, M. (2010). Endogenous regional growth: A critical survey. En M. Setterfield (Ed.), Handbook of Alternative Theories of Economic Growth (págs. 431-450). Northampton, Massachusetts: Edward Elgar Publishing Inc. doi: ISBN 978 1 84720 402 8
- Sancho, F. (2001). El desarrollo de los mercados locales: Una decisión impostergable en beneficio de los pequeños y medianos productores. Ad Econ (17), 47-52.
- Sapag, N., Sapag, R. y Sapag, J. (2014). Preparación y Evaluación de Proyectos. McGraw Hill, Mexico.
- Snell, M. (2011). Cost-Benefit Analysis. A Practical Guide, 2nd ed. Thomas Telford, London.
- Vega Jiménez, P. (2007). Café para el gusto exigente. Publicidad y consumo de café en Costa Rica 1900-1930. Revista Historia, enero - diciembre (55-56), 73-98.
- Vindas, L. (2013). Café 1820, Rey y Dorado son los de más venta en Costa Rica . El Financiero. Grupo Nación. San José.
<https://www.elfinancierocr.com/negocios/cafe-1820-rey-y-dorado-son-los-de-mas-venta-en-costa-rica/IPPNPU74AJFTHK355EEKJULWAY/story>
- Yin, R. (1994). Investigación sobre estudio de casos. Diseño y métodos. Sage publicaciones. Londres

Anexos

Anexo 1. Cuestionario de encuesta “Café Tostado y Torrefacción 2020”

Entrevista

Preguntas:

- I. Tipo de organización empresarial
6. Tiempo que tiene la Empresa en operaciones

R/. _____

7. ¿En términos de aportes de capital, qué tipo de empresa es su representada?

Marca solo un óvalo

- 1. Nacional
- 2. Internacional
- 3. Ambas

8. ¿En términos de gestión, qué tipo de empresa es su representada?

Marca solo un óvalo

- 1. Parte de un grupo empresarial nacional
- 2. Cooperativa
- 3. Empresa Individual (S.A.)
- 4. Empresa familiar
- 5. Otra

11. ¿Cuál es la cantidad de empleados que tiene la empresa?

R/. _____

15. ¿Utiliza otros requerimientos de calidad de café al comprar o utilizar su propio el café?

Seleccione todas las que correspondan

- 1. Ningún otro
- 2. Altitud
- 3. Orgánico
- 4. Sostenible
- 5. Origen geográfico
- 6. Catación (calidad en la tasa)
- 7. Otro: Indique R/. _____

16. ¿Podría indicar la distribución de la forma en que se abastece?
(aproximadamente)

Marca solo un óvalo por fila

	20%	40%	60%	80%	100%
Beneficios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Productores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finca y beneficio propio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comercializadores locales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Importación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. ¿En caso de que se seleccione la importación ¿De dónde? ¿Por qué motivo se abaste de esta forma?

R/. _____

18. ¿En caso de finca o beneficio propio, qué porcentaje de lo producido en finca se procesa en la tostadora, aproximadamente?

Marca solo un óvalo

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
10%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	100%

29. ¿En orden de importancia, mencione sus cinco principales tipos de clientes? (El 5 es el más importante)

Marca solo un óvalo por fila

	1	2	3	4	5
Hoteles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supermercados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cafeterías	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Feria del agricultor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pequeños comercios (no cafeterías)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

64. ¿Por favor indique si en los siguientes procesos de producción utilizan sistemas informáticos?

Seleccione todas las que correspondan

- 1. Producción
- 2. Comercialización
- 3. Distribución
- 4. Otro: Indique R/. _____

II. Fortalezas y debilidades de las estrategias utilizadas

23. En este proceso de compra (aprovisionamiento), ¿cuáles considera que son las principales debilidades o problemas de la empresa?

R/. _____

24. ¿En este proceso de compra (aprovisionamiento), ¿cuáles considera que son las principales fortalezas de la empresa?

R/. _____

25. En este procesamiento (tostado, gestión de la calidad y empaque), ¿cuáles considera las principales debilidades o problemas de la empresa?

R/. _____

26. En este procesamiento (tostado, gestión de la calidad y empaque), ¿cuáles considera las principales fortalezas de la empresa?

R/. _____

30. En el proceso de comercialización, ¿cuáles considera usted que son las principales debilidades de la empresa?

R/. _____

31. En el proceso de comercialización, ¿cuáles considera usted que son las principales fortalezas de la empresa?

R/. _____

III. Determinación de estrategia competitiva actual

33. ¿Hacia qué tipo de mercado se enfocan ustedes?

Marca solo un óvalo por fila

	10%	20%	40%	60%	80%	100%
Mercado interno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exportación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. ¿Cuál es su estrategia de diferenciación y posicionamiento de las marcas o productos en el mercado?

R/. _____

56. ¿Emplea alguna certificación en sus productos?

Marca solo un óvalo

- 1. Sí (Salta a la pregunta 57)
- 2. No

57. ¿Nombre y tipo de la primera certificación?

R/. _____

65. ¿Contrata usted a alguna empresa para que realice algunos de los siguientes procesos?

Seleccione todas las que correspondan

- 1. Compra
- 2. Empaque
- 3. Tostado
- 4. Comercialización
- 5. Publicidad
- 6. Control de calidad
- 7. Generación de nuevos productos
- 8. Otro: Indique R/. _____

70. ¿Cuáles cree usted que son las oportunidades en el mercado?

R/. _____

Anexo 2. Cuestionario entrevista de semiestructurada “El aporte de la actividad del tostado del café a los actores productivos”

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar: _____

Entrevistador: _____

Introducción: El objetivo de esta entrevista es elaborar una aproximación a la inversión y retorno de una empresa tostadora de café, apoyando la investigación general que busca determinar si el tostado representa una alternativa de diversificación para el sector cafetalero. Entre los participantes elegidos figuran Cooperativas, Microbeneficios y Fincas u organizaciones locales; dada su importancia en el desarrollo de esta actividad para la región. Los datos serán utilizados para fines **ESTRICTAMENTE** académicos, y por ninguna circunstancia se pretende divulgar información que se considere estratégica u confidencial por las entidades entrevistadas.

Características: Esta entrevista se llevará a cabo durante la visita y recorrido por las instalaciones de la organización seleccionada, manteniendo completo apego a las disposiciones indicadas por el anfitrión.

Preguntas:

1. ¿Considera el Molino, Tostador y Empacadora como los componentes esenciales de Planta y Equipo para incursionar/comenzar en el tostado de café?

R/. _____

2. ¿Podría darnos una idea del costo aproximado para dicho equipo? (¿Supera los \$600,000 USD?)

R/. _____

3. ¿Podría indicar los costos operativos más importantes?

R/. _____

4. ¿Cuál es el costo anual en este rubro aproximadamente?

R/. _____

5. ¿Podría indicar los costos de distribución más importantes?

R/. _____

6. ¿Cuál es el costo anual en este rubro aproximadamente?

R/. _____

7. ¿Podría indicar los costos de publicidad más importantes?

R/. _____

8. ¿Cuál es el costo anual en este rubro aproximadamente?

R/. _____

9. ¿Volumen anual tostado aproximadamente? (en kilogramos)

R/. _____