



Universidad Nacional de Costa Rica

Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Economía

Propuesta de mejora en la cadena de valor de los productos lácteos: El caso de la Cooperativa de Servicios Múltiples de Santa Rosa de Zarcero (COOPEBRISAS R.L.) considerando el período 2019-2025

Proyecto de Graduación

Sustentantes:

Angulo Salazar Kendy

Castillo Mora Hellen

Campus Omar Dengo, Heredia.

Enero, 2026.



Universidad Nacional de Costa Rica

Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Economía

Propuesta de mejora en la cadena de valor de los productos lácteos: El caso de la Cooperativa de Servicios Múltiples de Santa Rosa de Zarcero (COOPEBRISAS R.L.) considerando el período 2019-2025

Proyecto de Graduación

Sustentantes:

Angulo Salazar Kendy

Castillo Mora Hellen

Campus Omar Dengo, Heredia.

Enero, 2026.

Hoja con firmas de miembros del Tribunal Examinado.



Hugo A. Fonseca
MBA. Hugo Fonseca Arguello
Representante del Decanato
-Quien preside-
Facultad de Ciencias Sociales

Dra. Gabriela Ortiz Valverde
Representante de dirección
Escuela de Economía

Dra. Shirley Benavides Vindas
Tutora

Dr. Rafael Arias Ramirez
Asesor

M.Sc. Kerlyn Suarez Espinoza
Asesora

Bach. Kendy Angulo Salazar
Postulante

Bach. Hellen Castillo Mora
Postulante

Tel. (508) 2277-3000
Apartado 86-3000
Heredia
Costa Rica
www.una.ac.cr



Tabla de contenido

Índice de figuras.....	vii
Índice de tablas	viii
Siglas y acrónimos	ix
Dedicatoria.....	xi
Agradecimientos	xii
Introducción	13
Capítulo 1. Generalidades de la Investigación	14
1.1 Antecedentes	14
1.1.1 Históricos	14
1.1.2 Contextuales	18
1.1.3 Teóricos	20
1.1.4 Metodológicos.....	22
1.2 Justificación y planteamiento del problema.....	24
1.2.1 Delimitación espacio temporal	26
1.2.2 Relevancia de la investigación.....	27
1.2.3 Pertinencia de la investigación	29
1.2.4 Relación con el desarrollo.....	31
1.2.5 Preguntas problema de la investigación	32
1.3 Objetivos de la investigación.....	33
1.3.1 Objetivo general.....	33
1.3.2 Objetivos específicos	33
Capítulo 2: Marco Teórico	33
2.1 Cadena de valor	33
2.2 Operaciones de desarrollo empresarial.....	35
2.3 Eslabones productivos.....	35
2.4 Logística de entrada	36
2.5 Logística de salida	37
2.6 Productos lácteos	38
2.7 Ventaja competitiva	38
2.7.1 Diferenciación	39
2.7.2 Costos.....	42
2.8 Mercadotecnia y ventas.....	43
2.9 Servicios	45
2.10 Valor agregado	46

Capítulo 3: Marco Metodológico	47
3.1 Enfoque de investigación	47
3.2 Tipo de investigación	48
3.3 Universo de la investigación	49
3.3.1 Sujetos y fuentes de información	49
3.3.2 Población o muestra, conjunto investigado, u otros.....	50
3.4 Técnicas e instrumentos de investigación	51
3.5 Alcances y Limitaciones	52
3.6 Matriz Metodológica	54
3.7 Cronograma	58
Capítulo 4. Análisis de los resultados	68
4.1 Entorno productivo	68
4.1.1 Operaciones de desarrollo empresarial	68
4.1.2 Eslabones productivos.....	75
4.2 La cadena de valor de los productos lácteos de COOPEBRISAS R.L. ...	78
4.2.1 Logística de entrada	78
4.2.2 Logística de salida	85
4.3 La ventaja competitiva	89
4.3.1 Diferenciación	89
4.3.2 Costos.....	94
4.4 Mercadotecnia, ventas y servicios	97
4.4.1 Mercadotecnia y ventas	98
4.4.2 Servicios	105
4.5 Propuesta de mejora en la cadena de valor de los productos lácteos .	108
Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones	113
5.1 Conclusiones	113
5.2 Recomendaciones	121
5.3 Futuras líneas de investigación	123
Referencias	124
Anexos	134
Anexo 1. Cuestionario telefónico a productores de leche fluida de COOPEBRISAS R.L.	134
Anexo 2. Resumen de respuestas a proveedores de leche fluida	134
Anexo 3. Entrevista dirigida	135

Anexo 4. Transcripción: Entrevista dirigida a Silvia Rodríguez (03 de enero de 2025).....	137
Anexo 5. Trascipción: Entrevista dirigida a Ronny Rojas (03 de enero de 2025) 150	
Anexo 6. Transcripción entrevista dirigida a Silvia Rodríguez.....	171

Índice de figuras

Figura 1. Costa Rica. Evolución de las importaciones en miles de dólares de queso, en comparación con la degradación del arancel preferencial, 2007-2018.	16
Figura 2. Costa Rica. Evolución de las importaciones en miles de dólares de yogurt, en comparación con la degradación del arancel preferencial, 2007-2018.	16
Figura 3. Costa Rica. Índice anual de precios de los productos lácteos año base 1990, 2000-2018.	17
Figura 4. Subdivisión de una cadena genérica.....	35
Figura 5. Fases del proceso de investigación cualitativo.....	48
Figura 6. Costa Rica. Crecimiento de las importaciones de distintos tipos de queso con base al volumen, 2019-2024 y 2023 y 2024.....	71
Figura 7. Costa Rica. Participación en el mercado de las empresas lácteas, 2023. 72	
Figura 8. Flujo de eslabones de la cadena de valor de COOPEBRISAS R.L.....	76
Figura 9. COOPEBRISAS R.L. Principales motivos para ser proveedores de leche fluida, 2025.....	84
Figura 10. COOPEBRISAS R.L. Distribución del nivel de satisfacción al cliente, 2025.	88
Figura 11. COOPEBRISAS R.L. Distribución del nivel de satisfacción de empleados, 2025.	93
Figura 12. COOPEBRISAS.L. Participación porcentual de los costos de salida por ruta, enero-mayo, 2025.	95
Figura 13. COOPEBRISAS R.L. Proporción del costo de producción respecto al precio de los productos lácteos de COOPEBRISAS R.L., 2025.	96
Figura 14. COOPEBRISAS R.L. Natilla comercializada por parte de la cooperativa, 2025.	100
Figura 15. COOPEBRISAS R.L. Paquetes de yogures comercializados por la cooperativa, 2025.....	101
Figura 16. COOPEBRISAS R.L. Porcentaje de las ventas totales según cliente, 2025.	102
Figura 17. COOPEBRISAS R.L. Días de rotación del inventario, enero-julio 2025.	104
Figura 18. COOPEBRISAS R.L. Cámara frigorífica ubicada en COORENACER R.L., 2025.	106
Figura 19. COOPEBRISAS R.L. Porcentaje de devoluciones de productos lácteos realizados, enero-julio 2025.	107

Índice de tablas

Tabla 1. Fuentes representativas de la diferenciación.....	40
Tabla 2. Componentes del marketing: Producto, precio, plaza y promoción.	44
Tabla 3. Matriz metodológica del trabajo de investigación.....	54
Tabla 4. Cronograma.....	58
Tabla 5. Costa Rica. Evolución de las importaciones en miles de dólares de productos lácteos por producto, primeros cinco meses de cada año, 2023-2025.	69
Tabla 6. Costa Rica. Evolución de las importaciones totales de productos lácteos por producto en miles de dólares, 2021-2025 (proyección anual con datos al 31 de mayo).	69
Tabla 7. COOPEBRISAS R.L. Rango de Células Somáticas, 2025.	83
Tabla 8. COOPEBRISAS R.L. Rangos de calidad, porcentaje de pago aplicado por cantidad de bacterias y clasificación, 2025.	91
Tabla 9. COOPEBRISAS R.L. Productos ofrecidos según presentación, 2025.....	98
Tabla 10. COOPEBRISAS. Venta de productos derivados de la leche distribuidos por provincia, I y II trimestre 2025.....	104
Tabla 11. COOPEBRISAS R.L. Total de ventas en kilogramo por producto, mayo-julio 2025.	105

Siglas y acrónimos

ADI: Asociación de Desarrollo Integral.

BCCR: Banco Central de Costa Rica

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CAFTA-DR: Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CNPL: Cámara Nacional de Productores de Leche

COMEX: Ministerio de Comercio Exterior

COOPEBRISAS R.L.: Cooperativa de Servicios Múltiples de Santa Rosa de Zarcero

COOPERENACER R.L.: Cooperativa de Servicios Múltiples de San José de La Tigra

CPC: Consejo de Promoción de la Competitividad

CSAT: Índice de Satisfacción del Cliente

CTG: Comisión de Tesis de Grado

DGRV: Confederación Alemana de Cooperativas

ESEUNA: Escuela de Economía de la Universidad Nacional

FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

FENIL: Federación Nacional de Industrias Lácteas

GYZ: Sociedad Alemana para la Cooperación Internacional

IDH: Índice de Desarrollo Humano

INDER: Instituto de Desarrollo Rural

ISE: Índice de Satisfacción del Empleado

IVA: Impuesto por Valor Agregado

MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería

MEIC: Ministerio de Economía, Industria y Comercio

MINSA: Ministerio de Salud

MIP: Matriz de Insumo Producto

MIPYMES: Micro, pequeñas y medianas empresas

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

OMC: Organización Mundial del Comercio

ONU: Organización de las Naciones Unidas

ONUAA: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

PIB: Producto Interno Bruto

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

RTCA: Reglamento Técnico Centroamericano

SENASA: Servicio Nacional de Salud Animal

SEPSA: Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria

TFG: Trabajo Final de Graduación

TICA: Tecnología de Información para el Control Aduanero

UAT o UHT: Leche Ultra Alta Temperatura

UNA: Universidad Nacional de Costa Rica

URCOZON: Unión Regional de Cooperativas de la Zona Norte

Dedicatoria

Dedicatoria de Kendy

A Dios, por las oportunidades. A mami, papi, Alex y mamá Hilda, por su paciencia infinita y amor constante. A quien ya no está, pero sigue presente en cada logro, cada pensamiento y cada sueño alcanzado. A Hellen, con quien compartí desvelos, risas, dudas y aprendizajes; gracias por acompañarme en este proceso. A quienes, con su amor, fueron mi refugio en los días difíciles. A la educación pública, por abrirme las puertas del conocimiento y enseñarme que el esfuerzo puede transformarlo todo.

Dedicatoria de Hellen

A Dios, por darme vida, motivación y salud en esta etapa de mi vida.

A mis padres, por el amor y el apoyo incondicional a lo largo de mi carrera y mi vida.

A mi novio, por motivarme a seguir adelante y consentirme con amor y felicidad.

A mis hermanos, por no soltar mi mano y guiarme siempre con amor y sabiduría.

A mis sobrinos, por ser luz en mi vida y sacarme siempre una sonrisa.

A mi cuñada, por acompañarme y celebrar cada uno de mis logros.

A Kendy, por su apoyo y abrazo familiar durante mi vida lejos de casa.

A Auxi, Lu, Sof y Kim, por sus palabras de aliento y su valiosa compañía.

A mi abuelita, por llenarme de amor y “chineos” siempre; ahora desde el cielo.

Y a mí misma, por la fuerza, el amor y la constancia para cumplir mis metas y sueños.

Agradecimientos

Primeramente, le agradecemos a Dios por darnos salud, entendimiento y la fortaleza necesaria durante el desarrollo del trabajo de final de graduación, sin estas herramientas, bendiciones y habilidades, no hubiese sido posible.

De parte de Kendy Angulo y Hellen Castillo, queremos extender nuestros agradecimientos a la Dra. Shirley Benavides Vindas, tutora de este trabajo final de graduación. Se le reconoce su entrega a nuestra investigación, aportando valor con su experiencia, conocimientos y guía en los diferentes capítulos. Gracias por inspirarnos en el curso de Economía Espacial, para los estudiantes es muy provechoso encontrarse con profesores que transmitan esa pasión por la economía.

Agradecemos profundamente el apoyo continuo, el tiempo y las recomendaciones brindadas por nuestros lectores: MSc. Kerlyn Suárez Espinoza y Dr. Rafael Arias Ramírez. Ambos demostraron su calidad como profesionales y personas durante todo el proceso del trabajo final de graduación, sus comentarios motivacionales y guía en la investigación, fueron sumamente valiosos para nosotras.

Asimismo, queremos mencionar el evidente apoyo recibido y disponibilidad de los profesores de la Escuela de Economía de la Universidad Nacional, especialmente Oscar Barrantes y Christian González. Fueron clave para el desarrollo de temas específicos de los cuales son expertos; gracias por mostrarnos una sonrisa acompañada de recomendaciones que contribuyeron al desarrollo de la investigación.

Por último, le agradecemos al personal de COOPEBRISAS R.L. por recibirnos y estar atentos a nuestras visitas, entrevistas, encuestas y demás instrumentos que hicieron posible este trabajo de graduación. La calidad humana fue identificada en cada eslabón de la cadena de valor de la cooperativa, generando en nosotras un aprecio significativo por los involucrados y la institución.

Introducción

La cadena de valor de los productos lácteos desempeña un papel fundamental en la estabilidad económica, el fomento del desarrollo social y la promoción de la sostenibilidad en la región. A pesar de ello, a nivel nacional la industria láctea ha evidenciado un aumento en la competencia de las empresas nacionales e internacionales del sector; resultando indispensable que las compañías eficienten los procesos y mejoren su estructura productiva. Es por ello que, generar una propuesta de mejora en la cadena de valor de los productos lácteos en la Cooperativa de Servicios Múltiples de Santa Rosa de Zarcero (COOPEBRISAS R.L.) considerando el período 2019-2025, es relevante para contribuir a la dinamización del sector productivo, incrementar el desempeño de los actores involucrados y generar una ventaja socioeconómica para el cantón.

La presente investigación analiza desde un enfoque porteriano la cadena de valor de los productos lácteos en COOPEBRISAS R.L.; esto con el propósito de fortalecer sus actividades primarias. El análisis de esta cadena de valor apoyaría a identificar espacios de mejora acordes a la demanda del mercado. Buscando así, maximizar la eficiencia del sector lácteo zarcereño, fortalecer el entorno productivo y comercial, propiciar un desarrollo homogéneo en los eslabones productivos y contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En este caso, los objetivos a considerar son el objetivo 12: Producción y Consumo Responsables, el objetivo 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico, y el objetivo 1: Fin de la Pobreza.

De tal forma, esta investigación se aborda mediante cinco capítulos. En el primer capítulo se definen los antecedentes, la justificación, el planteamiento del problema y los objetivos de la investigación. En el segundo se describe el marco teórico, abordando la teoría de la cadena de valor, su relevancia en la estrategia empresarial y su aplicación en el contexto específico de esta investigación. Asimismo, se explora la interconexión de esta teoría con otras fundamentales; estableciendo un marco teórico que guíe y sustente la investigación. En el capítulo tres, se desarrolla el marco metodológico, donde se exploran los aspectos cualitativos derivados de la condición social. Para ello, se establece el enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y el universo de la investigación, el cual considera los sujetos y fuentes de información, la

población o muestra, así como las técnicas, instrumentos, alcances, limitaciones, matriz metodológica y el cronograma desarrollado para esta investigación.

Por su parte, en el capítulo cuatro se muestra el análisis de los resultados por medio de cuatro objetivos específicos. Donde se conoce la situación actual de las operaciones de desarrollo empresarial de dicha cadena, para la identificación de eslabones productivos. Seguidamente se pretende describir la cadena de valor de los productos lácteos que presenta COOPEBRISAS R.L., mediante la logística de entrada y de salida, para la optimización de los procesos. Posteriormente, se caracteriza la ventaja competitiva de los productos lácteos de COOPEBRISAS R.L., para el conocimiento de oportunidades de diferenciación y costos en el mercado. Como parte del análisis, el cuarto objetivo busca identificar las actividades de mercadotecnia, ventas y servicios que presenta la cooperativa como partícipe de la cadena de valor de los productos lácteos, reconociendo las estrategias generadoras de valor agregado.

Posteriormente, en el capítulo cinco se muestran las conclusiones y recomendaciones al problema de investigación planteado; por lo que, se propone una estrategia de mejora en la cadena de valor de los productos lácteos para el fortalecimiento de las actividades primarias de COOPEBRISAS R.L. Finalmente, se encontrarán las referencias bibliográficas y los anexos que sustentan la investigación.

Capítulo 1. Generalidades de la Investigación

1.1 Antecedentes

1.1.1 Históricos

En las últimas décadas se ha observado un aumento en el comercio de bienes y servicios intermedios tanto a nivel nacional como internacional. Una de las razones de lo anterior, es la participación creciente de los sectores productivos en las cadenas de valor, las cuales, bajo un enfoque estratégico, contribuyen en mejoras de sostenibilidad, competitividad y eficiencia productiva en las actividades económicas. Fernández-Satto y Vigil-Greco (2007) mencionan que, inicialmente, Porter en 1985 da a conocer las cadenas de valor como una herramienta para analizar los diferentes eslabones de una empresa. Esto generó que se desarrollaran nuevas teorías que amplían el concepto, dejando espacio para investigaciones territoriales, sectoriales e interempresariales por medio de las cadenas de valor (p.6, 28).

En Latinoamérica, de acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2014), las cadenas de valor comenzaron a incorporarse progresivamente en la política pública, como estrategia para fortalecer las actividades productivas frente a los procesos de aperturas comerciales y globalización. Países como Brazil, Chile, Colombia, Costa Rica y Mexico adoptaron dicha estrategia para mejorar su competitividad sectorial y articulación productiva (p.11). En este sentido, Peña et al. (2008) mencionan que, dichas cadenas funcionan como “instrumento estratégico de la política nacional de cadenas productivas para seguir avanzando en el desarrollo competitivo, equitativo y sostenible del sector a través de alianzas y sinergias entre los eslabones de las cadenas” (p.78). La coordinación entre los distintos encadenamientos productivos contribuye a la transferencia y el flujo comercial, incluso si no se encuentran geográficamente cerca.

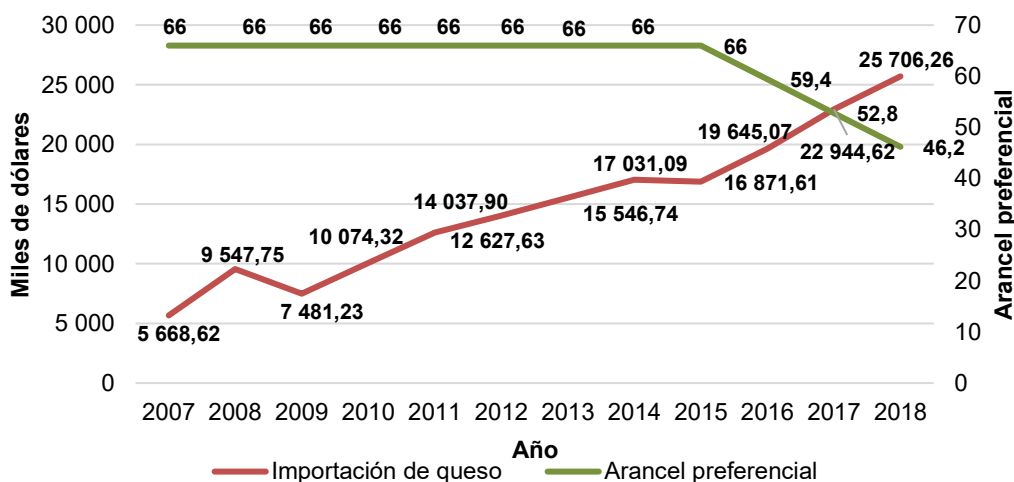
Ahora bien, el sector lechero ha mostrado históricamente la importancia de las cadenas de valor. En Costa Rica, de acuerdo con Ching (2016) dicha actividad se consolidó durante el siglo XX como estrategia para el desarrollo territorial en zonas de alta vocación agropecuaria. Por medio de la organización de productores de leche, la creación de cooperativas, el apoyo institucional, capacitaciones de sanidad animal y genética, fortalecieron la producción de la leche y su consumo (p.4). Al explorar las cadenas de valor en esta actividad, predominan las investigaciones enfocadas en la macroeconomía y en políticas públicas que refuercen las empresas lecheras. Sin embargo, con respecto a proyectos sobre el fortalecimiento de las mismas en empresas agroindustriales de escala local, la información es limitada; creando brechas debido a la incertidumbre sobre si el enfoque general de las cadenas de valor también abarca dicha población.

Para el 2010, Barrientos y Villegas (2010) mencionan que, el consumo per cápita de leche en el país era 188,51 kg/año, logrando con ello un desarrollo constante en el consumo, en su comercialización y en el sector en general (p.4). Llegando así en el 2014, a ser el mayor productor de leche de Centroamérica con una participación de 28,4%. Un aspecto que lo hace atractivo a otras economías, en especial a nivel intrarregional, es la diferenciación en los eslabones de esta industria: plantas nacionales y especialización en la alimentación del ganado, conocida como “concentrado”, a base de maíz, soya y harina.

Pese a ello, la actividad agropecuaria durante los últimos años se ha enfrentado a cambios, principalmente climáticos y comerciales. Entre ellos se destacan nuevos acuerdos que dan apertura al comercio internacional, impactando directamente en los productos lácteos, debido a la alta competencia en el mercado. En este sentido, la Figura 1 y la Figura 2 presentan una tendencia creciente en las importaciones de queso y yogurt en el territorio nacional. Al realizar una comparación entorno a la desagregación arancelaria aplicada a estos productos, se observa un efecto inverso. Es decir, la disminución en los aranceles ha incentivado las importaciones de estos productos, lo que ha generado una mayor dependencia del mercado externo y ha intensificado la competencia para la producción local.

Figura 1.

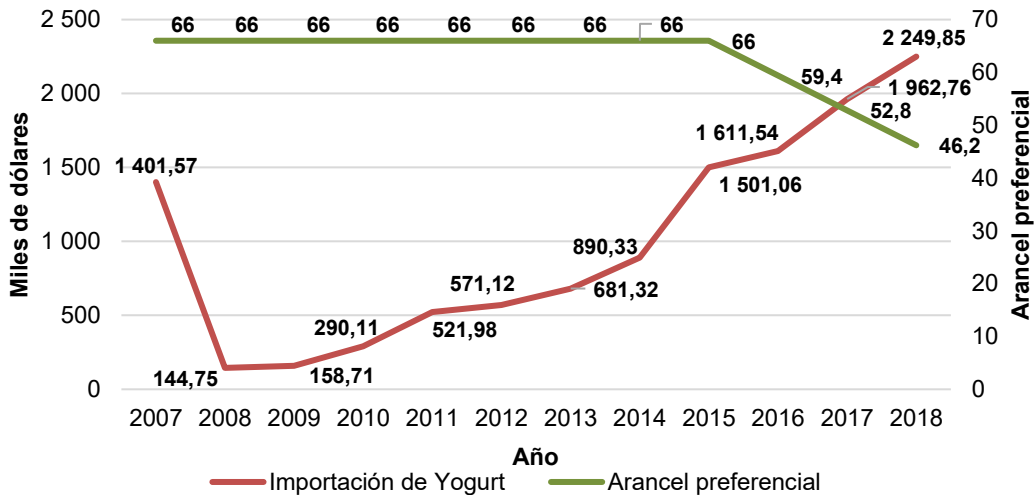
Costa Rica. Evolución de las importaciones en miles de dólares de queso, en comparación con la degradación del arancel preferencial, 2007-2018.



Nota: Elaboración propia con información de la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), 2024.

Figura 2.

Costa Rica. Evolución de las importaciones en miles de dólares de yogurt, en comparación con la degradación del arancel preferencial, 2007-2018.

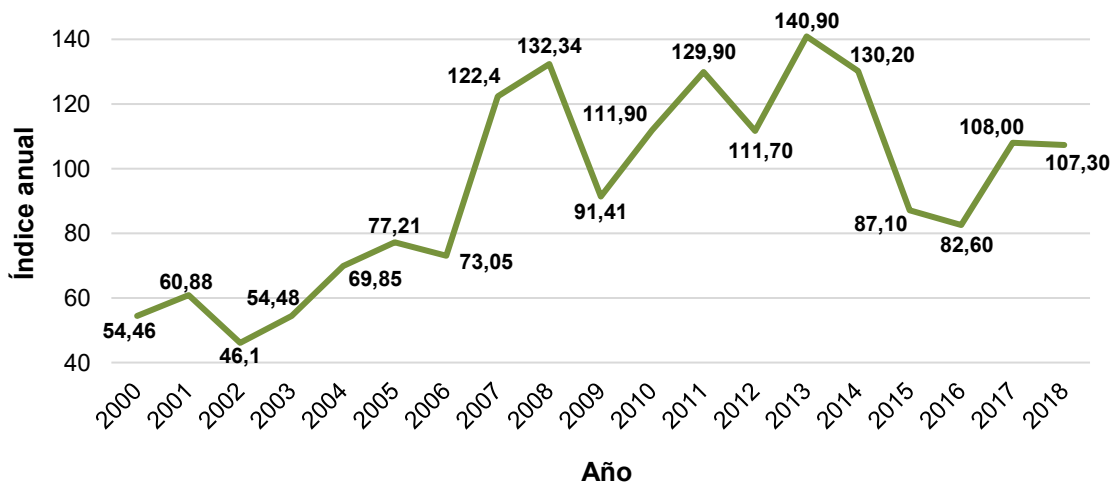


Nota: Elaboración propia con información de PROCOMER, 2024.

Lo anterior, lo afirma Barboza-Arias (2016) señalando que esto ha provocado que empresas dedicadas a la producción y al comercio de la leche disminuyeran su capacidad de competir, “debido a las presiones sobre el precio de los productos locales, así como a rendimientos económicos menores” (p.2). En la Figura 3 se observan las variaciones del índice anual de precios de dichos productos, siendo este una de las medidas para contrarrestar la competencia; mostrando una caída en el 2015 de 33,11%, llegando en el 2016 a posicionarse en 82,6.

Figura 3.

Costa Rica. Índice anual de precios de los productos lácteos año base 1990, 2000-2018.



Nota: Elaboración propia con información de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (ONUAA), 2024.

Ahora bien, como se mencionó anteriormente, la creación de las cooperativas ha contribuido a la evolución del sector lácteo. El cooperativismo según Huaylupo (2003), es considerado un producto social en donde naciones de diferente naturaleza, ya sea cultural, político, económico y demás, se unen para construir en conjunto, la organización de una cooperativa (p.10); resultando que actores de las cadenas de producción estén asociados y juntos desarrollen sus actividades en el territorio. De acuerdo con Orozco-Barrantes y Barboza-Arias (2018) esto ha sido un avance incluso muy importante en el país, ya que “ha permitido que un amplio número de pequeños productores tenga acceso a tecnología de punta para la producción y manejo de la leche, así como acceso a ganancias de la industrialización de esta” (p.11).

1.1.2 Contextuales

Una estrategia que han tomado las empresas y cooperativas es fortalecer las cadenas de valor, puesto que además de generar encadenamientos con otras empresas productivas, contribuyen al desarrollo empresarial ante los retos y desafíos del mercado, tanto económicos como comerciales. En este sentido, las cooperativas como partícipes de la producción lechera en Costa Rica tienen un rol importante en la integración de las demás empresas en su producción. Además de ello, éstas deben de cumplir con las diferentes normas para poder desarrollarse por lo que la mayoría se introducen en cadenas de valor para disminuir costes y velar por apoyo empresarial entre empresas locales.

Lo anterior se ve reflejado en una de las cooperativas lecheras en Costa Rica, COOPEBRISAS R.L., ubicada en Zarcero. Cabe mencionar que, tras una ardua búsqueda no se encontró literatura de las cadenas de valor en dicho cantón que sea de utilidad para la investigación. No obstante, Rodríguez-Arce (2012) señala que la cooperativa sigue ciertos principios que contribuyen a su desarrollo; entre ellos la dependencia, la libre adhesión y la cooperación entre cooperativas. Refiriéndose a esta última donde “Las cooperativas sirven a sus socios más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales” (p.8); demostrando con ello su intención de integrarse en las cadenas de valor para generar mayor valor a su servicio.

En esta línea, la cooperativa fue fundada en junio del 1973 con el fin de cubrir las necesidades básicas en la comunidad de Brisas. De acuerdo con COOPEBRISAS R.L. (2022), distintos comerciantes ofrecieron servicios de transporte a la población, sin embargo, los resultados no fueron satisfactorios. Para ello, esta empresa inició con la administración de un autobús y una planta de acueductos que abasteciera el distrito. Con el crecimiento de la comunidad y el tiempo transcurrido, se fueron expandiendo en diferentes departamentos: en 1983 crearon un supermercado, seguido de un Almacén de Suministros y materiales de construcción en el año 1986. Luego de ello, se construye el departamento de Crédito en 1987 y la Planta de Lácteos en 1993. Por último, el Centro de Producción Orgánico e invernaderos en 1999 (p.2).

Uno de los principales actores que ha contribuido con la cooperativa es el BID. Debido a su apoyo, se ha mejorado en áreas como maquinaria, infraestructura y demás; esto provocó que la eficiencia de esta aumentara. Dicho esto, para el 2012, se contaba con 51 productores de leche que le vendían el insumo a la cooperativa, creando cadenas de valor entre los productores de la zona. Tomando esto en cuenta, iniciaron con la línea de productos derivados de la leche, donde en promedio se recibía diariamente 15,500 kg. Permitiendo con ello producir aproximadamente “46,000 kg de natilla y crema mensuales, (...) 40,000 kg mensuales de diferentes tipos de quesos tales como: tierno, semiduro, palmito, mozzarella, molido y seco. Además, se producen 3,800 kg de Yogurt, en diferentes presentaciones y sabores” (COOPEBRISAS R.L., 2022, p.6).

En vista del panorama nacional con la apertura del comercio, las empresas requieren de estrategias que contribuyan a su diferenciación. En la literatura revisada se identificó únicamente un estudio relacionado con la temática de la investigación. El cual fue realizado por Morales y Masis (2014), donde midieron la productividad del valor agregado de COOPEBRISAS R.L., con el fin de encontrar áreas de mejora. En este se muestra que en el año 2008 la planta de lácteos representaba el 16,18% del valor agregado de la empresa.

Luego de dicho año, el porcentaje disminuyó hasta el 10,39% en el 2010; el último dato registrado en este estudio fue en el 2012, demostrando un valor de 15,62% (p.46); obteniendo que su crecimiento no ha sido constante, resultando ineficiente en áreas principalmente tecnológicas. Aunado a ello, en 2017 se identificó un aumento en la competencia de empresas nacionales e internacionales dedicadas a la

producción de productos lácteos, lo que afectó directamente a la cooperativa debido a “un aumento en la oferta de los productos lácteos, cambios en las preferencias de los consumidores y una disminución en la participación relativa de la empresa” (COOPEBRISAS R.L., 2022, p.7).

De acuerdo con lo anterior, la información recopilada de COOPERISAS R.L. se basa en investigaciones sobre productividad y valor agregado; mostrando la escasez de literatura enfocada integralmente en la cadena de valor. No se identifican datos sobre la articulación de los encadenamientos productivos y demás eslabones que contribuyen al desarrollo de productos lácteos, limitando la formulación de estrategias para mejorar a la cooperativa por medio de sus actividades primarias.

1.1.3 Teóricos

El análisis y la coordinación de las cadenas de valor llevan a la eficiencia operacional de una empresa, ya que estas son una planeación estratégica para generar ventajas competitivas. Lo anterior, es respaldado por autores como Michael Porter (2005), quien desarrolló dichas cadenas como un enfoque teórico. Isaza (2008) señala que específicamente esta temática defiende que “la generación de ventajas competitivas al interior de la empresa obedece, entre otros, a la articulación eficiente de la misma alrededor de una “cadena de valor” (p.9), tomando en consideración tanto los proveedores de materia prima, como quienes consumen los bienes y servicios de una empresa. Es decir, interpreta la cadena de valor como un sistema interdependiente, sin separar las partes involucradas. De acuerdo con Antúnez et al. (2016), el desarrollo del enfoque porteriano da mayor profundidad al análisis por la identificación de la ventaja competitiva (p.102).

Ahora bien, a las cadenas de valor se les llamaba cadenas de mercancías, sin embargo, se solía vincular la palabra “mercancía” con productos primarios. Razón por la cual, diferentes autores como Gibbon y Ponte (2005) consideraron diversificar el concepto y llamarlo “valor”, para incluir en ella los demás productos (p.77). En este sentido, dicha cadena está definida por Fernández y Trevignani (2015) como la composición de nodos o encadenamientos empleados para la producción, pero desde un orden retrospectivo, es decir, partiendo del producto final hacia las actividades que lo emplearon (p.10); creando redes de empresas contribuyentes en producción, transporte, comercio, entre otras actividades que otorgan valor agregado al producto.

Aunado a lo anterior, es necesario entender su concepto ya que se suele confundir con las cadenas productivas. Sin embargo, Cayeros et al. (2016) comentan que “Las cadenas de valor son cadenas productivas orientadas a la demanda, involucran productos, relaciones de coordinación y reglas de juego claramente definidas para su gestión, rentas más elevadas en los mercados, estrecha interdependencia entre actores” (p.8), donde el objetivo principal sea lograr que los actores involucrados se beneficien en conjunto de la producción, siendo esencial la comunicación y cooperación entre ellas; comparado con las productivas, donde se orientan de la oferta y buscan individualmente de esta ventaja.

Dicho esto, el modelo de las cadenas de valor ha cambiado los patrones de crecimiento de los países y sus economías. De acuerdo con Quintero y Sánchez (2006) este modelo es útil debido a que es posible analizar las actividades productivas que mayor valor aportan a la producción. Así como la identificación de costos y demás indicadores característicos de cada nodo, identificando la diferenciación y ventajas del encadenamiento (p.378); con ello, se evidencia el desarrollo de la empresa en el mercado, puesto que buscan crear alianzas estratégicas con otros negocios basándose en diversos factores: distancias, costes, calidades, entre otros; obteniendo con ello resultados positivos de cadenas eficientes y eficaces.

Ahora bien, se ha identificado que, para el análisis de las cadenas de valor, es necesario conocer las etapas del encadenamiento con otras empresas. La primera de ellas se puede definir como “cadena de valor hacia atrás”, mencionado por Wahren (2018) como la que está presente cuando se le compran recursos a una empresa, y los mismos se venden a una tercera. Comparado a ello, se refieren a la “cadena de valor hacia adelante” cuando una empresa produce un insumo, lo vende a otra, y la misma, vuelve a venderlo (p.9). Dicho proceso suele causar en el recurso inicial una transformación estratégica mediante la adquisición de valor en cada eslabón, teniendo así al finalizar la cadena, un producto final.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) propuso diferentes medios para el análisis de la cadena de valor regional. Durán (2018) menciona que el primero de ellos es el Enfoque de Bienes Intermedios, basado en el Índice de Grubel Lloyd, en este se miden tres niveles: el de indicios de comercio intraindustrial, el de mayor potencial de comercio intraindustrial y, por último, el de relaciones interindustriales. El segundo enfoque, la Matriz de Insumo Producto (MIP)

para el análisis de los sectores exportadores con mayores encadenamientos productivos, identificando la profundidad de la cadena, la intensidad exportadora, el grado de encadenamiento de bienes domésticos y externos, entre otros (p. 9,11). El tercero es Intervenciones para el fortalecimiento sectorial. A diferencia de este, el cuarto enfoque es el análisis de microdatos para identificar cuellos de botella y mapear cadenas de valor.

Las coincidencias entre estos enfoques y la teoría de la cadena de valor de Michael Porter se centran en la identificación de eslabones y el fortalecimiento productivo. Principalmente, el análisis de microdatos se alinea con el enfoque porteriano, ya que propone realizar un análisis detallado por medio de la descomposición de la cadena por actividades, identificando cuellos de botella y detectando fuentes de generación de valor. No obstante, también se ponen en manifiesto vacíos entre los diferentes enfoques. En este sentido, los propuestos por la CEPAL tienden a priorizar un análisis macroeconómico y sectorial, lo que limita el que se pueda realizar desde la cadena. De tal manera, estos enfoques resultan insuficientes si no se complementan con el enfoque porteriano, que prioriza el análisis interdependiente, sin separar las partes involucradas.

1.1.4 Metodológicos

Ahora bien, los estudios dirigidos a dinamizar los procesos productivos de las organizaciones permiten incrementar los beneficios que percibe la sociedad en su conjunto. En esta línea, Vásquez et al. (2018) formularon una metodología para la evaluación interna de la cadena de valor, la cual considera una investigación cuantitativa de tipo explicativo (p.401). Con el fin de tener la mayor precisión, se establece una matriz que “ubica cinco actividades principales en el eje vertical [logística de Entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, y seguimiento al cliente] y las cuatro actividades de apoyo en el eje horizontal [infraestructura organizacional, manejo de recursos humanos, desarrollo tecnológico y adquisiciones], distribuyendo el 100 % entre las nueve actividades” (Vásquez et al., 2018, p.404). Esto permite por medio de la información cuantitativa y cualitativa, adquirir una comprensión del tema de investigación y de los resultados obtenidos.

Por su parte, Padilla y Oddone (2016) propusieron una metodología para el fortalecimiento de las cadenas de valor. Desarrollaron un procedimiento metodológico

de nueve pasos: definición de los meta-objetivos, selección de las cadenas, diagnóstico, primera mesa de diálogo, buenas prácticas, elaboración de estrategias, segunda mesa de diálogo, apoyo a la implementación y lanzamiento. Con ello, se pretende fortalecer la cadena establecida, siendo esta acorde a los meta-objetivos y los criterios de selección preestablecidos en la investigación, los eslabones de los diferentes sectores productivos, los actores de la cadena, las cadenas desarrolladas en otras regiones, las oportunidades, así como la identificación y priorización de estrategias a seguir (p.27-29). Es relevante mencionar que “La metodología no ha sido diseñada para aplicarse sólo a cadenas de valor de algún sector en específico; de hecho, se adapta para atender cualquier tipo de cadena” (Padilla y Oddone, 2016, p.12), por lo que se considera flexible y acorde a una variedad de contextos.

Scott (2014) estableció una metodología basada en una “matriz de factores a tomar en cuenta para priorizar las cadenas de valor agrícolas (...) para impulsar su desarrollo. Dichos factores dan especial importancia a temas de responsabilidad social empresarial” (p.1). En este caso, el autor reconoce la existencia de debilidades en la búsqueda de información. Una de estas limitaciones se centra en el enfoque espacial de la investigación, el cual únicamente toma en cuenta algunas regiones de Perú, y no todos los territorios agrícolas del país. Asimismo, las respuestas obtenidas van a depender de la información que posean las personas entrevistadas, por lo que, este proceso va a presentar un sesgo del sujeto. No obstante, pese a existir subjetividad en el análisis, se considera que los métodos que condujeron el estudio se ajustan a los objetivos establecidos y garantizan solidez en los resultados.

De igual manera, Trejo et al. (2011) desarrollaron una metodología para el estudio de las cadenas de valor en el queso manchego en Cuenca, España; utilizando un enfoque cualitativo de tipo descriptivo desde la integración social (p.548). Además, emplearon fases específicas para la búsqueda y el análisis de la información: “1) identificación del sector; 2) identificación de agentes; 3) análisis de la cadena de valor; y 4) análisis de agentes” (Trejo et al., 2011, p.545). Asimismo, utilizaron entrevistas estructuradas que consistieron en “datos generales, características de producción, características de transformación, características de comercialización, costos, agentes de la cadena de valor con los que se coordinan” (Trejo et al., 2011, p.550); permitiendo obtener así un mayor conocimiento del fenómeno de estudio por medio de las fuentes principales; dándoles validez y respaldo a los resultados obtenidos.

Teniendo en cuenta los antecedentes de la cooperativa con respecto al aumento de la competencia, se da la necesidad de un cambio estructural que logre eficientizar los recursos. Donde “El fortalecimiento de la cadena puede ser un instrumento efectivo para combatir la desigualdad, al favorecer mayores ingresos de los productores y una apropiación más equilibrada del valor agregado” (Padilla y Oddone, 2016, p.9). Dicho esto, esta investigación tiene como objetivo proponer una estrategia de mejora en la cadena de valor de los productos lácteos para el fortalecimiento de las actividades primarias de COOPEBRISAS R.L., considerando el período 2019-2025; impulsando el desarrollo de la cooperativa.

1.2 Justificación y planteamiento del problema

Dentro del sector primario costarricense se desarrolla la actividad productiva lechera. Según Quesada (2023), a nivel nacional se producen aproximadamente 1.201 millones de litros de leche fluida al año, representando un crecimiento promedio anual del 1,5%. En este sentido, la actividad lechera genera ingresos significativos, alcanzando los 480.000 millones de colones anuales distribuidos en 27.947 fincas lecheras y afectando al 10,9% de las viviendas en el país. Por su parte, la “elaboración de productos lácteos, y elaboración y conservación de carne y embutidos de aves, ganado vacuno y porcino, y otros tipos de carne” genera 566.737 millones de colones; lo que representa el 27,7% de la actividad económica “alimentos y bebidas”.

El cantón de Zarcero presenta una participación significativa en el sector lácteo nacional. En este sentido, la Municipalidad de Zarcero (2021) menciona que, “Las actividades económicas principales desarrolladas en el cantón (...) se enfocan en la producción de hortalizas y frutas (...) y en la producción de leche” (p.13). Destacando con ello que esta última produce, según el Producto Interno Bruto (PIB) cantonal del Banco Central de Costa Rica (BCCR, 2023), 6.133 millones de colones y ostenta una participación relativa de 6,8%. Aunado a lo anterior, la actividad productiva “alimentos y bebidas” genera en este cantón un valor agregado 10.833 millones de colones; de los cuales el 49.6% corresponde a la actividad económica “elaboración de productos lácteos, y elaboración y conservación de carne y embutidos de aves, ganado vacuno y porcino”; evidenciándose así la relevancia de los productos lácteos en Zarcero.

Por su parte, COOPEBRISAS R.L., ubicada en el cantón de Zarcero, cuenta con una planta de procesamiento de lácteos que permite procesar 30.000 kilos de

leche diarios, los cuales son recolectados por 68 productores de los cantones de: San Carlos, Zarceró, Naranjo, Pococí, Brisas y Sarapiquí. A través de esta planta, la cooperativa genera productos de calidad y acordes a las necesidades del mercado. Esto le ha permitido establecerse como una empresa sólida que ofrece beneficios directos a 173 personas e indirectos a 3.400, entre ellas: colaboradores, productores de leche y asociados a la cooperativa (S. Rodríguez, comunicación personal, 20 de julio de 2024).

En este sentido, Coto (2019) sugiere que se ha desarrollado un mercado lácteo en el cual resulta indispensable que las compañías eficienten los procesos y mejoren su estructura de costos (p.2). Ante esto, el autor establece que se deben de realizar acciones que incentiven el mercado nacional, y actúen como fuente de oportunidad para los productores en su meta de ser competentes. Algunas de sus propuestas son, “incrementar el aprovechamiento recurso forrajero, disminuir los precios de transferencia de insumos y servicios, mejorar eficiencia y el aprovechamiento del recurso humano” (Coto, 2019, p.37).

En este contexto, es fundamental generar estrategias que agreguen valor a la cadena de los productos lácteos; aumentando la productividad y generando bienestar. Para ello, este sector debe de plantearse metas orientadas a maximizar los recursos disponibles, promover la sostenibilidad, disminuir los costes y, por ende, aumentar los beneficios que se obtienen dentro del mercado lechero. Con este propósito, el estudio de la cadena de valor de los productos lácteos lograría desarrollar capacidades sólidas y dinámicas acordes a la demanda del mercado; estableciendo estrategias de mejora y fortaleciendo el entorno productivo y comercial.

La relevancia de investigar la cadena de valor de los productos lácteos en COOPEBRISAS R.L. se centra en generar estrategias que fortalezcan las actividades primarias de la empresa. En este sentido, es relevante considerar el aumento de la competencia en el sector lechero costarricense, ya que esto impulsa la necesidad de desarrollar medidas que mejoren su rendimiento, fortalezcan su posicionamiento en el mercado e incrementen el desempeño de los actores involucrados. Asimismo, es fundamental incentivar la eficiencia de la empresa, reflejando el compromiso en la búsqueda de un cambio que promueva el bienestar en el distrito de Brisas (S. Rodríguez, comunicación personal, 20 de julio de 2024).

1.2.1 Delimitación espacio temporal

La presente investigación se realizará como un caso de estudio en COOPEBRISAS R.L. Esta cooperativa se creó para dar respuesta a las necesidades de los habitantes de Brisas; por lo que los bienes y servicios ofrecidos son acordes a lo que sus asociados demandan. Con el propósito de aumentar su eficiencia, esta empresa ha establecido alianzas estratégicas con organismos internacionales como el BID; por medio de los cuales ha recibido créditos y cooperación. Esto llevó a la cooperativa a ganar en el año 1999 el premio nacional “Aportes al mejoramiento de la calidad de vida”; categorizándola como una cooperativa líder en la región y comprometida con el desarrollo del territorio (COOPEBRISAS R.L., 2022, p.2-7).

Existen diversos factores que guiaron a la elección de esta cooperativa como eje central de la investigación. Primeramente, esta empresa ha mantenido por años un control transparente en su administración; estableciendo la meta hacia una ampliación y diversificación constante, la cual satisfaga las necesidades de la población. Asimismo, ha trabajado en el desarrollo del distrito de Brisas y de territorios cercanos; por medio de ayudas sociales a centros educativos y asociaciones específicas. De igual manera, COOPEBRISAS R.L. ha desarrollado una relación intrínseca con la sostenibilidad, la producción orgánica y el desarrollo del cantón de Zarceró; lo cual lleva a fortalecer la presente investigación, reforzándola y potenciando su factibilidad (COOPEBRISAS R.L., 2022, p.2-8).

Ahora bien, el período de investigación comprende desde el año 2019 hasta el 2025. En el marco temporal, la Cámara Nacional de Productores de Leche (CNPL, 2023) menciona que, “desde 2019 hasta enero de 2023, los fertilizantes aumentaron su precio un 220%, el maíz importado puesto en Caldera para concentrado animal aumentó un 73,7%, mientras que la soya lo hizo en un 77,1%” (p.1); lo cual, ha incrementado los costos, y por ende, disminuido los márgenes de beneficios. Aunado a ello, los efectos de la pandemia de COVID-19, la crisis de los contenedores en la economía global, los fenómenos climáticos y los conflictos internacionales han intensificado los desafíos que enfrenta dicho mercado.

No obstante, la Cámara Nacional de Productores de Leche (CNPL, 2024a) identifica que la producción de leche fluida había mostrado una tendencia creciente. Sin embargo, entre el 2020 y 2021 se evidenció un desaceleramiento en su volumen

(p.14). Esto debido a que el sector lácteo ha enfrentado retos tales como “Apertura comercial y la volatilidad de los precios internacionales de productos lácteos, incremento en los costos de producción, aumento del comercio desleal, prácticas que inducen al engaño al consumidor y contrabando de quesos” (CNPL, 2024a, p.19).

En concordancia con lo anterior, de acuerdo con la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA, 2025b) se evidencia una producción de leche en el 2024 aproximada de 1.268.230 toneladas, siendo este el último dato disponible en Costa Rica; proyectando una tendencia al alza para el 2025 (p.10). No obstante, aunque se estima una mejoría luego del 2021, la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA, 2025a) señala que también la vulnerabilidad “influenciada por factores globales como la crisis de los contenedores, el aumento en los precios internacionales de materias primas y fertilizantes, las presiones inflacionarias, la depreciación del tipo de cambio, el alza de los precios de los hidrocarburos” (p.7), entre otros factores globales, pueden generar fluctuaciones significativas en los siguientes años.

Por lo tanto, el análisis del periodo en el que confluyen los factores mencionados permite identificar tendencias en los costos, producción y otros desafíos que contribuyen a la homogeneidad productiva en el sector lechero nacional; por lo que resulta relevante analizarlo y generar conclusiones con base en este.

1.2.2 Relevancia de la investigación

A través de los años, el sector lácteo costarricense ha sido fundamental para mantener una estabilidad económica, incrementar el desarrollo social y promover la sostenibilidad de la región. Esta industria ha guiado sus prácticas hacia el desarrollo sostenible; estimulando la agroforestería, fomentando los sistemas silvopastoriles y, por ende, generando externalidades ambientales positivas. Asimismo, los efectos socioeconómicos de este sector han sido relevantes. En este sentido, la generación de empleo, la diversificación del ingreso y la seguridad alimentaria han evidenciado su relevancia y compromiso en el desarrollo del país.

En la actualidad, la industria láctea presenta una serie de desafíos que limitan su crecimiento constante y sostenido. Ejemplificando lo anterior, se incluyen factores como la “Apertura comercial y la volatilidad de los precios de productos lácteos (...) pérdida de poder adquisitivo y rentabilidad de los productores, impacto creciente del

cambio climático” (Quesada, 2023, p.28). Por lo cual, se deben de generar estrategias que contemplen los desafíos que experimenta el sector lácteo sin afectar los recursos productivos ni la rentabilidad de los productores; mejorando así su desempeño y eficiencia por medio de diversos enfoques, tales como la cadena de valor.

El sector lechero nacional enfrenta desafíos orientados a la apertura al comercio de los productos lácteos. Según datos de la Organización Mundial del Comercio (OMC), en el año 2004 se firmó el Acuerdo de Libre Comercio e Integración Económica entre República Dominicana - Centroamérica - Estados Unidos (CAFTA-DR); en donde, los países firmantes se comprometían a reforzar sus lazos plurilaterales. En este sentido, el CAFTA estableció en sus negociaciones la desgravación arancelaria de la leche fluida y los productos derivados de la misma; estableciendo veinte años para su eliminación progresiva. Ante esto, la Cámara Nacional de Productores de Leche (CNPL, 2019) espera que, en el año 2025 debido a la desgravación arancelaria total, se genere un aumento en la entrada a Costa Rica de productos lácteos y análogos, por lo que el fortalecimiento de las áreas productivas involucradas será clave para el país (p.21).

Por su parte, COOPEBRISAS R.L., experimenta procesos desafiantes. En este sentido, Silvia Rodríguez, Gerente General de la cooperativa, enfatizó que, “Con miras a un mercado de exportación, se inició con el proyecto de construcción de una nueva planta de lácteos que permita aumentar la capacidad de producción y la posibilidad de desarrollo de nuevas líneas de productos” (Comunicación personal, 29 de septiembre de 2023). No obstante, la empresa debe afrontar obstáculos relacionados con la tecnificación, la inestabilidad en la producción lechera y los altos costos en los servicios básicos. Ante esto, la cooperativa requiere maximizar la eficiencia y efficientizar los procesos; contemplando los desafíos presentes en el mercado y las consecuencias del cambio climático en el sector.

Mediante mejoras en la cadena de valor, COOPEBRISAS R.L. sería capaz de optimizar los procesos productivos y generar una mayor eficiencia en el desempeño del territorio de Zarcero. En este sentido, se hace imperativo contribuir en el ámbito económico, social y ambiental a través de controles que contrarresten las asimetrías y permitan aumentar el bienestar. Por medio de esto, la economía y la sociedad de la región se verían beneficiadas, validando los resultados obtenidos a través de la investigación. Por último, esto garantizará que el país pueda preservar la seguridad

alimentaria de los consumidores y proteger a los productores; promoviendo el desarrollo nacional en un entorno comercial desafiante.

Es relevante mencionar que, la presente investigación sienta sus bases en la teoría de la cadena de valor de Michael Porter (2005). Este enfoque permite establecer una ventaja competitiva en los productos lácteos de la cooperativa en estudio a través de la diferenciación y los costos; poniendo en manifiesto su relevancia en la estrategia empresarial y su aplicación en el contexto de esta investigación. Asimismo, se explora la interconexión de esta teoría con otras fundamentales; desarrollando un marco teórico que guíe y sustente la investigación. De tal forma, es posible identificar, a través de una teoría acorde con los objetivos planteados, una estrategia de mejora para el fortalecimiento de las actividades primarias; considerando la logística de entrada y de salida, las operaciones empresariales, las actividades de mercadotecnia y ventas, y el servicio de la cadena de valor.

En términos metodológicos, se exploran los aspectos que orientan la investigación. De esta manera, se establece el enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y el universo de la investigación, el cual considera los sujetos y fuentes de información, la población o muestra, así como las técnicas, instrumentos, alcances, limitaciones, matriz metodológica y el cronograma desarrollado para esta investigación. La importancia de este apartado radica en que proporciona la estructura necesaria para garantizar la coherencia y la rigurosidad del proceso investigativo. Esto permite comprender la percepción de los diversos actores, así como analizar e interpretar la información recolectada; solidificando los resultados obtenidos y fortaleciendo las recomendaciones y conclusiones de la investigación.

1.2.3 Pertinencia de la investigación

La actividad productiva de leche en Costa Rica es uno de los sectores con mayor aporte a la economía nacional. Dicho sector produce 3,3 millones de litros de leche al día, genera beneficios a la economía de 1,2 billones de colones al año, e incentiva el empleo de 28 mil personas en fase primaria, 10 mil en agregación de valor y 5 mil en empleo indirecto (CNPL, 2023, p.22). Sobresaliendo regiones productoras como San Carlos, Zarcero y San Ramón; estableciendo así la relevancia de esta industria en la agregación de valor y generación de empleo en estos territorios.

En el caso de COOPEBRISAS R.L., demanda aproximadamente 130 empleos directos e indirectos. Entre los directos se encuentran los productores de leche, el personal de control de calidad, los ordeñadores, entre otros. Mientras que, los indirectos son los que componen la cadena de valor, como lo son los proveedores de insumos agrícolas, los transportistas, los encargados de envases y empaques, el comercio de ventas, y más. Esto evidencia la relevancia intrínseca que presenta la cooperativa como fuente de empleo en el distrito de Brisas y el desarrollo económico de la región, puesto que se demandan trabajadores para desarrollar la labor de producir, transformar y comercializar la leche y sus derivados.

Por otra parte, el desarrollo social en el cantón de Zarceró se encuentra en categoría alta, puesto que el índice de desarrollo humano (IDH) generado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2023a) se sitúa en 76.7%. No obstante, la distribución de la población en este índice es desigual, ya que, solo el 18.8% de la sociedad está en categoría muy alta; mientras que el 60.2% se catalogan como alta, y, por último, existe un 20.92% con un índice medio. Adjunto a esto, los años promedio de escolaridad para este cantón son de 7.9, con un índice de pobreza multidimensional de 0.062 y una esperanza de vida de 80.8. Según el Consejo de Promoción de la Competitividad (CPC, 2022), Zarceró cerraba el 2022 con una tasa de desempleo de 9%, y un 94% de población activa (p.5).

Ahora bien, en el cantón de Zarceró “los principales retos se encuentran en el distrito de Guadalupe, Palmira, Zapote y Brisas, lo anterior, desde una perspectiva integral, implica que los mayores esfuerzos deben concentrarse en generar mejores condiciones para el desarrollo de estos distritos” (Municipalidad de Zarceró, 2021, p.13). Por lo que, una mejora en dichos territorios generaría que el cantón pueda optimizar los procesos productivos y fortalecer las cadenas de valor; generando mejoras en el bienestar de la población y aumentos en el IDH del cantón.

En este sentido, desarrollar mejoras en la cadena de valor del sector lácteo generaría una ventaja socioeconómica para el cantón. Afirmando esto, la Federación Nacional de Industrias Lácteas (FENIL, 2019) menciona que, este sector otorga empleos a una parte de la población, generando a la vez que diferentes índices mejoren, entre ellos, el crecimiento económico (p.9). De esta manera, mediante un mejoramiento en el entorno productivo y comercial, COOPEBRISAS R.L. podría

fortalecer el desempeño y maximizar la eficiencia del sector lácteo zarcereño; propiciando bienestar en los participantes de los diferentes eslabones productivos.

1.2.4 Relación con el desarrollo

En el año 2015 la Organización de las Naciones Unidas (ONU) desarrolló por medio de la Agenda 2030 los ODS. Con ellos la ONU (2015) pretende estimular los aspectos relacionados con las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y las alianzas (p.2); guiando a un desarrollo intrínseco donde se aprovechen los recursos eficientemente. No obstante, a diferencia de otras estrategias, este proyecto procura que cada uno de los objetivos sea ambientalmente sostenible. Es decir, metas específicas, destacando la generación de empleo y la lucha contra la pobreza, deben estar estrechamente vinculados con el bienestar del medio ambiente.

Los ODS resultan relevantes para determinar la eficiencia en la cadena de valor de las empresas. Por esta razón, se ha desarrollado el “Programa ODS Cadenas de Valor del PNUD”, donde según PNUD (2023b) se “ofrece soluciones integradas (...) a través de un enfoque basado en la demanda hacia una mayor inclusión y economías sostenibles” (p.1). Este se ha centrado en los temas que comprenden a la fuerza laboral femenina, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) y la tecnificación; constituyendo “directamente a la consecución de los ODS 8, 12, 9, 5, y 10, en las temáticas de trabajo decente y desarrollo económico, producción y consumo responsables, apoyo a la industria e innovación” (PNUD, 2023b, p.7); evidenciando así la relación que existe entre los ODS y las cadenas de valor.

Ahora bien, la presente investigación propone una mejora en la cadena de valor de los productos lácteos en COOPEBRISAS R.L; lo cual se relaciona esencialmente con algunos ODS. En primera instancia, esta propuesta refleja el compromiso con el cumplimiento del objetivo 12: Producción y Consumo Responsables, ya que, mediante una cadena de valor eficiente, se puede generar una reducción de desperdicios en la producción, la distribución y el consumo de los productos lácteos. Asimismo, este sector productivo ha trabajado en la elección de empresas agrícolas que reduzcan los agroquímicos para los pastizales; contribuyendo con el bienestar del ambiente, de los animales y de los seres humanos.

De igual manera, una propuesta de mejora en la cadena de valor de los productos lácteos se relaciona con el objetivo 8: Trabajo Decente y Crecimiento

Económico. Mejoras en los procesos productivos generan un marco en el cual se trabaja en la construcción de generación de empleo, innovaciones productivas, industrialización, entre otros. Esta alternativa permitiría fortalecer el entorno productivo y comercial de COOPEBRISAS R.L., generando así condiciones laborales óptimas, aumentando los ingresos de la población y disminuyendo la pobreza del territorio; lo cual se relaciona directamente con el objetivo 1: Fin de la Pobreza.

1.2.5 Preguntas problema de la investigación

De esta manera, el problema general que guía la investigación es el siguiente; ¿Cómo mejorar desde un enfoque porteriano la cadena de valor de los productos lácteos en COOPEBRISAS R.L., para el fortalecimiento de sus actividades primarias, considerando el período 2019-2025?

Con base en este problema, se derivan los siguientes subpreguntas de investigación;

- ¿Cuál es la situación actual de las operaciones de desarrollo empresarial en la cadena de valor de los productos lácteos en COOPEBRISAS R.L., para la identificación de eslabones productivos, considerando el período 2019-2025?
- ¿Cuál es la cadena de valor de los productos lácteos de COOPEBRISAS R.L., mediante la logística de entrada y de salida, para la optimización de los procesos, contemplando el período 2019-2025?
- ¿Cuál es la ventaja competitiva de los productos lácteos en COOPEBRISAS R.L., para el conocimiento de oportunidades de diferenciación y costos en el mercado, valorando el período 2019-2025?
- ¿Qué actividades de mercadotecnia, ventas y servicios presenta COOPEBRISAS R.L. como partícipe de la cadena de valor de los productos lácteos, reconociendo las estrategias generadoras de valor agregado, contemplando el período 2019-2025?
- ¿Qué estrategia de mejora en la cadena de valor se podría considerar en el sector de los productos lácteos para el fortalecimiento de las actividades primarias de COOPEBRISAS R.L., considerando el período 2019-2025?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Analizar desde un enfoque porteriano la cadena de valor de los productos lácteos en COOPEBRISAS R.L.; para el fortalecimiento de sus actividades primarias, considerando el período 2019-2025.

1.3.2 Objetivos específicos

- Conocer la situación actual de las operaciones de desarrollo empresarial en la cadena de valor de los productos lácteos en COOPEBRISAS R.L., para la identificación de eslabones productivos, considerando el período 2019-2025.
- Describir la cadena de valor de los productos lácteos que presenta COOPEBRISAS R.L., mediante la logística de entrada y de salida, para la optimización de los procesos, contemplando el período 2019-2025.
- Caracterizar la ventaja competitiva de los productos lácteos en COOPEBRISAS R.L., para el conocimiento de oportunidades de diferenciación y costos en el mercado, valorando el período 2019-2025.
- Identificar las actividades de mercadotecnia, ventas y servicios que presenta COOPEBRISAS R.L. como partícipe de la cadena de valor de los productos lácteos, reconociendo las estrategias generadoras de valor agregado, contemplando el período 2019-2025.
- Proponer una estrategia de mejora en la cadena de valor de los productos lácteos para el fortalecimiento de las actividades primarias de COOPEBRISAS R.L., considerando el período 2019-2025.

Capítulo 2: Marco Teórico

En el presente apartado, se establece el enfoque teórico sobre el cual se desarrollará la investigación. Se consideran las variables y los indicadores que permiten analizar y cuantificar el fenómeno objeto de estudio; con el fin de estructurar el análisis y obtener una comprensión profunda del problema planteado.

2.1 Cadena de valor

La cadena de valor está constituida por diversas definiciones; no obstante, el primer autor en mencionar el concepto como tal fue Michael Porter en su libro “Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior” (1985). En su

reciente actualización, Porter (2005) establece que el enfoque porteriano “Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación” (p.33). El valor que ha significado el aporte de este autor dio como resultado que uno de los tipos de cadena de valor lleve su nombre: Cadena de valor de Porter. Junto a esta, existe también la cadena de valor para los servicios y cadena de valor de McKinsey, las cuales, según Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza (2019) se enfocan en las actividades que agregan valor a los servicios de una empresa, y, en la descomposición de los procesos interrelacionados en los proyectos, tales como: producto, marketing, precio, distribución, entre otros (p.4, 10).

Para la presente investigación, el análisis se enfoca en la teoría de la cadena de valor de Porter, debido a que este enfoque toma en consideración los procesos productivos y su interacción en el mercado competitivo; profundizando en cómo cada actividad contribuye al valor final del producto o servicio. Dicho esto, Porter (2005) establece la capacidad de esta teoría para identificar una ventaja competitiva que se adapte a las oportunidades y limitaciones de la organización, a través de estrategias de diferenciación o bien, de liderazgo en los costes de producción (p.33). Pese a la rigidez en los factores que presenta el enfoque, se hace pertinente analizar las destrezas para la optimización y coordinación eficiente del producto.

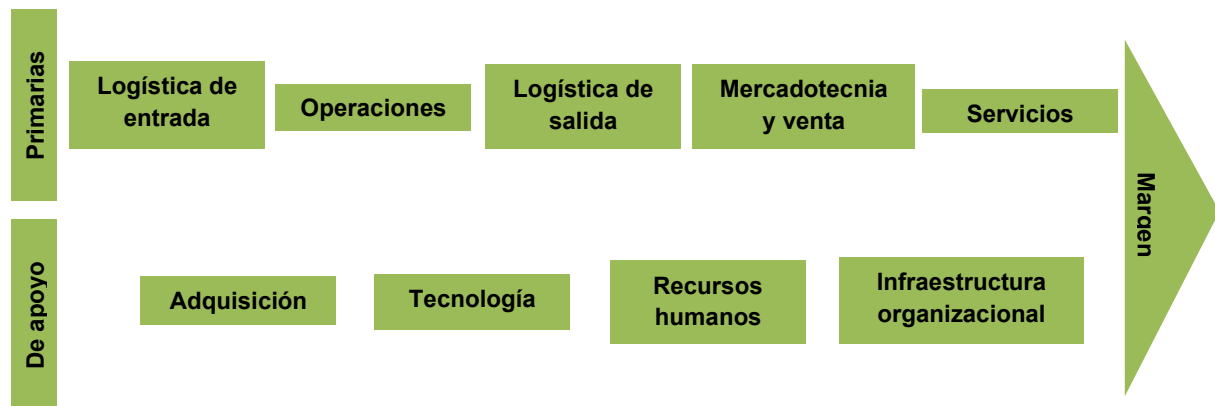
Con respecto a las actividades de valor, Porter menciona que son “actividades física y tecnológicamente específicas que se llevan a cabo. Son las estructuras mediante las cuales se crea un producto útil para los compradores” (Porter, 2005, p.36-38); para ello se involucran factores para su elaboración, como la materia prima, el recurso humano, la tecnología, entre otros. Es por ello que, para su análisis, las divide en primarias y de apoyo, como se observa en la Figura 4. Las primarias hacen referencia a “las actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta” (Porter, 2005, p.38); encontrando la logística de entrada y salida, las operaciones llevadas a cabo, la mercadotecnia y ventas, terminando con las actividades de servicio.

Por otra parte, las actividades de apoyo ejecutan un papel fundamental en las funciones primarias de la cadena de valor; debido a su respaldo en las etapas productivas y su proporción de recursos necesarios para la optimización del desempeño general de la empresa (Porter, 2005, p.40). De esta manera, se toma en

consideración la participación de la adquisición de materias primas, el desarrollo tecnológico, la administración de recursos humanos y su infraestructura organizacional. En esta línea, la presente investigación se enfoca en las actividades primarias debido a la naturaleza operativa de la cadena de valor.

Figura 4.

Subdivisión de una cadena genérica.



Nota: Elaboración propia con información de Michael Porter, 2005.

2.2 Operaciones de desarrollo empresarial

En este contexto, se hace conveniente identificar las operaciones para la elaboración de un producto, es decir, “actividades mediante las cuales se transforman los insumos de producto final” (Porter, 2005, p.39). Para ello, es posible medirlas conociendo su participación en el mercado, en donde según Palomino (2015), por medio de porcentajes, se ordenan según su unidad o volumen de producción. Al ser de mayor a menor, se identifican las empresas con mayor desarrollo de una misma actividad productiva (p.35); conociendo así cuales de ellas destacan en el mercado y poder analizar las ventajas competitivas que lo hacen posible. Aunado a ello, resulta relevante la productividad del personal, definida por Hernández y Camacho (2023) como la labor eficiente y responsable del trabajador para cumplir con los objetivos de la empresa, midiendo el tiempo que tarda cada empleado, en la producción de un producto determinado (p.5). De esta manera se contribuye con la planificación de operaciones eficientes; aprovechando al máximo los recursos de producción.

2.3 Eslabones productivos

Es relevante identificar las actividades interdependientes de las cadenas de valor, conocidas como nexos o eslabones productivos. Estos son “la relación entre la forma de ejecutar una actividad y el costo o desempeño de otra” (Porter, 2005, p.48).

De tal forma, se pretende su coordinación y optimización; implementando estrategias que contribuyan a alcanzar una ventaja competitiva. Las mismas provienen de: la forma en que se realice una función, la manera en que se cuide la calidad de un producto, la atención que se le brinde a las actividades indirectas para eficientizar los costos y la producción en las actividades directas, entre otras (Porter, 2005, p.49). Los eslabones son útiles para la identificación de los puntos débiles de la cadena de valor; evidenciando la necesidad de una integración y coordinación sólida entre sí. La información de los eslabones productivos es recolectada por medio de sistemas de información, siendo esta una fuente de ventaja competitiva si se logra analizar.

2.4 Logística de entrada

Ahora bien, para conocer los procesos base de producción se toma en consideración la logística de entrada. Esta hace referencia a las “actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos del producto” (Porter, 2005, p.39); es decir, en este proceso se incluyen diferentes prácticas indispensables para la producción. Las cuales también están relacionadas con la adquisición; actividad de apoyo a los valores en donde se expresa como la “Función de comprar los insumos que se emplearán en la cadena de valor, no a ellos en sí” (Porter, 2005, p.40). Por ejemplo, en esta actividad está contemplado la adquisición de materias primas e insumos para la elaboración de los productos, así como los activos necesarios para la producción, es decir, la tecnología y maquinaria.

También, parte de la adquisición de insumos, se involucra la presencia de los proveedores, siendo factores claves para encontrar oportunidades que efficienten la ventaja competitiva. “Los beneficios de coordinar u optimizar los nexos entre una firma y sus proveedores se dividirán según el poder negociador de estos últimos y se reflejarán en sus márgenes de utilidad” (Porter, 2005, p.51). Por lo que la coordinación y la comunicación que se tenga entre la empresa y los productores o proveedores será determinante para que una alianza entre ambas partes se llegue a desarrollar; dando transparencia en los procesos y cumpliendo con las medidas que se asignen.

Para ello se toma como medición el costo de adquisición, definido por Guerrero y Galindo (2020) como el importe pagado por un bien o servicio necesario para la producción, el mismo debe incluir los impuestos, seguros, transporte y demás gastos necesarios para su compra (p.21). Además de este, se utiliza el indicador de las

devoluciones a los proveedores, según Calderón et al. (2022) es un proceso que inicia con la devolución de mercancía por parte del cliente o empresa, debido a una falla con el mismo. En este se decide si cambiar el producto o devolver el dinero al cliente (p.76); asegurando con ello la calidad y eficiencia de su proceso productivo. Al ser un indicador, se mide la cantidad de devoluciones de producto al proveedor.

2.5 Logística de salida

Siendo la anterior una variable relevante para el conocimiento del distribuidor, se suma la logística de salida. Está definida como las “actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes” (Porter, 2005, p.39); evidenciando el compromiso de la empresa con el consumidor y el mercado. Para ello el tiempo de entrega es de fundamental atención, Delgado y Olivos (2019) mencionan que este es el lapso desde que hacen el pedido o se obtienen los insumos para la producción, hasta que se entrega al consumidor (p.36).

Por otro lado, un indicador que muestra la eficiencia de entrega es el costo de distribución, también llamado gasto operacional. Arias et al. (2020) define este concepto como el egreso necesario para la realización de funciones de la logística de salida en una empresa, tales como venta, coordinación de empresas y empleados, entre otros, así llevar el producto a su destino final (p.2); la atención al proceso de distribución incentiva a resultados positivos de la economía. La tercerización del servicio de distribución o recolección es una alternativa para optimizar dicha logística, donde la elección de la empresa encargada del proceso es un elemento que influye significativamente en la cadena. “Para un distribuidor, la logística de entrada y salida es la más importante” (Porter, 2005, p.40), debido a su responsabilidad en este proceso. Por lo que, supervisar que los encargados de la recolección y distribución brinden calidad y eficiencia en la cooperativa, contribuye a la cadena de valor.

Para medir la logística de entrada y de salida, se hace pertinente observar los procesos implementados en la elaboración del producto final. Los cuales menciona Madriz (2019), son un mecanismo el cual busca responder a las necesidades de la cadena de valor, en “proveedores, procesos internos, clientes y entorno”. A partir de ello, optimiza el movimiento y eficiencia operativa del producto, desde su producción hasta la entrega y posventa (p.233). La importancia de ello es el seguimiento de patrones de producción y controles de calidad ante un fallo en su ejecución.

2.6 Productos lácteos

Tal como sucede en la elaboración de productos lácteos, definidos según Villamil et al. (2020) como alimentos con alta funcionalidad para el cuerpo humano, por la proteína y los minerales que contiene. Algunos de ellos incluyen aditivos alimenticios para darle sabor o textura. Sin embargo, la base continúa siendo la leche (p.1019). Es por ello que, dependiendo de los procesos que conlleve la producción, la coordinación es fundamental para que el recurso no se deteriore. Ante esto, Porter menciona que “El costo o la realización de actividades directas mejora poniendo mayor empeño en las actividades indirectas” (Porter, 2005, p.49). Es decir, desarrollar una actividad indirecta como lo es programar visitas a los proveedores, genera que se reduzcan daños en el insumo recolectado: actividad directa; coordinando los eslabones para asegurarse de la calidad del insumo en las diferentes etapas.

Es necesario incluir en la logística de salida al consumidor puesto que es clave en la cadena de valor. Se vuelve pertinente medir su satisfacción con el Índice de Satisfacción del Cliente (CSAT), mismo en donde Firmansyah et al. (2023) define que, este índice permite evaluar el grado de conformidad que presentan los consumidores; reconociendo las disyuntivas entre el rendimiento real de la empresa y las expectativas de los consumidores (p.2); evidenciando con sus resultados la percepción de los consumidores y evaluar la viabilidad comercial. Al aplicarlo se toma como referencia que un índice alto de satisfacción es consecuencia de que la empresa responde adecuadamente a las necesidades y preferencias del mercado. O bien, un índice bajo, refleja que existen brechas entre la empresa y el consumidor, teniendo que replantear las estrategias comerciales o evaluar la factibilidad de los productos.

2.7 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva es un factor determinante del éxito empresarial. La misma hace referencia a las “(...) actividades discretas que ejecuta al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. Cada una de ellas contribuye a su posición relativa en costos y sienta las bases de la diferenciación” (Porter, 2005, p.33), a partir de un conjunto de decisiones que abarcan diversas áreas de la estructura productiva, incluida la logística de entrada, las operaciones, la logística de salida, la mercadotecnia y ventas, y los servicios. Aunado a ello, se menciona que dicha ventaja considera las interrelaciones estructurales entre los procesos

tecnológicos, la segmentación de la industria y los productos complementarios para el alcance de una ventaja en el mercado competitivo (Porter, 2005, p.165, 231, 421); generando un análisis que facilita la identificación de oportunidades de diferenciación.

2.7.1 Diferenciación

En línea con lo anterior, se presenta la existencia de métricas significativas para la ventaja competitiva, una de ellas es la calidad del producto. Tal como lo establece Rivera (2021), este identifica las características y los atributos del bien o servicio comercializado; con el fin de determinar el grado de satisfacción del consumidor (p.4). Sin embargo, “La “calidad” es un punto de vista demasiado estrecho de lo que hace única a una compañía, pues se centra en el producto y no en la amplia gama de valor que repercuten en el cliente” (Porter, 2005, p.52). Cuando una empresa encuentra el punto exacto en donde se comercializa su producto final en el mercado deseado, es cuando deben de guardar ese término de calidad y replicar el proceso, ya que es lo que su población meta está demandando.

Es necesario diferenciar el concepto de calidad con diferenciación puesto que “la calidad se asocia normalmente al producto físico. Las estrategias de diferenciación tratan de crear valor para el cliente a todo lo largo de la cadena” (Porter, 2005, p.123). Dicho esto, la diferenciación es un tipo de ventaja competitiva que está presente cuando “la compañía intenta distinguirse dentro de su sector (...) Puede basarse en el producto propiamente dicho, en el sistema de entrega con lo que lo vende, en el método de mercadotecnia y en muchos otros factores” (Porter, 2005, p.14).

La importancia de analizar este tipo de ventaja es porque comúnmente las empresas buscan diferenciarse enfocándose solo en el producto final. Sin embargo, la teoría señala que la clave está en seccionar la empresa en los nexos que la conforman. Esto porque “no puede entenderse viendo la organización en su conjunto, sino que proviene de las actividades concretas que realiza y de la manera en que afectan al comprador (Porter, 2005, p.120). Al buscar la singularidad en los nexos de la cadena de valor, es necesario coordinar las demás actividades ya que existen resultados que no dependen solamente de la actividad primaria. Por ejemplo, el tiempo de entrega de un producto además de depender de la logística de entrada, se involucran acciones como el procesamiento de los pedidos, la simetría con los proveedores y demás operaciones dentro de la cadena. (Porter, 2005, p.123)

Usualmente, las empresas desertan este tipo de ventaja debido a que suele ser cara y se ubican en un mercado más pequeño y selecto que otras. No obstante, el utilizarla les brinda diferentes beneficios a las empresas: la posibilidad de ofrecer un precio más elevado a su producto final, vender en grandes volúmenes a ese precio, además de lograr una relación comercial con consumidores; generando la lealtad de clientes ante cambios en la economía (Porter, 2005, p.122). Representando las amplias formas de buscar esta diferenciación, Porter da un mapeo de algunas de estas fuentes mostradas a continuación.

Tabla 1.

Fuentes representativas de la diferenciación.

Actividad Primaria	Acciones de la ventaja competitiva por diferenciación	
Logística de Entrada	<p>Excelente capacitación al personal</p> <p>Magnífica tecnología de manejo y clasificación de material</p> <p>Equipo patentado de aseguramiento de la calidad</p>	<p>Transporte muy confiable de entregas a la empresa</p> <p>Manejo de suministros que disminuye al mínimo el daño o el deterioro</p> <p>Puntualidad de suministro al proceso de manufactura</p>
Operaciones	<p>Políticas de empleados estables</p> <p>Programas de calidad de vida laboral</p> <p>Programas para atraer a los mejores científicos e ingenieros</p> <p>Características especiales del producto</p> <p>Rápida introducción de modelos</p> <p>Proceso o máquinas especiales de producción</p>	<p>Materias primas de gran calidad</p> <p>Componentes de gran cantidad</p> <p>Rigurosa conformidad con las especificaciones</p> <p>Aspecto atractivo del producto</p> <p>Sensibilidad al cambio de especificaciones</p> <p>Bajo porcentaje de defectos</p> <p>Poco tiempo al fabricante</p>

	Procedimientos automatizados de inspección	
Logística de Salida	Programación especial de vehículos Software Vehículos y contenedores para propósitos especiales Almacenes en la mejor ubicación Transportistas que reducen al mínimo el daño	Entrega rápida y oportuna Procesamiento exacto y adecuado de los residuos Manejo que reduce el mínimo daño
Mercadotecnia y Ventas	Incentivos de ventas para tener a los mejores vendedores Reclutamiento del mejor personal calificado de ventas y de servicio Soporte a la ingería de aplicaciones Investigación sobresaliente de medios Cotización muy rápido para modelos adaptados Colocación muy conveniente en medios	Posicionamiento e imagen del producto Alto nivel y calidad de publicidad Gran calidad y cobertura de la fuerza de ventas Relaciones personales con los canales o clientes Excelente literatura técnica y otros auxiliares de ventas Promoción muy amplia Grandes facilidades de crédito para compradores o canales
Servicio	Capacitación exhaustiva de los técnicos de servicio Técnicos de servicio avanzado Relaciones de gran calidad Instalación rápida	Servicio de alta calidad Existencias completas en el campo de repuestos Instrucción muy completa del comprador

Nota: Elaboración propia con información de Porter, 2005, p.122.

Aunado a ello, en esta diferenciación los empleados son el factor humano que desarrollaran la mayoría de las operaciones, por lo que se vuelve necesario medir su satisfacción dentro de la cadena de valor de la empresa. Para su medición Pedraza (2020) menciona que el Índice de Satisfacción del Empleado (ISE) se encarga de medir la actitud y disposición del empleado; determinando la relación de este con los resultados obtenidos (p.10), siendo indicado para conocer su percepción y el valor que este aporta. De esta manera, es posible proporcionar una parte de la empresa y facilitar la identificación de áreas de mejora con los actores.

2.7.2 Costos

En segunda instancia, Porter señala que el costo es otro tipo de ventaja competitiva; mismo que es necesario para crear las estrategias de diferenciación debido a su cercanía con los competidores. De acuerdo con su teoría, una empresa obtiene ventaja competitiva cuando desarrolla un producto a un costo final inferior al de sus competidores, permitiendo con ello tener cierto margen de ganancia en el mercado. Cabe resaltar que, para lograr esta ventaja, además de un buen desempeño en la reducción de sus precios, es necesario contribuir con la eficiencia de cada operación dentro de la cadena de valor, puesto que de esto dependerá su sostenibilidad y rentabilidad en el mercado. (Porter, 2005, p.63)

La ventaja competitiva por costos “se debe al comportamiento de sus actividades de valor. El comportamiento de los costos depende de varios factores estructurales (...) Algunos pueden combinarse para determinar el precio de una actividad en particular” (Porter, 2005, p.67). Es decir, la estructura de costos totales incluye elementos como la tecnología necesaria para la producción, la capacitación y aprendizaje del personal, la ubicación geográfica de la empresa, la capacidad el transporte y planta, y demás elementos. Sin embargo, el buscar esta ventaja no es sinónimo de abandonar la calidad y eficiencia de la empresa y sus productos, si no, buscarla teniendo presente sus estándares.

Para desarrollar esta ventaja es fundamental contar con la información de cada eslabón y operación dentro de la cadena de valor de una empresa. La razón está en que así es posible identificar actividades que no generan el valor necesario comparado a su gasto, cuellos de botella en la cadena, o bien, procesos redundantes que generan mayor gasto. Evidenciando con ello, errores en la logística, en las

operaciones de la empresa y en su administración; dándole el beneficio de poder ajustar dichos procesos sin comprometer el producto ofrecido. (Porter, 2005, p.66)

Si bien es cierto, como parte del análisis de este tipo de ventaja competitiva, el autor señala que, por medio de los costos, una empresa puede potenciar su presencia en el mercado; sin embargo, no excluye por completo el término de la diferenciación. Según la teoría estudiada, esta ventaja “indica además el costo de la diferenciación y cómo un competidor diferenciado puede disminuir los costos en aspectos que no afecten su diferenciación” (Porter, 2005, p.62). Con ello es posible deducir que no solo se busca reducir los costos de producción, también es parte de la estrategia el optimizar los diferentes recursos para que la empresa eficiente y fortalezca la comercialización de su producto, siendo sostenible a largo plazo.

Al profundizar el análisis de esta variable de costos, conviene que la empresa registre los costos de producción por unidad de cada producto final, tomando en cuenta cada eslabón, desde la logística de entrada hasta el costo de la actividad de servicio. La razón de ello está en que este indicador según Reyes (2008), es el costo de cada proceso necesario de producción, por unidad (p.19); por lo que conociendo este dato se identifica la factibilidad y rentabilidad del producto.

2.8 Mercadotecnia y ventas

Al analizar las estrategias generadoras de valor agregado resulta fundamental considerar ciertos conceptos. En primera instancia, tal como lo establece Reyes et al. (2021), la variable de mercadotecnia hace referencia a las medidas establecidas por una empresa; con el fin de satisfacer la demanda del mercado objetivo y dinamizar su comercio. El marketing facilita la evaluación comparativa de bienes y servicios con características similares; permitiendo seleccionar la opción que mejor satisfaga las necesidades del consumidor y se ajuste a sus limitaciones (p.258). Por su parte, Izquierdo (2023) menciona que, la variable ventas se refiere al conjunto de bienes y servicios intercambiados en un mercado a cambio de dinero u otro medio de cambio. Para ello, se requiere la presencia de un oferente y un demandante que estén dispuestos a realizar transacciones comerciales (p.13). No obstante, Porter (2005) une ambos conceptos, definiéndolos como las “Actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la compañía inducirlo a ello” (p.39); incentivando el posicionamiento empresarial.

Al abordar las variables de venta y mercadotecnia, es relevante considerar los indicadores que facilitan su medición. Para ello, han sido definidas las 4 “P” del marketing: producto, precio, plaza y promoción, como componentes del proceso. Esta desagregación se utiliza en diversos sectores para identificar las oportunidades de mejora dentro de las empresas. La Tabla 2 presenta la definición establecida por Kotler y Armstrong (2013), respecto a cada una de las “P” del marketing.

Tabla 2.

Componentes del marketing: Producto, precio, plaza y promoción.

Componentes del marketing	Definición
Producto	Combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.
Precio	Cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto.
Plaza	Incluye actividades de la empresa encaminadas a que el producto esté disponible para los clientes meta.
Promoción	Actividades que comunican los méritos del producto y persuaden a los clientes meta a comprarlo.

Nota: Elaboración propia con base en Kotler y Armstrong (2013, p.52-53).

Tal como lo establecen Gómez-Reyes et al. (2018), las 4 “P” del marketing permiten a la empresa generar una necesidad en el cliente, la cual es posteriormente satisfecha mediante el bien o servicio ofrecido. Una estrategia de marketing integral debe considerar estos componentes, ya que influir en las necesidades y, por ende, en la demanda del mercado, permite inducir a los consumidores a identificar necesidades no necesariamente reconocidas, lo que genera nuevas oportunidades tanto para la empresa como para la industria en general (p.28-29).

Sumado a lo anterior, es pertinente medir los canales de distribución, los cuales según Pincay (2021), son organismos interdependientes que participan en la comercialización de acuerdo con el plan establecido por la empresa. A través de estos

canales, es posible satisfacer tanto las necesidades del mercado como las de la propia empresa, considerando los recursos disponibles (p.15).

Estos canales se clasifican en tres tipos: canal directo, canal corto y canal largo. En primera instancia, el canal directo se encuentra caracterizado por establecer una relación directa entre el productor y el consumidor, sin la intervención de intermediarios, presentándose comúnmente en el sector servicios. En segundo lugar, el canal corto incorpora al fabricante y detallista como los encargados de llevar el producto al consumidor. Por último, el canal largo incluye varios niveles de intermediación: fabricante, mayorista, minorista, y consumidor (Acosta, 2017, p.16).

Pérez (2022) menciona que el índice de rotación de inventario es una métrica entre el costo de las ventas y el promedio del inventario de la empresa. En este sentido, un índice elevado sugiere altos niveles de rotación, y, por ende, estrategias de ventas que satisfacen los requerimientos del mercado (p.18). Así, es posible evaluar la efectividad de las estrategias de mercadotecnia y ventas implementadas.

Tal como sucede en la devolución de productos lácteos, definidos según Rodríguez (2022) como “la principal causa de la logística inversa, estas se dan primordialmente en los sectores industriales que ofertan bienes tangibles, estas se pueden dar por diferentes variables, ya sean externas o internas de la empresa y/o sus clientes” (p.17). Es por ello por lo que, los procesos que se realizan en cada etapa de la producción son fundamentales para que el recurso no se deteriore.

2.9 Servicios

Por su parte, la variable de servicios hace referencia a las “actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajuste del producto” (Porter, 2005, p.40). En cuanto a esta actividad primaria dentro de la cadena de valor, puede influir positivamente en la relación que se tiene con el consumidor. Cuando un cliente adquiere un bien o servicio, “la compañía también colabora estrechamente con él al diseñar [el producto], ofreciéndole asistencia técnica continua, detección de problemas, procesamiento de pedidos y entrega” (Porter, 2005, p.52); características que generan en la empresa la ventaja competitiva por diferenciación. Mientras que el cliente satisface sus necesidades, observa el compromiso de la empresa para

ofrecerle un buen servicio, fortaleciendo por medio de estrategias comerciales la lealtad y preferencia hacia la compañía.

Es necesario que las empresas definan cual es el alcance y las limitaciones de dicha actividad primaria, dependiendo de ello, así será el costo de desarrollarla. Lo anterior se debe a que “El costo de una actividad de valor se ve siempre afectado por las decisiones políticas que se adopten (...). Las decisiones discrecionales reflejan la estrategia organizacional y con frecuencia, suponen un compromiso intencional entre el costo y la diferenciación” (Porter, 2005, p.80); entre ellas, el nivel de servicio que ofrece cada empresa. Sin embargo, es una de las actividades que mantienen mayor contacto con el cliente, por lo que el desempeño de este va a influir directamente en la percepción del consumidor con respecto al servicio de la empresa.

En esta línea, es pertinente reconocer las estrategias como recursos capaces de “elevar las barreras contra el ingreso, subrayar la calidad y la diferenciación en vez de reducir los precios o suavizar la sensibilidad del cliente al precio” (Porter, 2005, p.215), lo cual contribuye a forjar una posición empresarial sólida. Ya que, “La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan [las] actividades” (Porter, 2005, p.36). Es decir, las estrategias en la estructura productiva generan transformaciones integradoras que poseen valor agregado.

2.10 Valor agregado

En este contexto, el valor agregado es entendido como el “precio de venta menos costo de las materias primas” (Porter, 2005, p.38). Es decir, por medio de la diversificación en la eficiencia operativa se pretende incrementar el valor del producto o servicio y fortalecer las condiciones de la organización en la industria y en el entorno comercial. Sin embargo, para encontrar la ventaja competitiva, se debe de conocer y analizar la cadena de valor de cada empresa, no el valor agregado. Esto porque según la teoría estudiada no es un criterio sólido, “distingue de manera incorrecta las materias primas y (...) otros insumos destinados a las actividades de la organización” y “no pone de relieve los nexos entre una firma y sus proveedores, que pueden reducir el costo o mejorar la diferenciación” (Porter, 2005, p.38-39).

En síntesis, la teoría de Michael Porter sienta las bases necesarias para que una cadena de valor logre la ventaja competitiva por medio de la diferenciación y los

costos. Las cuales son tomadas en cuenta en los siguientes apartados respetando las variables abordadas por las actividades primarias señaladas anteriormente: logística de entrada y de salida, las operaciones del desarrollo empresarial, actividades de mercadotecnia y ventas, y el servicio de la cadena de valor. Donde en conjunto con la caracterización de la ventaja competitiva, se propone una estrategia de mejora para el fortalecimiento de las actividades primarias de una cadena de valor. A la vez, esto permite contribuir en el territorio objeto de estudio para la consecución del objetivo 12: Producción y Consumo Responsables, el objetivo 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico, y el objetivo 1: Fin de la Pobreza.

Capítulo 3: Marco Metodológico

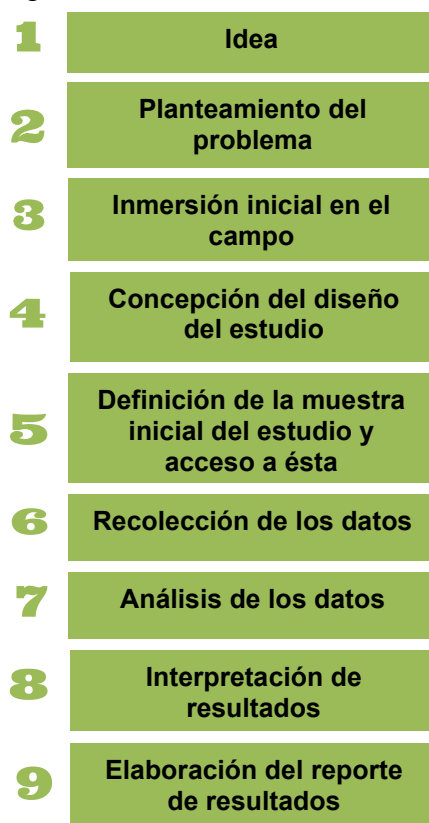
En este apartado se presenta el marco metodológico que orientará la investigación. De esta manera, se pretende establecer el enfoque, tipo y universo, así como los alcances y las limitaciones que se experimentan al recopilar, analizar e interpretar la información recolectada; solidificando los resultados obtenidos, así como las recomendaciones y las conclusiones de este Trabajo Final de Graduación (TFG).

3.1 Enfoque de investigación

La presente investigación está guiada bajo un enfoque cualitativo. Según establece Hernández et al. (2010), los documentos cualitativos presentan análisis e interpretaciones que se generan con base en la información obtenida mediante la investigación del territorio en estudio. De esta manera, se pretenden formular estrategias que permitan regir el estudio a través de un criterio riguroso; aportándole valor a la comprensión de los problemas estudiados (p.9). Asimismo, Hernández et al. (2010) menciona que, el proceso cualitativo consta de nueve fases, tal como se observa en la Figura 5 (p.8); a través de las cuales, se procura generar alternativas consistentes que permitan obtener un análisis profundo del problema planteado.

Figura 5.

Fases del proceso de investigación cualitativo.



Nota: Elaboración propia con información de Hernández et al., 2010.

En este sentido y de acuerdo con el objeto de estudio, se pretende comprender aspectos inmersos en la cadena de valor de los productos lácteos de COOPEBRISAS R.L., mediante la implementación del enfoque teórico de Porter (2005). Por esta razón, es necesario disponer de información cualitativa que permita analizar las variables y los indicadores de una manera apropiada; centrándose en la interpretación de los resultados y no en la medición ni en la generalización estadística.

3.2 Tipo de investigación

Ahora bien, esta investigación es de tipo descriptivo. De acuerdo con su naturaleza, este tipo de investigación se utiliza cuando “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al., 2010, p.80). Debido a ello, se hace pertinente incluirlo en el estudio, ya que pone en evidencia las tendencias existentes para explicar el comportamiento de los indicadores de la cooperativa, por medio de la descripción analítica.

Aunado a lo anterior, el tipo de investigación descriptiva en el enfoque cualitativo aporta precisión en las diversas dimensiones de la muestra, situación o contexto que se esté estudiando, dando como resultado información de las variables, de manera clara y concisa (Hernández et al., 2010, p.80). De esta manera, este elemento busca en el proyecto investigativo explicar el “¿cómo es?” y “¿cómo se muestra?” la información; en este caso, de la cadena de valor y sus componentes.

3.3 Universo de la investigación

3.3.1 Sujetos y fuentes de información

Por su parte, resulta relevante determinar los sujetos y las fuentes de información que posibilitan el desarrollo de la investigación. Según Hernández et al. (2010), las fuentes primarias constituyen información recolectada de su origen. Esta fuente se utiliza para obtener mayor precisión en la interpretación de los datos, y regir el análisis con información que aporte valor (p.53). Por su parte, Hernández et al. (2006) menciona que, las fuentes secundarias utilizan la información procesada de las fuentes primarias para su creación (p.66). En este sentido, los datos provenientes de fuentes primarias tienen prioridad ante las fuentes secundarias. Pese a ello, para la presente investigación han sido de utilidad ambas fuentes de información.

En línea con lo anterior, las fuentes primarias permiten establecer argumentos sólidos para la interpretación de los resultados. Para la presente investigación, se emplean como sujetos de estudio los individuos vinculados a COOPEBRISAS R.L.; incluyendo la gerente administrativa, el personal de la cooperativa y los proveedores de leche fluida. De esta manera, resulta posible obtener una comprensión del fenómeno en estudio; solidificando los datos recopilados, dándole validez al análisis desarrollado y fortaleciendo los resultados obtenidos.

Pese a lo anterior, las fuentes secundarias resultan relevantes para el desarrollo del análisis. En este sentido, se utilizan documentos disponibles, para los cuales se pretende cumplir con el criterio de saturación, el cual, según establece Benítez et al. (2023), hace referencia a la búsqueda de documentos hasta el punto en que la información de un nuevo artículo no aporte más que la encontrada en los artículos anteriores (p.63); estableciendo un entendimiento crítico de la situación objeto de estudio. Asimismo, se utilizó un criterio basado en el horizonte temporal, entendido por Góngora et al. (2019) como el período de tiempo considerado en la

recolección de la información (p.22). Para este caso en específico, se eligieron aquellos documentos publicados a partir del año 2019, dada la homogeneidad productiva que ha caracterizado al sector lechero a partir del año establecido.

3.3.2 Población o muestra, conjunto investigado, u otros

En la presente investigación se utilizará la técnica no probabilística y no aleatoria, llamada muestreo por conveniencia. En las investigaciones cualitativas, la técnica no probabilística tiene un papel particular. Estas “tienen un valor limitado a la muestra en sí, mas no a la población. Es decir, los datos no pueden generalizarse a ésta” (Hernández et al., 2010, p.190); dando la facilidad de que, los sujetos sean elegidos de acuerdo con la riqueza de sus aportes. Por su parte, la elección del muestro por conveniencia, se debe a la naturaleza del tipo de muestra; resultando adecuado cuando el investigador necesita elegir arbitrariamente quienes son los participantes del estudio (Hernández et al., 2010, p.401). No obstante, el investigador debe de asegurar la disponibilidad y acceso a dichos casos para el muestreo.

Adjunto a lo anterior, se hace pertinente especificar que esta elección de muestreo se debe a varias razones. Primeramente, el tamaño de la cooperativa y la cantidad de proveedores es elevada, por lo que se prefiere elegir a estos estratégicamente y lograr finalizar el trabajo de investigación en el tiempo disponible. También, la mayoría de los proveedores se encargan de la producción de leche, los cuales trabajan en el campo desde tempranas horas de la mañana, y terminan su jornada laboral en horas de la tarde; es decir, la disponibilidad de tiempo por parte de ellos es limitada. Asimismo, en este estudio se quiere conocer particularidades en la cadena de valor, por lo que este muestreo facilita la visualización de las perspectivas de diferentes partes relacionadas dentro de un mismo contexto. Es decir, el muestreo por conveniencia permite priorizar las opiniones de los distintos departamentos de la cooperativa, por encima de los datos estadísticos que podrían resultar; aspecto que sobresale en los estudios cualitativos.

Pese a ello, se reconoce que la aplicación del muestro por conveniencia puede presentar sesgos en la investigación. Esto se debe a que, la selección de los sujetos no es aleatoria, por lo que los datos no estarían representando la totalidad de los sujetos del estudio. Con la finalidad de disminuir la posibilidad de sesgar los resultados, se considera aplicar diferentes criterios en la elección de los casos;

generando diversidad de respuestas. Dichos criterios se centran en la ubicación demográfica de los productores de leche. Además de ello, se procurará transparencia en la información que las fuentes primarias y secundarias aporten a la investigación.

3.4 Técnicas e instrumentos de investigación

Para los métodos de recolección de datos se emplean técnicas e instrumentos propios de un enfoque cualitativo, dirigidos a los proveedores de leche de COOPEBRISAS R.L, especialistas en el sector, así como representantes de diversas instituciones públicas. Según establece Hernández et al. (2010), las investigaciones cuantitativas y cualitativas emplean técnicas e instrumentos específicos que permiten recolectar de manera apropiada la información requerida (p.16). De tal manera, en los estudios cualitativos se implementan: “Entrevistas [dirigidas], (...) cuestionarios abiertos, biografías, revisión de archivos, observación, entre otros” (Hernández et al., 2010, p.16).

Tomando esto en consideración, se implementan técnicas e instrumentos que permiten reconocer la dinámica desarrollada por COOPEBRISAS R.L en la cadena de valor de los productos lácteos. De esta manera, se aplicó un cuestionario a doce proveedores de leche de COOPEBRISAS R.L. Este instrumento permite recolectar información sin predefinir una respuesta (Hernández, 2010, p.221); permitiéndole a los expertos en el tema, compartir sus opiniones de manera detallada. El objetivo de su implementación es, conocer la calidad del producto y los precios de los insumos de COOPEBRISAS R.L, identificando los costos y la diferenciación en el mercado, de acuerdo con los datos obtenidos del periodo 2019-2025. Para este análisis, se considerarán cuatro actores de la cadena de valor de los productos lácteos ubicados en territorios lejanos al distrito de Brisas, cuatro situados en zonas de alcance medio y cuatro cercanos al distrito en estudio.

De tal forma, se realizaron tres entrevistas dirigidas a los expertos en el sector objeto de estudio. Este instrumento o técnica de investigación permite obtener la información de manera contextualizada, posibilitándole al entrevistado ahondar en aspectos detallados del tema en estudio (Hernández, 2010, p.416). De tal forma, las entrevistas dirigidas permitirán, reconocer la ventaja competitiva, logística de entrada y salida, participación en el mercado y operaciones de desarrollo empresarial de COOPEBRISAS R.L. en el período 2019-2025; evidenciando las posibles áreas de

fortalecimiento para el desarrollo del sector productivo. Dicho esto, se tiene la participación de Silvia Rodríguez, la gerente administrativa y Ronny Rojas, encargado de la jefatura de ventas en COOPEBRISAS R.L.

Asimismo, se desarrollaron dos encuestas a diferentes actores de la cadena con el objetivo de conocer la satisfacción con respecto a los productos y el trato que se tiene con la cooperativa; ambas fueron aplicadas por medio de un código de barras que recolectó sus respuestas. La primera de ellas fue dirigida a los clientes y consumidores finales de los productos lácteos, en total fueron veintiséis personas encuestadas. De igual forma, se realizó una segunda encuesta a los empleados de COOPEBRISAS R.L., los cuales participaron treinta y dos personas. Con ello, se conocen aspectos dentro de la ventaja por diferenciación que desempeña la cooperativa que impacta en sus clientes y empleados.

Para enriquecer la investigación, se hizo uso de las bases de datos de COOPEBRISAS R.L., así como del CNPL, BCCR, entre otros. Esto con la finalidad de profundizar en una caracterización precisa, utilizando datos agregados del mercado como de la empresa objeto de estudio. De esta manera, será posible proponer una estrategia de mejora en la cadena de valor de los productos lácteos para el fortalecimiento de las actividades primarias de COOPEBRISAS R.L.; integrando la información recopilada de las bases de datos, así como la obtenida a través de los instrumentos propios de la investigación cualitativa.

3.5 Alcances y Limitaciones

La presente investigación da a conocer la cadena de valor de COOPEBRISAS R.L. para facilitar la identificación de oportunidades y obstáculos que evidencia la cooperativa. Al tratarse de un estudio de caso, es posible tomar aspectos teóricos y metodológicos como base para otras investigaciones. No obstante, la totalidad de los datos que se muestran en la investigación son recolectados de COOPEBRISAS R.L., por lo que se considera erróneo generalizar la información.

Relacionado con lo anterior, se reconoce la existencia de limitaciones en la investigación, partiendo con la búsqueda de información, ya que no hay literatura para su revisión. Por ello, se da la necesidad de desarrollar un trabajo de campo para recolectarla por medio cuestionarios, entrevistas dirigidas y otros instrumentos. No obstante, esto no asegura que la información recibida y recolectada abarque los años

de investigación, ni que sus respuestas representen la totalidad de los actores de la cadena. Otra limitante es el enfoque de la investigación, el cual solo considera el caso de COOPEBRISAS R.L, y no otras empresas lácteas del país; la información recolectada no puede ser utilizada por otra cooperativa ni proyectos afín.

De igual manera, se identifica una limitación teórica, debido a que el análisis se enfoca en la teoría de cadena de valor desarrollada por Porter (2005) en su libro “Ventaja Competitiva (Edición Revisada): Creación y sostenimiento de un desempeño superior”, limitando otros enfoques para estudiar las cadenas de valor. La razón de dicha elección se debe a la forma en que el autor analiza las actividades primarias; los conceptos, las bases y perspectivas que utiliza.

Se recolectó información por medio técnicas e instrumentos para responder los objetivos de la investigación. No obstante, las respuestas van a depender de los datos que estén dispuestos a brindar los entrevistados, donde se puede presentar sesgos de información. Asimismo, la disposición y perspectivas por parte de los especialistas, proveedores y demás participantes de la cadena, van a ser claves para alcanzar los resultados esperados. Se ha consultado la posibilidad de tener un contacto directo con las personas que conforman el muestreo, más una parte de ellos trabaja en el campo y con animales, por lo que el tiempo que pueden brindar a la investigación es limitado. Pese a existir subjetividad en el análisis, se considera que los métodos que se desarrollarán para el estudio son sólidos y dan como resultado hallazgos satisfactorios para la investigación.

3.6 Matriz Metodológica

En la Tabla 3, se muestra la matriz metodológica del trabajo de investigación, compuesta por los objetivos, sus variables, así como los indicadores y las fuentes de información necesarias para responder a ellos. De igual forma, se presenta el instrumento que se utilizará para la recolección de datos e información, junto con la línea de preguntas a seguir para cada uno de los objetivos.

Tabla 3.

Matriz metodológica del trabajo de investigación.

Objetivo General	Analizar desde un enfoque porteriano la cadena de valor de los productos lácteos en COOPEBRISAS R.L.; para el fortalecimiento de sus actividades primarias, considerando el período 2019-2025.				
Objetivos específicos	Variables	Indicadores	Fuentes de información	Instrumentos	Preguntas de investigación
Conocer la situación actual de las operaciones de desarrollo empresarial en la cadena de valor de los productos lácteos en COOPEBRISAS R.L., para la identificación de eslabones productivos, considerando el período 2019-2025.	1. Operaciones de desarrollo empresarial. 2. Eslabones productivos.	1. Participación en el mercado. 2. Productividad del personal.	1. Personal administrativo de COOPEBRISAS R.L. 2. Bases de datos de COOPEBRISAS R.L.	1. Entrevista dirigida.	Conociendo los eslabones productivos, ¿la cooperativa ha implementado iniciativas de desarrollo empresarial en los últimos cinco años? Si la respuesta anterior fue sí, ¿cuáles iniciativas ha desarrollado? Teniendo en cuenta las operaciones de desarrollo empresarial, ¿cuántas unidades de productos derivados de la leche produce cada empleado en un día?

<p>Describir la cadena de valor de los productos lácteos que presenta COOPEBRISAS R.L., mediante la logística de entrada y de salida, para la optimización de los procesos, contemplando el período 2019-2025.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cadena de valor. 2. Logística de entrada. 3. Logística de salida. 4. Procesos. 5. Productos lácteos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Devoluciones a los proveedores. 2. Costo de adquisición. 3. Tiempo de entrega. 4. Costo de distribución. 5. Índice de satisfacción del cliente (CSAT). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal administrativo de COOPEBRISAS R.L. 2. Bases de datos de COOPEBRISAS R.L. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevistas dirigidas. 2. Cuestionario. 	<p>Con el fin de optimizar la logística de entrada de la cadena de valor, ¿Cuáles son los estándares de calidad que utilizan para medir la consistencia en la calidad de la leche fluida que reciben de parte de los proveedores?</p> <p>Con respecto a los productos lácteos contemplados en la logística de entrada, ¿en los últimos cinco años, la cooperativa ha devuelto leche fluida a los proveedores? Si es así, ¿Cuáles fueron los motivos? ¿Qué porcentaje tiene dicha devolución en relación con la cantidad adquirida?</p> <p>En cuanto a la logística de salida, ¿cuál es el costo de distribución de los productos lácteos con respecto a la logística de salida de COOPEBRISAS R.L.? ¿Se han evidenciado retos en la distribución? Si la respuesta anterior fue sí, ¿cómo han trabajado para superarlos?</p>
--	---	---	---	---	---

<p>Caracterizar la ventaja competitiva de los productos lácteos en COOPEBRISAS R.L., para el conocimiento de oportunidades de diferenciación y costos en el mercado, valorando el período 2019-2025.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ventaja competitiva. 2. Diferenciación. 3. Costos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad del producto. 2. Índice de satisfacción del Empleado (ESAT). 3. Costo de producción por unidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal administrativo de COOPEBRISAS R.L. 2. Proveedores de leche de COOPEBRISAS R.L. 3. Bases de datos de COOPEBRISAS R.L. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista dirigida. 2. Cuestionario. 	<p>Con el fin de caracterizar la ventaja competitiva, ¿cómo se mide la calidad de los productos lácteos ofrecidos por COOPEBRISAS R.L.? Con respecto a la diferenciación, ¿cuál es el índice de satisfacción del cliente o el grado de conformidad que presentan los consumidores respecto a los productos lácteos ofrecidos? Además, ¿cuál es el índice de satisfacción del empleado o la actitud de este en relación con los resultados evidenciados?</p>
<p>Identificar las actividades de mercadotecnia, ventas y servicios que presenta COOPEBRISAS R.L. como partícipe de la cadena de valor de los productos lácteos, reconociendo las estrategias generadoras de valor agregado, contemplando el período 2019-2025.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mercadotecnia y ventas. 2. Servicios. 3. Estrategias. 4. Valor agregado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precio 2. Producto 3. Plaza 4. Promoción 5. Canales de distribución. 6. Índice de rotación de inventario. 7. Devolución de productos lácteos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal administrativo de COOPEBRISAS R.L. 2. Bases de datos de COOPEBRISAS R.L. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista dirigida. 	<p>Teniendo en cuenta la mercadotecnia, ventas y servicios de la cooperativa, ¿qué tipo de productos lácteos comercializa COOPEBRISAS R.L. y cómo se determina el precio de estos productos considerando el perfil de sus clientes y los costos de producción? Además, ¿qué tan frecuente es la rotación de inventario en la cooperativa y qué productos lácteos tienen mayor o menor salida?</p>

<p>Proponer una estrategia de mejora en la cadena de valor de los productos lácteos para el fortalecimiento de las actividades primarias de COOPEBRISAS R.L., considerando el período 2019-2025.</p>	<p>1. Actividades primarias.</p>	<p>1. Costo de adquisición. 2. Participación en el mercado. 3. Calidad del producto. 4. Promoción.</p>	<p>1. Análisis de los resultados de los objetivos interiores.</p>	<p>1. Análisis de los resultados de los objetivos anteriores.</p>	<p>¿Cuál sería una estrategia de mejorar en la cadena de valor para el fortalecimiento de las actividades primarias de los productos lácteos en COOPEBRISAS R.L.?</p>
--	----------------------------------	--	---	---	---

Nota: Elaboración propia, 2025.

3.7 Cronograma

Tabla 4.

Cronograma.

<p>REFERENCIA NORMATIVA: Alcance N°1 a la UNA-GACETA N° 7-2021 (al 20 de abril de 2021).</p> <p>- ARTÍCULO 72. REQUISITOS PARA LA PRESENTACIÓN DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN</p> <p>Para la presentación de un trabajo final de graduación se requiere que la persona interesada haya cumplido con todos los requisitos del plan de estudios correspondiente.</p>				
<p>OBSERVACIÓN: a partir de la aprobación del documento de Anteproyecto y asignación de Tutor, <i>inicia un período máximo de un año (con opción a dos prórrogas justificables)</i> para la realización del documento final acorde con los requerimientos mínimos de la ESEUNA.</p>				
<p>REFERENCIA NORMATIVA: Alcance N°1 a la UNA-GACETA N° 7-2021 (al 20 de abril de 2021).</p> <p>- ARTÍCULO 73. PLAZO PARA PRESENTAR LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN DE GRADO</p> <p><i>Una vez aprobada la propuesta de trabajo final de graduación por la Comisión de Trabajos Finales de Graduación de las respectivas unidades académicas, sedes y secciones regionales, esta, en el caso de grado, tendrá una vigencia máxima de un año, considerado a partir de que se cuente con los permisos de investigación correspondientes, cuando corresponda. En los otros casos, el año se considera a partir de la aprobación de la propuesta.</i></p> <p><i>En caso de que la persona proponente no logre concluirlo en ese período, podrá solicitar ante la Comisión de Trabajos Finales de Graduación, una prórroga de un año. Vencido este plazo, y en condiciones de excepcionalidad, corresponderá a esta comisión determinar si concede una última prórroga por un máximo 6 meses o si el estudiante deberá presentar una nueva propuesta de trabajo final de graduación.</i></p>				
<p>Contacto con el tutor y los lectores para revisar observaciones de la Comisión CTG.</p>	<p>Las primeras tres semanas después de haber sido aprobado el anteproyecto (11 de setiembre de 2024).</p>	<p>1. Contar con un documento base para iniciar con la redacción del documento escrito trabajo final de graduación.</p> <p>2. Definir ruta de hoja de trabajo para la realización del trabajo de investigación.</p>	<p>Disponer de un cronograma realista para la conclusión del</p>	<p>Kendy Angulo Salazar y Hellen Castillo Mora</p>

			trabajo de investigación.	
OBSERVACIÓN: <u>la etapa siguiente puede ser ejecutada de forma parcial o total en el cronograma, según se avanzara en los cursos del Plan de Estudios, y la persona tutora evalúa en conjunto con la (el) proponente sobre la pertinencia y suficiencia de la data para continuar con el documento respectivo.</u>				
ACTIVIDAD N° 1: Recopilación y Procesamiento de instrumentos y fuentes de información acorde a la matriz metodológica. Se realiza a partir de cada objetivo específico.	Dos meses: De octubre de 2024 a noviembre de 2024.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de la data para el abordamiento de los objetivos específicos. 2. Elaboración de base de datos para el abordaje de los objetivos específicos. 	Disponer de la información y data fundamental para el trabajo de investigación.	Kendy Angulo Salazar y Hellen Castillo Mora
RUBRO	MESES / SEMANAS	ACTIVIDAD ESPECÍFICA	RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE
OBJETIVO ESPECÍFICO N° 1	Dos semanas: Primera y segunda semana de octubre de 2024.	Aplicación de entrevista dirigida que evidencie la situación actual de las operaciones de desarrollo empresarial en la cadena de valor de sus productos lácteos.	Revisión de bases de datos en la cual se tomen en cuenta las variables identificadas en el objetivo 2: operaciones de desarrollo	Kendy Angulo Salazar y Hellen Castillo Mora

			empresarial y eslabones productivos.	
OBJETIVO ESPECÍFICO N° 2	Una semana: Tercera semana de octubre de 2024.	Desarrollo de entrevistas dirigidas y cuestionarios que permitan la descripción de la logística de entrada y de salida de la cadena de valor de los productos lácteos de COOPEBRISAS R.L.	Elaboración de una base de datos en la cual se tomen en cuenta las variables identificadas en el objetivo 1: cadena de valor, logística de entrada, logística de salida, procesos y productos lácteos.	Kendy Angulo Salazar y Hellen Castillo Mora
OBJETIVO ESPECÍFICO N° 3	Dos semanas: Cuarta semana de octubre y primera semana de noviembre de 2024.	Creación de cuestionarios y entrevistas dirigidas que faciliten la caracterización de la ventaja competitiva con la que cuenta la cooperativa como participe en la cadena de valor de los productos lácteos.	Elaboración de una base de datos en la cual se tomen en cuenta las variables identificadas en el objetivo 3: ventaja competitiva,	Kendy Angulo Salazar y Hellen Castillo Mora

			diferenciación y costos.	
OBJETIVO ESPECÍFICO N° 4	Dos semanas: Segunda y tercera semana de noviembre de 2024.	Aplicación de entrevistas dirigidas que permitan la identificación de las actividades de mercadotecnia, venta y servicios que presenta COOPEBRISAS R.L.	Revisión de las bases de datos en la cual se tomen en cuenta las variables identificadas en el objetivo 4: mercadotecnia y ventas, servicios, estrategias y valor agregado.	Kendy Angulo Salazar y Hellen Castillo Mora
OBJETIVO ESPECÍFICO N° 5	Una semana: Cuarta semana de noviembre de 2024.	Elaboración de estrategia de mejora en la cadena de valor de los productos lácteos, que incentive la diferenciación en la cooperativa.	Elaboración de una base de datos en la cual se tomen en cuenta las variables identificadas en el objetivo 5: actividades primarias.	Kendy Angulo Salazar y Hellen Castillo Mora

OBSERVACIÓN: Siguiendo este mismo esquema, se debe realizar la asignación de actividades para la sistematización y el análisis de los instrumentos y fuentes de información acorde a la matriz metodológica.				
ACTIVIDAD N° 2: Sistematización y análisis de instrumentos y fuentes de información acorde a la matriz metodológica. Se realiza a partir de cada objetivo específico.	Un mes: Diciembre de 2024.	1. Construcción y examen de la data para el abordamiento de los objetivos específicos.	Contar con la información relevante para desarrollar cada capítulo específico según corresponda.	Kendy Angulo Salazar y Hellen Castillo Mora
RUBRO	MESES / SEMANAS	ACTIVIDAD ESPECÍFICA	RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE
OBJETIVO ESPECÍFICO N° 1	Una semana: Primera semana de diciembre de 2024.	Elaboración de figuras que evidencien la situación actual de las operaciones de desarrollo empresarial en la cadena de valor de sus productos lácteos.	Disponer de la información necesaria para generar un análisis de las variables específicas requeridas en este objetivo de la investigación.	Kendy Angulo Salazar y Hellen Castillo Mora
OBJETIVO ESPECÍFICO N° 2	Una semana: Primera semana de diciembre de 2024.	Sinterización en tablas y figuras la logística de entrada y salida en la cadena de valor	Contar con los datos y la información	Kendy Angulo Salazar y Hellen Castillo Mora

		de los productos lácteos que presenta COOPEBRISAS R.L.	requerida para el primer objetivo específico de la investigación.	
OBJETIVO ESPECÍFICO N° 3	Una semana: Segunda semana de diciembre de 2024.	Desarrollo de tablas y figuras que faciliten el análisis de la ventaja competitiva y la diferenciación de los productos lácteos en COOPEBRISAS R.L.	Contar con la información sintetizada y disponible para su posterior análisis.	Kendy Angulo Salazar y Hellen Castillo Mora
OBJETIVO ESPECÍFICO N° 4	Una semana: Tercera semana de diciembre de 2024.	Creación de gráficos, tablas y análisis pertinentes que permitan identificar las actividades de mercadotecnia, ventas y servicios con los que cuenta la cooperativa, como participe en la cadena de valor de los productos lácteos.	Disponer de la información más relevante de manera resumida; facilitando el desarrollo del objetivo específico cuatro de la investigación.	Kendy Angulo Salazar y Hellen Castillo Mora
OBJETIVO ESPECÍFICO N° 5	Una semana: Cuarta semana de diciembre de 2024.	Análisis pertinente que permita resumir la información y generar las conclusiones y recomendaciones acordes al problema de investigación, y los objetivos planteados.	Contar con la información sintetizada y disponible para su posterior análisis.	Kendy Angulo Salazar y Hellen Castillo Mora

OBSERVACIÓN: Siguiendo este mismo esquema, se debe realizar la asignación de actividades correspondientes para la realización de los capítulos finales (IV y V) del trabajo final de graduación acorde con el cronograma estipulado por el tutor y los lectores.

RUBRO	MESES / SEMANAS	ACTIVIDAD ESPECÍFICA	RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE
Actividad 1	Dos meses: Enero y febrero de 2025.	Vinculación de los datos y los hallazgos de la investigación.	Mejorar los aspectos señalados por el tutor y los lectores en los avances de la investigación. Además, esta actividad específica permitirá facilitar el proceso de redacción.	Kendy Angulo Salazar y Hellen Castillo Mora
Actividad 2	Seis meses: De marzo a agosto de 2025.	Redacción de los capítulos correspondientes siguiendo las normas de APA y la estructura requerida.	Mejorar los aspectos señalados por el tutor y los lectores en los avances de la investigación. Asimismo, se espera generar un	Kendy Angulo Salazar y Hellen Castillo Mora

			documento acorde y detallado con el análisis de la información.	
Actividad 3	Dos meses: Setiembre y octubre de 2025.	Revisión y edición de los capítulos IV y V para garantizar que cumplan con los estándares de calidad requeridos.	Mejorar los aspectos señalados por el tutor y los lectores en los avances de la investigación. De esta manera, se logrará obtener un documento que cuente con los estándares requeridos para su presentación.	Kendy Angulo Salazar y Hellen Castillo Mora
<p>REFERENCIA NORMATIVA: Alcance N°1 a la UNA-GACETA N° 7-2021 (al 20 de abril de 2021).</p> <p>- ARTÍCULO 77. EL COMITÉ ASESOR DE TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN</p> <p><i>El Comité Asesor del Trabajo Final de Graduación estará integrado por una persona a cargo de la tutoría y dos de la asesoría, quienes deberán trabajar estrechamente respetando el enfoque y tipo de investigación que cada estudiante determine, con experiencia demostrada en el área de conocimiento en que se desarrolla el Trabajo Final de Graduación, así como en investigación; quienes asumen como equipo, la responsabilidad de orientar, dar seguimiento y apoyar el adecuado sustento académico de cada proceso de trabajo final de graduación.</i></p>				

Este comité deberá avalar, por escrito, que el trabajo final de graduación cumple con la rigurosidad académica y los requisitos establecidos, para continuar con el trámite de presentación pública.

- **ARTICULO 76. FUNCIONES DE LA COMISIÓN DE TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN DE CADA UNIDAD ACADÉMICA, SEDE O SECCIÓN REGIONAL.**

F. Evaluar el documento de trabajo final de graduación en el aspecto formal, antes de que sea sometido al Tribunal Evaluador.

Presentación documento borrador final a ESEUNA.	Dos semanas: Tercera y cuarta semana de octubre de 2025.	<p>1. Revisión manual de estilo ESEUNA, para revisar NOVEDAD, para el cumplimiento formal del documento escrito.</p> <p>2. Revisión de requerimiento mínimos de entrega documento de Proyecto de Graduación a la ESEUNA.</p> <p>3. Presentación formal del documento de proyecto borrador escrito con requerimientos mínimos de ESEUNA ante la dirección de la Escuela de Economía.</p>	Evaluación del documento escrito del proyecto de graduación para la defensa pública.	Presentación documento borrador proyecto de graduación a la ESEUNA.
Atención, elaboración y realización a las observaciones de la ESEUNA al borrador del documento escrito del Proyecto Final de Graduación.	Dos semanas: Primera y segunda semana de enero de 2026.	Realizar mejoras al documento entregado por parte de los lectores correspondientes.	Aprobación del documento escrito de Proyecto Final de Graduación para el inicio del proceso de defensa académico correspondiente	Kendy Angulo Salazar y Hellen Castillo Mora

Defensa pública Proyecto Final de Graduación.	Dos semanas: Primera y segunda semana de febrero de 2026.	Preparación y defensa del Proyecto Final de Graduación.	Aprobación para el Grado de Licenciatura	Defensa Pública Proyecto Final de Graduación.
REFERENCIA NORMATIVA: Alcance N°1 a la UNA-GACETA N° 7-2021 (al 20 de abril de 2021). - ARTÍCULO 80. TRIBUNAL EVALUADOR <i>Una vez concluida la presentación pública del trabajo final de graduación, se levantará un acta que indique el resultado (aprobado o reprobado), la calificación numérica, la mención (si corresponde) y las recomendaciones (si las hubiera). La calificación emitida por el Tribunal Evaluador es inapelable.</i>				
Realización en el documento escrito de las observaciones de mejora tribunal examinador de Trabajo Final de Graduación.	Una semana: Tercera semana de febrero de 2026.	Terminar con el proceso de examen público del Trabajo Final de Graduación.	Iniciar trámites de graduación.	Kendy Angulo Salazar y Hellen Castillo Mora

Nota. Las fechas y actividades de esta investigación pueden variar conforme se avanza en el desarrollo de esta.

Nota: Elaboración propia, 2024.

Capítulo 4. Análisis de los resultados

La presente investigación, constituye la primera aproximación al estudio de este tema, por lo que no existen investigaciones anteriores con las cuales comparar los resultados obtenidos. Por esta razón, la información presentada sirve como un punto de partida para futuros estudios que deseen profundizar en este tema.

4.1 Entorno productivo

Ahora bien, resulta fundamental conocer las operaciones de desarrollo empresarial dentro de la cadena de valor de los productos lácteos de COOPEBRISAS R.L., ya que esto permite identificar los eslabones productivos involucrados en su elaboración. Esto se enmarca en el primer objetivo específico de la investigación.

4.1.1 Operaciones de desarrollo empresarial

Las operaciones involucradas en la elaboración de productos lácteos son fundamentales para garantizar la producción de bienes alimenticios de calidad. Estos procesos permiten posicionar el producto de manera competitiva en el mercado al que está dirigido, generando tendencias de consumo y otorgando una ventaja a las empresas que logran posicionarse en nichos particulares. Así, toma relevancia la investigación del producto que se va a producir y el mercado para el cual se produce.

La apertura al comercio de los productos lácteos, por medio del CAFTA-DR, ha generado importantes desafíos para el sector lechero costarricense. Tal como se evidencia en la Tabla 5, a mayo de 2025, tras la desgravación arancelaria total de la leche fluida y sus productos derivados, se ha registrado un aumento en los primeros cinco meses del año en la entrada de productos lácteos y análogos del 36,23%, en comparación con el mismo periodo de 2023. Este crecimiento se ha presentado principalmente en productos como la leche en polvo (1200%), otras fermentadas (100%), mantequilla y otras grasas (98,95%), quesos (82,19%) y yogurt (80,65%).

En contraste, los productos derivados de la leche que han presentado una disminución en sus importaciones durante el mismo periodo han sido: crema o natilla (-70,45%), leche fluida (-32,73%), producto lácteo y grasa vegetal (-22,02%), masterizada (-3,69%), y leche condensada y dulce de leche (-0,45%).

Los demás productos lácteos se han mantenido relativamente estables, aunque muestran una tendencia al alza en su participación dentro de las

importaciones nacionales. Estos datos evidencian una transformación en la composición del mercado, lo que podría tener implicaciones directas en los productores y comercializadores locales, especialmente en lo que respecta a su capacidad para competir frente al aumento de los productos lácteos importados.

Tabla 5.

Costa Rica. Evolución de las importaciones en miles de dólares de productos lácteos por producto, primeros cinco meses de cada año, 2023-2025.

Producto	Año		
	2023	2024	2025
Evaporada	0,93	2,67	1,2
Fluida	0,55	0,71	0,37
Helados	0,91	0,97	1,23
Mantequilla y otras grasas	1,91	2,53	3,8
Materizadas	5,15	3,27	4,96
Otras fermentadas	0,03	0,03	0,06
Polvo	0,06	0,23	0,78
Producto lácteo y grasa vegetal	6,04	4,29	4,71
Quesos	17,41	22,45	31,72
Suero, proteína y deslactosada	5,03	3,65	5,48
Yogurt	0,93	1,33	1,68
Condensada y dulce de leche	6,71	6,02	6,68
Crema o natilla	0,44	0,1	0,13
Total	46,1	48,25	62,8

Nota: Elaboración propia con datos de la CNPL, 2024b.

Al observar las variaciones anuales en las importaciones de los productos lácteos es posible determinar que, pese a que en algunos años el crecimiento ha sido moderado, la tendencia ha sido positiva. Al comparar directamente los datos de 2021 con la proyección realizada para 2025, mostrada en la Tabla 6, es posible determinar ciertos comportamientos. En este sentido, los mayores incrementos en las importaciones se han dado en: mantequilla y otras grasas (672,27%), quesos (171,01%), otras fermentadas (133,33%), yogur (121,31%), y suero, proteína y deslactosada (95,72%). Contrario a esto, los productos que han presentado una disminución en sus importaciones han sido crema o natilla (-75%) y leche evaporada (-6,15%). El resto se han mantenido estables, pero con variaciones positivas.

Tabla 6.

Costa Rica. Evolución de las importaciones totales de productos lácteos por producto en miles de dólares, 2021-2025 (proyección anual con datos al 31 de mayo).

Producto	Año				
	2021	2022	2023	2024	2025 (proyectado)
Quesos	28,29	34,16	42,14	57,8	76,67
Condensada y dulce de leche	10,91	14,26	14,54	15,14	16,14
Materizadas	8,45	9,84	9,83	8,39	11,99
Producto lácteo y grasa vegetal	8,41	10,08	13,29	11,76	11,39
Suero, proteína y deslactosada	6,77	12,64	9,22	12,21	13,25
Evaporada	3,09	2,79	3,56	4,88	2,9
Helados	2,07	1,96	2,18	2,57	2,96
Yogurt	1,83	2,08	2,45	3,41	4,05
Crema o natilla	1,28	0,43	1,06	0,18	0,32
Mantequilla y otras grasas	1,19	4,93	4,77	6,24	9,19
Polvo	1,15	2,02	0,12	1,28	1,89
Fluida	0,75	1,25	1,52	1,27	0,9
Otras fermentadas	0,06	0,06	0,07	0,07	0,14
Total	74,25	96,5	104,75	125,2	151,79

Nota: Elaboración propia con datos CNPL, 2024b.

Ningún producto ha mantenido una tendencia creciente tanto en los primeros cinco meses del año como en el resto del periodo. Algunos productos que presentaron un aumento en los primeros quince meses respecto al año anterior, redujeron su ritmo de crecimiento en los meses siguientes. Por el contrario, otros como quesos, suero, proteína y deslactosada, yogurt, mantequilla y otras grasas, así como otras fermentadas, han presentado un aumento mayor entre enero y mayo, lo que podría deberse a un cambio en el comportamiento del mercado a lo largo del año.

Este crecimiento en las importaciones de los productos lácteos ha generado un aumento en la cantidad de marcas en las cadenas de supermercados. En el año 2019, se registraban 67 marcas diferentes, mientras que, para 2024, esa cifra se elevó a 102 marcas, lo que representa un aumento del 52,23%. Esto ha intensificado la competencia, particularmente para los productores locales, quienes deben defender su posicionamiento en el mercado nacional.

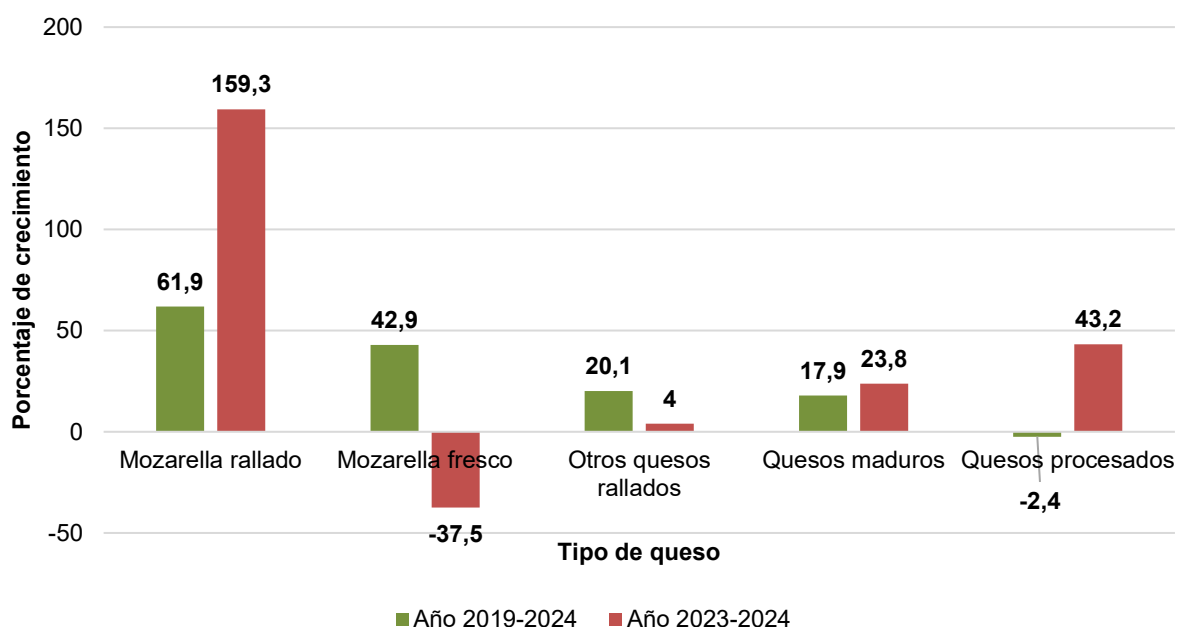
La CNPL (2024b) ha identificado que, entre los años 2019 y 2024, la categoría de la leche donde la competencia se ha intensificado de forma notoria ha sido en la de quesos; siendo esta la categoría donde se ha registrado el mayor crecimiento tanto en cantidad como en porcentaje de productos importados (p.12). Respecto al origen

de las importaciones de los quesos, en el primer semestre del año 2024, estas se concentraron en: Estados Unidos (85%), El Salvador (8%), Países Bajos (3%), Italia (3%) y otros países (1%) (CNPL, 2024b, p.21); lo que evidencia la relevancia de Estados Unidos en este aumento de las importaciones nacionales de queso.

La Figura 6 evidencia que, las importaciones de quesos entre 2019 y 2024 han aumentado principalmente en dos tipos, queso mozzarella rallado (61,8%) y queso mozzarella fresco (42,9%). Entre 2023 y 2024, se identifica una aceleración en las importaciones para el queso mozzarella rallado (159,3%), mientras que las del queso mozzarella fresco disminuyeron (-37,5%). Esto podría deberse a un cambio en las preferencias de los consumidores o a una variación en los canales de distribución.

Figura 6.

Costa Rica. Crecimiento de las importaciones de distintos tipos de queso con base al volumen, 2019-2024 y 2023 y 2024.



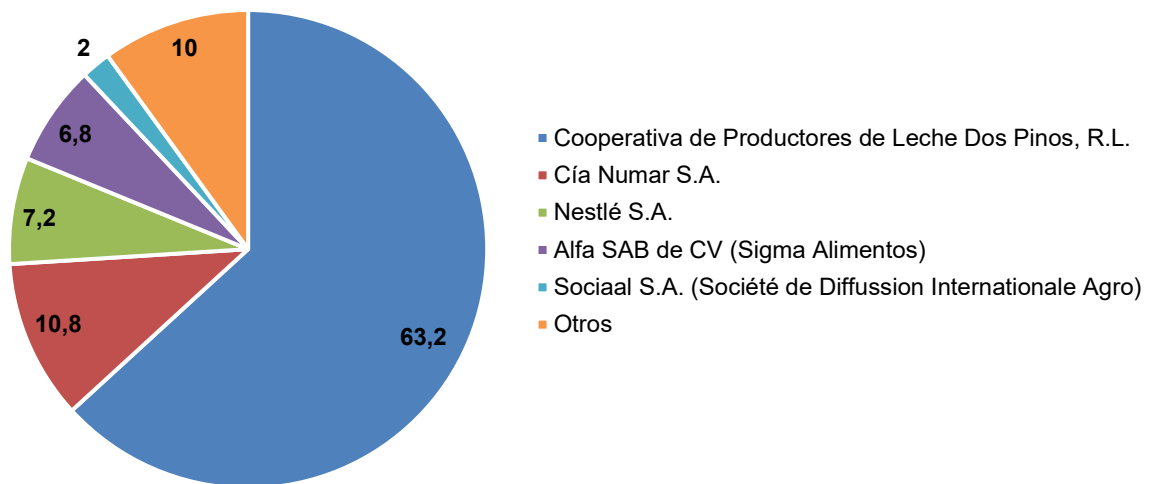
Nota: Elaboración propia con datos de la CNPL, 2024b.

A nivel nacional, la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L., lidera el mercado en términos de participación. Esto se debe, principalmente, al porcentaje anual de sus ganancias que invierte en procesos de innovación. Tal como lo menciona la gerente de Comunicación y Relaciones Comunitarias de Dos Pinos, Sofia Valverde (2023), “Hemos sido pioneros en el desarrollo de iniciativas innovadoras implementadas en toda nuestra cadena de valor”. Estas iniciativas contemplan “desde

desarrollo de productos, valor nutricional, empaques y en impulsar la economía circular en los procesos y en las fincas” (Delfino, 2023, p.1). Asimismo, esta cooperativa se mantiene en constante actualización tecnológica, lo que le permite ofrecer los productos demandados según la necesidad de cada consumidor.

Figura 7.

Costa Rica. Participación en el mercado de las empresas lácteas, 2023.



Nota: Elaboración propia con datos de Euromonitor, 2025.

En línea con lo anterior, la Figura 7 permite identificar a las empresas con mayor participación en el mercado lácteo costarricense. Estas destacan por su reconocimiento tanto nacional como internacional, así como por la innovación constante que mantienen en sus procesos productivos y en la generación de sus productos finales. Estos factores les permiten diferenciarse de otras empresas del sector, lo que les otorga una posición competitiva. Es relevante mencionar que, estas empresas presentan, en su mayoría, economías de escala, las cuales permiten una producción a gran volumen, reduciendo los costos y aumentando la eficiencia.

COOPEBRISAS R.L., tal como lo establece S. Rodríguez (comunicación personal, 3 de enero de 2025), es la tercera planta procesadora de leche fluida más grande a nivel nacional. Esto le otorga cierto nivel de capacidad estratégica para posicionarse como un actor relevante en el sector lácteo costarricense. Sumado a ello, R. Rojas (comunicación personal, 3 de enero de 2025) señala que la cooperativa es únicamente antecedida por Dos Pinos y Sigma. No obstante, aunque la cooperativa cuenta con clientes y rutas en Guanacaste, Alajuela, San José, Cartago

y Puntarenas, no posee la misma capacidad que Sigma y Dos Pinos de abarcar el mercado a nivel nacional ni de cubrir los puntos de venta en el país.

El volumen de procesamiento de leche fluida promedio de la cooperativa experimenta variaciones durante el año, en función de la disponibilidad láctea. Según R. Rojas (comunicación personal, 3 de enero de 2025) durante los periodos en que la producción láctea se encuentra en su auge, el procesamiento diario puede alcanzar entre 25.000 y 30.000 kilos de leche fluida. En contraste, en momentos de menor oferta, esta cantidad desciende a alrededor de 23.000 kilos diarios.

En el proceso productivo, toma relevancia la variación en la cantidad de leche que los productores ofrecen a la cooperativa. Esta oferta presenta picos a lo largo del año que no siempre están correlacionados con la demanda de la cooperativa, ya que la disponibilidad de leche por parte del productor no necesariamente coincide con las necesidades del mercado. Por ejemplo, los picos estacionales de demanda se concentran en períodos como Semana Santa, julio y las vacaciones de fin de año. Un factor que influye en ello es el clima, el cual incide en la producción de la leche.

Existen otros indicadores fundamentales para desarrollar un proceso productivo, tales como, la productividad del personal. En el caso de COOPEBRISAS R.L., el tiempo que cada uno de los 133 trabajadores dedica a la elaboración de un producto es relativo. Esto se debe a que la cooperativa produce y comercializa una gran variedad de derivados de la leche, entre los que se encuentran: queso mozzarella, natilla, yogurt, queso crema, queso fresco, entre otros. Es decir, sus trabajadores no se especializan en la producción de un bien en específico.

Aunado a lo anterior, la selección de los proveedores de la materia prima resulta fundamental para la fabricación de un producto acorde a los estándares esenciales de calidad. Ejemplificando lo anterior, la cooperativa ha desarrollado alianzas estrategias con empresas dedicadas a la comercialización frutícola. De tal manera, los *topping* para el yogurt que produce COOPEBRISAS R.L. cumplen con los estándares de producción. Esto permite a la cooperativa mantener la calidad de sus productos, sin recurrir a procesos en los que tiene menor especialización.

Respecto a ello, S. Rodríguez (comunicación personal, 3 de enero de 2025) menciona que las industrias proveedoras de materia prima seleccionadas por COOPEBRISAS R.L., ofrecen productos caracterizados por una calidad que se

mantiene en el tiempo. Esto le permite a la cooperativa centrar esfuerzos en desarrollar productos creativos que se destaquen en el mercado. De tal manera, la identificación y posterior selección de los proveedores es relevante en la producción de productos derivados de la leche acordes a los requerimientos identificados.

Pese a los desafíos que implica mantener este enfoque, la cooperativa ha establecido estrictos controles de calidad de los productos fabricados para garantizar una estandarización en la distribución a nivel nacional. En este sentido, se llevan a cabo análisis para medir las bacterias, células somáticas y los sólidos presentes en la leche fluida; lo cual, además, permite identificar a los productores que comercializan leche de mayor calidad. Del proceso adecuado de selección de la materia prima, va a depender la producción de derivados de la leche alineados con los estándares.

Respecto a las instituciones relacionadas con el sector lácteo nacional, COOPEBRISAS R.L. mantiene vínculos dependiendo del rol que cada entidad desempeña. En este sentido, a nivel local, la cooperativa tiene relación con la Municipalidad de Zarcero, debido a las solicitudes recibidas para participar en actividades organizadas por esta. Por su parte, la Asociación de Desarrollo Integral (ADI) de Brisas, suele acercarse a la cooperativa con solicitudes de apoyo y donación.

COOPEBRISAS R.L. también mantiene vínculos con entidades del sector público. Con el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), la relación es más activa, principalmente en lo relacionado con el programa Bandera Azul Ecológica, y el manejo de la abonera y el invernadero. En el caso del Instituto de Desarrollo Rural (INDER), actualmente no se establece ninguna relación directa. El Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA) realiza inspecciones a la planta de procesamiento para garantizar que se cumplan las normas establecidas en el sector.

A nivel internacional, destaca la relación con la Sociedad Alemana para la Cooperación Internacional (GYZ), con quien la cooperativa colabora en el marco de TRANSFORMA-INNOVA. Sumado a ello, COOPEBRISAS R.L. forma parte de redes cooperativas impulsadas por la Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV).

Además, participa activamente en la CNPL, donde la gerente general, como representante de COOPEBRISAS R.L., asiste dos veces al mes a las reuniones de la Junta Directiva, representando a las cooperativas productoras de leche del país. En esta línea, la cooperativa mantiene vínculos con la Unión Regional de Cooperativas

de la Zona Norte (URCOZON), a través de procesos formativos y capacitaciones que se desarrollan en coordinación con la DGRV.

Destacan los reglamentos técnicos establecidos por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC). Entre las regulaciones se encuentran: RTCA 67.04.73:17 Leche Ultra Alta Temperatura (UAT o UHT); Reglamento Técnico Centroamericano RTCA 67.04.76:18 Productos Lácteos. Leches en Polvo y Crema (Nata) en Polvo; RTCA Productos Lácteos. Quesos no madurados, incluidos el queso fresco; entre otros. El propósito de estos reglamentos es asegurar que las empresas ofrezcan productos que cumplan con los estándares establecidos, y que no generen a través de los precios una competencia desleal en el mercado. Recientemente, destaca el decreto N°42962, en el cual el MEIC establece los “Lineamientos para la inspección de mercado por parte de organismos acreditados, a fin de que se constate de forma privada el cumplimiento de los reglamentos técnicos emitidos por el MEIC”.

Asimismo, se debe considerar la reforma a la sección II de la Ley N°10473, del 15 de noviembre de 2024, Ley General de la Calidad, la cual establece disposiciones para la vigilancia de mercado. Esta normativa exige a las empresas el cumplimiento de los reglamentos técnicos y la responsabilidad en la calidad de sus productos.

En este contexto normativo y comercial, para COOPEBRISAS R.L. resulta factible establecerse en nichos de mercado como el hotelero, así como en diferentes restaurantes y cafeterías a nivel nacional. En este sentido, S. Rodríguez (comunicación personal, 3 de enero de 2025) menciona que, “en la economía de Costa Rica, el principal factor de crecimiento es el turismo, entonces ataquemos esa área (...) Tenemos a un montón de hoteles de Guanacaste (...) Entonces, eso nos ayuda bastante a mantener las ventas”. Dada la relevancia de estas ventas para la cooperativa, surge la necesidad de generar estrategias que permitan contrarrestar los efectos que generan los periodos de estacionalidad, en los cuales, las ventas disminuyen y, por ende, los ingresos netos de la cooperativa también lo hacen.

4.1.2 Eslabones productivos

La calidad de los productos derivados de la leche está determinada por el tratamiento que se le da a la leche fluida y las demás materias primas en cada etapa de la cadena de valor. Para garantizarla, COOPEBRISAS R.L. establece controles de calidad en las fases previas a la fabricación, que incluyen la selección de la materia

prima, el transporte, el almacenamiento y la refrigeración. Estas fases dependen de actores específicos como los productores, los transportistas y los comercializadores.

La Figura 8 presenta los eslabones de la cadena de valor. Para que los diferentes productos estén disponibles en el mercado, los proveedores de la materia prima y la cooperativa deben de realizar una serie de procesos operativos y logísticos. En este sentido, la atención que se le brinde a las actividades indirectas va a generar efectos en la producción de los derivados de la leche.

Figura 8.

Flujo de eslabones de la cadena de valor de COOPEBRISAS R.L.



Nota: Elaboración propia a partir de hoja de observación, 2025.

Para llevar a cabo el proceso productivo, la cooperativa selecciona la materia prima necesaria, con especial atención en la leche fluida, que constituye el principal insumo. Así las cosas, el primer paso para asegurar una producción láctea de calidad empieza con un adecuado manejo del ganado. En este sentido, su alimentación debe de ser equilibrada, incluyendo las proteínas y los suplementos que se requieren para obtener una óptima producción de leche fluida. Es relevante mencionar que, para ello se toman en cuenta las consideraciones de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2023), las cuales establecen lo siguiente:

La leche cruda de buena calidad no debe contener residuos (...); no debe ser insípida ni tener color y olor anormales; debe tener un contenido de bacterias bajo; no debe contener sustancias químicas (por ejemplo, antibióticos y detergentes), y debe tener una composición y acidez normales. (p.1)

Para ello, el Departamento de Planta de Lácteos de COOPEBRISAS R.L. establece el Reglamento de Recolección y el Reglamento de Recibo de Leche. En estos se establecen los estándares de la leche fluida que limitan la cantidad de bacterias, células somáticas, sólidos permitidos, entre otros. Esto permite a la cooperativa asegurar la uniformidad del producto comercializado.

En el territorio de Zarcero, el sector lechero requiere de una serie de insumos para llevar a cabo el proceso productivo con un óptimo rendimiento. En este sentido, el ganado tanto de carne como de leche ha consumido principalmente pasto mejorado y pasto natural. No obstante, en la actualidad estos han variado su representatividad e importancia, sustituyéndolos por concentrados, forrajes e incluso desechos agrícolas. Es relevante mencionar la importancia que ha obtenido el mejoramiento genético mediante de la inseminación artificial. A través de esta, los productores buscan obtener mejoras en la producción, la calidad y la eficiencia de la leche fluida (S. Rodríguez, comunicación personal, 3 de enero de 2025).

Continuando con los eslabones productivos, el transporte de la materia prima representa un papel crucial en la cadena láctea. En el caso de COOPEBRISAS R.L., toma relevancia el acceso a las fincas lecheras debido a que estos dificultan el transporte. Esto se debe a las calles angostas e irregulares que se ubican cerca de esta cooperativa, lo que genera que las vías de comunicación sean propensas a dañarse con mayor regularidad. Esta leche se traslada por medio de camiones cisterna, desde la lechería hasta la cooperativa, donde es recibida y se lleva a cabo el proceso productivo. La corta distancia entre COOPEBRISAS R.L. y las fincas de los proveedores es un factor estratégico tanto para los productores como para la cooperativa, ya que ven disminuidos los costes de transporte (S. Rodríguez, comunicación personal, 3 de enero de 2025).

Por su parte, el almacenamiento y la refrigeración de la materia prima, como de los productos derivados de la leche que produce la cooperativa, se encuentran apegados a estrictos controles que pretenden garantizar un manejo adecuado. Es relevante tomar en consideración cómo una falla o ineficiencia en las operaciones o en alguno de los eslabones productivos tiene incidencias directas en toda la cadena de valor (S. Rodríguez, comunicación personal, 3 de enero de 2025).

Para cada uno de los productos derivados de la leche, la cooperativa debe de garantizar que las operaciones de la planta, tales como los procesos de producción, empaquetado, envasado, etiquetado y almacenamiento estén acordes a los requerimientos establecidos por las instituciones rectoras, como el Ministerio de Salud (MINSA). Esto asegura la implementación de buenas prácticas en el proceso productivo (S. Rodríguez, comunicación personal, 3 de enero de 2025).

En el proceso de distribución y logística de salida, COOPEBRISAS R.L. cuenta con doce camiones propios, de los cuales once tienen una ruta establecida y el camión número doce está disponible en caso de que uno falle. A través de esto, la cooperativa reduce en este eslabón la posibilidad de que se atrase el proceso de comercialización o se dañe el producto derivado de la leche fabricado (S. Rodríguez, comunicación personal, 3 de enero de 2025).

La mercadotecnia y ventas permiten compartir con los consumidores novedades de la cooperativa e identificar los productos derivados de la leche con alto consumo en el mercado nacional, sin dejar en rezago algunos otros con crecimiento potencial, como el yogurt. De esta manera, los productos producidos llegan a un consumidor final que los demanda en base a una necesidad experimentada.

El valor se genera en cada etapa productiva, desde que los productores establecen estándares de calidad, hasta que la cooperativa comercializa los productos derivados de la leche. Algunos de los procesos tecnificados que desarrollan los productores de leche son: gestión de la producción por medio de máquinas de ordeño, inseminación artificial de vacas y manejo adecuado de los desechos.

4.2 La cadena de valor de los productos lácteos de COOPEBRISAS R.L.

Con el propósito de describir la cadena de valor de los productos lácteos elaborados por COOPEBRISAS R.L. para la optimización de los procesos, es necesario conocer la logística de entrada y de salida que forman parte de dichos nodos; el cual corresponde al segundo objetivo de la presente investigación.

4.2.1 Logística de entrada

Primeramente, los proveedores de insumos necesarios para la elaboración de los productos lácteos son pilar importante en el desarrollo de la cooperativa; desde la elección del proveedor hasta el servicio de distribución. De acuerdo con S. Rodríguez (comunicación personal, 3 de enero de 2025), para agilizar la recolección de insumos,

la cooperativa cuenta con empresas proveedoras contratadas que ofrecen integral, desde la compra de la materia prima hasta su entrega directa en las instalaciones. Entre los insumos se encuentran la mermelada utilizada en la producción de yogurt; colorantes de fresa, frutas, melocotón y uva, destinados a mejorar la presentación de los productos; así como especias, maicena, desecantes, preservantes, leche en polvo, sal, Textrion, toppings, crema helada, materiales de empaque, entre otros.

El proceso de recepción de los proveedores es conocido por los empleados de la cooperativa como “proveeduría a la planta”. En este proceso, ciertas veces por semana, los transportes correspondientes llegan a las instalaciones de COOPEBRISAS R.L. a entregar la mercadería requerida. No obstante, en el lugar en que está ubicada la planta se dispone de un minisúper, en donde además de ofrecer sus productos derivados de la leche, facilita el acceso a insumos comunes necesarios para las operaciones. Esta alternativa se utiliza únicamente cuando se trata de ingredientes que no alteran las características del producto final (S. Rodríguez, comunicación personal, 3 de enero de 2025).

Cabe destacar que, la cooperativa recibe de forma constante solicitudes de parte de diferentes proveedores de insumos interesados en establecer alianzas estratégicas para su abastecimiento (S. Rodríguez, comunicación personal, 17 de setiembre de 2025). Si bien los proveedores de leche fluida se encuentran distribuidos en la zona norte, para el resto de los insumos la cooperativa ha incorporado, dentro de su estrategia de innovación, un paso clave: mapear quienes serán sus proveedores de materia prima según el producto específico.

Este proceso inicia con la idea de un nuevo producto, seguida de la búsqueda de proveedores en su base de datos, de los cuales se seleccionan al menos dos. De esta manera, se garantiza el abastecimiento continuo y se evita la dependencia de un único proveedor, asegurando además que las diferencias entre los insumos no generen variaciones en la calidad de los productos finales. Conforme la frecuencia en que la cooperativa rote su inventario o fluctúe su demanda, así será la constancia que produzcan; no siempre necesitarán los mismos insumos ni las mismas cantidades (S. Rodríguez, comunicación personal, 17 de setiembre de 2025).

Ahora bien, con respecto al insumo de leche fluida el proceso es diferente, ya que para estos la cooperativa tiene definidas las características deseadas para cada

parte del proceso. Dicho esto, es necesario conocer que los productores de leche que suministran el recurso a la cooperativa son mayormente pequeñas empresas de Zarco y sus alrededores. Para conocer la relación comercial entre ambas partes se realizó un cuestionario, específicamente a los productores de leche fluida, siendo esta un área vulnerable en temas de estándares.

De acuerdo con una comunicación personal con Ronny Rojas (3 de enero 2025), cada productor de leche fluida debe de entregar su producción a los recolectores de la cooperativa, en una constancia de día por medio cuando son más de 208 kg de leche. Sin embargo, en concordancia con el Reglamento de Recibo de la Leche del Departamento de Planta de Lácteos (2025) “En caso de que la entrega fuese menor se acordará con el productor para realizarla cada 3 o 4 días máximo, librando a COOPEBRISAS R.L. de la responsabilidad por la calidad de la leche recibida” (p.18). Normalmente, los productores entregan lo recolectado en cuatro ordeños y el precio va a depender por los litros recolectados.

Adjunto a ello, tal como señala el reglamento, la cooperativa asigna un precio base por cada litro de leche recolectada. Para que COOPEBRISAS R.L. tome en cuenta a un productor de leche, debe de cumplir con requisitos legales, de calidad y sanidad (Departamento de Planta de Lácteos, 2025, p.6). Partiendo de ello, se “recibirá la totalidad de la producción de leche a sus asociados que posean certificados activos de entrega de leche siempre y cuando esté en capacidad tanto de procesarla como de que exista mercado para vender los productos derivados” (Departamento de Planta de Lácteos, 2025, p.6). En caso contrario, se le notifica con 15 días de anticipación al productor sobre las políticas que se llevarán a cabo para la recolección del recurso.

Un aspecto importante respecto a la logística de entrada es que el productor de leche debe de asumir el costo del transporte. Por ello, la cooperativa paga cierto monto por el recurso lácteo que abastecen, pero a esto, se le rebaja del pago total, el costo del transporte. Este último va a depender de la distancia en la que se encuentra su propiedad de la cooperativa. El objetivo de esto es que el productor analice si le conviene ser proveedor de esta, o bien, desea prestarle su servicio a otra entidad más cercana a su finca. (R. Rojas, comunicación personal, 3 de enero de 2025)

Otra razón del porqué el costo del transporte es responsabilidad del productor de leche, es porque tercerizan dicho servicio; es decir, una empresa ofrece el outsourcing para la recolección. La elección de la empresa encargada de la recolección de leche fluida es un elemento importante para lograr la ventaja competitiva. Son estos recolectores los que tienen contacto directo con los productores; supervisar la calidad y servicio de este eslabón, le brinda valor a la cadena. (R. Rojas, comunicación personal, 3 de enero de 2025)

Para asegurar lo anterior, los recolectores de leche deben seguir el Reglamento de Recolección COOPEBRISAS R.L. del Departamento de Planta de Lácteos (2024). Dentro de las cláusulas de la empresa recolectora está velar por la sanidad y el funcionamiento del transporte. También, deben lavar la superficie externa del camión, así como la debida desinfección y lavado de la superficie interna, para cuidar el recurso lácteo recolectado. Es necesario que el espacio de la cisterna sea acorde a los trayectos asignados de la cooperativa, quedando un espacio libre de 3% previniendo un aumento de producción de leche, entre otros (p.8).

Una vez el recurso lácteo haya sido recolectado, la cooperativa no puede devolverlo en ninguna circunstancia; el indicador de devolución de proveedores en temas de leche fluida no aplica en este estudio. Debido a la naturaleza del recurso no es recomendada su devolución por brechas de información, por ejemplo, no es posible conocer cómo se ha tratado el recurso y ante qué factores ha sido expuesto (R. Rojas, comunicación personal, 3 de enero de 2025). Si el recurso no cumple los estándares de calidad, se le aplica un rebajo en el pago al proveedor. Por otro lado, si se detecta contaminación de la leche, se genera el desecho por completo de esta; el productor debe hacerse responsable monetariamente de las pérdidas, además de una restricción de proveeduría hasta mostrar la salubridad de su insumo. Los recolectores de leche por su parte tienen la obligatoriedad de seguir el reglamento de higiene de la cisterna, para que no contamine las siguientes recolecciones.

Lo anterior es mencionado ya que existen diferentes prácticas que provocan daños en la leche y, en consecuencia, contaminan el insumo recolectado en la cisterna. En ocasiones sucede que los productores les suministran antibiótico a sus vacas por problemas de salud y luego entregan la leche fluida a los recolectores, lo que genera que la leche almacenada en la cisterna se contamine. Según se comentó en la entrevista, dependiendo de cuanta leche estuviera almacenada, así será el costo

que deberá pagar el productor; monto que suele rondar los tres o cuatro millones de colones (S. Rodríguez, comunicación personal, 3 de enero de 2025). Estas medidas son fundamentales pues un producto derivado de la leche no puede producirse con antibiótico; no es sano para el ser humano consumirlos.

Rojas comenta un caso hipotético en donde representa cuanta importancia debe tener para el productor el correcto manejo de la leche, así como la significancia de su responsabilidad. “Si es un productor que nos entrega 300 kilos [de leche], por decir algo, pero viene en una cisterna con 9000 kilos y los 9000 kilos se contaminaron. [Los productores] tienen que pagar el precio de esos 9000 kilos” (R. Rojas, comunicación personal, 3 de enero de 2025); demostrando que ellos deben hacerse responsable del 100% de leche perdida, de problemas en la cisterna, del transporte, y de los daños en la planta.

Al respecto, la cooperativa procura cuidar su producción mediante estudios de laboratorio. Cuando es necesario que una vaca reciba tratamiento, como antibiótico, COOPEBRISAS R.L. brinda la opción a los proveedores de enviar cada semana muestras de leche; con ello, se evita que el productor desconozca de dicho químico en su recurso lácteo. De hecho, los empleados comentan que las muestras llegan diariamente a la planta. Se espera que los productores sean responsables con el recurso que brindan, sin embargo, en el 2023 se presentaron cuatro casos en los que se perdieron cantidades elevadas de leche a causa de esto (S. Rodríguez, comunicación personal, 3 de enero de 2025).

Además de esta práctica, existen dos razones más por las que la logística de entrada puede verse interferida: el alto porcentaje de bacterias en la leche y/o un alto nivel de células somáticas¹. Para ello se sigue un reglamento, el cual limita la cantidad permitida y el precio del recurso en caso de que los niveles normales varíen (R. Rojas, comunicación personal, 3 de enero de 2025). La Tabla 7 presenta los rangos definidos por la cooperativa, así como el porcentaje de pago establecido.

¹ En esta investigación, las Células Somáticas se entienden como componentes provenientes del tejido mamario de las vacas y de los leucocitos. Su recuento indica calidad de la leche fluida y salubridad de la ubre (Li et al., 2014, p.517).

Tabla 7.

COOPEBRISAS R.L. Rango de Células Somáticas, 2025.

Rango	Porcentaje de pago extra sobre precio base
0 - 150 000	+ 4.0 %
150 001 - 300 000	+ 3.0 %
300 001 - 400 000	2.0 %
400 001 - 600 000	- 15 %
800 000 - 1 000 000	- 25%
1 000 001 - En adelante	- 50 %

Nota: Departamento de Planta de Lácteos, 2025, p.32.

En el análisis anterior, se muestran los diferentes procesos iniciales de la elaboración de los productos derivados de la leche de COOPEBRISAS R.L. La coordinación en la compra de los insumos para la producción, la tercerización en el transporte de los recolectores de leche, y la comunicación con los proveedores brindan agilidad y optimización en el abastecimiento de los insumos. Como se pudo observar, la leche fluida es su recurso principal y el que mayor atención necesita; el hecho de que se tenga un control sanitario, el reglamento y la asignación de responsabilidad para el productor de leche mitigan el riesgo de daños, y aseguran la continuidad operativa.

Sin embargo, los eventos en donde se daña la leche por antibiótico aún ocurren esporádicamente durante el año, por lo que evidencian brechas de capacitación en los proveedores. Es decir, pese a que se reconoce que este eslabón le brinda valor a la cadena de COOPEBRISAS R.L., así como el debido cuidado para evitar que la eficiencia disminuya, también es posible que con el análisis se revelen oportunidades de mejora en donde se busque optimizar la logística de entrada y con ello, optimizar aún más las operaciones de la cooperativa.

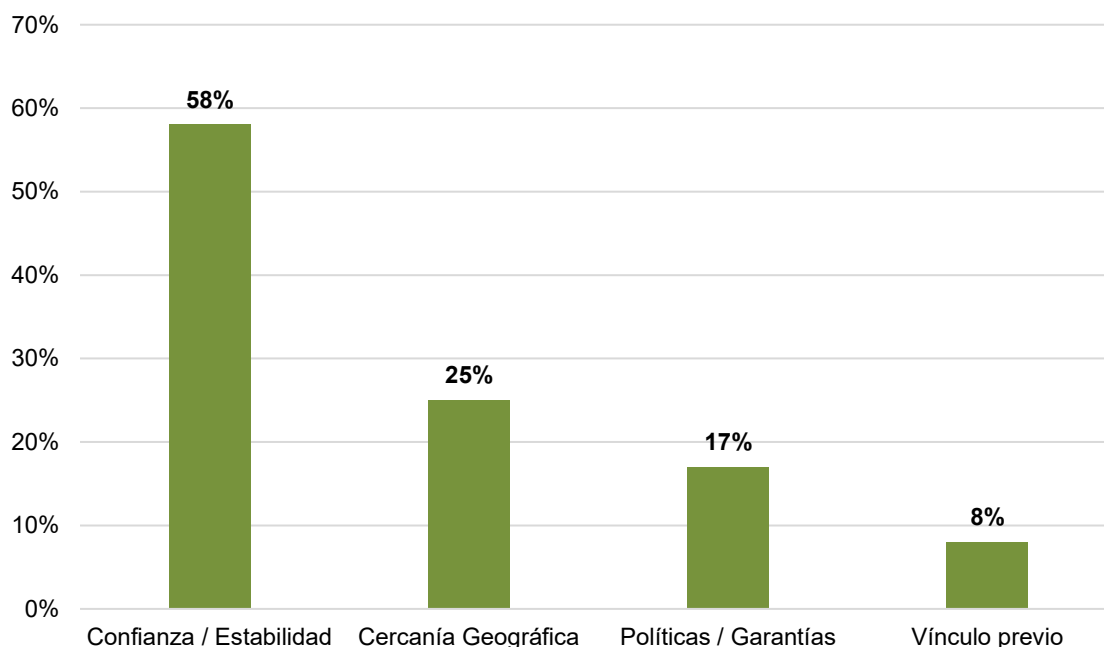
Por su parte, con el propósito de conocer la percepción de los productores de leche desde una visión general de su relación con la cooperativa, se aplicó un

cuestionario telefónico específicamente a los productores de leche fluida de COOPEBRISAS R.L.; siendo estos eslabones fundamentales para la producción de los productos lácteos. En el Anexo 2 es posible observar las respuestas de los productores cuestionados. Los sujetos que participaron tienen entre siete meses a veinticinco años de relación comercial con la cooperativa, reflejando que además de ingresar nuevos productores de leche, tiene relaciones sólidas de fidelización y continuidad a lo largo de los años.

Partiendo de lo anterior, el motivo por el que los proveedores le venden leche fluida a COOPEBRISAS R.L. es variado. Algunos comentan que es por la confianza y la estabilidad que brinda la naturaleza de ser cooperativa. Otros, especialmente los ubicados en Brisas y Palmira, comentaron que por su cercanía con esta; las políticas y garantías es otro aspecto que contribuye. Uno de los productores comentó que su motivo es que años atrás, trabajó como operario de esta cooperativa, por lo que confía en el trabajo. En la Figura 9, se observan los porcentajes de estas respuestas.

Figura 9.

COOPEBRISAS R.L. Principales motivos para ser proveedores de leche fluida, 2025.



Nota: Elaboración propia con base en cuestionario aplicado por las autoras (2025).

En línea con lo anterior, se les preguntó a los proveedores, qué mejorarían de la relación comercial con COOPEBRISAS R.L. De los doce productores, cuatro de ellos respondieron que no estaban satisfechos con los precios, consideran que no son

justos en relación con la calidad que ofrecen. Sugieren tomar en cuenta las razas de ganado para el ajuste de precios, ya que tienen linajes sobresalientes que pueden aportar mayor calidad a sus productos lácteos. Además de esto, les gustaría mayor capacitación en temas de ganado, alimentación y calidad de la leche, así como charlas en donde se les actualice la situación del mercado y las nuevas tecnologías.

En conjunto, los aspectos resultantes de este cuestionario son oportunidades para formular estrategias a favor de la relación con estos actores de su cadena valor; siendo esto clave para la fidelización de productores a largo plazo.

4.2.2 Logística de salida

Con respecto a la logística de salida, la investigación se enfoca en las diferentes acciones y prácticas que logran que el producto final llegue hasta los consumidores. Es necesario conocer que para la adecuada distribución y comercio de los productos derivados de la leche producidos por COOPEBRISAS R.L., están distribuidos en 10 rutas nacionales. Asimismo, se tienen alianzas con diversas empresas las cuales reciben los productos de la cooperativa, y se encargan de distribuirlos por su parte (S. Rodríguez, comunicación personal, 3 de enero de 2025).

Ahora bien, como parte del adecuado manejo de la logística de salida está el mantenimiento de los recursos que hacen posible dicho proceso. Para ello, la cooperativa cuenta con doce camiones propios, de los cuales once tienen una ruta establecida semanalmente; el camión número doce está disponible en caso de que uno falle. Una de las responsabilidades de cada conductor, es iniciar sus labores velando por el mantenimiento y revisión del medio de transporte (R. Rojas, comunicación personal, 3 de enero de 2025). Lo que reduce a la vez, la posibilidad de que se dañe el producto derivado de la leche.

Además, es fundamental considerar el costo de distribución del producto de COOPEBRISAS R.L. como un factor clave para la asignación de las rutas. Cada trayecto que realizan los camiones está pensado bajo criterios de rentabilidad y el beneficio de la cooperativa. Cuando una ruta no está siendo rentable, el encargado de la logística de salida toma la decisión de cerrarla y reorganizar la distribución de los productos (R. Rojas, comunicación personal, 3 de enero de 2025). O bien, se realiza un análisis de mercado para buscar estratégicamente nuevas rutas en donde pueden ofrecer sus productos derivados de la leche.

Ejemplificando lo anterior, en un estudio realizado por Melissa Marín (2019), se observó que la cooperativa tenía abastecido una amplia región de la provincia de Guanacaste. Sin embargo, la ruta no era tan eficiente en sus entregas por la distancia entre los territorios, por lo que se decidió establecer un centro de distribución en Liberia, “dado el crecimiento y la necesidad de poder dar un mejor servicio, rapidez a la hora de las entregas y una atención más personalizada de los clientes” (p.2); evidenciando el compromiso de la cooperativa con comercializar sus productos en el territorio nacional, así como facilitar su accesibilidad.

Es importante resaltar que, el análisis de la distribución de trayectos es parte de la gestión de la logística de salida. Existen tipos de actividades que afectan a la ventaja competitiva, por lo que la asignación, el diseño y el ajuste constante de las rutas es fundamental para encontrar la eficiencia de este eslabón. En esta logística también se involucran los recursos económicos, mismos que tienen como objetivo vender y distribuir su producción. Estos recursos cubren diferentes gastos, como lo es la gasolina, el mantenimiento o reparación del camión, los salarios de los distribuidores, mantenimiento del sistema de refrigeración, entre otros; por lo que dichos factores determinan junto al volumen de las ventas, la rentabilidad de la ruta. Cabe destacar que, existen sectores o zonas que están invisibilizadas o no se está explorando su máximo potencial, por lo que considerar la reorganización de rutas es una manera de promover la mejora continua y su rentabilidad en el territorio (R. Rojas, comunicación personal, 3 de enero de 2025).

Afirmando lo anterior, Rojas menciona que meses atrás existía una ruta exclusiva a Paso Canoas, sin embargo, se consideró que podía adentrarse más en la zona y lograr cubrir Pérez Zeledón. Con ello, se está atendiendo y entregando productos a más consumidores, lo que ha hecho que las ventas aumenten en estas zonas alejadas de la cooperativa. Los beneficios de ello también son méritos de los distribuidores, los cuales analizan el mercado y venden por su cuenta a consumidores adicionales a los que tienen contrato. De hecho, “se está creando una nueva [ruta] para que ellos la hagan ser rentable en poco tiempo” (R. Rojas, comunicación personal, 3 de enero de 2025).

El tiempo de entrega también juega un papel importante en la logística de salida. El hecho de entregar el producto a los clientes frecuentemente reduce el inventario y las cuentas por cobrar. Además de esto, el tener la distribución de

entregas planificada y pensada estratégicamente, es una actividad que de forma indirecta contribuye a la logística de salida, ya que provoca la reducción u optimización de actividades directas, como lo es el tiempo de viaje de los distribuidores.

Para el funcionamiento de COOPEBRISAS R.L., los distribuidores forman tres grupos: el de clientes o cuentas claves, el de empresas más grandes, y distribuidores en el campo. El primer grupo está compuesto por empresas como Pequeño Mundo, Mayca, Shoppers y otros; se les entregan los productos lácteos de acuerdo con lo establecido entre la cooperativa y el cliente, usualmente es el día y el lugar que ellos requieran (S. Rodríguez, comunicación personal, 3 de enero de 2025). La importancia de este sector comercial está en que “al ser tiendas muy visitadas por todos los costarricenses, es una gran oportunidad de llegar a los consumidores y que el producto tenga un mejor impacto en el mercado” (Marín, 2019, p.5).

El segundo grupo de distribuidores se encargan de abastecer grandes empresas a quienes la cooperativa les maquila, por ejemplo: Auto Mercado, Walmart, y otras cadenas. COOPEBRISAS R.L. produce lo que les solicitan por medio de WhatsApp o vía telefónica, lo cual se genera una orden de compra, y uno de los camiones se encarga de ir a dejarles los productos. Sin embargo, el producto como tal no lleva el nombre de la cooperativa, si no, la empresa que lo compró puede marcarlo con su propia marca (S. Rodríguez, comunicación personal, 3 de enero de 2025). Pese a que con esta práctica consolida alianzas comerciales, limita su posicionamiento en el mercado final, invisibilizando la marca ante los consumidores y la estrategia comercial de diferenciarse por su calidad.

El tercer grupo de camiones es el más grande, puesto que son los distribuidores encargados de vender en campo sin necesidad de que la empresa pida el producto. Para ellos, las rutas están previamente establecidas; algunos cargan una vez a la semana debido a la lejanía de su ruta, otros dos y algunos todos los días, en el caso de occidente. Para aclararlo, se menciona que un camión en específico inicia vendiendo los lunes por San Carlos, luego el miércoles en la tarde se encuentra por Limón, para regresarse el viernes hasta Pital en donde termina su ruta, nuevamente en Ciudad Quesada (R. Rojas, comunicación personal, 3 de enero de 2025).

Adjunto a lo anterior, los trabajadores de la cooperativa comentan que en los últimos cinco años la empresa ha creado productos innovadores y atractivos para sus

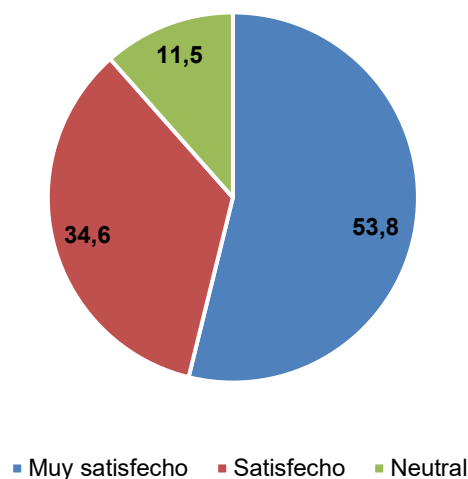
clientes, lo que ha ayudado a aumentar las ventas; igualmente, su logística de salida ha ampliado el número de rutas de distribución. En sus inicios, solo se contaba con un camión que trataba de distribuir la mayor cantidad de producto. Sin embargo, al aumentar los trayectos, la cantidad de camiones y distribuidores tuvo que aumentar. Se señala que, en los últimos seis años, han creado alrededor de cuatro a cinco rutas nuevas. (R. Rojas, comunicación personal, 3 de enero de 2025)

Este crecimiento en la distribución y el volumen de producción ha provocado que se puedan abastecer diferentes zonas del país, en donde se destacan que sus ventas de productos lácteos no están distribuidas de forma homogénea; existe una concentración en San José, Alajuela y Guanacaste. Cabe resaltar que Alajuela y San José tienen una alta demanda diversificada de productos, principalmente de queso Mozzarella, Yogurt y Natilla. Comparado a esto, en Guanacaste se observa una preferencia por los quesos frescos, lo cual alude a la existencia de hoteles en dicha provincia, demandando grandes cantidades de producto.

El conocer el Índice de Satisfacción al Cliente (CSAT) permite observar la efectividad de las estrategias comerciales implementadas, asimismo, es útil para la detección de oportunidades de mejora en esa área. Por ello, se realizó una encuesta a los clientes de la cooperativa mostrada en la Figura 10, dando como respuesta la percepción de los consumidores finales de productos lácteos de COOPEBRISAS R.L.

Figura 10.

COOPEBRISAS R.L. Distribución del nivel de satisfacción al cliente, 2025.



Nota: Elaboración propia, 2025.

Lo anterior refleja un CSAT de 88%; pese a que la encuesta fue en términos cualitativos, es decir que los clientes seleccionaban su respuesta de manera descriptiva, éstos se tradujeron a valores numéricos, una escala ordinal. En este caso, la ponderación fue que Muy insatisfecho = 0, Insatisfecho = 25, Neutral = 50, Satisfecho = 75 y Muy satisfecho = 100. Por medio de este índice se pueden evaluar y diseñar estrategias comerciales, además de encontrar espacios rezagados para mejorar la percepción que tiene los clientes de los productos lácteos de la cooperativa.

Dicho esto, acorde a los resultados el 53.8% se encuentran “Muy satisfechos”, seguido de un 34.6% que reportan estar “Satisfechos”; es decir, el 89% se percibe positivamente en lo que respecta este índice. Mientras que, con un porcentaje de 11.5%, hay consumidores en posición “Neutral” en relación con su satisfacción. Sin embargo, no hubo respuestas en las categorías de “Insatisfechos”, ni “Muy Insatisfechos”; haciendo posible deducir que existe fidelización de clientes y recomendación de los mismos sobre la cooperativa.

4.3 La ventaja competitiva

Con el objetivo de caracterizar el tipo de ventaja competitiva que tiene COOPEBRISAS R.L. y sus características, se vuelve necesario conocer las acciones de diferenciación que utilizan, o bien, su enfoque en los costos. Tomando en consideración indicadores como la Calidad del producto, el Índice de satisfacción del empleado (ISE) y el costo de producción por unidad de producto lácteo.

4.3.1 Diferenciación

En contexto con el marco teórico, para que una empresa o cooperativa logre conseguir una ventaja competitiva de tipo diferenciación, es fundamental que su enfoque no esté solamente en el producto final, si no que, por medio de sus actividades de valor, pueden encontrar dicha ventaja y potenciarla; usualmente el costo de la misma es elevado, por lo que muchas empresas no buscan tenerlas. Además de ello, se reitera que el enfoque bajo diferenciación busca agradarle principalmente al cliente, puesto que es este quien determina su valor.

En este sentido, COOPEBRISAS R.L. confirma abiertamente que su modelo de negocio ante la ventaja competitiva es exclusivamente por diferenciación, en donde consideran que es “cómo logramos no tener lo mismo que tiene el mercado” (S. Rodríguez, comunicación personal, 17 de setiembre de 2025). Para ello lo aplican

de diferentes formas, por ejemplo, menciona que no venden por precio, ya que sus costos son más elevados comparados con la competencia. También menciona que han ajustado su producto a otros mercados “ya no vamos masivo a todas las pulperías, ósea los [distribuidores] lo hacen, pero buscamos contratos con hoteles, restaurantes. (...) clientes (...) y distribuidores muy grandes que ellos se encargan de distribuir nuestro producto, no somos nosotros” (S. Rodríguez, comunicación personal, 17 de setiembre de 2025).

En aplicación de ello, cada empresa tiene establecidos criterios que determinan la calidad de sus productos. Al buscar esta ventaja competitiva, se toma en consideración la activa participación de los proveedores, ya que su comunicación y la coordinación de eslabones pueden satisfacer necesidades en otras áreas de la cadena, como en operaciones. Además, se vuelve importante el estandarizar los procesos de logística de entrada para encontrar en cada insumo lo fundamental en sus productos. Para dicha acción, COOPEBRISAS R.L. tiene un reglamento en donde se exponen las reglas de manera clara, disminuyendo brechas de información tanto en los proveedores como en los recolectores y productores de insumos.

Teniendo en cuenta esto, la cooperativa está enfocada en el mercado nacional. En los últimos dos años han tratado de optimizar sus procesos considerando estándares de calidad necesarios para la comercialización, así como la búsqueda de la diferenciación de sus productos. Parte de ello está la actualización del diseño de la imagen de productos lácteos, estrategias como la segmentación del mercado y otros elementos que han potenciado su participación en diferentes nichos de consumo (S. Rodríguez, comunicación personal, 3 de enero de 2025).

Como se mencionó anteriormente, el modelo de negocio de esta cooperativa es vender por calidad, no por precio. La razón de ello está en que tiempo atrás se enfocaban en vender y disponerle un precio competitivo, en consecuencia, el margen de ganancia era pequeño y en algunos casos, generaban pérdidas. Es por ello que,

Actualmente no se vende de esa forma, sino que ya es un producto diferenciado. El precio tal vez no es costoso, pero es que estamos en un mercado, nosotros estamos buscando estar en un mercado más costoso o selecto. Simplemente es que vendemos al precio que vale. (S. Rodríguez, comunicación personal, 3 de enero de 2025)

En contraste con lo anterior, las estrategias y la búsqueda de diferenciación en sus productos, dan como resultado elementos comerciales de provecho. Por ejemplo, la actualización de la imagen y el cuidado de la diferenciación en el producto final le brinda fidelización de los clientes que prefieren sus productos ante otros industriales, y además de esto, ofrece el abastecimiento de sus productos supermercados y comercios locales. Es decir, le da estabilidad en diferentes nichos de consumo, puesto que eligen COOPEBRISAS R.L. ante empresas similares o productos sustitutos.

Para llevar a cabo este modelo de venta, es vital contar con elementos que aseguren y mitiguen los riesgos relacionados a la calidad de los productos lácteos ofrecidos. Por lo que para la cooperativa se vuelve necesario el análisis especializado de la leche recibida; detectando el total de sólidos, recuento de bacterias, recuento de células somáticas, desechar la que contiene adulterantes, así como la presencia de inhibidores (Departamento de Planta de Lácteos, 2025, p.13). Los otros insumos por su naturaleza ya llegan estudiados, pese a ello, existen características de observación para garantizar su función y necesidades la cooperativa, como lo es la textura, sabor, azúcares y demás.

En la Tabla 8 se muestra la tabla base con la que los encargados asignan el precio de la leche recibida. Esto ha generado controversias entre la cooperativa y sus proveedores de leche debido a que las pruebas anteriormente se realizaban manualmente, provocando rezagos en recuentos de bacterias; perjudicando sus productos derivados de la leche. Sin embargo, en concordancia con la cantidad de las mismas, se le paga a cada productor de leche. Con la nueva tecnología, se han asegurado de optimizar dichos procesos en donde la leche fluida va a generar mayor volumen de producción de productos lácteos, así como eficientizar la vida útil de cada uno de estos, debido a la calidad con la que se recibe dicho insumo (R. Rojas, comunicación personal, 3 de enero de 2025).

Tabla 8.

COOPEBRISAS R.L. Rangos de calidad, porcentaje de pago aplicado por cantidad de bacterias y clasificación, 2025.

Cantidad de Bacterias	Porcentaje Aplicado	Clasificación
Menor 150.000	Precio Base +3%	Premium

150.001-300.000	Precio Base	Excelente
300.001-600.000	Precio Base -25%	A
600.001-900.000	Precio Base -50%	B
900.001 en adelante	Precio Base -100%	C

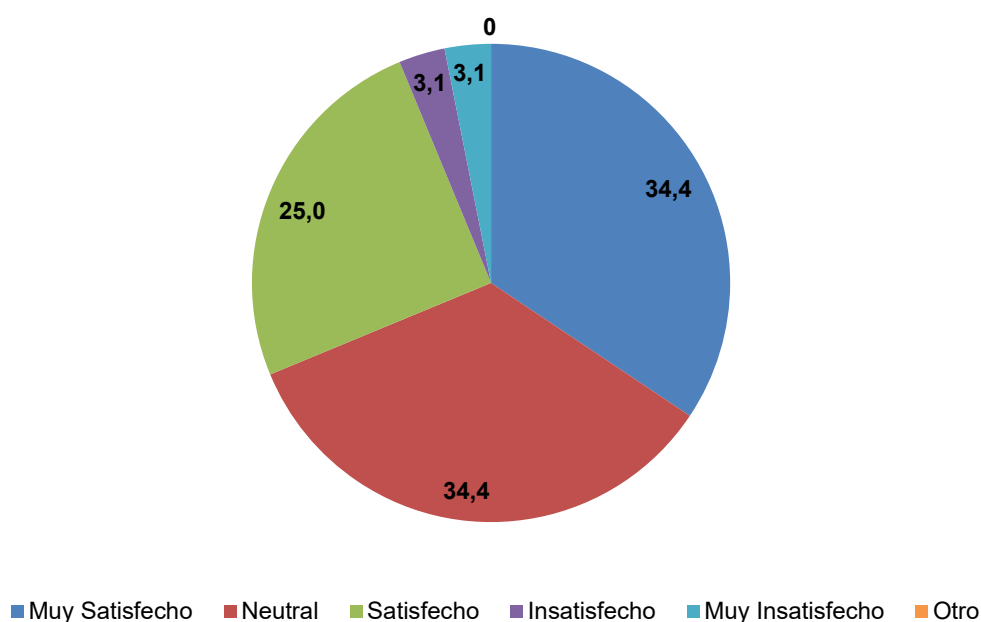
Nota: Departamento de Planta de Lácteos (2025, p.31).

Todo este cuidado que se le presta a los insumos necesarios para la elaboración de productos derivados de la leche, son clave para tener un producto final con las características requeridas y necesarias de la cooperativa; buscando en ello, la diferenciación desde la adquisición de materias primas. De hecho, existen clientes que prefieren COOPEBRISAS RL. por el sabor, textura o el buen desempeño de un producto en específico. Por ejemplo, el queso mozzarella es comprado en las pizzerías y restaurantes, puesto que lo toman como materia prima de sus productos; estando seguros de su degustación, consistencia e inocuidad. Si bien es cierto, otras empresas de productos lácteos pueden tener su propio queso, sin embargo, su venta es más comercial; dejando una perspectiva de ser semejante a otros, sin aspectos que lo diferencien y prefieran en el mercado por su sabor y calidad (R. Rojas, comunicación personal, 3 de enero de 2025).

Ahora bien, parte de esa calidad y ventaja competitiva, es necesario conocer la percepción de los empleados con el trato y oportunidades que reciben desde la cooperativa, puesto que también pueden lograr la diferenciación en sus operaciones. Para esto, se encuestaron los empleados de COOPEBRISAS R.L.; en la siguiente figura se observa la distribución de los niveles de satisfacción del personal. La importancia de conocer esta información está en la dependencia directa del ambiente laboral y relación con los empleados, en la productividad, calidad y la retención del talento.

Figura 11.

COOPEBRISAS R.L. Distribución del nivel de satisfacción de empleados, 2025.



Nota: Elaboración propia (2025).

En relación con la figura anterior, se calculó el Índice de Satisfacción al Empleado utilizando de manera cuantitativa sus respuestas. En este caso, dio como resultado 77/100; nivel Alto. Una ventaja existente en este estudio es que, al realizar este índice, abre espacio a la posibilidad de realizar comparaciones a largo plazo, o bien, separando el índice por departamentos para comparar entre los mismos y encontrar áreas en donde es necesario mejorar ciertos aspectos específicos para el bienestar de los empleados y la cooperativa.

Es posible considerar que el 34% de los empleados de COOPEBRISAS R.L. están muy satisfechos con las diferentes oportunidades y el ambiente laboral que reciben; significando que las políticas organizacionales dentro de la empresa han sido parte del fortalecimiento de las relaciones laborales. No obstante, un 34,4% de los empleados se encuentran en una posición neutral respecto a la cooperativa, evidenciando una oportunidad estratégica para mejorar dicha relación. Cabe destacar que hay una pequeña parte de la cooperativa insatisfecha, abriendo una brecha de riesgos relacionados a rotación, productividad y clima laboral.

Como parte de diferenciarse en el mercado, la estrategia de producción en lo que respecta la innovación, es parte de las tareas del personal de COOPEBRISAS R.L. Es cierto que la cooperativa tiene sus proveedores de confianza, y si lo necesitan,

busca alguno que se adapte a sus preferencias e ideas para la diseñar un nuevo bien, pero el proveedor hace únicamente su trabajo, realizar la mezcla que la cooperativa le asigne. Es decir, no incorpora productos, sabores o azúcares que la cooperativa no especifique (S. Rodríguez, comunicación personal, 17 de setiembre de 2025).

Esto refleja que la responsabilidad en la creatividad del producto sea de la cooperativa, y que, con ello, se busquen elementos diferenciadores desde el inicio de la cadena de valor. De lo anterior se obtiene que, la relación de la COOPEBRISAS R.L. con los proveedores de sus insumos se convierte en parte estratégica de sus operaciones. Sin embargo, la diferenciación de sus productos y la competitividad del mercado nace en la estrategia interna de la propia cooperativa.

4.3.2 Costos

Ahora bien, pese a que COOPEBRISAS R.L. esté asegurando en las diferentes entrevistas e información brindada que su enfoque está exclusivamente en conseguir la ventaja por diferenciación, no se deja de lado que existen diversas prácticas en sus operaciones que desde el enfoque porteriano, son identificadas como parte de la ventaja competitiva de costos. A continuación, se comenta brevemente cómo aportan a este tipo de ventaja de forma implícita, puesto que no se manifiesta en los precios de venta de los productos lácteos, de hecho, están involucrados en la gestión de eslabones en su cadena de valor.

Inicialmente, según datos de la cooperativa para el año 2025, el comportamiento de los costos de entrada evidenció variaciones moderadas en el primer trimestre: en febrero los costos disminuyeron un 3,21% y en marzo aumentaron un 6,92%. Luego de ello, se mostró una tendencia al alza en los meses de abril y mayo, en donde en el primer mes los costos de entrada aumentaron 3,43% y en mayo, 14,99%, siendo esta una variación significativamente alta.

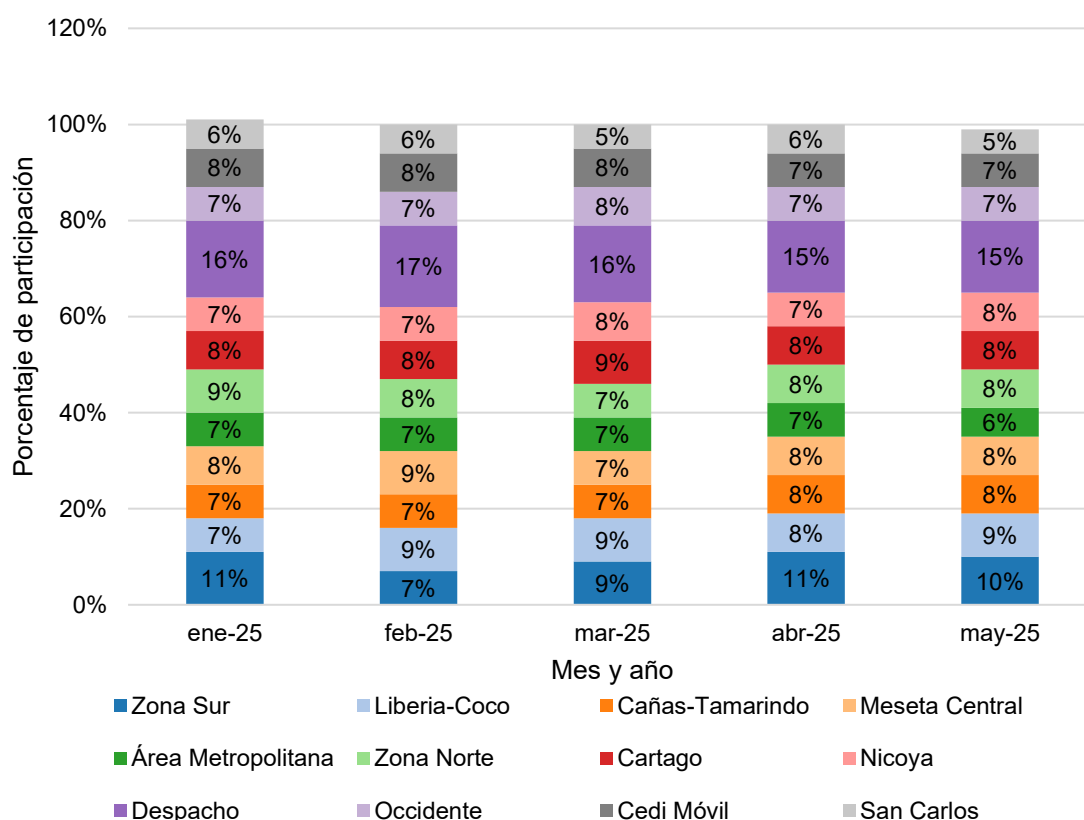
En concordancia con lo anterior, se deduce que existen presiones en el abastecimiento de los insumos necesarios para la elaboración de productos lácteos, en donde es vital contar con una estructura de costos adecuada. Por su parte, la cooperativa asegurando el cumplimiento de sus reglamentos de calidad, mitigan riesgos como la posibilidad de pérdidas superiores en sus insumos y la recolección de su materia prima, por ende, mayores costos.

Por otro lado, con respecto a los costos de salida, los datos existentes son del primer semestre del 2025, como se observa en la Figura 12. En ella se destaca que

hay fluctuaciones significativamente altas en la Zona Sur, puesto que de enero a febrero disminuyeron los costos 4%, recuperándose en abril; en Liberia-Coco a inicios de año se dio un aumento de 2%, manteniéndose estable hasta el mes de mayo. Por el contrario, se observa que en Cartago y la Meseta Central se mantienen constantes alrededor del 8% de sus costos de salida. Estas oscilaciones muestran que, pese a que el total agregado no evidencia picos ni valles, concurren modificaciones a las rutas por mes; es decir, diseño de estrategias que involucran ajuste en rutas, logística de salida y tiempos de entrega para los productos de COOPEBRISAS R.L.

Figura 12.

COOPEBRISAS.L. Participación porcentual de los costos de salida por ruta, enero-mayo, 2025.



Nota: Elaboración propia con base de datos COOPEBRISAS R.L., 2025.

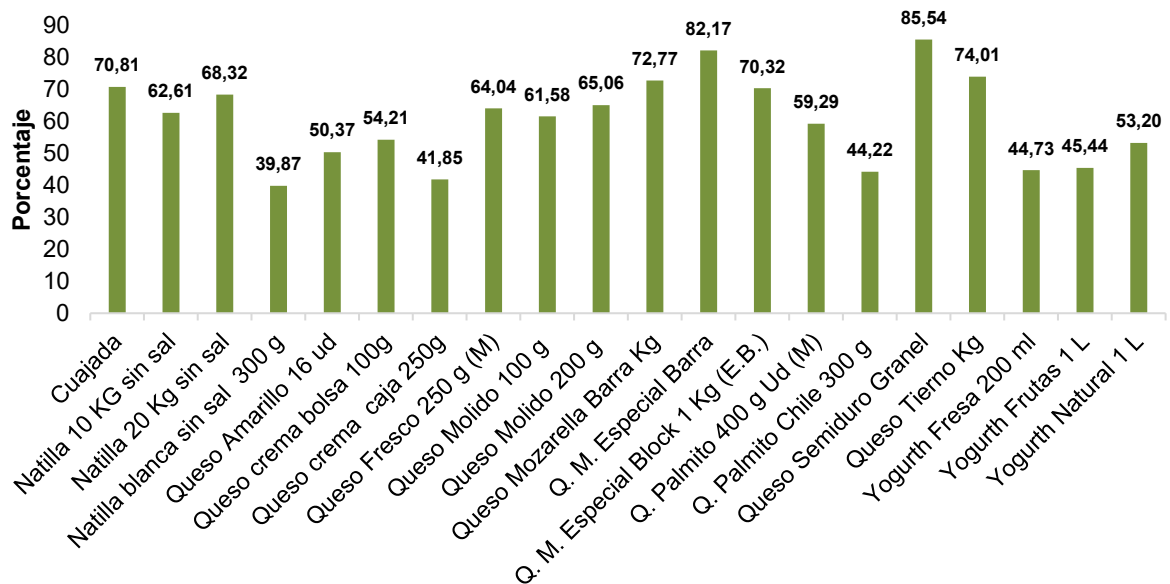
Considerando lo expuesto anteriormente, actividades como la asignación de responsabilidad de costos al proveedor de insumos o la tercerización del transporte, hace que los costos sean menores de lo que deberían; en consecuencia, pueden enfocar sus recursos a otras operaciones de mayor valor agregado. Desde el enfoque portuario se evidencia que, pese a que su propósito es vender ofreciendo su calidad

y no el precio, aplica practicas firmes en donde reduce el costo de la ventaja competitiva por diferenciación. Tal como se está trabajando en COOPEBRISAS R.L. puesto que “se tiene una [aplicación] de control de gasto de gasolina para poder medir, porque estamos con la evaluación de bandera azul y otras cosas, y necesitamos mapear, por los ODS también, necesitamos mapear lo que se gasta” (S. Rodríguez, comunicación personal, 3 de enero de 2025).

Ahora bien, se tiene acceso únicamente los datos presentados; no se lleva un registro profundo de otros comportamientos en temas de costos, debido a que la cooperativa estima que la ventaja competitiva de costos no es, ni forma parte de lo que buscan actualmente. Pese a ello, mediante un análisis de precios y costos, se obtuvo el porcentaje que representa el costo por unidad del producto, sobre el precio estándar en el que se ofrece. Para mejor visualización, en la siguiente figura se observan algunos productos elegidos según su categoría.

Figura 13.

COOPEBRISAS R.L. Proporción del costo de producción respecto al precio de los productos lácteos de COOPEBRISAS R.L., 2025.



Nota: Elaboración propia con base de datos COOPEBRISAS R.L., 2025.

En la figura anterior, se evidencia la variación del porcentaje que representan los costos de producción, estos van desde el 39,87% al 85,54%. Lo cual, permite identificar cuáles son los productos de COOPEBRISAS R.L. que resultan un alto margen de ganancia, así como productos costosos en temas de producción, disminuyendo dicho margen.

Teniendo esto en cuenta, los productos con mayor porcentaje de costos de producción son el Queso Semiduro Granel representando un 85,54%, el Queso Mozzarella Barra kg con un 72,77% y el Queso Tierno kg con 74,01%. Demostrando que existe menos de 20% atribuido al precio que impone la cooperativa, lo que se considera como ganancia es menor que otros productos. La causa de ello podría estar en la cantidad y especialidad de materias primas necesarias para su producción y las operaciones que lo desarrollan, haciendo de este un proceso más complejo y costoso. Desde la perspectiva de costos, estos productos son menos rentables que otros, pese a la calidad que se les diseña.

En comparación con lo anterior, la cooperativa ofrece productos cuyo margen de ganancia es mayor. Entre ellos se destaca la Natilla sin Sal de 300 gramos, con un costo de producción que representa el 39,87% del precio al consumidor final. Similar sucede con la Caja de Queso Crema de 250 gramos en donde los costos equivalen a un 41,85% y el Queso Palmito Chile de 300 gramos un 44,22%. Es decir, el precio en que se venden a los consumidores finales, parte del 50% está destinado a la ganancia siendo estos más rentables que otros, puesto que en costos no representa valores elevados.

Es importante reconocer que la cooperativa vende a diferentes empresas que utilizan dichos productos lácteos para su propia venta, por lo que COOPEBRISAS R.L. le da un margen permitido para revender dichos bienes; el precio varía dependiendo de donde el consumidor encuentre el producto. La estrategia no es venderlos a precios elevados para generar mayor ganancia, si no, es aumentarlos considerablemente sin afectar la percepción de los consumidores frente a la competencia. No desean ser el producto más caro, pero sí ser identificado por su calidad y, por ende, que el precio no sea tan relevante. (S. Rodríguez, comunicación personal, 17 de setiembre de 2025)

Al analizar la información anterior, es posible demostrar una combinación en la búsqueda de la ventaja competitiva de diferenciación con desiguales prácticas de la eficiencia en los costos de sus operaciones; aspecto que a lo largo de los años ha contribuido a la competitividad y sostenibilidad de la empresa en el mercado nacional.

4.4 Mercadotecnia, ventas y servicios

Es relevante identificar las actividades de mercadotecnia, ventas y servicios que presenta COOPEBRISAS R.L. como partícipe de la cadena de valor de los productos

lácteos, ya que esto permite reconocer las estrategias generadoras de valor agregado. Esto se enmarca en el cuarto objetivo específico de la investigación.

4.4.1 Mercadotecnia y ventas

En COOPEBRISAS R.L., tal como lo establece S. Rodríguez (comunicación personal, 3 de enero de 2025), la mercadotecnia se presenta como una variable poco desarrollada en el proceso de dinamización del comercio y satisfacción de la demanda del mercado objetivo. Ejemplificando lo anterior, la cooperativa cuenta únicamente con un diseñador encargado de atender las necesidades creativas de su supermercado, almacén de suministros, veterinaria, farmacia, planta de lácteos y centro de producción orgánico e invernaderos.

La cooperativa busca reducir el efecto de su limitada participación en estrategias de marketing, por lo que realiza constantes publicaciones por medio de sus páginas de Facebook, Instagram y WhatsApp. No obstante, el contenido compartido se centra en comunicados, imágenes de eventos y recordatorios, y no en la promoción de sus productos u ofertas que podrían captar la atención de los potenciales clientes. Esto limita la capacidad de atraer nuevos consumidores.

COOPEBRISAS R.L. cuenta con un catálogo de productos derivados de la leche que ofrece en el mercado nacional. La Tabla 9 muestra la variedad de productos y presentaciones que se comercializan desde la cooperativa. Tal como lo menciona S. Rodríguez (comunicación personal, 03 de enero de 2025), estos son elaborados bajo estrictos estándares que buscan satisfacer la demanda del mercado. Cabe destacar que el principal producto que ofrece la cooperativa y que demanda el mercado, en los distintos territorios de Costa Rica, es el queso.

Tabla 9.

COOPEBRISAS R.L. Productos ofrecidos según presentación, 2025.

Producto	Presentación
Yogurt	Yogurt 200ml
	Yogurt 1000ml
	Yogurt 1900ml
	Yogurt Griego 125g
	Econopack Yogurt Griego 125g
	Duopack Yogurt 1000ml
	Sixpack Yogurt 200ml
Queso crema	Queso cema en caja

	Queso crema en bolsa
Natilla	Natilla Parque
	Natilla sin sal
	Natilla blanca con y sin sal
Quesos	Queso Terranostra
	Queso Fresco Zarcerrico
	Queso Mozzarella
	Queso Semiduro
	Queso Tierno
	Queso Criollo
	Queso Molido
	Queso Rallado
	Queso Americano
	Queso Rebanado
Queso Segunda	
Mantequilla	Mantequilla con y sin sal

Nota: Elaboración propia con información de COOPEBRISAS R.L., 2025.

Las características de los productos mostrados en la figura anterior responden a las necesidades y preferencias de los consumidores, identificadas en el mercado. Un ejemplo de ello son los yogures, los cuales son ofrecidos en diferentes sabores y presentaciones, desde su versión natural, así como en una variedad de sabores, tales como fresa, mora, melocotón, frutas, piña colada y guanábana. En cuanto a los quesos terranostra y segunda, estos están disponibles en diferentes sabores como palmito-romero, palmito-albahaca y palmito-chile.

Adicionalmente, la cooperativa ofrece diferentes tamaños de productos, lo que permite a los clientes elegir la cantidad que mejor se ajuste a sus necesidades. Por ejemplo, se ofrecen yogures en presentaciones de 250 mililitros (ml) y 1900ml; queso crema de 100 g y 5 kg; natilla en porciones de 250g y 20kg; y queso molido en bolsas de 100g y 10kg. Esto se alinea con los diferentes mercados meta que ha establecido la cooperativa, que abarcan desde hoteles, hasta restaurantes y cafeterías.

Por otra parte, COOPEBRISAS R.L. ha identificado un nicho de mercado compuesto por consumidores que prefieren productos derivados de la leche artesanales, pero que cumplan con las normas establecidas por las instituciones rectoras, y la parametrización propia de un proceso industrial. En respuesta a esta demanda insatisfecha, la cooperativa ha enfocado sus esfuerzos en satisfacer las necesidades específicas de este grupo de consumidores, no solo en sabor y calidad, sino también en las características que tiene el diseño del empaque, reforzando la

percepción de un producto artesanal (S. Rodríguez, comunicación personal, 3 de enero de 2025). La Figura 14 muestra el empaque y diseño utilizados por la cooperativa para comercializar la natilla, principal producto con estas características que demandan los consumidores a COOPEBRISAS R.L.

Figura 14.

COOPEBRISAS R.L. Natilla comercializada por parte de la cooperativa, 2025.



Nota: COOPEBRISAS R.L., 2025.

En línea con lo anterior, COOPEBRISAS R.L. establece el precio como uno de sus indicadores principales. S. Rodríguez (comunicación personal, 3 de enero de 2025) menciona que, para obtener el precio de cada producto, la cooperativa realiza una serie de análisis. En este sentido, el departamento comercial toma en consideración los márgenes de utilidad establecidos por las empresas comercializadoras de productos derivados de la leche. El fin de esto es que los precios establecidos por la cooperativa sean acordes con los precios de mercado; ni lo suficientemente alto como para perder competitividad, ni tan bajo como para generar pérdidas. Generalmente, el margen máximo de ganancia de COOPEBRISAS R.L. se sitúa alrededor del 25% del precio final del producto.

En el proceso de atraer a potenciales consumidores, la cooperativa realiza estrategias de mercadeo, entre ellas la oferta de productos en promoción, tal como se observa en las Figura 15. Esta consiste en descuentos para incentivar la compra en mayores cantidades y generar en el consumidor un ahorro en comparación con la compra de manera unitaria. Esta estrategia permite captar la atención de hogares donde viven personas que pasan largas jornadas fuera del hogar o familias con gran cantidad de miembros que buscan reducir sus gastos de consumo diario.

Figura 15.

COOPEBRISAS R.L. Paquetes de yogures comercializados por la cooperativa, 2025.



Nota: COOPEBRISAS R.L., 2025.

Tal como se mencionó anteriormente, COOPEBRISAS R.L. no se caracteriza por implementar estrategias persuasivas para incentivar a la población meta. De hecho, en los puntos de venta, la presencia publicitaria es limitada, lo que significa que la cooperativa no influye de manera activa en la decisión de compra de los consumidores. No obstante, este enfoque resulta contradictorio si se considera su magnitud, siendo esta la tercera planta procesadora de leche fluida más grande del país. Esto evidencia una debilidad que limita el posicionamiento de la cooperativa.

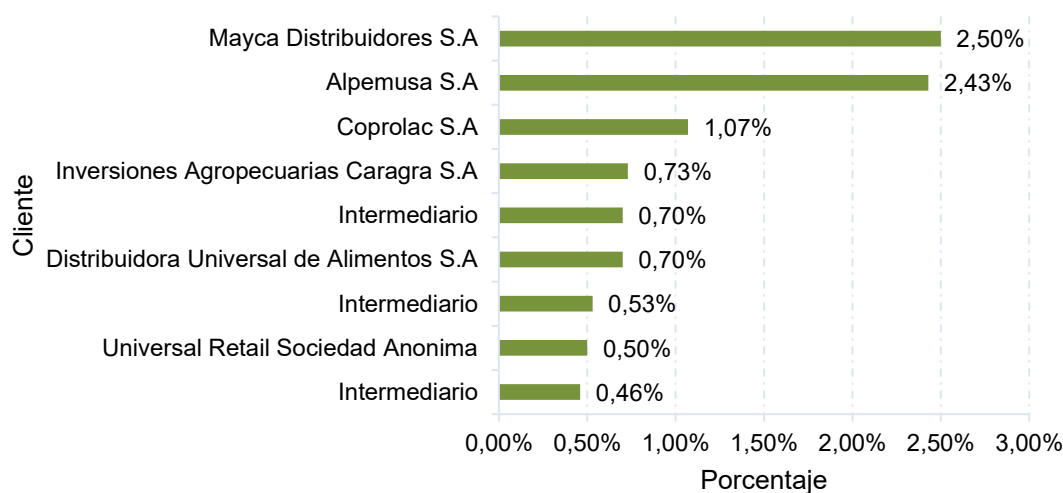
Para contrarrestar este efecto, S. Rodríguez (comunicación personal, 3 de enero de 2025) menciona que COOPEBRISAS R.L. procura comercializar sus productos derivados de la leche en empresas y territorios estratégicos. En este sentido, la cooperativa busca penetrar en establecimientos con amplia cobertura comercial y un elevado flujo de visitas. Estos lugares, como los locales de Pequeño Mundo, ofrecen a la empresa la oportunidad de aumentar sus ventas mediante una inversión relativamente baja. La logística para la distribución de los productos asegura la disponibilidad de los productos COOPEBRISAS R.L. en estos puntos estratégicos.

Actualmente, Mayca Food Service, tal como se evidencia en la Figura 16, representa el principal cliente de COOPEBRISAS R.L. Como parte de esto, se ha

implementado una estrategia en la cual la cooperativa realiza un pago periódico para asegurar que sus productos aparezcan de primeros en el sistema de compras de cada cliente. Esto ha permitido a la cooperativa aumentar la colocación en el mercado.

Figura 16.

COOPEBRISAS R.L. Porcentaje de las ventas totales según cliente, 2025.



Nota: Elaboración propia con datos de COOPEBRISAS R.L., 2025.

El posicionamiento empresarial de la cooperativa se ve incentivado por la variedad de medios que permiten al cliente demandar el producto requerido. Para ello, S. Rodríguez (comunicación personal, 17 de setiembre de 2025), menciona que se cuenta con canales y puntos de venta distribuidos en las diez rutas que realizan los camiones repartidores. La cooperativa ofrece sus productos derivados de la leche en cadenas de supermercados, hoteles, restaurantes y cafeterías, así como distribuidores que se encargan de garantizar la entrega de los productos.

En este contexto, los canales que distribuyen los productos derivados de la leche desde COOPEBRISAS R.L. hasta el consumidor final se clasifican en: canal directo, canal corto y canal largo. En primera instancia, el canal directo que utiliza la cooperativa para comercializar sus productos lácteos se centra en el supermercado COOPEBRISAS R.L. en Brisas de Zarcero. De esta manera, la cooperativa no requiere trasladar el producto a diferentes territorios, ya que produce y comercializa en un mismo lugar. No obstante, esto presenta una limitante, la cantidad de personas que habitan allí es relativamente reducida, lo que restringe el volumen de las ventas.

Para subsanar esta limitación, la cooperativa ha implementado el canal corto. Tal como lo establece S. Rodríguez (comunicación personal, 3 de enero de 2025), ya se cuenta con rutas establecidas a diferentes supermercados, cadenas comerciales, hoteles, restaurantes y cafeterías ubicadas en las provincias de Guanacaste, Alajuela, San José, Cartago y Puntarenas. Esto permite a la cooperativa tener mayor cobertura geográfica, realizando entregas de manera semanal o quincenal.

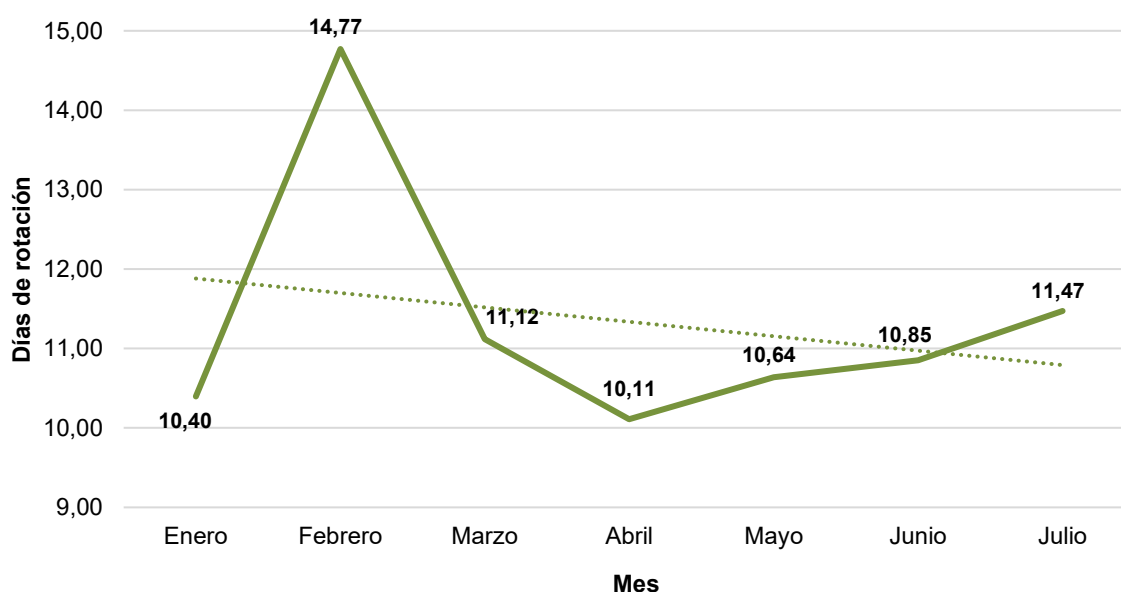
En este canal de distribución, la cooperativa ha diseñado una estrategia diferenciada para los clientes que concentran el mayor volumen de ventas. A estos aliados estratégicos se les ofrece un servicio de entrega personalizado, según la necesidad específica de productos lácteos que presenten. En este sentido, COOPEBRISAS R.L. cuenta con un supervisor de ventas encargado de dar seguimiento a las entregas y asegurar que el proceso se realice de manera oportuna.

En cuanto al canal largo, este se basa en la distribución a través de intermediarios ubicados en distintos territorios del país. Estos se encargan de penetrar en mercados alejados, donde la cooperativa no tiene presencia. Por medio de este canal, COOPEBRISAS R.L. logra ampliar su alcance y diversificar sus consumidores.

Ahora bien, en lo que respecta a la rotación del inventario, el Figura 17 presenta información específica de COOPEBRISAS R.L. Como se evidencia, el inventario de productos lácteos en la cooperativa se caracteriza por un movimiento relativamente rápido. Esto se debe a la naturaleza perecedera de los productos ofrecidos, los cuales poseen un periodo de vida útil relativamente corto, lo que implica que deban de ser producidos y consumidos en lapsos breves. En este sentido, el pico observado en el mes de febrero se podría atribuir a una disminución temporal en la demanda de productos lácteos o a un exceso de stock.

Figura 17.

COOPEBRISAS R.L. Días de rotación del inventario, enero-julio 2025.



Nota: Elaboración propia con datos de COOPEBRISAS R.L., 2025.

Ahora bien, las ventas realizadas por COOPEBRISAS R.L. varían según el producto derivado de la leche que se analice. Tal como se evidencia en la Tabla 10, al comparar la provincia y el trimestre, es posible observar que la distribución de productos lácteos no es estática. En Guanacaste mantiene una principal participación en mozzarella y quesos frescos, aunque con una ligera disminución en algunos productos en el segundo trimestre. Alajuela destaca en la venta de natilla y quesos frescos, mientras que en San José lo hacen el yogurt y la mozzarella. Cartago sobresale en la venta de queso crema, y Puntarenas registra las menores proporciones en la mayoría de los productos, aunque con un aumento notable en mozzarella durante el segundo trimestre.

Tabla 10.

COOPEBRISAS. Venta de productos derivados de la leche distribuidos por provincia, I y II trimestre 2025.

	Provincia	Mozzarella	Natilla	Yogurt	Queso Crema	Quesos Frescos
I Trimestre	Guanacaste	27%	12%	16%	19%	32%
	Alajuela	28%	34%	15%	22%	32%
	San José	38%	29%	39%	22%	15%

	Cartago	6%	18%	22%	30%	7%
	Puntarenas	1%	8%	7%	6%	15%
II Trimestre	Guanacaste	24%	11%	15%	17%	35%
	Alajuela	29%	35%	16%	20%	34%
	San José	32%	29%	39%	28%	13%
	Cartago	5%	18%	24%	29%	5%
	Puntarenas	9%	7%	6%	6%	14%

Nota: Elaboración propia información de COOPEBRISAS R.L., 2025.

En continuidad con el análisis anterior, es pertinente conocer el comportamiento agregado del volumen de las ventas por producto lácteo en el periodo de mayo a julio de 2025. En la Tabla 11, se muestra que, la natilla fue el producto con mayor demanda, registrando un total de 161.254 kg vendidos, seguida de los quesos frescos con 100.199 kg y el queso crema con 99.254 kg. En cuanto a la natilla, su principal producto comercializado corresponde a la presentación de 450 g con sal, con un promedio de ventas mensuales de 5.313 kg. Para los quesos frescos, el producto más vendido es el queso semiduro granel Las Brisas, con 17.215 kg al mes. En la categoría de queso crema, destaca el queso crema pastelero en caja Las Brisas de 500 g, con 5.733 kg mensuales. En cuanto al queso mozzarella, el queso especial barra granel Las Brisas alcanza los 20.432 kg por mes. Por último, el yogurt con mayor salida es el duopack líquido melón-mora, con 11.134 kg vendidos al mes.

Tabla 11.

COOPEBRISAS R.L. Total de ventas en kilogramo por producto, mayo-julio 2025.

	Mozzarella	Natilla	Yogurt	Queso Crema	Quesos Frescos
Kilogramos	88.614	161.254	56.811	99.645	100.199

Nota: Base de datos COOPEBRISAS R.L., 2025.

4.4.2 Servicios

Ahora bien, los servicios asociados a la distribución de productos por parte de COOPEBRISAS R.L. se orientan conservar o aumentar el valor del producto. En este sentido, toma especial relevancia la atención brindada por los vendedores al momento de ofrecer los productos de COOPEBRISAS R.L. a los distintos canales de distribución, así como la atención postventa proporcionada a los clientes. En este

proceso, se pretende aumentar la lealtad de los consumidores hacia la cooperativa y, por tanto, su grado de fidelidad con los productos comercializados.

En el momento en que la cooperativa comienza a distribuir sus productos en un nuevo punto de venta, uno de los servicios que se incluyen es la instalación de la cámara frigorífica. Esto es realizado por los agentes vendedores de la cooperativa. No obstante, dichos trabajadores no reciben una capacitación para llevar a cabo esta labor, y su intervención se limita a la instalación inicial, sin dar seguimiento o revisión de las cámaras en los puntos de venta. La Figura 18 muestra una de estas cámaras instaladas por COOPEBRISAS R.L., ubicada en la Cooperativa de Servicios Múltiples de San José de La Tigua (COOPERENACER R.L.).

Figura 18.

COOPEBRISAS R.L. Cámara frigorífica ubicada en COORENACER R.L., 2025.



Nota: COOPEBRISAS R.L., 2025.

Aunado a lo anterior, S. Rodríguez (comunicación personal, 3 de enero de 2025) menciona que COOPEBRISAS R.L. no brinda capacitación a los clientes que distribuyen los productos en supermercados u otros puntos de venta, lo que podría limitar la experiencia que se desea transferir al consumidor final. De tal manera, queda a criterio del propietario o del personal encargado de la atención al cliente, la forma en que presentan los productos de la cooperativa.

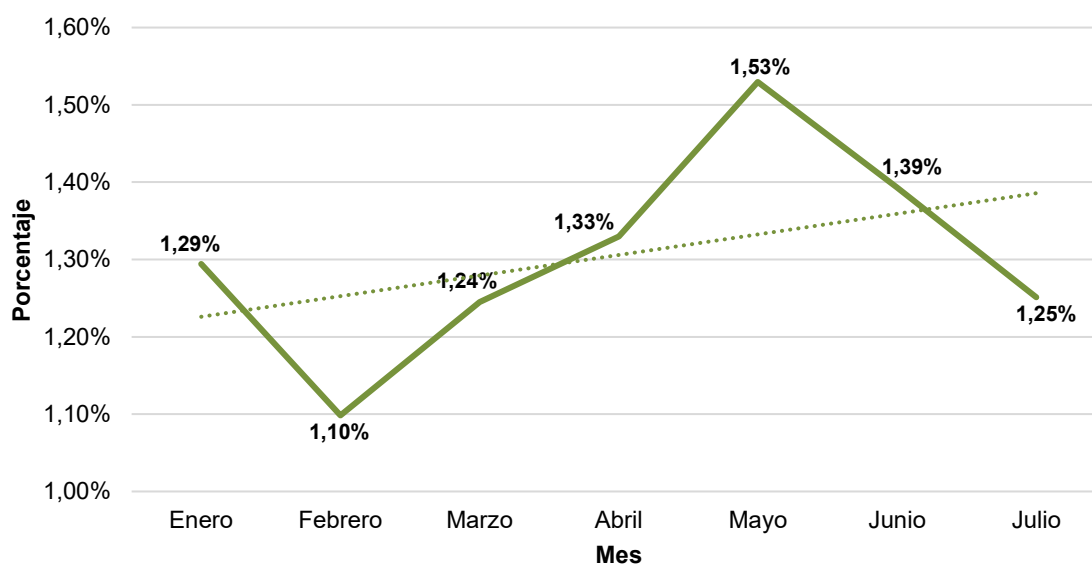
Para los casos en que los productos lácteos, ya distribuidos en los diferentes canales, requieren ser devueltos a la cooperativa, la política de devolución implementada por COOPEBRISAS R.L. (2025) se caracteriza de la siguiente manera:

Quando la devolución solicitada es por un error de producción o bien algún factor de procedencia donde la responsabilidad es de la cooperativa se acepta un 100% de la devolución aplicable mediante nota de crédito inmediata a la factura de venta. Cuando es por fecha próxima al vencimiento se acepta un 2% de la devolución siempre y cuando el producto no haya sido alterado en su aspecto y aplicable 5 días antes o 5 días después de la fecha de caducidad el 2% de devolución aceptada es aplicable en base a la compra inmediata de la factura de compra que está realizando el cliente. (p.3)

Mediante este proceso, la cooperativa busca responder a los inconvenientes que puedan enfrentar los clientes que componen los diferentes canales de distribución de COOPEBRISAS R.L. De tal manera, se concentran los esfuerzos en ofrecer una experiencia ajustada a las necesidades de los consumidores. No obstante, el Figura 19 presenta una tendencia creciente en el porcentaje de devoluciones de productos lácteos realizadas entre los meses de enero y julio de 2025.

Figura 19.

COOPEBRISAS R.L. Porcentaje de devoluciones de productos lácteos realizados, enero-julio 2025.



Nota: Elaboración propia con datos de COOPEBRISAS R.L., 2025.

S. Rodríguez (comunicación personal, 3 de enero de 2025) establece que, estas medidas implementadas por la cooperativa buscan garantizar que los clientes tengan una excelente experiencia de compra, generando en ellos un sentimiento de lealtad y fidelidad. De tal manera, se busca fortalecer la relación de COOPEBRISAS R.L. con el consumidor final y el valor de la cooperativa en el mercado de lácteos.

4.5 Propuesta de mejora en la cadena de valor de los productos lácteos

De acuerdo con lo analizado anteriormente, se propone una mejora en la cadena de valor de los productos lácteos de COOPEBRISAS R.L. tomando en cuenta la diferenciación, debido a lo externalizado en sus acciones y entrevistas donde explícitamente comentan que este es su enfoque. A continuación, se muestran propuestas en las actividades primarias para impulsar dicha ventaja competitiva.

En primer lugar, como parte de las mejoras en las operaciones de desarrollo empresarial se tienen las siguientes. En primera instancia, los empleados de la cooperativa no están especializados en tareas específicas, ya que realizan múltiples labores para el desarrollo de los productos. Si bien es cierto, refleja flexibilidad y adaptabilidad en la elaboración de productos lácteos, se propone capacitar a los colaboradores en tareas puntuales de acuerdo con sus perfiles de puesto; especializándose y volviéndose expertos en su área. El departamento de Recursos Humanos, al aplicar esta mejora, mitiga la dispersión de responsabilidades entre los empleados e impulsa a crecimiento profesional de los mismos.

Ahora bien, existen diferentes tareas laborales en las cuales se vuelve indispensable el atraer a científicos e ingenieros especializados en la materia. Por lo que se propone crear programas para llamar a estos y obtener beneficios de su conocimiento y aplicación de mejoras en la elaboración de productos lácteos. Para esto, la Gerencia General junto con la coordinación del departamento de Tecnología e Innovación, deben de hacer un análisis de áreas técnicas en rezago, o bien, en donde se podría optimizar las tareas. Con esa información, se busca atraer a universidades, profesionales, entidades especializadas, y otros que se interesen en tener un convenio o contribuir de manera voluntaria con los procesos.

En la logística de entrada a causa de la identificación de brechas e inconformidades de parte de los productores de leche fluida, se propone crear alianzas con proveedores a partir de los tres años de relación comercial. Un convenio

que aporte beneficios como bonos por fidelidad y calidad, capacitaciones del trato al ganado, de ordeño, de alimentación, de enfermedades, charlas técnicas y demás eventos que logren incentivar la fidelidad de los proveedores, la estabilidad de su producción y mejorar con ello, la calidad de los insumos necesarios para los productos derivados de la leche. Esto estaría a cargo del Departamento de Compras y el Departamento de Logística, para coordinar tanto con los proveedores como con los capacitadores o especialistas en la materia. Parte de estas capacitaciones pueden ser coordinadas con el MAG u otra instancia, siendo la cooperativa un puente que facilite la colaboración entre la institucionalidad y los productores de leche fluida.

También, es necesario darle visualización a cada proveedor para conocer fortalezas y oportunidades de mejora en lo que respecta este eslabón. Se propone hacer reuniones cada 6 meses en donde se dé el espacio de escucha a proveedor, así como una presentación de los resultados obtenidos acumulados en la cooperativa. Como consecuencia, se pueden obtener beneficios tales como puntos de vista desde otra parte de la cadena de valor, motivación para ser parte de la proveeduría de insumos, generar confianza y comunicación entre el proveedor y la cooperativa, ideas de innovación de productos; el departamento encargado será Gerencia General.

Con respecto a logística de salida, según el análisis los distribuidores de la cooperativa tienen como labor distribuir los productos lácteos. Sin embargo, se podría mejorar si se transforma esta imagen a embajadores de marca. La capacitación de estos actores es clave para que, al ofrecer los productos, conozcan las características y el trato necesarios para que el bien perdure y esté en condiciones de ser consumido. Dicha formación del personal de transporte puede reducir al mínimo el daño de los productos, tal y como Porter señala en la ventaja competitiva de diferenciación. Para llevar esta propuesta a cabo, se necesita dar la oportunidad a estos de ofrecer degustaciones, capacitarlos en temas de servicio al cliente, y generación de encuestas rápidas a consumidores y clientes para encontrar áreas de mejoras. Esto siendo supervisado por el departamento de Ventas y de Logística; con su apoyo, propician que la distribución genere valor agregado y mejore la experiencia del servicio brindado por la cooperativa.

Asimismo, la segmentación del mercado y el análisis de la población meta es parte de esta propuesta de mejora en la cadena de valor, proponiendo a la vez, diferenciar la imagen del producto por segmento. Actualmente, la cooperativa le

vende a diferentes tamaños y especialidades de clientes, tales como vendedores minoristas, lugares en donde se ofrecen productos gourmet, restaurantes, hoteles y demás. Se propone segmentar el mercado meta, en donde se le ofrezcan los productos más acordes a su segmento, por lo que el diseño, empaque, cantidad no sea estándar para todos. El departamento de diseño y de ventas podrá con ello fortalecer la percepción por segmento de los productos de la cooperativa, optimizar costos de acuerdo con el bloque de clientes, fidelizar las relaciones con clientes, apertura de líneas exclusivas de producto, así como ediciones especiales, y resaltar por diferenciación frente a la competencia.

Otra área en donde se observó rezago y es necesario mejorar para contribuir en la búsqueda de la ventaja competitiva es la satisfacción al empleado, en donde el 34,4% de colaboradores se encuentran en una posición neutral. Parte de la razón de estas respuestas es la insuficiencia en Programas de Calidad de Vida Laboral, en donde se incentive la capacitación, reconocimiento, beneficios para el bienestar mental, físico y social de sus colaboradores, para el cual se necesita la participación del departamento de Recursos Humanos.

Se propone implementar un sistema que mida la productividad de las operaciones de la cooperativa, para fortalecer las actividades primarias de la cadena de valor. Es importante que, para ello, no se limite a la medición de esta por empleado, debido a que puede haber fallas de maquinaria, escasez de insumos y otros factores que influyan en dichos resultados. Sería ideal incorporar otros indicadores, por ejemplo, la medición de litros producidos por hora-máquina, la calidad del producto (% de lotes aprobados o sin devoluciones), cantidad de litros de agua o energía por litro de producto. Por medio de esta propuesta, se estaría optimizando la eficiencia operativa de COOPEBRISAS R.L. sin comprometer la satisfacción laboral, contribuyendo a la vez con la diferenciación y la mejora continua de sus operaciones.

Ahora bien, para lograr una ventaja competitiva por diferenciación, se propone que las variables de mercadotecnia y ventas se ajusten a las debilidades identificadas en la cooperativa. En primera instancia, es relevante desarrollar estrategias de mercadeo, a través de los Departamentos de Diseño Gráfico y Ventas, que funcionen como el cuarto canal para atraer a clientes potenciales a la cooperativa. Dentro de estas estrategias, se destaca la promoción de características diferenciadoras en su marca, tal como sostenibilidad y su origen local. También, por medio de campañas

digitales se pueden mostrar beneficios, diferenciaciones y tipos de cada uno de los productos lácteos ofrecidos; impulsando con ello, la venta directa y el posicionamiento competitivo de la cooperativa en el mercado.

En este sentido, es fundamental realizar una investigación sobresaliente de medios de comunicación, con el objetivo de identificar cuáles plataformas o vías de difusión tendrían un efecto significativo en los potenciales consumidores del mercado de productos lácteos. Para ello, COOPEBRISAS R.L., a través del Departamento de Ventas, podría realizar un análisis inicial centrado en los consumidores que forman parte de su canal directo de distribución. Esto permitiría evidenciar cuál es la vía de comunicación más efectiva del sector; con el fin de enfocar estratégicamente los recursos de la empresa en esa vía comunicativa.

Para potenciar el enfoque diferenciador, las publicaciones deben de redirigirse, pasando de ser meramente informativas y comunicativas a convertirse en herramientas de ventas a través de las cuales la cooperativa logre promover la demanda de los productos lácteos elaborados. Por medio de las publicaciones, se podría hacer sentir al cliente actual y potencial como parte de la comunidad de COOPEBRISAS, resaltando su sabor, calidad y origen local, diferenciándolos de la competencia. A partir de esto, los responsables del Departamento de Diseño Gráfico podrían definir qué tipo de contenido publicar en cada red social, así como los días y las horas adecuados para maximizar las visualizaciones e interacciones.

En línea con lo anterior, se podría optar por invertir en campañas en redes sociales como Facebook e Instagram, segmentadas por ubicación geográfica y rango etario. Esto permitiría a la cooperativa realizar publicaciones orientadas tanto a los nichos de mercado identificados como parte de la cooperativa, como a aquellos que aún no conocen los productos lácteos que produce COOPEBRISAS R.L., pero que tienen un alto potencial para convertirse en nuevos clientes. Esto estaría a cargo de los Departamentos de Diseño Gráfico y Ventas.

Conocer los hábitos de consumo del mercado es fundamental para definir estrategias que realmente generen efectos positivos en el posicionamiento de la cooperativa. Ejemplificando lo anterior, antes de lanzar una campaña para promover un nuevo producto, sabor o presentación, la cooperativa, a través del Departamento de Ventas, debe investigar si es conveniente utilizar redes sociales u otro tipo de

publicidad, según el perfil del consumidor al que se desea llegar. Es decir, la estrategia publicitaria debe considerar los hábitos del consumidor. Por ejemplo, las publicaciones sobre productos como el queso o la natilla, podrían publicarse en la mañana, en horas del desayuno, mientras que las publicaciones relacionadas con yogures funcionarían mejor a media mañana o tarde.

De igual manera, es fundamental identificar la manera adecuada de realizar las publicaciones para lograr un efecto en las personas. Conocer a los clientes actuales y potenciales permite elegir tanto qué comunicar como la mejor forma de hacerlo, ya sea con imágenes, videos o incluso recetas. Es de suma relevancia que la cooperativa a través de su Departamento de Diseño Gráfico tenga presente que, si se identifica una tendencia en el mercado, se debe redirigir su comunicación a ello. A través de esto se podría lograr que los potenciales consumidores no solo se interesen por adquirir los productos, sino que también conecten con la cooperativa.

Por su parte, establecer incentivos en ventas permitiría a COOPEBRISAS R.L. incrementar la motivación de sus vendedores. En este proceso, el Departamento de Ventas debe de asumir un rol clave; definiendo las metas sobre las cuales se podría establecer la base de los incentivos, así como los montos que la cooperativa estaría en capacidad de pagar a los vendedores que las consigan.

En cuanto a la variable servicio, para alcanzar un proceso diferenciador se requiere que el Departamento de Ventas realice una serie de capacitaciones exhaustivas a los agentes vendedores de la cooperativa y a quienes forman parte de los canales de distribución. Respecto a los agentes vendedores, sería relevante que recibieran capacitaciones acerca de la instalación de las cámaras frigoríficas y la posterior revisión de estas. De tal manera, sería posible tener por parte de la cooperativa un seguimiento constante del estado de cada cámara, así como un margen de respuesta oportuno en los puntos de venta.

Por su parte, el proceso formativo que se ofrezca al personal de los canales de distribución permitiría ofrecer una instrucción completa al comprador y, por ende, incentivar las ventas de la cooperativa. Asimismo, la capacitación permitiría establecer una homogeneidad en la experiencia transferida. Esto permitiría mejorar la forma en que se presentan los productos de COOPEBRISAS R.L. a los distintos canales de distribución, y la atención postventa que se realiza.

Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones

Ahora bien, en respuesta al objetivo general planteado en esta investigación, el cual consistía en, analizar desde un enfoque porteriano la cadena de valor de los productos lácteos COOPEBRISAS R.L.; para el fortalecimiento de sus actividades primarias, considerando el período 2019-2025, se concluye que lo expuesto en el análisis evidencia la existencia de diferentes fuentes representativas de diferenciación expuestas por Porter dentro de la cadena, como lo es su empeño en la calidad de transportes, su innovación, la puntualidad del suministro, materias primas de calidad, y demás acciones dentro de sus actividades primarias que contribuyen a su posicionamiento en mercados específicos para el disfrute de su diferenciación.

No obstante, acorde a la teoría de Michael Porter, se identificaron variables en las actividades primarias que no presentan una ventaja competitiva basada en diferenciación. Entre estas áreas están la capacitación del personal, almacenes en la mejor ubicación, colocación sobresaliente de medios, promoción amplia, entre otras.

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones que surgen entorno de la investigación realizada. Para una mayor claridad, se presentará la información según los objetivos específicos planteados.

5.1 Conclusiones

En el primer objetivo se concluye que, las empresas lácteas costarricenses continúan adaptándose a una nueva realidad marcada por la desgravación arancelaria a empresas extranjeras, muchas de las cuales presentan menores costos de operación. Esta ventaja competitiva les permite ofrecer sus productos a menores precios, generando desafíos para el sector lechero costarricense. En este sentido, se evidenció un comportamiento estable en las importaciones de derivados de la leche, pero con variaciones positivas. Esto ha ocasionado un aumento en la cantidad de marcas presentes en los diferentes canales de distribución; lo cual resulta en una ventaja para el consumidor, pero una posible pérdida para el productor, el comercializador o los canales de distribución.

En sus diferentes presentaciones, el queso es principal producto que ofrece la cooperativa y demanda el mercado. Asimismo, es el derivado de la leche donde se ha evidenciado el mayor crecimiento tanto en cantidad como en porcentaje de productos importados, provenientes especialmente de Estados Unidos. De tal

manera, este producto se coloca como el eje central sobre el cual se articulan las estrategias de la cooperativa y hacia el cual se orientan sus esfuerzos de producción.

Por su parte, la cooperativa tiene vínculos con diferentes instituciones nacionales. En este sentido, se presenta una fuerte relación con la Municipalidad de Zarceró, la organización de desarrollo local de Brisas, el MAG, el SENASA, GYZ, CNPL y URCOZON. Por el contrario, la relación con el INDER es débil. Sumado a ello, las operaciones de la planta, tales como los procesos de producción, empaquetado, envasado y etiquetado son acordes a los requerimientos establecidos por las instituciones rectoras y los estándares técnicos de la cooperativa.

Ahora bien, se han identificado doce eslabones productivos en la cadena de valor de COOPEBRISAS R.L. En este sentido, para comercializar productos acordes a las necesidades que demanda el mercado, la cooperativa realiza cada una de estas etapas en apego a los estándares establecidos por ella a través de sus reglamentos.

En línea con el segundo objetivo de la investigación, la logística de entrada que involucra a los empleados, proveedores y recolectores de los insumos de la cooperativa, tienen una coordinación funcional y eficiente dentro de la cadena de valor, favoreciendo el flujo de valor. Tercerizar el servicio de recolección de leche fluida y tener reglamentos determinados para la recolección y recibo de esta, evidencia el control eficiente para riesgos operativos en dicha logística y garantiza la continuidad productiva y la calidad de los productos lácteos de COOPEBRISAS R.L.

De igual forma, se muestra que COOPEBRISAS R.L. ha consolidado relaciones comerciales de largo plazo con proveedores, ofreciéndoles la confianza, estabilidad financiera y la cercanía geográfica. Además de agilizar los procesos, optimiza las compras y reduce los costos logísticos; provocando con ello, una ventaja competitiva en eficiencia dentro de los eslabones de la logística de entrada.

No obstante, se identifican brechas significativas en capacitación y comunicación de los productores de leche fluida. Esto ha provocado la generación de pérdidas de leche fluida por antibiótico o algún incumplimiento en el recibo de la leche, en donde se le asigna la total responsabilidad al productor. Por ello, se concluye que, el enfoque en disminuir esos sucesos está basado en asignar responsabilidades a un actor de la cadena, por lo que se propone reducirlos por medio de las capacitaciones

y acompañamiento técnico a los productores, trabajando en conjunto para el bienestar de los involucrados en la cadena.

Ahora bien, la estructura de costos de adquisición es variable, permitiendo la flexibilidad la logística de compras y la optimización en la gestión del inventario de productos lácteos. Ya que, el tener diferentes proveedores de cada uno de sus insumos, beneficia la adaptabilidad de estos para ofertarles la materia prima según su demanda mensual, optimiza los costos y reduce las pérdidas tanto de insumos como de productos finales.

Respecto al cuestionario aplicado a los productores de leche, se llega a concluir que su satisfacción general de la relación comercial es positiva, a causa de la coordinación, comunicación, puntualidad y demás aspectos. No obstante, se identificaron inconformidades en distintas áreas (precios y capacitaciones), mismas que se pueden utilizar como estrategias para potencializar la relación comercial entre las partes, observando esta como una alianza y no una transacción de insumos.

Siguiendo con la logística de salida, se concluye que el equipo de COOPEBRISAS R.L. procura adaptarla al constante cambio, dando una distribución estructurada a las diferentes rutas comerciales existentes. Por medio del diseño de rutas, la prospección de nuevos clientes, aumento de medios de transporte, y otras operaciones, la cooperativa ha ampliado la cobertura y expandido sus relaciones comerciales en el territorio costarricense. Dichas acciones han generado que la cooperativa tenga una presencia estable en San José, Alajuela y Guanacaste; zonas claves por el volumen de población y la presencia de empresas turísticas.

Un factor relevante en la logística de salida es que los medios de transporte pertenecen a COOPEBRISAS R.L. Esto refuerza el análisis de tener el control sobre la responsabilidad del traslado y distribución de los productos de la cooperativa. También, cada distribuidor cumple el papel de la representación de la cooperativa, por lo que el servicio que este dé puede determinar futuras alianzas comerciales; en la cadena de valor, el cliente es un actor fundamental, y si se basa en la ventaja competitiva por diferenciación, es este actor quien le aporta valor. De acuerdo con el CSAT, COOPEBRISAS R.L. evidencia un índice de 88%; nivel alto de satisfacción por parte de los consumidores; confirmando una ventaja competitiva por este eslabón.

Pero la logística de salida frente al mercado nacional requiere de la mejora continua, puesto que será clave para el posicionamiento de la cooperativa a largo plazo.

En conjunto, se concluye que existe la estructura y recursos funcionales para lograr la ventaja competitiva desde las actividades primarias de logística de entrada y de salida. Sin embargo, se evidencian áreas de mejora, especialmente en capacitación de proveedores y distribuidores, expansión comercial estructurada e innovación. Al invertir en los espacios rezagados mencionados, se estaría optimizando las operaciones, el cuidado en la calidad de los productos lácteos y sus materias primas, y su ajuste constante en el mercado respetivo.

En relación con el análisis del tercer objetivo, se deriva que COOPEBRISAS R.L. adapta sus actividades primarias a la ventaja competitiva de diferenciación, tornando sus estrategias productivas hacia la calidad del producto y la confianza del consumidor. En comparación con otras empresas del mercado que venden por precio, la cooperativa se basa en tener un producto superior en temas de calidad, permitiendo el aumento de los precios por encima de los de sus competidores y posicionarse en diferentes nichos de mercado con altos estándares de calidad.

No obstante, de acuerdo con el análisis la diferenciación, esta no se origina únicamente en el producto final; cada eslabón de la cadena de valor puede generar este tipo de ventaja competitiva. Productos como los quesos dejan en el consumidor una percepción sensorial distintiva, en donde el diseño, su empaque, o su servicio, no es determinante para la preferencia de los consumidores.

A raíz de lo anterior, se concluye que la comunicación y relación que la cooperativa tenga con sus proveedores de insumos y empleados es clave para conseguir la ventaja competitiva por diferenciación. El sistema de pagos empleado por la cooperativa en donde el pago de insumos será representativo a la calidad de la leche fluida ofrecida, genera en los productores incentivos para mejorar su producción; resultando beneficioso para la cooperativa. No obstante, también genera tensiones en los involucrados, debido a las restricciones establecidas. Aspecto que por medio de capacitaciones y transparencia, se puede orientar a una alianza estratégica en donde se alineen los intereses comunes.

Por parte de los empleados de COOPEBRISAS R.L., el ISE calculado fue de un 77%, significando un nivel positivo de satisfacción, reflejando su interés por el

bienestar de los empleados. Sin embargo, existe un segmento de colaboradores que se perciben neutrales con respecto a sus expectativas laborales, por lo que, a mediano plazo, podría significar baja productividad del empleado o rotación de personal. Por ello, conviene buscar la diferenciación en el talento humano de la cooperativa, motivando a los empleados y otorgando oportunidades de crecimiento.

A pesar de que se observa y afirma en las entrevistas que la ventaja competitiva que buscan es por diferenciación, se evidencian espacios de rezago que debilitan dicha ventaja; tales como la capacitación de los proveedores, formación del personal, y ajustes en la logística de salida. Esto genera la vulnerabilidad de la diferenciación en el mercado, en donde se limita a que se obtenga una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

Paralelamente, se identifican diversas acciones enfocadas en la ventaja competitiva de costos, ya que, por medio de estrategias de producción, generan indirectamente este tipo de ventaja. La cooperativa afirma que no venden por precio, pero en la práctica, utilizan mecanismos de control y tratan de eficientizar las operaciones para disminuir los costos operativos. Si bien es cierto, puede que no representen significancia en el precio del producto final, sin embargo, con ello se busca optimizar los eslabones de la cadena de valor, buscando su rentabilidad sin comprometer la calidad. De acuerdo con la teoría de Porter, existen empresas “atrapadas a la mitad”, que es cuando no se enfocan en un tipo de ventaja, pero la implicación es que a largo plazo esto no es sostenible.

Se observó que los costos de la logística de entrada son variables por mes, lo que se vuelve necesario tener una estructura de costos alineada con los respectivos proveedores. Esto con el objetivo de optimizar la actividad primaria y lograr abastecerse de sus insumos de una manera rentable y asegurando también, que sus costos sean acordes a la calidad que reciben. Algunos aspectos que han contribuido a la eficiencia de la operación, es la tercerización del transporte encargado de la recolección de leche fluida, así como la asignación de responsabilidades en costos del productor; misma que requiere supervisión continua.

Un análisis comparativo entre el costo de fabricación de los productos y el precio de mercado determinó que la rentabilidad de cada producto varía dependiendo de diferentes factores: posición en la industria, de la tendencia, del empaque, de su

presentación y otros. Esto sugiere la revisión del catálogo para priorizar productos por rentabilidad y fortalecer su diferenciación.

Respecto al cuarto objetivo de esta investigación, la mercadotecnia se presenta como una variable poco desarrollada en el proceso de dinamización del comercio y satisfacción de la demanda del mercado objetivo. En este sentido, la cooperativa cuenta con un diseñador responsable; sin embargo, las publicaciones compartidas se centran en comunicados que no suman en la promoción de los productos lácteos y restringen la capacidad empresarial para influir en la decisión de compra de los potenciales clientes respecto a los productos que son comercializados.

En su proceso de satisfacer las necesidades del mercado objetivo, la cooperativa ofrece productos de diferentes tamaños, precios y presentaciones. Esto le permite penetrar en distintos nichos de mercado, según los requerimientos específicos de cada consumidor. Uno de los segmentos de mercado que abastece la cooperativa, es el compuesto por consumidores que prefieren productos derivados de la leche artesanales, pero que cumplan con los estándares de un proceso industrial.

COOPEBRISAS R.L. no se caracteriza por implementar estrategias persuasivas para incentivar a la población meta a adquirir los productos comercializados. Por ello, la cooperativa se centra en comercializar sus productos derivados de la leche en empresas y territorios estratégicos. En este sentido, se ha desarrollado una estrategia de pago periódico en algunos canales de distribución claves, para asegurar que los productos aparezcan de primeros en el sistema de compras de cada consumidor. Esto ha permitido que la rotación del inventario de productos lácteos se caracterice por un movimiento relativamente rápido.

La cooperativa muestra una concentración de productos tradicionales de alto consumo en el mercado nacional, sin dejar en rezago algunos otros con crecimiento potencial, como el yogurt. A pesar de que este se ve como el producto con menor volumen de ventas, se realizan ajustes constantes a sus rutas y se analiza su logística de salida para diseñar estrategias que permitan identificar los territorios con mayor nivel de demanda en este producto.

Por su parte, la cooperativa no invierte en capacitación respecto a la atención de los vendedores en los distintos canales de distribución y la postventa que deben de realizar los agentes vendedores. No obstante, sí establece una política de

devolución, en la cual se especifica el actuar de la cooperativa ante errores de producción y vencimiento del producto.

A pesar de la dualidad de enfoques en los dos tipos de ventajas competitivas: diferenciación y liderazgo en costos, se concluye su funcionalidad en casos de volatilidad de insumos o eventos externos del mercado. Sin embargo, según la teoría de Porter, para la efectividad de estos dos tipos de ventajas, es necesario centrar sus estrategias de producción, de logística y comerciales en una de ellas. En síntesis, luego del análisis se obtiene que la estrategia de mejora de la cooperativa está enfocada en las actividades primarias de la cadena de valor, bajo la ventaja competitiva de diferenciación; siendo esta la más adecuada conociendo las operaciones y percepciones que tiene COOPEBRISAS R.L., orientadas mayormente a este tipo de ventaja.

Para ello, se proponen diferentes mejoras por actividad económica. La logística de entrada presenta oportunidades de mejora en la relación existente con sus proveedores de leche, para lo que se propone ofrecerles capacitaciones técnicas y convenios por fidelización con la cooperativa. También, por parte de la gerencia general es necesario mayor transparencia en las operaciones y resultados, dándole visibilidad a los productores de información relevante en el mercado y el funcionamiento de la cooperativa; promoviendo con ello, la comunicación activa y espacios de retroalimentación.

Con respecto a la logística de salida, teniendo en cuenta que los distribuidores de los productos de COOPEBRISAS R.L. cumplen su función de abastecer a sus clientes, se propone que estos sean embajadores de marca, para dar un servicio más especializado y que se pueda llegar a otros nichos de mercado más acorde a diferenciación en su ventaja competitiva. Para ello, será fundamental la capacitación constante tanto de los productos como de habilidades técnicas y blandas que fortalezcan su labor. Relacionado con esto, se propone profundizar en la segmentación del mercado tanto para conocer nichos de mercado específicos de alto nivel, así como para diferenciar empaques y demás características de los productos de la cooperativa; en restaurantes puede ofrecerse otra presentación más rentable que la opción de cámaras en diferentes empresas.

En relación con las operaciones de desarrollo empresarial, se propone capacitar a los empleados en tareas específicas, promoviendo su experiencia y crecimiento profesional de los colaboradores, puesto que actualmente, no tienen un puesto de trabajo determinado. Para dichas capacitaciones, se estima necesario el atraer expertos en la materia que deseen capacitar, recomendar y asistir al personal, tomando en cuenta que, por medio de convenios con colegios especializados, universidades y demás, pueden generar valor en esta actividad de la cadena.

Otra propuesta analizada es la medición de productividad por empleado, dando apertura a las evaluaciones de desempeño que promuevan la eficiencia y mejora continua en sus labores diarias y motiven a la especialización. Asimismo, como función del departamento de recursos humanos, se proponen programas de calidad de vida laboral que mejoren la relación entre las partes involucradas, buscando con esto no solo el mejorar el desempeño de los colaboradores, sino también el bienestar tanto físico como emocional de estos.

Respecto a las variables de mercadotecnia y ventas, estas deben de ajustarse según las debilidades de la cooperativa y el perfil del consumidor al que se desea llegar. A través de una serie de estrategias, impulsadas por los Departamentos de Diseño Gráfico y Ventas, la cooperativa podría incentivar rotación del inventario de productos lácteos. Para ello, los medios de comunicación podrían funcionar como canal para promocionar los productos a los segmentos de mercado a los que se desea llegar. No obstante, las publicaciones que realiza COOPEBRISAS R.L. deben de dejar de ser meramente comunicativas y convertirse en una herramienta de ventas. A ello se suma, la inversión por medio de campañas de redes sociales, permitiendo segmentar a los posibles consumidores por ubicación geográfica y rango etario; generando un sentimiento de fidelidad con la cooperativa.

Ahora bien, en relación con la variable ventas, se podrían establecer incentivos según la cantidad de ventas realizadas por los diferentes vendedores. Mientras que, en la variable servicio se propone como estrategia de mejora la realización de una serie de capacitaciones tanto a los agentes vendedores como a quienes forman parte de los canales de distribución. De esta manera, se podrían brindar las herramientas necesarias para implementar procesos de comercialización homogéneos.

En conjunto, estas mejoras en las actividades primarias permitirían a la cooperativa fortalecer su posicionamiento en el mercado, diferenciándose en la logística de entrada, las operaciones de desarrollo empresarial, la logística de salida, la mercadotecnia y ventas, así como en los servicios. Esta estrategia contribuiría a aumentar la calidad de los productos comercializados, así como la efectividad de las líneas de acción que realiza la cooperativa para su promoción, venta y servicio al cliente. A través de esta, COOPEBRISAS R.L. establecería una ventaja competitiva que le permitiría posicionarse en el mercado de productos lácteos costarricense.

5.2 Recomendaciones

A partir de las conclusiones anteriores, se recomienda, como parte de este trabajo final de graduación, alinear las actividades primarias de la cadena de valor de la cooperativa para convergerlas con la teoría porteriana estudiada. En este marco, se proponen acciones estratégicas enfocadas en el fortalecimiento de la ventaja competitiva, tomando en consideración las particularidades del mercado en estudio. En primer lugar, resulta relevante proyectar rutas de distribución y eslabones de comercialización hacia las provincias que no se han atendido aún: Limón y Puntarenas. Con el objetivo de identificar canales de distribución coherentes con el segmento del mercado al que la cooperativa busca penetrar y abastecer.

Tomando en consideración la desgravación arancelaria de los productos lácteos, por medio del CAFTA-DR, se recomienda que COOPEBRISAS R.L. identifique, evalúe y diseñe estrategias competitivas para contrarrestar los desafíos derivados del aumento de las importaciones, principalmente de queso. Esto es posible mediante diferenciación de productos, alianzas estratégicas, posicionamiento en nichos de alto valor agregado, entre otros; generando con ello, ventajas competitivas estables y sostenibles frente a sus competidores.

Es relevante que la cooperativa fortalezca su cadena de valor por medio de eslabones institucionales, contando con el apoyo de entes públicos interesados en el desarrollo del área. Si bien es cierto, actualmente se tiene relación con SENASA y el MAG, no obstante, sería estratégico fortalecer la colaboración principalmente con el INDER, para aprovechar de los programas de apoyo relacionados a encadenamientos productivos; fortaleciendo el desarrollo territorial y estructura del sector lácteo.

De igual forma, surge la necesidad de generar estrategias adaptativas que permitan contrarrestar los efectos que generan los periodos de estacionalidad en la economía nacional. Como parte de ello, se recomienda a la cooperativa fortalecer su presencia en el Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP), participando como oferente en licitaciones para abastecer a las instituciones públicas del país, por ejemplo: escuelas, hospitales y demás. Con ello, se diversificarían los canales, estabilizaría su demanda ante lapsos de baja producción y se reduciría la vulnerabilidad de la cooperativa frente a las fluctuaciones del mercado internacional.

Por otra parte, es pertinente fortalecer la relación con los eslabones de apoyo, en este caso los proveedores y consumidores de COOPEBRISAS R.L. Para ello, se recomienda generar canales de comunicación bidireccional, procurando que los proveedores de los insumos tengan la posibilidad de expresar su opinión y proponer mejoras continuas desde su perspectiva. Lo anterior contribuye a la generación de alianzas estratégicas enfocadas en la cooperación y fidelidad por parte de los involucrados, sustentando la ventaja competitiva de la cooperativa.

En esta línea, el reconocimiento de acciones significativas no siempre es suficiente con incentivos económicos. Una iniciativa importante para fortalecer la relación con los proveedores de insumos es la implementación de certificaciones internas, donde se destaquen cualidades de la empresa oferente que aportan al desarrollo productivo de COOPEBRISAS R.L. Estas certificaciones pueden ser enfocadas en la calidad de insumos, o bien, en el cumplimiento logístico. Esto generaría mayor fidelización de los proveedores y, por ende, eficiencia operativa en la primera etapa de la cadena de valor que contribuye a la competitividad y productividad en el sector.

De la misma forma, pese a que no se registraron respuestas negativas, se debe preservar la ventaja relacional existente con los consumidores. Antes de la encuesta a clientes realizada en este estudio, no se conocía la percepción de los mismos. Por esto, se recomienda implementar un código QR activo para recibir retroalimentación continua de estos actores a través de un flujo logístico eficiente. Ahora, con respecto a lo que se concluyó en el CSAT, se sugiere implementar el seguimiento posventa de los productos lácteos. Esto además de ser útil para estrategias comerciales, demuestra interés de parte de la cooperativa en la satisfacción del cliente; generando con ello, lealtad entre los actores y consolidación de la posición competitiva de COOPEBRISAS R.L. en el mercado.

El tercer bloque estratégico es enfocado en las operaciones y la logística de la cooperativa. Es necesario que COOPEBRISAS R.L. identifique instituciones que podrían sumarse a una mejora en la infraestructura que da acceso a las fincas lecheras de los proveedores de la cooperativa a través de una sinergia que potencie la coordinación y la integración entre los actores. Es relevante mitigar los posibles efectos negativos que podrían traer las calles angostas e irregulares que se ubican cerca de esta cooperativa, entre ellos, la propensión a dañarse con regularidad.

Es fundamental que la cooperativa alinee sus operaciones de desarrollo empresarial con un proceso adecuado de desecho de residuos que propicie la sostenibilidad por parte de la cooperativa. De esta manera, sería posible minimizar el efecto ambiental y reducir costos mediante la reutilización. Además, esto permitiría redirigir la comunicación a ello, logrando que, los potenciales consumidores no solo se interesen por adquirir los productos COOPEBRISAS R.L., sino que también conecten con la cooperativa; generando un sentimiento de fidelidad.

Desarrollar una línea de producción con valores nutricionales acordes a lo que el mercado demanda, contribuiría significativamente al proceso de ingresar a segmentos comerciales a los que aún no se tiene acceso. En este sentido, se recomienda a la cooperativa innovar en procesos incursionando en una línea de productos con menores niveles de azúcar, mayor proporción de proteína, libres de lactosa y reducidos en calorías, lo cual respondería a las tendencias actuales.

Se recomienda fortalecer la gestión de la fuerza de trabajo. En este sentido, es fundamental que la cooperativa atienda posibles focos de insatisfacción, realizando estudios que permitan mitigar las causas del malestar, entre las que podrían encontrarse variables como salarios, carga laboral y oportunidades de desarrollo profesional. Esto es posible a través de la aplicación de encuestas periódicas que permitan evaluar la evolución del ISE y dar seguimiento a las acciones correctivas.

5.3 Futuras líneas de investigación

En manera de cierre, tras la recolección y análisis de la información en cinco capítulos, se recomiendan diferentes líneas de investigación futuras. En primer lugar, tomando en cuenta que para este trabajo de graduación la ventaja competitiva se estableció por medio de una estrategia de diferenciación, el investigador podría tomarlo como base para aplicar el enfoque mixto de ventaja competitiva de Michael

Porter. O bien, sería interesante ver la ventaja competitiva desde la perspectiva de otros teóricos, como Jay Barney (1991), Edith Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Teece, Pisano y Shuen (1997), entre otros. Puesto que, en esta ocasión, el análisis fue específicamente de las actividades primarias, según Porter (2005).

Con base en el análisis realizado, el investigador podría implementar la misma metodología y enfoque teórico para ahondar en los efectos futuros del CAFTA-DR en el sector lácteo costarricense. Con el objetivo de conocer el comportamiento de la cooperativa y demás empresas lecheras en el mercado nacional, haciendo énfasis en las operaciones empresariales y estrategias a desarrollar ante los desafíos que este tratado conlleva en la competencia láctea de Costa Rica.

Finalmente, sería interesante profundizar las actividades primarias con rezago en cuanto a la ventaja competitiva, por ejemplo, la mercadotecnia. Con el fin de fortalecerla y crear estrategias que contribuyan a que COOPEBRISAS R.L. se posicione de manera sólida en el mercado de lácteos nacional. Como se observó, en esta investigación no se trabajaron las actividades de apoyo planteadas por Michael Porter (2005), lo cual sería útil conocer para potenciar su desarrollo, y con ello, la ventaja competitiva de la cooperativa.

Referencias

- Acosta, L. (2017). *Canales de Distribución*.
<https://digitk.areandina.edu.co/server/api/core/bitstreams/6cbc381c-a5ee-4d82-835e-9c3a4150338c/content>
- Andalucía Emprende, F. P. (2019). *Cadena de valor*.
<https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>
- Antúnez, V., y Ferrer, M. (2016). *El Enfoque de cadenas productivas y la planificación estratégica como herramientas para el desarrollo sostenible en Cuba*. RIPS: Revista De Investigaciones Políticas Y Sociológicas, 15(2).
<https://doi.org/10.15304/rips.15.2.3383>

- Arias, I., Vallejo, M., y Ibarra, M. (2020). *Los costos de producción industrial en el Ecuador*. Revista espacios, 41(7), 8-19. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n07/a20v41n07p08.pdf>
- Banco Central de Costa Rica (BCCR). (2023). *PIB cantonal para Costa Rica*. <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiMDU2ZDNiMjgtNGQ1YS00NjBhLWJlODktY2E4NTkyMjAyZTg0liwidCI6IjYxOGQwYTQ1LTI1YTtytNDYxOC05ZjgwLThmNzBhNDM1ZWU1MiJ9>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2014). *Latin America needs better logistics infrastructure, deeper regional integration and stronger rule of law to become key player in global value chains*. <https://www.iadb.org/en/news/latin-america-needs-better-logistics-infrastructure-deeper-regional-integration-and-stronger-rule>
- Barboza-Arias, L. (2016). *Creación de competencias y capacidades en el subsector lechero costarricense*. Revista de Política Económica, 2(1). <https://doi.org/10.15359/peds.2-1.2>
- Barrientos, O., y Villegas, L. (2010). *Sector agropecuario. Cadena productiva de leche. Políticas y acciones*. SEPSA. MAG. San José, Costa Rica. http://sepsa.go.cr/docs/2010_Politica_SectorAgro_Leche.pdf
- Benítez, G., Graterol, E., Garcés, M., y Corredor, J. (2023). *Enfoque epistemológico de la investigación cualitativa, teoría y praxis utilitaria*. Universidad Central de Venezuela. <http://saber.ucv.ve/bitstream/10872/22338/1/ENFOQUE%20EPISTEMOLOGICO%20Y%20METODOLOGICO%20DR.%20GUSTAVO%20BENITEZ.pdf>
- Calderón, A., Zuñiga, A., Naval, E., y Vásquez, S. (2022). *Propuesta de mejora de control de inventarios para la empresa Ferconor SAC*. Revista Visión Contable, (25), 65–96. <https://doi.org/10.24142/rvc.n25a4>
- Cámara Nacional de Productores de Leche (CNPL). (2019). *Sector Lácteo Costarricense. Desafíos y oportunidades*. Congreso Nacional Lechero 2019. <http://proleche.com/wp-content/uploads/2019/11/1.-Alvaro-Coto-Keith-Sector-L%C3%A1cteo-Costarricense.-Desaf%C3%ADos-y-oportunidades.pdf>

- Cámara Nacional de Productores de Leche (CNPL). (2023, 24 de febrero). *Según datos de la Cámara Nacional de Productores de Leche (CNPL), desde 2019 hasta enero de 2023, los fertilizantes aumentaron su precio* [Publicar]. LinkedIn https://www.linkedin.com/posts/prolechecr_seg%C3%BAAn-datos-de-la-c%C3%A1mara-nacional-de-productores-activity-7034900370753482752-K811/?originalSubdomain=pa
- Cámara Nacional de Productores de Leche (CNPL). (2024a). *¿Qué le espera al sector lácteo costarricense?* <https://proleche.com/wp-content/uploads/2024/07/1-Que-le-espera-al-sector-lacteo-costarricense.pdf>
- Cámara Nacional de Productores de Leche (CNPL). (2024b). *Situación actual del mercado nacional de quesos.* <https://proleche.com/wp-content/uploads/2024/10/5.-Situacion-General-del-Mercado-de-Quesos-en-CR-Francisco-Arias.pdf>
- Castro, S., y Rosenberg, A. (2022). *PRECIOS PSICOLÓGICOS. Análisis de la Percepción del Consumidor.* Universidad Nacional Mayor de San Marcos. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/5774>
- Cayeros, S., Robles, F., y Soto, E. (2016). *Cadenas productivas y cadenas de valor.* CONACYT, 10(11). <http://dspace.uan.mx:8080/bitstream/123456789/1434/1/Cadenas%20productivas%20y%20cadenas%20de%20valor.pdf>
- Ching, M. (2016). *Propuesta de un Plan de Mercadeo para la línea de productos de limpieza y sanitización para la industria lechera, Milky Clean.* Universidad de Costa Rica. <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/server/api/core/bitstreams/f9161618-4349-4c20-9e23-26fcf1836bb1/content>
- Consejo de Promoción de la Competitividad (CPC). (2022). *Índice de competitividad nacional 2022.* Consejo de Promoción de la Competitividad. <https://icn.cr/wp-content/uploads/2023/02/211-Zarcero-2022.pdf>
- Cooperativa de Servicios Múltiples de Santa Rosa de Zarcero (COOPEBRISAS R.L.). (2022). *Reseña* COOPEBRISAS. <https://docs.google.com/document/d/104Z53PrCC07RX-U-m-yaEmbPN7wuKJy1/edit?usp=sharing&oid=118271224246987452534&rtpof=true&sd=true>

- Cooperativa de Servicios Múltiples de Santa Rosa de Zarcero (COOPEBRISAS R.L.). (2025). *Catálogo de Productos Coopebrisas R.L.* <https://drive.google.com/drive/u/0/home>
- Coto, A. (2019). *Sector Lácteo Costarricense. Desafíos y Oportunidades*. Cámara Nacional de Productores de Leche. <http://proleche.com/wp-content/uploads/2019/11/1.-Alvaro-Coto-Keith-Sector-L%C3%A1cteo-Costarricense.-Desaf%C3%ADos-y-oportunidades.pdf>
- Delfino. (2023). *Dos Pinos invierte USD \$2 millones anuales en innovación*. <https://delfino.cr/2023/11/dos-pinos-invierte-usd-2-millones-anuales-en-innovacion>
- Delgado, C., y Olivos, E. (2019). *Reducción de tiempo de entrega de productos terminados basado en la implementación de mejora en la gestión de abastecimiento en una empresa fabricante de productos plásticos*. Universidad Ricardo Palma. Lima, Perú. <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/3087>
- Departamento de Planta de Lácteos (2024). *Reglamento de Recolección COOPEBRISAS R.L.* (Versión 5.0).
- Departamento de Planta de Lácteos (2025). *Reglamento de Recibo de Leche*. (Versión 7.0).
- Durán, J. (2018). *Metodologías utilizadas por CEPAL para análisis de Cadenas de Valor Regionales*. División de Comercio Internacional de Integración CEPAL, Naciones Unidas. https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/taller_de_trabajo_redibero_jose_duran_1.pdf
- Euromonitor. (2025). *Statistics Redesign*. <https://www.portal.euromonitor.com.una.remotexs.co/portal/StatisticsEvolution/index>
- Federación Nacional de Industrias Lácteas (FENIL). (2019). *El papel clave del sector lácteo en los objetivos de desarrollo sostenible*. <https://fenil.org/papel-clave-del-sector-lacteo-los-objetivos-desarrollo-sostenible/>

- Fernández, V., y Trevignani, M. (2015). *Cadenas globales de valor y desarrollo: perspectivas críticas desde el Sur Global*. Revista de Ciencias Sociales. Rio de Janeiro, 58(2).
<https://let.iiec.unam.mx/node/1526#:~:text=El%20origen%20de%20las%20cadenas,Wallerstein%3B%201974%3B%201976>).
- Fernández-Satto, V. R., & Vigil-Greco, J. I. (2007). *Clusters y desarrollo territorial. Revisión teórica y desafíos metodológicos para América Latina*. Economía Sociedad y Territorio.
<https://est.cmq.edu.mx/index.php/est/article/download/241/696>
- Firmansyah, G., Kristiadi, L., Ilimi, M., & Sahroni, T. (2023). *Analysis of the Effect of Service Quality on Customer Satisfaction with Full Time Equivalent, Customer Satisfaction Index, and Importance Performance Matrix in the Time Care Service Center Section*. https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2023/63/e3sconf_icobar23_02070.pdf
- Germán-Soto, V., y Marines, A. (2023). *Modelando crecimiento y rentabilidad empresarial de la industria de Coahuila*. Ensayos. Revista de economía, 42(1), 1-32. <https://www.scielo.org.mx/pdf/ere/v42n1/2448-8402-ere-42-01-1.pdf>
- Gibbon, P., y Ponte, S. (2005). *Trading Down: Africa, Value Chains and the Global Economy*. Philadelphia, Temple University Press Policy.
- Gómez-Reyes, S., Torres-Duarte, M., y Tovar-Gómez, A. (2018). *La mezcla de mercadotecnia y su evolución a través del tiempo*. http://festivalgnu.fca.uach.mx/posgrado_e_investigacion/2018/09/05/Excelencia-Administrativa-Vol-44.pdf#page=30
- Góngora, N., Zaidman, M., y Alconada, M. (2019). *La cultura organizacional, la planificación a largo plazo y el horizonte temporal*. Universidad Nacional de La Plata.
https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/116328/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Guerrero, J., y Galindo, J. (2020). *Contabilidad 2*. Grupo Editorial Patria.
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ZJctEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=contabilidad+costo+de+adquisici%C3%B3n&ots=DJae-hK1Gk&sig=q0SNAI6Ju28br796dIh70NnDeNY>

- Hernández, M., y Camacho, J. (2023). *Optimización de la productividad del personal técnico en una empresa automotriz de servicios*. Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores. <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/3775/3710>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (4.^{ta} ed.). <http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20SAMPIERI.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5.^{ta} ed.). <https://www.smujerescoahuila.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- Huaylupo, J. (2003). *Las cooperativas en Costa Rica*. UNIRCOP AMÉRICAS. <https://base.socioeco.org/docs/unpan033284.pdf>
- Isaza, J. (2008). *Cadenas productivas. Enfoques y precisiones conceptuales*. Sotavento MBA, (11), 8-25. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5137653.pdf>
- Izquierdo, F. (2023). *Técnicas de venta*. Ecoe Ediciones. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2023/06/9789585036543-tecnicas-de-venta-1ra-edicion-contenido.pdf>
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Li, N., Richoux, R., Boutinaud, M., Martin, P., & Gagnaire, V. (2014). *Role of somatic cells on dairy processes and products: a review*. Dairy science & technology, 94(6), 517–538. <https://doi.org/10.1007/s13594-014-0176-3>
- Madriz, D. (2019). *Cadena de valor logística en las Pymes manufactureras del Municipio San Cristóbal, estado Táchira, Venezuela*. Visión gerencial, (2), 232-254. <https://www.redalyc.org/journal/4655/465566915007/465566915007.pdf>

- Marín, M. (2019). *COOPEBRISAS R.L. expande la distribución de sus productos lácteos*. Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOP). https://www.infocoop.go.cr/listado-noticias/COOPEBRISAS_expande
- Morales, C., y Masis, A. (2014). *La Medición de la Productividad del Valor Agregado: una aplicación empírica en una cooperativa agroalimentaria de Costa Rica (Measuring value added productivity: an empirical application in an agroalimentary cooperative in Costa Rica)*. *Tec empresarial*, 8(2), 41-49. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9513990.pdf>
- Municipalidad de Zarcero. (2021). *Plan Estratégico Municipal 2021-2026*. <http://www.zarcero.go.cr/files/folder/ee5777ae-db4e-4207-af0a-51df9b3a61a5.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2015). *Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015*. <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/93/PDF/N1529193.pdf?OpenElement>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). (2023). *Portal lácteo*. <https://www.fao.org/dairy-production-products/products/quality-and-testing/es>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (ONUAA). (2024). *Excel: Índices nominales y reales a partir de 1990 (mensuales y anuales)*. https://www.fao.org/docs/worldfoodsituationlibraries/default-document-library/food_price_indices_data_july7550748a9530484fab0c287df41e4207.xls?sfvrsn=6a3c9e6e_89
- Orozco-Barrantes, J., y Barboza-Arias, L. (2018). *Innovación y crecimiento inclusivo en Costa Rica: el caso del sector lácteo*. *Revista de Política Económica y Desarrollo Sostenible*. Vol. 4 (1). <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/politicaeconomica/article/view/11087/13986>
- Padilla, R., y Oddone, N. (2016). *Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor*. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/8e628f12-7bb0-407c-ab26-fbd13ceb8d52/content>

- Palomino, J. (2015). *Estrategias de marketing y la participación de mercado de la línea de toallas higiénicas Nosotras de la empresa DISGOM E.I.R.L en la ciudad de Huánuco-2015*. (Tesis de pregrado). Universidad de Huánuco, Perú. http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/102/jose_tesis_titulo_2015.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pedraza, N. (2020). *El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas*. Innovar. <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v30n76/0121-5051-inno-30-76-9.pdf>
- Peña, Y., Nieto, P., y Díaz, F. (2008). *Cadenas de valor: un enfoque para las agrocadenas*. Equidad y Desarrollo, 1(9), 77-85.
- Pérez, R. (2022). *La rotación de inventario y su influencia en la rentabilidad de la empresa Orprotec S.A.C. Lima, año 2019*. Universidad Tecnológica del Perú. https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/6502/R.Perez_Tesis_Titulo_Profesional_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pincay, M. (2021). *Canales de comercialización y su incidencia en la gestión productiva de la asociación de agricultores 11 de octubre, parroquia el anegado*. <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/2976/1/TESIS%20FINAL%20Mirian%20PincaY.pdf>
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: crear y sostener un desempeño superior*. New York: The Free Press. (1.^a ed.). <http://resource.1st.ir/PortallImageDb/ScientificContent/182225f9-188a-4f24-ad2a-05b1d8944668/Competitive%20Advantage.pdf>
- Porter, M. (2005). *Ventaja Competitiva (Edición Revisada): Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (12.^a ed., Vol. 43). CECSA.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2023a). *Atlas de Desarrollo Humano Cantonal 2022*. <https://www.undp.org/es/costa-rica/atlas-de-desarrollo-humano-cantonal>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2023b). *ODS CADENAS DE VALOR*. <https://www.undp.org/es/sdgvaluechains#:~:text=ODS%20Cadenas%20de%20Valor,->

Por%20m%C3%A1s%20de&text=Promueve%20la%20cooperaci%C3%B3n%20t%C3%A9cnica%20y,vida%20mejor%20para%20s%C3%AD%20mismas.

Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER). (2024). *Portal estadístico de comercio exterior, importaciones.*

<https://sistemas.procomer.go.cr/estadisticas/inicio.aspx>

Quesada, I. (2023, 16-17 de mayo). *¿Por qué necesitamos producir más leche en Costa Rica?* Primer Simposio de Lechería en Bajura. Cámara Nacional de Productores de Leche (CNPL), San Carlos, Costa Rica.

Quintero, J., y Sánchez, J. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico.* Telos, 8(3), 377-389.

<https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>

Reyes, A., y Sandoval, D. (2021). *Enfoques y estructuras de trabajos de investigación en las ciencias administrativas.* El colegio de Chihuahua.

<https://cathi.uacj.mx/bitstream/handle/20.500.11961/19516/CAPITULO%209.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Reyes, E. (2008). *Contabilidad de costos: primer curso.* (4.^a ed., Vol. 43). Limusa S.A.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=gl4UpCGTyI8C&oi=fnd&pg=PA3&dq=costo+por+unidad&ots=UOIId5I5-M2&sig=uN93vW3S4vWokMwf683Xoo4JemM>

Rivera, N. (2021). *Investigación de mercado y calidad del producto.* Universidad Tecnológica de San Juan del Río. [https://www.researchgate.net/profile/Nadia-Rivera-](https://www.researchgate.net/profile/Nadia-Rivera-Manrique/publication/356757208_Investigacion_de_mercado_y_calidad_de_producto/links/61aa4519092e735ae2da3118/Investigacion-de-mercado-y-calidad-de-producto.pdf)

[Manrique/publication/356757208_Investigacion_de_mercado_y_calidad_de_producto/links/61aa4519092e735ae2da3118/Investigacion-de-mercado-y-calidad-de-producto.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Nadia-Rivera-Manrique/publication/356757208_Investigacion_de_mercado_y_calidad_de_producto/links/61aa4519092e735ae2da3118/Investigacion-de-mercado-y-calidad-de-producto.pdf)

Rodríguez, M. (2022). *Propuesta de mejoramiento para la disminución de devoluciones de productos lácteos en los mercados independientes de la empresa cooperativa Colanta.*

<https://dspace.tdea.edu.co/server/api/core/bitstreams/a8cfaeb9-14d7-4e61-b875-9185fa24b6c9/content>

- Rodríguez-Arce, M. (2012). *Propuesta de manual de puestos y procedimientos de gestión de capital humano para Coopebrisas RL, Las Brisas, Zarcerro*. TEC. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/3326/Propuesta%20de%20Manual%20de%20Puestos%20y%20Procedimientos%20de%20Gesti%3%b3n%20de%20Capital.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Scott, G. (2014). *Agregando valores a las cadenas de valor*. *Revista de Administración de Empresas*, 54, 67-79. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155129752007>
- Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA). (2025a). *Boletín Estadístico Agropecuario, BEA 35*. Ministerio de Agricultura y Ganadería. <https://www.infoagro.go.cr/wp-content/uploads/2025/09/BEA35.pdf>
- Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA). (2025b). *Estimación de la producción de leche en Costa Rica, SEPSA-INF-2025-006*. Ministerio de Agricultura y Ganadería. https://infoagro.go.cr/wp-content/uploads/2025/04/SEPSA-INF-2025-006_Estimacion_Produccion_Leche_CR_2025.pdf
- Trejo, B., Ríos, I., Figueroa, B., Gallego, F., y Morales, F. (2011). *Análisis de la cadena de valor del queso manchego en Cuenca, España*. <https://www.scielo.org.mx/pdf/remexca/v2n4/v2n4a6.pdf>
- Vásquez, E., Bastos, L., y Mogrovejo, J. (2018). *Metodología para la evaluación interna de una cadena de valor*. *Clío América*, 14(27), 401-408. <http://dx.doi.org/10.21676/23897848.3685>
- Villamil, R., Robelto, G., Mendoza, M., Guzmán, M., Cortés, L., Méndez, C., y Giha, V. (2020). *Desarrollo de productos lácteos funcionales y sus implicaciones en la salud: Una revisión de literatura*. *Revista chilena de nutrición*, 47(6), 1018-1028. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-75182020000601018>
- Wahren, P. (2018). *Las cadenas regionales de valor en América Latina*. CELAG. <https://www.celag.org/las-cadenas-regionales-de-valor-america-latina/#:~:text=Una%20Cadena%20de%20Valor%20se,para%20vender%20a%20una%20tercera.>

Anexos

Anexo 1. Cuestionario telefónico a productores de leche fluida de COOPEBRISAS R.L.

Nombre del productor: _____

Zona: _____

Fecha: _____

1. ¿Hace cuánto tiempo le vende la leche fluida a COOPEBRISAS R.L.?
2. ¿Por qué decidió venderle su leche fluida a la cooperativa?
3. Si pudiera mejorar algo en la relación con la cooperativa, ¿qué sería?

Anexo 2. Resumen de respuestas a proveedores de leche fluida

Productor	Ubicación	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 7
1	Zarcero	20 años	Confianza, estabilidad	Capacitaciones y actualizaciones
2	Zarcero	6 años	Confianza, estabilidad	Mejores suministros y precios
3	Agua Zarcas	25 años	Confianza, estabilidad	Planta en carretera principal
4	Guadalupe	6 años	Confianza, políticas	Precios
5	Florencia	3 años	Garantías, estabilidad	Capacitación y apoyo en convenios
6	Pocosol	3 años	Confianza	Todo bien
7	San Carlos	7 meses	Trabajó en la cooperativa	Potenciar crecimiento
8	Venecia	8 meses	Confianza	Capacitaciones
9	Brisas	2 años	Cercanía	Crear alianzas con convenios

10	Brisas	3 años	Confianza y Cercanía	Precios
11	Palmira	5 años	Confianza, políticas	Todo bien
12	Palmira	3 años	Cercanía	Precios

Anexo 3. Entrevista dirigida

Proyecto de Graduación: Propuesta de mejora en la cadena de valor de los productos lácteos: El caso de la Cooperativa de Servicios Múltiples de Santa Rosa de Zarcero (COOPEBRISAS R.L.) considerando el período 2019-2025
Responsables: Kendy Angulo y Hellen Castillo
Entrevista dirigida a los expertos de COOPEBRISAS R.L.

1. Ventaja competitiva

La cadena de valor se interpreta como un sistema interdependiente, sin separar las partes involucradas. Esta investigación se concentra en las actividades primarias de la misma, las cuales son logística de entrada, logística de salida, operaciones de desarrollo empresarial, mercadotecnia, ventas y servicio. El análisis y la coordinación de las cadenas de valor llevan a la eficiencia operacional de una empresa, ya que estas son una planeación estratégica para generar ventajas competitivas; se entiende como ventaja competitiva: “(...) actividades que ejecuta al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. Cada una de ellas contribuye a su posición relativa en costos y sienta las bases de la diferenciación” (Porter, 2005, p.33).

- En consideración con la definición anterior, ¿En el periodo 2019-2024, COOPEBRISAS R.L. evidenció ventajas competitivas, de acuerdo con la definición anterior? Si la respuesta anterior fue sí, ¿cuáles fueron las ventajas competitivas más significativas? ¿Qué acciones ha tomado la empresa en los últimos cinco años para fortalecer esas ventajas competitivas?
- ¿Cuáles son los estándares de calidad que utilizan para medir la consistencia en la calidad de la leche fluida que reciben de parte de los proveedores?
- ¿Qué criterios o términos utiliza COOPEBRISAS R.L. para seleccionar a sus proveedores de insumos distintos a la leche (por ejemplo, materiales de empaque, aditivos, tecnología, servicios, etc.) y cómo estos influyen en su ventaja competitiva?

2. Logística de entrada

Logística de entrada: “actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos del producto” (Porter, 2005, p.39).

- ¿En los últimos cinco años, la cooperativa ha devuelto leche fluida a los proveedores? Si es así, ¿Cuáles fueron los motivos? ¿Qué porcentaje tiene dicha devolución en relación con la cantidad adquirida?
- ¿Cómo clasifica su relación comercial con los proveedores? Además, ¿Qué sugerencias tiene para potenciar la relación comercial?
- ¿Cuál es el costo de adquisición de la leche fluida con respecto a la logística de entrada de COOPEBRISAS R.L.?

3. Logística de salida

Logística de salida: “actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes” (Porter, 2005, p.39).

- ¿Cuál es el costo de distribución de los productos lácteos con respecto a la logística de salida de COOPEBRISAS R.L.? ¿Se han evidenciado retos en la distribución? Si la respuesta anterior fue sí, ¿cómo han trabajado para superarlos?
- ¿Cuánto es el tiempo de entrega promedio que se tarda la cooperativa en distribuir los productos incluidos en la logística de salida?
- ¿Ha evolucionado la distribución de productos en el período 2019-2024?

4. Operaciones de desarrollo empresarial

Operaciones de desarrollo empresarial: “actividades mediante las cuales se transforman los insumos de producto final” (Porter, 2005, p.39).

- ¿Cuál ha sido el porcentaje de participación en el mercado de COOPEBRISAS R.L. en los últimos cinco años?
- ¿Qué factores han contribuido a aumentar o disminuir su cuota de mercado en este período?
- ¿La cooperativa ha implementado iniciativas de desarrollo empresarial en los últimos cinco años? Si la respuesta anterior fue sí, ¿cuáles iniciativas ha desarrollado?

5. Eslabones productivos

Eslabones productivos: “la relación entre la forma de ejecutar una actividad y el costo o desempeño de otra” (Porter, 2005, p.48)

- ¿Cuántas unidades de productos derivados de la leche produce cada empleado en un día?

6. Mercadotecnia, ventas y servicios

Mercadotecnia: Medidas establecidas por una empresa; con el fin de satisfacer la demanda del mercado objetivo y dinamizar su comercio (Reyes et al., 2021, p.258).

Ventas: conjunto de bienes y servicios intercambiados en un mercado a cambio de dinero u otro medio de cambio. Para ello, se requiere la presencia de un oferente y un demandante que estén dispuestos a realizar transacciones comerciales (Izquierdo, 2023, p.13).

Servicios: “actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajuste del producto” (Porter, 2005, p.40).

- ¿Qué tipo de productos lácteos comercializa COOPEBRISAS R.L. y cómo se determina el precio de estos productos considerando el perfil de sus clientes y los costos de producción?
- ¿A través de qué canales y puntos de venta se distribuyen (PLAZA) los productos lácteos de la cooperativa, y cómo se aseguró la cobertura del mercado en la región durante el período 2019-2024?
- ¿Qué estrategias de promoción ha implementado COOPEBRISAS R.L. para posicionar sus productos lácteos en el mercado local, y cómo evalúan su efectividad? Publicidad, puntos de venta, frecuencia
- ¿La cooperativa utiliza alguna estrategia de mercadotecnia para encontrar clientes potenciales y fomentar el valor agregado?
- ¿Qué canales de distribución utiliza la cooperativa para sus ventas?
- ¿Qué tan frecuente es la rotación de inventario en la cooperativa y qué productos lácteos tienen mayor o menor salida? Inventario y ventas

Anexo 4. Transcripción: Entrevista dirigida a Silvia Rodríguez (03 de enero de 2025)

Hellen Castillo

Y por parte de ustedes, usted me había dicho que tenían unos estándares de calidad, y dependiendo de eso se les pagaba. Entonces, eso es súper importante para el

tratamiento. Porque podemos decir, ¿cómo ustedes pagan y en qué se fijan para escoger la leche? Entonces eso hace que tengan como ventajas competitivas.

Silvia Rodríguez

El reglamento en este momento está raro, pero vamos a modificar algunas cositas, yo creo que si se va a modificar hasta el 14. Se había cambiado hace unos meses, pero como todo reglamento, después se descubre que hay algo que le faltó. Entonces, cambiamos el laboratorio y es un laboratorio super pro, pero el problema es que es carísimo cada muestra. Entonces queremos pasar de mostrar todas las entregas a mostrar una, como hace Dos Pinos, que solo muestrea una sorpresa, supuestamente, una sorpresa durante la semana. Luego estábamos por modificar alguna otra cosa.

Hellen Castillo

Con respecto a la ventaja competitiva, siendo esta las "(...) actividades que ejecuta al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. Cada una de ellas contribuye a su posición relativa en costos y sienta las bases de la diferenciación" (Porter, 2005, p.33), ¿en el periodo 2019-2024 COOPEBRISAS presentó ventajas competitivas? Si la respuesta anterior fue sí, ¿cuáles fueron las ventajas competitivas más significativas? ¿qué acciones ha tomado la empresa en los últimos 5 años para fortalecer dichas ventajas?

Silvia Rodríguez

Esto de los estándares de calidad, sí tenemos estándares de calidad de buenas prácticas de manufactura que en cualquier industria van a estar. No tenemos ninguna certificación en este momento. En su momento teníamos el código exportador, pero lo habían dejado perder hace como tres años y como ahorita no se está exportando, les dije que sentáramos las bases del sistema de gestión de calidad para ya luego simplemente es pagar la certificación.

Hellen Castillo

¿Actualmente no están exportando?

Silvia Rodríguez

No, es que los lácteos, la exportación de lácteos es muy difícil, muy muy difícil porque es un producto perecedero y todo el asunto. Cuando se exportaba, no era que se

exportaba el queso, bueno sí se exportaba el queso, pero era para naturas, para esas salsitas que traen queso. Entonces ellos lo que hacían era comprarnos el queso, y ellos se encargaban de todo el proceso, pero tenían que tener el código exportador para poder trasladar el producto, no sé si a México, pero era un requisito de un proveedor. Actualmente no, no se está vendiendo a nadie que exporte, todo es mercado nacional y como está la situación no es tan rentable en este momento exportar, a menos de que usted ya sea Sigma - Dos Pinos, bueno, Dos Pinos exporta y tiene un precio altísimo, pero en los mercados, está en Guatemala y esos, y está como un producto diferenciado. La gente paga el precio alto solo porque les gusta, pero no es por barato, y Sigma ya es una multinacional, pero de hecho ellos estaban teniendo problemas con Panamá porque Panamá había cerrado las puertas a todo lo que son lácteos de Costa Rica, prohibido. Ahorita la OMC dijo los condenó, pero igual ellos no dejan entrar la leche, porque al final de cuentas tienen soberanía aunque les haya ganado Costa Rica en el juicio, pasará mucho tiempo antes de que ellos dejen entrar de nuevo producto nuestro.

Entonces, nosotros estamos enfocados en el nacional. ¿Qué es lo que pasa? La coope ha pasado un proceso de mejoramiento continuo, por lo menos yo hablo de los dos últimos años, porque las cosas como que se habían dejado perder y entonces se han diseñado nuevos productos, se han diseñado nuevos, toda la parte de comercialización, lo que es imagen de los productos, también se ha hecho una segmentación de mercados, entonces ahora trabajamos en cuatro canales diferentes. También dejamos de vender por precio, hasta hace año y medio que se vendía por precio, entonces la mayor parte de productos o no generaban nada o generaban muy poquito margen de ganancia y como era una cooperativa a nadie le importaba, entonces se generaban pérdidas.

Kendy Angulo

¿Qué es vender por precio?

Silvia Rodríguez

Que iban al mercado a pelear por precio, o sea que la gente la compraba por barato, actualmente no.

Hellen Castillo

Sería más con la calidad y todo eso más que pensar en precios bajos.

Silvia Rodríguez

Exacto, actualmente no se vende de esa forma, sino que ya es un producto diferenciado. El precio tal vez no es costoso, pero es que estamos en un mercado, nosotros estamos buscando estar en un mercado más costoso o selecto. Simplemente es que vendemos al precio que vale.

¿Por qué? Porque no podemos ir a competir con un queso mozzarella de una queserita chiquitita. ¿Por qué? Porque los procesos no son los mismos que los de nosotros, sus costos no son los mismos que los de nosotros.

Entonces como les digo, ha sido como un reformulamiento de todo lo que hacemos, de todo el proceso, tanto a la hora de, se han sacado nuevos productos, pero realmente el Ministerio de Salud nos tiene todo ahí, parado, porque no están aprobando los productos y cuando los aprueban entonces le mandan a usted, faltó tal cosa y pasan otros tres o cuatro meses para que le vuelvan a contestar y luego le dicen, no, se cierra por tiempo o por lo que sea.

La comercialización se ha cambiado totalmente, pero la fabricación pues no, porque los procesos ya están establecidos. Sí se están tratando de mejorar; siempre se trata de mejorar, pero ya eso ya no.

Hellen Castillo

Usted me comentaba que se va a comprar una máquina que también les ayuda en ver la calidad de la leche, ¿verdad?

Silvia Rodríguez

Ese es el laboratorio nuevo. Sí, eso es un laboratorio especializado que da el 99,9% de confiabilidad, no como el de antes que daba un 85%. Entonces, ahora sí se sabe si las células somáticas son esas cantidades, los sólidos son más específicos, muestreos individuales para ya sacar si la vaca está enferma o lo que sea, porque a ellos les está costando un poco detectar esas cosas. Hay enfermedades que son cíclicas y que hacen que suban y bajen los porcentajes, como que hoy está bien y mañana está mal y en tres semanas otra vez está mal. Entonces como para ver si podemos colaborarles. Entonces no puedo decir que es una acción si no que son muchísimas acciones.

Kendy Angulo

Básicamente esta sería como en los últimos cinco años bueno, usted si nos puede decir como de los dos últimos años, pero ¿los compañeros nos podrían decir de años anteriores?

Silvia Rodríguez

No, es que Ronny tiene veinte años de trabajar aquí, pero tiene seis meses en su puesto actual.

Hellen Castillo

¿Bases de datos, no tienen? Por ejemplo, a nosotras nos interesa saber el crecimiento de la cooperativa en los últimos cinco años. Son aspectos que también nos pueden servir.

Silvia Rodríguez

Ah, sí, pero eso tal vez eso sí, pero tendríamos que empezar a buscarlo. Cualquier cosa, todos esos datos, si no tal vez pedírselos a Candy y que ella nos los busque.

Hellen Castillo

Sí, también la participación en el mercado, porque sabemos que es la que sigue de la Dos Pinos.

Silvia Rodríguez

De Sigma, es la tercera, pero eso es en procesamiento de leche. Digamos sí, en todo, pero es la tercera planta procesadora de leche más grande.

Kendy Angulo

Es que necesitamos, nosotras realmente podemos sacar el cálculo, pero es como el crecimiento de las ventas y el costo de producción por unidad ahora.

Silvia Rodríguez

Ahora eso se lo piden a Ronny. Eso él lo tiene para cada producto, porque son ciento y algo.

Kendy Angulo

A mí me quedó una duda, porque ahora usted mencionó que esto del reglamento, que se está pronto a aprobar, pero también nos hablaba de los estándares de calidad, que quizás ustedes no tienen.

Silvia Rodríguez

No, no sólo es por aparte. Una cosa es la calidad de la leche y otra es la calidad de producción en la planta.

Kendy Angulo

¿El reglamento es de la planta?

Silvia Rodríguez

No, es de la leche. La calidad de la planta es lo que suele ser, es todo un sistema de gestión de calidad.

Para el pago de la leche (bacterias) y toda la calidad de la leche, es fuera de nosotros. Dentro de la planta hay un control de calidad. Entonces, la jefa de planta les puede hablar bien de eso, porque ya eso es muy específico. Eso es desde supervisar que los lavados se hagan, o sea, eso lleva dos mil registros, yo no sé, es una locura todo el sistema de control de calidad.

Hellen Castillo

Sí, en realidad nosotras tenemos un indicador que es la producción por empleado, cuánto se produce por empleado por día, semana, mes...

Silvia Rodríguez

Sí, pero ¿la calidad del servicio en qué sentido?

Hellen Castillo

El servicio de ustedes, cómo tratan a los clientes.

Silvia Rodríguez

Esto lo ve ventas, el área de ventas. Digamos que buena, pero siempre se tienen cosas.

Rapidez de entrega, se tienen rutas ya establecidas, se tienen diez rutas, pero tenemos distribuidoras a los que vamos y les entregamos el producto y ellos se encargan de penetrar en el mercado. Porque, aunque nosotros cubrimos todo el país, es muy poco lo que se tiene. Para cubrir bien el país, usted debería tener treinta o cuarenta agentes vendedores con su asistente y con su camión, imagínese el arsenal. Entonces nosotros eso lo vendemos. Entonces depende de dónde usted lo vea, si es

la calidad del servicio nuestro, sí, a ese proveedor le llega, pero ya el servicio que él lleve al vender los productos nuestros...

La rapidez de entrega está establecida. Nosotros y también depende del canal. Está el canal de distribuidores que son esta gente y hay un canal especial que es donde está Mayca, Pequeño Mundo, Shoppers, toda esta gente que es especial, entonces a ellos se les entrega el día que ellos digan, porque tampoco es como que nosotros podamos escoger y en el lugar en que ellos dicen.

Ya luego están los supermercados, que se les va a pasar si es cada quince días, es cada quince días, si es todas las semanas, se les pasa el mismo día todas las semanas. Entonces la rapidez, ellos son quienes nos llaman y nosotros vamos a dejarles, ya todo está listo.

La atención al cliente es buena hasta donde entendemos. Nosotros tenemos un supervisor que se encarga de revisar eso.

El precio-valor, por la calidad es más barato por la calidad que se recibe.

Hellen Castillo

Y una pregunta, esto que usted dice que un supervisor inspecciona la atención al cliente, ¿cómo mide que los clientes estén satisfechos?

Silvia Rodríguez

No, no, no, no por la atención al cliente, por la calidad del servicio en general. Él se encarga de ir a abrir algunos clientes grandes, él se encarga de supervisar que las rutas se cumplan, él se encarga de estar yendo a hacer evaluaciones ahí de vez en cuando, tiene tantísimo trabajo que el pobre no da, pero digamos que él se encarga de todo eso.

Hellen Castillo

Es que nosotras tenemos también un indicador que es la satisfacción al cliente, entonces nos gustaría dejar un qr para los clientes y para los empleados.

Con respecto a la logística de entrada, siendo estas las “actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes” (Porter, 2005, p.39).

Silvia Rodríguez

Eso lo fusionamos con el servicio outsourcing, son tres camiones que se encargan de hacer todo el proceso. Ellos van, recogen, traen y vienen a descargar, todos los días, la leche viene todos los días. Va a depender de la finca, si la finca se recoge todos los días, de día por medio o cada cuatro días, esas son las frecuencias de recolección, pero eso ya va a depender de la finca, porque eso va a depender del tanque qué tanta amplitud tenga y qué tanto produce, y también hay rutas establecidas. Entonces, según esas rutas, ellos las van cumpliendo. Esa no es por día, porque si es cada cuatro, entonces se van moviendo los días, pero sí están por frecuencia. Eso hay un reglamento también; qué se tiene que hacer, cómo se muestrea la leche, cuánto tiempo tienen que agitar el tanque, todo, dice qué debe tener la finca para que se pueda recoger la leche, cuándo no vamos a recogerla, entonces es otro reglamento que tendríamos que pasarles, uno de recolección y otro de recibe, son dos aparte.

Y luego, está toda la parte que es de insumos, que tenemos una proveduría de la planta, entonces todo está ahí a la par de planta y llega directamente. Raras cosas hay que ir a comprar, todos los proveedores vienen y dejan.

Hellen Castillo

Usted me comentaba que si fuera el caso que la leche no funciona, simplemente se desecha y no se le paga al productor.

Silvia Rodríguez

Es que depende porque sea, porque cuando se deshecha con antibiótico, porque ellos echaron una vaca con antibióticos, ellos tienen que pagar el cisterna, que cuesta tres o cuatro millones, depende de la cantidad de leche que venga. Lo que hacemos es que se lo dividimos en plazos para que lo paguen, pero tienen que pagarlo porque se sabe que no se puede echar leche con antibiótico, el antibiótico se detecta en el laboratorio, entonces ellos mandan las pruebas y se detecta.

No debería ser recurrente si los productores son sumamente responsables. Lo que pasa es que, el año anterior solo hubo un caso, no el año tras anterior, el año anterior sí vimos como tres o cuatro.

Hellen Castillo

Y en que situaciones, si fuera el caso que la leche no está completamente mala, pero digamos, podrían ustedes solucionar algún problemita que ya existe.

Silvia Rodríguez

Si trae antibióticos, no, eso es prohibido para el uso humano. Es más, hasta animal, porque si no, eso es como que usted se esté dando antibiótico. O sea, está bien contaminada. Eso no, hay otras cosas que sí se podrían solucionar, pero bueno, digamos, las bacterias hay ciertos rangos, células somáticas siempre van a haber, hay algunos rangos, pero todo eso está en el reglamento.

Hellen Castillo

Sí, entra la preocupación porque ahora con esto del CAFTA, muchos productores se van a ver desplazados. ¿Ustedes consideran que se va a ver reducida la producción de leche?

Silvia Rodríguez

Sí se tiene que ver reducida la producción. Andamos buscando, porque por el clima se ha reducido el recibo como en 20.000 kilos. Y el problema, cuando se empezó a reducir y estábamos en un tiempo normal, mejor. ¿Por qué? Porque nosotros a ellos siempre tenemos que comprar obligatoriamente la leche, vendamos o no vendamos el queso. O sea, nosotros tenemos que comercializarlo y a veces no es tan sencillo, pero en este momento, el problema es que no estamos dando a basto con la producción mínima que tenemos que cumplir. Porque ya, o sea nosotros a Mayca no le podemos quedar mal, ellos ya nos tienen ciertos pedidos que tenemos que concretar entonces en este momento se nos está complicando mucho, andamos buscando productores.

El año anterior teníamos 160 millones de colones en queso mozzarella congelado. El queso mozzarella aguanta muchos años digamos, congelado. Nosotros congelamos las barras y luego cuando se rayan ya el vuelve a su estado normal, esa es la gran ventaja, pero una empresa financieramente 160 millones es demasiado dinero.

Cuando se pone bonito, la leche empieza a salir, o sea, obligatoriamente hay picos de producción de leche, porque las vacas producen más, ese es el problema que tenemos, nosotros no controlamos eso, y esos picos no coinciden con la demanda de leche nunca. La demanda de queso es semana santa, julio y vacaciones de diciembre y enero.

Hellen Castillo

Ahora bien, respecto a la logística de salida, supongo que los costos también podríamos preguntárselos a él. Lo que sí me surge la duda es que son tantos productos que digamos, deberíamos limitar.

Silvia Rodríguez

Los productos, cómo se los explico, son ciento y resto de líneas, pero es que digamos el mozzarella viene en diferentes presentaciones, pero en productos son como, tal vez como unos treinta y resto, el problema es que se subdividen.

Hellen Castillo

Y, ¿se ha evidenciado retos en la distribución de estos?

Silvia Rodríguez

Sí, claro, o sea, el principal reto que antes usted lo mencionaba, la liberación de aranceles, o sea, todo el mundo sabe, en marzo, ya eso pasó hace mucho tiempo, la gente está lleno de queso análogo todo el país, y como la gente no sabe que es, está comprando ese tipo de producto. Yo creo que ya lo peor pasó, si ustedes revisan las importaciones por la línea de producto de quesos ya listos, que han ingresado, y si ven también los insumos, es una locura en toneladas. Entonces, ya eso ya pasó.

El reto es siempre mantener una flota, digamos, nosotros no podemos tener carros nuevos, siempre es un reto, a ver cómo podemos hacer, porque eso da mucho problema. Los camiones por el frío se descomponen muy rápido, tiene un desgaste terrible. Entonces a cada rato, que la unidad de frío no funciona, que hay alguna fuga en el camión y bueno además que caminan kilómetros de kilómetros. Entonces, eso es uno de los retos.

La parte de infraestructura es difícil.

Luego, aquí hay demasiados productos en el mercado y hay gente que no está pagando calidad, está pagando por precio, entonces es muy complicado.

Hellen Castillo

¿Qué estrategias considera usted que han implementado para superarlos?

Silvia Rodríguez

Eso, diferenciarnos, buscar mucho en el mercado específico donde el precio no sea importante. Hemos hecho algunos convenios con talleres en diferentes partes del país

para que puedan atender nuestros vehículos. Actualmente se cambiaron todos los GPS, la empresa de GPS y con eso esperamos poder tener mapeado todas las rutas ya con la localización y poder tener un mayor control de la flota. Ahora esta ya viene con inteligencia artificial, lo que ayuda a hacer un montón de análisis de datos que podría ayudarnos a mejorar rutas y hacer otras cosas. De hecho, se cambiaron para toda la cooperativa, no solo para ventas.

Hellen Castillo

Porque sí sería interesante como ver cuanto han impactado esas estrategias.

Silvia Rodríguez

De hecho, se tiene una cosa de control de gasto de gasolina para poder medir, porque estamos con la evaluación de bandera azul y otras cosas, y necesitamos mapear, por los ODS también, necesitamos mapear lo que se gasta.

Kendy Angulo

¿Qué es el renting?

Silvia Rodríguez

El renting es algo como el leasing, pero diferente. El leasing ya se volvió muy financiero y no funciona tan bien para las empresas, como se suponía. El renting es una venta al vehículo, piense como alquilar usted un vehículo, no es suyo, nada más le cobran una mensualidad y ellos van a pagar marchamo, todas las reparaciones, cambios de aceite, llantas, todo, ellos son los dueños del camión y se encargan de todo. Entonces con eso superamos, no tener tantas paradas, si un camión se descompone, ellos tienen que dar uno, entonces eso nos ahorra tener nosotros un comodín. Bueno, por ahorita no, porque son solo dos.

Entonces ¿qué es lo que estamos haciendo? Las dos rutas más rentables, se les van a dar, porque ellas pueden pagar esa mensualidad y calculamos que con lo que se paga de mensualidad, con lo que se está pagando para reparaciones, marchamos, todos los arreglos que llevan, se pagan fácil el alquiler del vehículo.

Hellen Castillo

Bueno y creo que esa respuesta también nos ayuda con, ¿qué iniciativas para el desarrollo empresarial se han implementado durante los últimos cinco años? Pero creo que ya nos ha contestado muchísimas, no sé si quiere ampliar alguna otra.

Silvia Rodríguez

Sí, a nivel general, que no es solo en eso, porque es que estamos trabajando en un mejoramiento del control interno, que está cambiando en este momento el sistema para toda la cooperativa, que no es solo para eso, pero en producción no tienen un sistema de producción. Por primera vez se va a llevar un sistema de producción general que va a ser un cambio, eso va a ser todo el cambio. ¿Por qué? Porque los costos van a ser más exactos.

Ahorita ellos siguen anotando en una hojita cuántas horas duraron haciendo esta tina, pero ahí puede haber errores. En cambio, en la computadora es diferente, va a calcular sobre los costos. Se está cambiando toda la administración de la cooperativa a una administración por riesgos para poder minimizar los riesgos. Entonces eso va a ser también toda la diferencia porque los riesgos se van a detectar y se van a atender mucho tiempo antes de que sucedan. Entonces eso también es una de las cosas que se están haciendo.

Los chiquillos también les pueden decir, porque hay cosas más específicas que ellos están aplicando, pero eso a nivel macro va a ser toda la diferencia.

Se está haciendo la planeación estratégica nueva, también.

Hellen Castillo

El año pasado usted nos había comentado lo de la planta, ¿cómo va ese proceso que estaban como remodelando?

Kendy Angulo

Más bien como que tenían ganas de construir una nueva.

Silvia Rodríguez

No, eso todavía no está, no es tan sencillo y hemos tenido aparte de muchas reuniones que no han dado sus frutos, no nos vamos a enfocar en la planta ahora, ¿por qué? Por todo esto que estamos hablando, no es muy inteligente seguir centrando a la cooperativa en un negocio que cada vez es más complicado. Entonces,

¿cuál es el negocio más fácil, porque es donde siempre es positivo, nunca da problemas ni nada? Los invernaderos.

Los invernaderos siempre generan 2.000.000 de colones, solos, obviamente todo el proceso es impecable y ahora el sistema de producción que se va a hacer en la planta también lleva un sistema de producción que en la vía, ese sí que no lleva control de nada. Entonces, la inversión que se va a hacer es comprar 9.000 metros de invernadero. Se suponía que iban a salir ahora para enero, pero no se pudo porque hubo un problema con INFOCOOP, que es el que nos va a prestar la plata, entonces no se pudo.

¿Qué se está haciendo? La planta ya se está haciendo las mejoras que se necesitan, las básicas digamos, ya se está cambiando todo el piso, hay unas máquinas que se están cambiando, nada más que nada tan rápido como yo deseara, pero, porque una máquina hay que traerla de Estados Unidos y dura meses. Si se están haciendo, Jessica les puede contar, todas esas mejoras de infraestructura que se han estado haciendo, el piso es costoso y ahí ya está todo, lo que hace falta es que lo puedan pagar, pero estamos en producción, entonces tampoco se puede hacer, pero ese tipo de cosas, los arreglos se están haciendo, pero una planta nueva como tal no, porque tampoco es tan fácil. Entonces, moverse de aquí tampoco es fácil ni muy inteligente teniendo las condiciones que tenemos actualmente; eso va a costar muchísimo. Yo lo que espero es hacer algún acomodo. Ya le digo, si allá nos saliera poder llevarnos tal vez ventas, entonces ya nos quedaría una gran parte de plata para volver a ser una distribución diferente.

Hellen Castillo

Otra consulta, ¿ustedes van a vender los productos al hotel y el hotel los ofrece?

Silvia Rodríguez

No, para sus cocinas. El año que les baja demasiado el precio, lo suman mal al precio, pero el queso crema que antes se servía el año pasado era de nosotros, entonces son toneladas de queso crema lo que se va y se deja por semana, y luego se dejan los tipos de queso y ellos se encargan de sus cocinas entonces ahí es otra gestión de ventas que es ir a convencer al chef porque es el chef el que decide con qué productos se trabaja en cada hotel. Entonces van y lo visitan, les llevan muestras de todo, hacen pruebas con él, entonces es un mercado muy diferente.

La economía de Costa Rica, el principal factor de crecimiento es el turismo, pues entonces atacamos esa área y ahí nos ha ido bastante bien. Tenemos a un montón de hoteles de Guanacaste. De hecho, tenemos tres rutas ligadas únicamente con Guanacaste. Entonces, eso nos ayuda bastante a mantener las ventas. Claro, cuando cae septiembre, octubre, se viene un bache que tenemos que sustituir, ¿verdad?, en otros sitios, pero es parte de la estrategia.

Por eso es que se dividió en tres, porque entenderlos es todo un, igual que las cafeterías, las pizzerías, las panaderías, todos llevan productos diferentes, porque a las panaderías se le vende el queso crema duro para los rellenos, pero a un hotel, tiene que ser suave para el pan que les ponen a los huéspedes, pero al público en general es el untado.

Ronny es el encargado de los productores y las ventas, incluida la estrategia de marketing.

Anexo 5. Transcripción: Entrevista dirigida a Ronny Rojas (03 de enero de 2025)

Ronny Rojas

El precio de la leche lo definen ellos con su calidad de la leche. Si ellos entregan leche de buena calidad, nosotros se la pagamos a un mejor precio. Si ellos entregan una leche de menor calidad pues obviamente van a recibir un precio más bajo. Existen tres márgenes o indicadores de como definir la calidad que son: la cantidad de células somáticas en leche, cantidad de sólidos (grasa) y la cantidad de bacterias. Si tiene muchas bacterias o muchas células somáticas el precio va a ser menor, y si tiene un grado de sólidos totales mayor, mayor va a ser el precio.

Respecto a la participación en el mercado, ese cálculo está un poco complicado porque pese a que somos la tercer planta a nivel nacional en cantidad de leche producida, primero está dos pinos, luego sigma y luego nosotros; tenemos nosotros clientes en todo el país y rutas por todo el país pero no tenemos la misma capacidad que tiene Sigma y Dos Pinos de abarcar casi el 100% de los puntos de venta a nivel nacional verdad, nosotros nos enfocamos más en hotelería, restaurantes, pizzerías, nuestros clientes principales son de esas ramas. Después tenemos cadenas de distribuidores que se encargan de distribuir nuestros productos como Mayca, pequeño mundo como punto de venta, pero al final si tienen bastantes establecimientos a nivel nacional, entonces entregamos y ellos se encargan de distribuirlo, algunos si los

entregamos nosotros. Entonces todo esto, no tenemos como cuantificar la participación en el mercado, es un poco complejo sinceramente.

Hellen Castillo

Respecto a la ventaja competitiva, siendo esta las "(...) actividades que ejecuta al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. Cada una de ellas contribuye a su posición relativa en costos y sienta las bases de la diferenciación" (Porter, 2005, p.33). ¿En el periodo 2019-2024, COOPEBRISAS R.L. evidenció ventajas competitivas, de acuerdo con la definición anterior? Si la respuesta anterior fue sí, ¿cuáles fueron las ventajas competitivas más significativas? ¿Qué acciones ha tomado la empresa en los últimos cinco años para fortalecer esas ventajas competitivas?

Ronny Rojas

Sí, más que nada en el tema de calidad. Le voy a hacer muy sincero, tanto mi compañera como yo tenemos poco tiempo de estar en nuestros puestos, tenemos meses. Entonces en mi caso tengo 20 años de trabajar para COOPEBRISAS pero trabajaba en otra área entonces hace 10 meses la jefa me llamó que ocupaba que le ayudara en la parte de ventas, cambié de trabajo dentro de la misma empresa. ¿Qué ha pasado en el tiempo? Sinceramente es complejo determinarlo por el poco tiempo que tengo, donde los puedo decir que nuestros clientes siempre nos prefieren por calidad, nuestra ventaja competitiva por decir algo, el queso mozzarella de COOPEBRISAS todo mundo se lo pelea, porque las pizzerías, los restaurantes, todas las empresas que lo utilizan tienen la seguridad tanto la parte de inocuidad como nuestros productos sea lo que sea, un queso, una natilla, o lo que sea sale liberado por el departamento de calidad y es un producto que cualquier ser humano se lo come y no va a tener ningún problema. Adicional a eso en la parte de calidad el sabor y la consistencia.

Jessica Harding

Que si se diferencia mucho en el sabor, la calidad del producto. Sí se ve diferenciado, nosotros tenemos como ese sabor, esa calidad del producto diferenciado.

Ronny Rojas

Apoyando el comentario de Jessica sí, tenemos ciertas particularidades que en otras marcas en el mercado no se encuentran. Si ustedes quieren hacer una boya rellena de queso crema de las que hacen en las panaderías, y ustedes les meten queso, el de nosotros queda toda la consistencia entera, él no se derrite. Entonces ese tipo de características en cuanto el tema de calidad es lo que nosotros podemos decir sí es importante.

Hellen Castillo

¿En temas de tecnología han visto ventajas últimamente?

Ronny Rojas

Tecnología lo que hicimos fue meterle al laboratorio de leche (en la calidad de leche) ha sido bastante complejo porque los productores estaban acostumbrados al laboratorio viejo, a que se hicieran revisiones muy manuales. En un microscopio se veía una colonia de bacterias entonces se contaba como uno y se dividía esa colonia en el microscopio. Cosa que la maquina nueva dice okay en esta colonia de bacterias hay 100 mil bacterias por decirlo así, y entonces eso hace que a ver nosotros procuramos tener certeza de que la calidad de la leche de nosotros tiene que estar mejor ahora que antes. ¿Por qué? Porque los productores afectados porque son cochinitos y yo hago las cosillas y la cooperativa ni cuenta se da, verdad, Entonces ahora que llegamos y les ponemos un alto y les decimos perdón, pero la leche que nos están dando no tiene la calidad que necesitamos entonces tienen que mejorar el proceso y hacer prácticas más saludables. Entonces en temas de tecnología nosotros sí hemos visto mejoría en la calidad de leche, eso nos va a dar mejores productos porque tienen mejor rendimiento en la plata, la leche nos va a rendir para más cantidad de kilos de cuajada para poder producir los quesos y adicional a eso que muchos de los productos salgan con vida útil porque la leche viene con mejor calidad. Entonces en cuanto tecnología sí por ese lado. Y en la parte tecnológica estamos en un reto ya hace varios meses en cambiar el sistema de cómputo porque el que tenemos es un poco viejo, está un poco obsoleto. Pero no, todavía no hemos entrado no lo hemos puesto en funcionamiento, está para finales de marzo, abril por ahí. Pero ahí sí, los que tenemos ciertas responsabilidades, tenemos que ir viendo los avances y lo que esperamos del sistema y los requerimientos que necesitamos y el sistema que viene nuevo y todo, y esperamos que sea de pasar un Hyundai accent año 76 a

andar en una Toyota prado modelo 2023, para no ponerle mucho. Esperamos que sí sea un cambio, esperamos que con los socios de producción todo sea muy activo, por ahora es en papel y de ahí se traslada a la computadora, cosa que con el nuevo sistema los muchachos todo lo van a tener que llevar digitalizado. Yo hago una tanda para producirla, por decir algo queso mozzarella, entonces automáticamente al muchacho de proveeduría le pasa la solicitud a bodega de ocupo tanto de esto, tanto de esto, de colorante si fuera un yogurt; le da la información automática a los muchachos de planta para que vayan viendo por ejemplo que de esta cantidad de leche van a tener que sacar tantos kilos de queso sí o sí, y al final puede haber mermas y si hay mermas, ver por qué se están dando. Entonces van a ayudar a todo el proceso. Cosa que actualmente tenemos controles manuales, ósea que el sistema de cómputo ya nos va a dar los indicadores que nos ayudaran a producir mejor.

Hellen Castillo

¿Y ese sistema es de ustedes es contratado o es de ustedes?

Ronny Rojas

¿Es comprado, sí el sistema se llama "OVI"?, es un sistema europeo en el caso de nosotros nos lo está implementando una empresa de Bolivia, digamos que es como SAP, pero una versión económica, más sencilla que SAP. Al final de cuentas SAP, ya lo intentamos, pero por temas de licencias y precios, es más costoso, pero la funcionalidad es muy similar. Es por eso por lo que la instalación son tantos meses, yo creo que es casi un año prácticamente que lo llevan implementando, tenemos reuniones día a día, a cada rato hay reuniones.

Hellen Castillo

Silvia nos contaba de los GPS...

Ronny Rojas

La parte del GPS teníamos una empresa que nos daba un servicio similar, la ventaja es que ahora que nos cambiamos en diciembre nuevo, estamos también en el proceso de implementación porque ya se pasó la parte de localización, de control de temperatura en las unidades que se requieren tener en frío para la comercialización de los quesos, también llevan control de combustible pero este sistema nuevo tiene una ventaja de que es inteligencia artificial, entonces mucho de lo que maneja el

sistema ya no va a dar un montón de reportería que con el otro no lo teníamos, por decir un caso básico es que un camión con 10 mil colones recorre tantos kilómetros y en este caso el rendimiento bajo, ¿por qué bajó? Elemento mecánico, que fue lo que sucedió. O digamos, este camión gasta por semana 70 mil de combustible, esta semana gastó 80, la logística de ruta, todos los días se van por tal sector y tuvieron que hacer una vuelta diferente por un camino cerrado y esos indicadores lo podemos ir viendo en tiempo real con la aplicación.

Hellen Castillo

También para ver la utilización de los recursos.

Ronny Rojas

Exactamente

Hellen Castillo

Respecto a la logística de entrada, la cual hace referencia a las “actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos del producto” (Porter, 2005, p.39). ¿En los últimos cinco años, la cooperativa ha devuelto leche fluida a los proveedores? Si es así, ¿Cuáles fueron los motivos? ¿Qué porcentaje tiene dicha devolución en relación con la cantidad adquirida?

Ronny Rojas

Nosotros no podemos devolver leche.

Hellen Castillo

Nos comentaba Silvia que o se puede devolver porque no se sabe la manipulación entonces se desecha.

Ronny Rojas

Se desecha digamos por ejemplo que venga con un antibiótico, si viene de mala calidad nosotros vamos a tener menor rendimiento en la producción, pero la leche se usa.

Hellen Castillo

¿Si es antibiótico ellos reciben algún tipo de responsabilidad?

Ronny Rojas

El 100% de la leche contaminada. Si es un productor que nos entrega 300 kilos, por decir algo, pero viene en un cisterna con 9000 kilos y los 9000 kilos se contaminaron. Ellos tienen que pagar el precio de esos 9000 kilos

Jessica Harding

Y el transporte, el cisterna hasta la planta, todo lo que se debe desechar, todo.

Ronny Rojas

Todo lo que se contaminó con antibiótico le corresponde al productor.

Hellen Castillo

¿Eso pasa solo si viene con antibiótico? ¿No existe otra razón?

Ronny Rojas

Las bacterias, bueno en el laboratorio nuestro nos dice okay de esta leche vienen 700 000 mil bacterias, entonces como se puede ver en el reglamento hay una tabla que dice 0 a 300 mil se le paga tanto, de 300 a 600 se le paga tanto y de 600 a 1 millón se le paga tanto, no me acuerdo los datos exactos, pero ese es un ejemplo. Y si llegara a salir tantas bacterias no se les paga ni un cinco. Entonces ya ellos tienen como productores cuidar su negocio para que ellos nunca tengan células, más de 800mil no se les paga un cinco, por ejemplo. Con las células somáticas la tabla va restando un porcentaje entonces por decir algo si están entre 0 y 300 mil se les paga apenas un 25%, se les rebaja eso del total. Si salen 100 mil entonces se les rebaja un 75%. Si llegan a sobrepasar el límite se les paga el 50%. Así funciona, los productores tienen que cuidar su negocio para no incurrir en esas tres fallas: Células altas, que vengan con antibiótico o que tengan bacterias altas. Si tienen bacterias les van a castigar hasta un 100% y las células somáticas son 50%. Si hay una variable ahí por decir algo hay que castigar con 50% a una entrega porque venían altas las bacterias, pero también venían altas las células somáticas entonces se les castiga el 100%, porque 50% de bacterias y 50% de células.

¿Qué tan recurrente es que la leche salga dañada? Con antibiótico, en los últimos 6 meses solo ha pasado 3 o 4 veces. Tal vez un caso, cada 2 meses. No es tan común verlo porque los productores son muy cuidadosos, ya que imagínese la pérdida. Ellos mandan las muestras de las vacas y se les hace análisis para estar seguros del bienestar de la vaca y ya pueden echar esa leche al tanque, pero, por ejemplo, los

piones se equivocaron y echaron una vaca (ellos si se cuidan mucho, pero digamos que algún peón se equivocó). Pero aproximadamente pasa cada 2 meses.

Hellen Castillo

¿Ese productor queda como en seguimiento hasta que ustedes verifiquen que la leche no está contaminada?

Ronny Rojas

Es que yo productor contamina un cisterna de 10kilos de leche, estoy asumiendo el costo de 5 millones de pesos inmediatamente. Entonces a mi como productor me informan de inmediato que la leche salió contaminada y el procedimiento de cobro va a ser durante un mes y de tal manera, se le da como un sistema de pagos.

Jessica Harding

Se les va descontando dinero poco a poco como para que se puedan acomodar.

Ronny Rojas

Pero al final cuando a mi como productor me dicen que salí contaminado, perdí 5 millones de colones, yo digo “okay, yo sé que tal vaca la inyecté y tengo que vigilar esa leche hasta que esa leche salga buena. Entonces ya no se juegan el chance.

Jessica Harding

Inclusive cuando tienen sospecha de que una vaca y que la ordeñaron, mandan la muestra antes de recoger esa leche.

Hellen Castillo

Sí, para asesorarse.

Ronny Rojas

Es más común que ellos manden ese tipo de muestras todos los días, digamos que de un tanque todas las semanas. De vaca si llegan todos los días porque yo se que tengo la vaca número 36 que la inyecté entonces yo necesito saber cuándo ya esa vaca no me está contaminando la leche para yo dejar de perder leche de esa vaca. Son kilos que estoy invirtiendo en alimento, fluidos y un montón de cosas en el animal, pero que no estoy teniendo nada a cambio. Entonces ellos mandan la muestra aquí y preguntan si ya se liberó, y que ya no tiene el antibiótico. Si es así, ellos

automáticamente ordeñan la vaca, la echan al tanque y mandan la leche sin ningún inconveniente.

Hellen Castillo

¿Cómo clasifica su relación comercial con los proveedores? Además, ¿Qué sugerencias tiene para potenciar la relación comercial? ¿Cuál es el costo de adquisición de la leche fluida con respecto a la logística de entrada de COOPEBRISAS R.L.?

Jessica Harding

Es que a nosotros es un servicio que nos brindan. Los recolectores de la leche nos venden ese servicio a nosotros.

Ronny Rojas

Es un outsourcing, ellos son 3 camiones, tenemos 3 contratos con 3 señores diferentes, cada uno tiene una ruta establecida por día y recolectan todos los días del año, ellos no pueden fallar un solo día.

Jessica Harding

Aquí no hay ni 25 ni 1 de enero.

Ronny Rojas

Ellos tienen que recogerlo sí o sí. Todos los días. Si quieren sacar vacaciones tendrán que poner un chofer diferente porque ya se tiene la ruta establecida día a día para recolectar la leche. Normalmente, la mayoría, porque hay unos que se recogen que están a distancia muy lejana allá en arbolitos de Sarapiquí por decir algo, que es la ruta más lejana. Pero se recoge la leche de todas las lecherías de día por medio. Entonces las leches son normalmente 4 ordeños, ¿entonces que pasa con ellos? Hay un esquema de pagos en donde por ejemplo de aquí a arbolitos se paga a 50 colones el kilogramo que recoja, si recogieron en arbolitos de Sarapiquí 100 kilos a 50 colones, eso es lo que se les va a pagar. Eso es lo que va a percibir el recolector, entonces no se les paga un flete de aquí hasta allá exacto, si no que va con base a la cantidad de kilos que recoja. El precio por kilo. Si van aquí a Zarcero o lugares cercanos, se les cobra aproximadamente 23 colones. Eso lo asume el dueño de la finca, no nosotros. Si yo Ronny Rojas tengo no sé, una entrega que me van a pagar 700mil colones, tienen rebajados 5mil colones que le pagaron ellos al recolector por ir hasta allá a

recoger la leche. El contrato es con COOPEBRISAS, COOPEBRISAS le paga al recolector, nosotros tenemos que extraer de la plata del productor para poder pagarle a los recolectores.

Hellen Castillo

Respecto a la logística de salida, siendo estas las “actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes” (Porter, 2005, p.39). ¿Cuál es el costo de distribución de los productos lácteos con respecto a la logística de salida de COOPEBRISAS R.L.? ¿Se han evidenciado retos en la distribución? Si la respuesta anterior fue sí, ¿cómo han trabajado para superarlos?

Ronny Rojas

Tenemos 12 camiones propios, cada ruta tiene su estructura de costos, presupuesto. Cada ruta tiene que responder a una utilidad que tienen que entregar cada ruta. La que no está siendo rentable se cierra, se cambia, se hace algún reacomodo para que se rentabilice. Por ponerles un ejemplo, ahora que yo ingresé había una ruta que en todo el año no había dado utilidad, hace prácticamente mes y medio la cerré. Preferí trasladar a esos 2 muchachos a una nueva ruta, atender algún sector que quizá estábamos un poquito lerdos de entrada, los mandé a ellos a atender esas zonas, y la ruta de ellos la separé en dos camiones. Ellos atendían toda la zona de los santos y Pérez Zeledón, pero había un camión que iba por el Área Metropolitana y llegaba hasta Aserrí, entonces ese camión lo hice que pasara por toda la zona de los santos, otro que va por costanera y se va por Orotina y se va hasta paso canoas, entonces ese que va por paso canoas, lo hice entrar a Pérez Zeledón. Entonces la mitad de ruta le quedó al que pasaba por paso canoas y la otra mitad al que iba al área metropolitana. Se está atendiendo a la misma clientela, se está vendiendo un poquito más porque la logística, y todo el tema de diciembre y todo eso ha aumentado la venta en esas zonas, y la otra ruta se eliminó y se está creando una nueva para que ellos la hagan ser rentable en poco tiempo.

Hellen Castillo

¿Cuánto es el tiempo de entrega promedio que se tarda la cooperativa en distribuir los productos incluidos en la logística de salida?

Ronny Rojas

Tenemos dos maneras de trabajarlo, digamos tenemos un camión, uno de los más grandes que se encarga de atender clientes o cuentas claves, que son parte de los nombres que mencioné anteriormente (Mayca, Shoppers, Pequeño Mundo, Universal de Alimentos, Sigma, Cargill, dos distribuidores muy grandes que están en San José), y ellos tienen ahí mismo, digamos que son dos razones sociales que son del mismo dueño pero entre las dos distribuyen quesos que son maquilados por nosotros pero con la marca de ellos. Y está otro distribuidor grande que le entra a supermercados, Walmart y a otras cadenas de estas grandes, pero nosotros no atendemos Walmart, no atendemos automercado; nosotros le vendemos a él, con la marca de él que se llama Productos Belén y él se encarga de distribuirlo. Solo maquilamos. Entonces les decía que hay 2 maneras, ese camión se encarga simple y sencillamente de entregar los pedidos que nos llegan al WhatsApp o vía telefónica, la mayoría entra por orden de compra, tendrían que generarnos una orden de compra. Los otros 10 camiones, les dije 12 camiones, pero hay uno que es un backup, si uno se daña es el que está ahí ayudándonos en ese día. Los otros están enfocados en venta del campo, entonces por decir algo, hay uno que sale de aquí, pasa por ciudad quesada, va a Pital, Puerto Viejo Guápiles y va hasta batán de Limón. Entonces, ese camión hace esa ruta en toda la semana, él empieza lunes en Ciudad Quesada, se va a hacienda y llega a Chilamate, a batán de Limón los miércoles en la tarde, los jueves en la mañana, y el viernes se devuelve, hace un repaso en Pital, una parte que se atiende otra vez en la zona de Ciudad Quesada y ya regresa. Ese es uno de los ejemplos, como lo mencionaba, esos clientes no nos mandan pedido a nosotros. Ahí, en esa ruta, se entrega a un Pequeño mundo, pero el pedido nos llega a nosotros y nosotros nada más: "Esta es la carga de Pequeño mundo" ellos la dejan. Pero él ya tiene el responsable o el cargador de ruta tiene los sus clientes establecidos y él debe ir a visitarlos día a día, entonces, él sabrá si el lunes atiende a Pedro, a Carlos, a Juan, y cuánto le vende a cada uno. Entonces, ¿qué tenemos nosotros que preocuparnos acá? De que ese camión recolector nos monte el presupuesto o el pedido de que es un miércoles para nosotros poder tener listo para el sábado que lo carga o lunes en la madrugada. Los camiones acá cargan todos sábados o lunes en la madrugada. Hay algunos que están en zonas más cercanas, el que atiende aquí Occidente, esa carga casi todos los días en la madrugada. Y hay dos de área metropolitana que cargan tres de esas a la semana.

Hellen Castillo

Entonces, con respecto al tiempo de entrega, ¿los lugares más lejanos duran aproximadamente una semana?

Ronny Rojas

Una semana.

Hellen Castillo

Y los cercanos...

Ronny Rojas

Son 11 rutas. Hay una, dos, vamos a ver... tres, cuatro, seis, seis, son siete rutas que cargan semanalmente y las otras cuatro, que son 11 rutas, las otras cuatro puede ser que carguen o diario o tres veces a la semana.

Hellen Castillo

Okey. Entonces, ¿el tiempo de entregar realmente es rápido si es cercano?

Ronny Rojas

Y en realidad, la idea se entreguen todos nuestros clientes mínimo semanalmente, por un tema de vida útil de los productos. Nuestro producto es un producto perecedero, el cual entre más cerca de la producción se le pone en el punto de venta al cliente, más es aprovechable la fecha caducidad.

Hellen Castillo

¿Cuántos? Digamos nosotros habíamos descartado esta pregunta porque consideramos que como son productos lácteos, el inventario tiene que estar dando vuelta como consecutivamente. ¿Cuánto es lo máximo, digamos, que ustedes consideran que un producto o cuál es el producto que puede durar más tiempo en el inventario? y que ustedes pueden decir: Bueno...

Ronny Rojas

Queso seco rayado. Es que el queso tiene una vida útil de un año.

Jessica Harding

De sal.

Ronny Rojas

Sí, rayado, que es cámara de sal. El que normalmente le ponemos encima así un poquito a la pizza.

Hellen Castillo

Ese el que más dura. Y ¿el que no?, el que ustedes dicen: “Si no lo sacamos hoy, ya, se vence.”

Ronny Rojas

El que tiene menos vida útil ¿tiene qué? ¿30 días o 45?

Jessica Harding

No me acuerdo.

Ronny Rojas

Mejor Jessica lo coteja bien con calidad por si yo no lo tengo exacto, bueno, aquí tengo las fichas también, podría revisarlo ahí, pero creo que son 30 días.

Hellen Castillo

De igual forma, ustedes no dejan, digamos, como que dure... ya faltan.

Ronny Rojas

En nuestros contenedores, digamos que el resto de los productos, aparte de ese queso seco, debería estar rotando. El queso seco y el mozzarella tienen muy buena fecha ¿verdad?, el mozzarella congelado puede durarte seis meses ahí congelado, porque se congela y no pierde calidad.

Jessica Harding

¿Cuál es el producto que tiene menos vida útil?

Ronny Rojas

El que tiene más fecha...

Hellen Castillo

¿Queso crema con 45 días?

Ronny Rojas

Si eran 45. ¿Sí, eso sale que 30 días? Sí, la crema sale a 30, pero es que la crema no se vende normalmente, porque es la base, es nuestro insumo principal de muchos de nuestros productos.

Hellen Castillo

Sí, ¿son como un insumo?

Ronny Rojas

Imagínese las... la crema es como decir esta crema dulce que salen en las cajitas, básicamente es eso, pero es que esa es la base para muchos de nuestros productos, la grasita de la leche.

Hellen Castillo

¿Ha evolucionado la distribución de productos en el período 2019-2024?

Ronny Rojas

Sí, completamente.

Hellen Castillo

¿Qué cambios?

Ronny Rojas

Nosotros hace... ¿Qué puede ser?

Jessica Harding

Bueno, primero, se ha innovado en productos, ¿verdad? Hay innovación en productos que llama mucho la atención de las personas, por ejemplo, la parte de Terranostra, que son madurados con especias, entonces, eso ha innovado mucho. Y bueno, es que es lo que yo más...

Ronny Rojas

No, ellas dicen que desde el 2019 a la fecha. Pero también se ha evolucionado mucho porque se han creado muchas rutas. Hace ocho años era un camioncito lo que tenía las empresas, ahora tenemos 12. En los últimos seis años, se puede decir que se han creado entre cuatro o cinco rutas que no existían.

Hellen Castillo

¿En los últimos seis?

Ronny Rojas

Sí, entre cuatro a cinco rutas.

Hellen Castillo

¿Cuál ha sido el porcentaje de participación en el mercado de COOPEBRISAS R.L. en los últimos cinco años?

Ronny Rojas

Eso no. No. Ese dato no lo tenemos. Tendríamos que pagarle a una empresa para que nos haga una encuesta, que nunca las hemos hecho la verdad.

Hellen Castillo

¿Qué factores han contribuido a aumentar o disminuir su cuota de mercado en este período? Pero realmente entonces no llevan una contabilidad de cómo... Casi como el impacto. Es que, digamos, Silvia, creo, nos decía, la planta sí es la tercera en el país, pero como tal, como productora de productos lácteos...

Ronny Rojas

Sí, somos la tercera que produce más, pero vamos a ponernos así, uno de los planos. Nosotros procesamos 23 000 kilos de leche diarios. Cuando tenemos bastante leche, pueden ser hasta 25, 28 000 kilos de leche diaria, a lo mejor hasta 30 000 en algún momento. Dos pinos en un día procesan un millones, creo. ¿Entienden por qué la comparación?

Hellen Castillo

En números tal vez no se vaya a ver tanta la participación.

Ronny Rojas

Exacto. Cuantificar eso es muy grande que, si nos compramos con dos pinos, pero no es solo dos pinos, tenemos que tomar en cuenta Sigma, tenemos que darnos cuenta de que, aquí alrededor, solo en este pueblo, en este distrito, hay tres fábricas de queso más que tienen ya una participación importante en algunas de nuestra zona. Y adicional, todo lo de importación que hay en el mercado de lácteo, que es enorme. Por eso se decía que había todo el mundo susto de la desgravación de la arancelaria,

que iba a haber en los productos lácteos en 2025. La desgravación de la arancelaria se venía hace mucho tiempo y lo que quedó era un 1% de grabación, que ya no significaba nada. Ya la parte gruesa la vimos entre 2023 y 2024. Pero sabemos que hay empresas que han metido muchísimo queso análogo, que no es queso, son productos análogos. Y yo quisiera que toda la población a nivel nacional se diera cuenta lo que es un producto análogo, pero si es un producto de queso de verdad hecho base de leche de vaca. Y esperamos que en un poco tiempo el Ministerio de Salud y la Cámara Nacional de Productores de Leche nos ayude para que, por lo menos en la góndola o en la Cámara de Enfriamiento, tengan que diferenciarse y ponerse separado de lo que es un queso de verdad, a un queso análogo, que tiene que salir de nombre análogo en el producto, ¿por qué? Porque esa participación que hay en el mercado de los productos análogos en este momento está muy grande. Y nos afecta mucho en el tema de productos bases para pizza.

Hellen Castillo

Pero venden por precio.

Ronny Rojas

Venden por precio. En este momento, la demanda de queso mozzarella en el fin de semana es enorme. Ustedes no se imagina la cantidad de queso mozzarella que se vende aquí en este tiempo. Pero bueno, al final hago un comentario de que esa participación en el mercado, todos en esos nichos, porque nosotros no estamos nada más en el sector hotelería o en el sector hoteles y restaurantes. Participamos también en supermercados, pulperías, un súper con nuestros yogures, nuestros natillas, nuestros quesos frescos. Al final, darles un número sería mentirles. Sabemos que sí somos la tercera más grande del país. Sabemos que dos pinos siempre nos tienen que estar viéndonos porque saben que tenemos mucho potencial y vamos gracias a Dios creciendo, año con año. Pero somos muy chiquiticos, a la par de esas dos grandes empresas, porque a nivel nacional, Sigma no es más grande que Dos Pinos, pero Sigma es la empresa, creo que la tercera más grande del mundo, de producción. Sigma es enorme, es mucho más grande que Dos Pinos, nada más que Costa Rica no. Pero en México es una empresa potencia, sabemos México. Y así, entonces, no podemos compararnos con ellos, no son solo los productos de ellos.

Y hay un mercado en cual todavía no se los he mencionado, pero estamos trabajando. El cual nos afecta enormemente, que son los quesos crudos y quesos de contrabando. Que esos ni el mismo Ministerio de Salud sabe cuánto están entrando. Entonces, no sabemos cuantificar cuánto es la participación de ese queso, no sé cómo lo sacan. Entonces, no sé si ustedes vieron como hace un año, noticias donde en el San Juan, en las pangas, pasaban el queso en bolsas y se lo metían agua a la panga, el río San Juan, entonces, ese queso llega a la zona de San Carlos. Y en esta zona, hay muchos queseros que hoy compran queso crudo a San Carlos y lo revenden.

Ronny Rojas

Digamos, yo tengo familiares que comercializan queso, que compran en San Carlos y lo venden en San José. Y yo sé lo que es ir a recoger queso y ver la infraestructura de la lechería, donde lo hacen, cómo lo hacen. Perdón, pero es parte de lo que hay en el mercado, pero es un mercado enorme. El queso de contrabando, que viene de Nicaragua y que producen artesanalmente con las medidas de inocuidad no tan necesarias.

En Turrialba, a veces, son mucho. Sí, sí. Pero al final es enorme y no lo podemos cuantificar. Pero sí, es posiblemente el segundo competidor, si no me equivoco, más grande que en el país, después de dos pinos. Dos pinos, contrabando, Sigma, y después de ahí todo lo del resto.

Hellen Castillo

¿La cooperativa ha implementado iniciativas de desarrollo empresarial en los últimos cinco años? Si la respuesta anterior fue sí, ¿cuáles iniciativas ha desarrollado?

Ronny Rojas

Tenemos muchos retos, queremos implementar muchas cosas, pero llegamos a estos dos íconos. Decirles que es implementado, yo puedo decirles que yo he visto procesos en los cuales han invertido dinero y todo, pero ¿cuánto hace la aplicación? ¿Cómo nos ha ido? No sé. Entonces, yo les mentaría un poquillo al respecto.

Hellen Castillo

Sí, tal vez, digamos, sí se han implementado, pero no se han visto los resultados aún. Habría que esperar.

Ronny Rojas

Pueden haberse visto, pero yo no sé qué tanto, porque yo no estoy en el proceso. El tema es ese. Y en realidad, como le decía al inicio, la historia en nuestro sistema de cómputo no me da la información para yo ver cuando se compró, que es una de las máquinas que se meten, que vale mucha plata. No, no es una marmita, una malaxadora.

Jessica Harding

Esa malaxadora la escribió el señor.

Ronny Rojas

Sí, por eso. Y sé cuándo se compraron unas tinas y unos equipos, y un montón de cosas. ¿Qué tanto influyó? Porque chiquilla, es complicado, porque el sistema de cómputo me dice un montón de cosas, de ventas, de compras y por el estilo, pero no me los asocian, un montón de indicadores que debería tener la parte de todo eso. Entonces, no sé cómo sería. Porque estamos hablando solo del sector lácteo, tenemos que hablar de los otros departamentos de la cooperativa, podría ser que ahí les pueda ayudar un poquillo más con cosas del supermercado.

Hellen Castillo

Es que, específicamente, nosotros estamos enfocadas en lo que son productos lácteos. ¿Cuántas unidades de productos derivados de la leche produce cada empleado en un día?

Ronny Rojas

Por colaborador, tendríamos que sacar un indicador, y saber que tenemos 67 colaboradores y se produjeron tantas unidades. Pero tenerlo así, ¿cuánto el cada uno? Ese indicador lo manejamos por persona.

Hellen Castillo

Pero ¿cuánto se produce al día? Si se podría sacar y poder hacer.

Jessica Harding

Yo he contabilizado diariamente.

Hellen Castillo

Entonces, sí nos podría servir ese dato y nosotros lo calculamos. Con respecto a las ventas y mercadotecnia.

Ronny Rojas

Suave para anotar eso.

Ronny Rojas

Unidades producidas por día.

Hellen Castillo

No sé si también se apuntó lo de los otros indicadores.

Jessica Harding

Sí, de hecho, son como varias cosas.

Hellen Castillo

De hecho, yo tenía una pregunta con la logística de salida, que usted nos decía que cada ruta de distribución tiene como su propio esquema. ¿Estos tienen el costo específico? Por ejemplo, si van a destruir hasta Sarapiquí, ¿tienen como cuánto les cuesta a ustedes en términos de gasolina, los camiones, el outsourcing? O sea, comprendo que es outsourcing, pero al menos, ¿cuánto les cuesta?

Ronny Rojas

Pero si es de salida, no. De salida, sí, son nuestros. Sí, pero todo está. Vamos, ahí tenemos que tomar en cuenta los viáticos, la alimentación, los hospedajes, la gasolina, todo lo que tiene esa situación. Exacto.

Hellen Castillo

¿La cooperativa utiliza alguna estrategia de mercadotecnia para encontrar clientes potenciales y fomentar el valor agregado?

Ronny Rojas

Repites, por favor. Me queda pensando en una cuestión de la logística de hoy, un tema que tengo ahí en mi mente.

Hellen Castillo

¿La cooperativa utiliza alguna estrategia de mercadotecnia para encontrar clientes potenciales y fomentar el valor agregado?

Ronny Rojas

Mercadotecnia directa, no. Todo se hace con un trabajo de supervisión, con un trabajo hormiga de cada uno de los agentes de rutas, digamos. Sí tenemos, y este año se implementó, que deberíamos de tener en cuenta, y es nuestro diseñador gráfico, que nos lleva a la parte de redes sociales, el community manager, publicidad. Pero nosotros no tenemos un departamento mercadeo, entonces no tenemos esas herramientas para medir ese impacto, por ese lado. Nosotros, la venta es en campo, los compañeros salen y cada uno, digamos, se les paga una comisión por ventas, van a tener rutas. Entonces, la rutas, por decir, no sé, pongamos otro ejemplo, la rutas que va hacia Cartago. Ahí andan dos muchachos que se llaman uno Mauricio y otro Alexis. Entonces, Mauricio y Alexis van a recibir mejor comisión si venden más y recuperan, porque también nosotros para pagar la comisión, ellos tienen que recuperar las ventas de crédito. En el momento en que ellos recuperen y hagan esas ventas, obviamente las ventas de contado son recuperación inmediata, ellos se van a ver más beneficiados con el tema de la parte de comisión. Ellos tienen un salario base y una comisión. Entonces, la herramienta que nosotros utilizamos es que ellos se vean beneficiados para nosotros decir de su cuenta. Yo, Ronny, me voy a beneficiar, si tengo dos clientes más, yo me voy a esforzar.

Hellen Castillo

Sí, incentivos.

Ronny Rojas

Sí, incentivos. Hay algunas rutas que los colaboradores son más relajados y saben que vendo tanto por mes y con eso mi utilidad anda en mi bonificación. La plata que me dan es la comisión. La comisión que me va a dar tanto así, con eso yo vivo tranquilo, como hay otros que ellos se muerden por cada vez tener más. Tener dos rutas que usted los ve que salen de aquí a las tres de la mañana y a veces a las ocho de la noche están guardando los camiones. Y son las que todo el mundo: Eh, pero que montón de comisión les llega fulana, pero ellos se por su ruta. Ante el Ministerio de Trabajo, nosotros no tenemos problemas con los horarios y eso, porque ellos son dueños de su ruta, nosotros nada más les ponemos metas y ellos las cumplen.

Entonces, ellos no trabajan bajo una alimentación de un horario de ocho horas, sino que ya no me acuerdo cómo se llama ese servicio, pero bueno, al final...

Hellen Castillo

Mientras cumplan con distribuir lo que ustedes... Con las metas. Okey. Y, por ejemplo, nos contaban que creo que en Palmares están vendiendo en Coopepalmares, ¿no?

Ronny Rojas

Coopepalmares, Coopeatenas. Nosotros somos cuatro cooperativas hermanas, éramos, y ahora somos tres. Coopenaranjo está ya casi que se van. Pero éramos Coopenaranjo, Coopeatenas, Coopepalmares y Coopebrisas. Ese es el grupo Uscosa. Eso es de parte de los supermercados. Entonces, en ese grupo Uscosa, nosotros comercializamos productos de ellos, el café de ellos y ellos comercializan nuestros ingresos, nuestras bolsas.

Hellen Castillo

Sí, porque me surge la idea de cómo consiguieron esos clientes, o sea, si los distribuidores son los que van viendo a ver qué otros siempre les podrían...

Ronny Rojas

Nosotros tenemos también un departamento de supervisión, es un único colaborador, pero él siempre anda prospectando clientes, anda en esa ruta, por decir algo. Yo le digo: "En esta semana ocupo que usted me intervenga la ruta de, vamos a hacer un ejemplo, de San Carlos", la que va a estar, va a estar en orden. Entonces va, hace monitoreo, ve cuántos clientes hay, cuántos tiene, por qué pasan al frente de un supermercado x y que, si no se atienden, si fue que ya lo visitaron y no los compra, los apoyen en la parte de venta, les dejan muestras a los clientes, todo ese trabajo, le corresponde a esa parte de supervisión. Entonces, por ahí se captan nuevos clientes.

Jessica Harding

En ferias. Entonces, por ahí también como hay clientes.

Ronny Rojas

Esas ferias que menciona Jessica son ferias como las que se hacen en el Centro Nacional de Convenciones, que la hacen en la Expo. No sé si la han podido

mencionar. Hay otra que se llama el Universal Fest, que es la Organización Universal de Alimentos. Hay otra que se llama... Una que organiza Mayca, en todas esas hemos participado. Entonces, ahí los clientes potenciales... Ahí llegan los dueños diferentes de hoteles, restaurantes, pizzerías, panaderías de todo el país. Entonces, ahí también se conecta mucha gente.

Hellen Castillo

¿Qué canales de distribución utiliza la cooperativa para sus ventas?

Ronny Rojas

Manejamos tres canales, actualmente, se están por abrir un cuarto canal en el momento que se abra el nuevo sistema de compra. Es el canal tradicional, que son hoteles. No, canal tradicional son pulperías, supermercados y un súper. Esos tienen una lista de precios X. Tenemos el canal especial, que ahí entran todo lo que son restaurantes y hoteles. Y tenemos el canal de distribuidores, allá abajo nosotros, que sí que tiene el mejor precio, pero son los que nos compran más. Estamos hablando que ahí entran todos esos distribuidores, que le mencioné antes, que les maquilamos y hacemos como otros clientes que vienen y compran acá, compran cuando tengo un de ellos y se van a distribuir. O muchos de esos que, Por decir algo, por ejemplo, en la Ruta San Carlos, ahí tenemos dos clientes que son distribuidores, entonces nosotros les damos cierta cantidad de kilos a ellos y hacen cargo...se encargan de repartir en la zona de ellos.

Hellen Castillo

Sí, por cantidad.

Ronny Rojas

Lo mismo se da en la zona de Pérez Zeledón, Golfito y Paso Canoas. Ahí tenemos cinco clientes claves, que nosotros vamos y les entregamos a ellos por semana, cada uno, tres, cuatro millones de colones, y ellos se encargan de distribuir en pequeñas pulperías en pequeños supermercados de la zona. En este canal también, de distribuidores entran los grandes, ellos tienen el precio diferencial (o diferenciado). Y hablamos de un cuarto canal, porque cuando se implemente el nuevo sistema tenemos clientes que son clientes triple A, digamos, premium, que adicional a tener ese precio de distribuidor, que tienen actualmente ellos tienen un descuento adicional.

Entonces, puede ser que el precio de distribuidor les da para venderles, no sé, a 4700 un kilo de mozzarella. Pero adicional, como ellos nos compran cierta cantidad de kilos, tomamos el cliente más grande en este momento, de esa manera es Mayca, entonces se les hace un descuento adicional. A nivel del sistema nuevo, tenemos un canal que es donde van a estar esos 5, 7, 10, 12, 500 muy grandes, entonces ellos tienen un precio diferenciado, pero hacen el mismo para todos. Entonces, por ahí es donde hablamos del cuarto canal. Pero funciona de esa manera. ¿Cómo se da la logística? El tema de facturación, en el sistema de cómputo se separan por canales y cada canal tiene su precio bien. Entonces, si usted me quiere comprar, me dice: Pero yo soy un hotel. Entonces, cuando se ve que es el cliente al sistema, se le pone que es un hotel. Entonces, empieza a generar el precio de hotel. Básicamente, así funciona.

Anexo 6. Transcripción entrevista dirigida a Silvia Rodríguez

Hellen Castillo

Se entiende como ventaja competitiva: "(...) actividades que ejecuta al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. Cada una de ellas contribuye a su posición relativa en costos y sienta las bases de la diferenciación" (Porter, 2005, p.33). En consideración con la definición anterior, ¿para el periodo 2019-2025, COOPEBRISAS R.L. evidenció ventajas competitivas, de acuerdo con la definición anterior? Si la respuesta anterior fue sí, ¿cuáles fueron las ventajas competitivas más significativas? ¿Qué acciones ha tomado la empresa en los últimos cinco años para fortalecer esas ventajas competitivas?

Silvia Rodríguez

La diferenciación es como logramos no tener lo mismo que tiene el mercado, y cómo lo aplicamos, por ejemplo, tenemos varias formas. 1. Ya no vendemos por precio, si no por calidad: no vamos a salir ahí a matarnos al mercado porque no vamos a ganar porque tenemos costos más elevados que quesera o una persona que está haciendo el queso ahí atrás de la casa. 2. Hemos hecho diferenciación en los mercados que atendemos, ya no vamos masivo a todas las pulperías, ósea los chiquillos [vendedores/distribuidores] lo hacen, pero buscamos contratos con hoteles, restaurantes. Buscamos clientes un poco más grandes y buscamos distribuidores muy grandes que ellos se encargan y distribuir nuestro producto, no somos nosotros. En la parte del producto lo que hacemos es que no producimos productos genéricos,

si no que siguen pareciendo caseros, pero realmente cumplen con toda la estandarización industrial entonces ese es el balance que hemos intentado hacer.

Hellen Castillo

¿Qué criterios o términos utiliza COOPEBRISAS R.L. para seleccionar a sus proveedores de insumos distintos a la leche (por ejemplo, materiales de empaque, aditivos, tecnología, servicios, etc.) y cómo estos influyen en su ventaja competitiva?

Silvia Rodríguez

Eso nosotros lo compramos hecho, vamos a empresas que lo hacen, por decir algo, se empezaron a buscar por todas las fábricas de mermeladas o concentrado y llegaron a uno de fresas entonces están negociando con ellos porque fue el que dio el sabor y todo lo que nosotros ocupábamos para nuestra estandarización, no puede ser cualquiera. Buscan que tengan la cantidad que necesitan, que sean constantes, entonces eso ya no podemos hacerlo. Normalmente para la industria alimentaria ya existe todo, es que no es algo que nosotros tengamos que inventar. Que hay muchos proveedores, pero no podemos trabajar con el lujo de cualquiera que llegue a ofrecer. Ya hay empresas que lo tienen todo, uno le da la receta y ellos se encargan, pero la diferencia la hace usted. Es necesario que sean empresas serias porque si algo sale mal, ellos deben de mandar el técnico, por lo que no cualquier empresa puede ser proveedor.

Nosotros no los buscamos, ellos llegan. Nosotros no andamos buscando, normalmente más bien tenemos que rechazar a un montón porque no tenemos tiempo de andar toda la vida recibiendo gente, pero la gente llega y llegan super especializados a la misma planta, a pedir un espacio, a pedir una prueba y así vamos. A como hay gente super responsables y hay empresas gigantes que no tienen lo que buscamos, por lo que preferimos que sean estables porque no podemos estar cambiándolas.

Como influyen: Lo que buscamos es que no se sienta la diferencia, ya nosotros tenemos productos estandarizados entonces no es como que nosotros podamos estar cambiando de proveedor. Tenemos dos proveedores para nunca tener el riesgo de faltantes porque en la parte de administración de riesgos debemos tener ese asunto. Lo que tenemos que buscar es que no haya diferencia de un productor a otro porque si dependemos solo de alguno y por alguna razón no hay, ocupamos que otro nos

supla. Si cambiamos la consistencia se va el negocio. Entonces cuando queremos sacar un nuevo producto nos fijamos que sea lo que queremos y que podamos encontrar insumos sustitutos porque nos ha pasado varias veces que un proveedor nos queda mal y no tenemos que ofrecer.

Hellen Castillo

¿Cuál es el costo de adquisición de la leche fluida con respecto a la logística de entrada de COOPEBRISAS R.L.?

Silvia Rodríguez

La planta como es por unidad no tiene costos fijos, más que salarios y demás, pero la mayoría son variables. Puede que en un mes sean más estables y en otro más caros, entonces él pasa monitoreando el mercado. Cuando consiguen una oferta baja mucho, entonces da la oportunidad de hacer alguna oferta. Eso se saca todos los meses para poder revisar.

Respecto al CAFTA, lo que nosotros producimos en un mes está ingresando en una semana. Estamos dejando en manos de otros países nuestra alimentación y no estamos viendo ni el beneficio económico. La situación es preocupante, todos los del sector hemos estado trabajando muy fuerte en el tema.

Hellen Castillo

Nosotras ya tocamos el tema. En el análisis estamos caracterizando la cadena de valor de COOPEBRISAS, pero eso nos funciona muchísimo para el último objetivo.

Otra consulta, ¿qué tipo de productos lácteos comercializa la cooperativa y cómo se determina el precio de estos productos considerando el perfil de sus clientes y los costos de producción?

Silvia Rodríguez

Se hace un análisis de costos, es lo más importante, no podemos vender a menos del precio de costo de nosotros. Se tiene como margen, creo que máximo un 25% y ahí viene para abajo, digamos si es distribuidor, hotel, según esa división, pero también se caracteriza ese tipo de productos en el mercado para no quedar ni por encima ni por debajo, quedar siempre que sea competitivo y atractivo. Entonces se hace por las dos formas. Buscamos un intermedio.

Hellen Castillo

¿A través de qué canales y puntos de venta se distribuyen los productos lácteos de la cooperativa y cómo se aseguró la cobertura en el mercado durante el periodo 2019-2025?

Silvia Rodríguez

Nosotros tenemos grandes distribuidores y el detalle. Tenemos doce rutas, entonces es la forma por la que comercializamos nuestros productos. Tenemos muchos contratos en los hoteles, que es algo formal, con distribuidores grandes, entonces nosotros les dejamos los productos a ellos y se encargan de penetrar con sus distribuciones propias en los diferentes territorios. Con Mayca y Universal de Alimentos se asegura que los productos lleguen a prácticamente todo el país. Dependiendo de a quién le vendamos les estaríamos haciendo competencia a ellos.

Hellen Castillo

¿Qué estrategias de promoción ha implementado COOPEBRISAS para posicionar sus productos lácteos en el mercado local y cómo evalúa esos impactos?

Silvia Rodríguez

La publicidad es casi nula, la que se hace. La verdad no existe un programa de mercadeo actualmente, no hay nada estructurado, ni estipulado. Se sigue trabajando como se ha trabajado toda la vida, de atención directa al cliente. Si usted ve las redes sociales, aparece de vez en cuando alguna cosa, porque solo tenemos un diseñador que tiene que ver toda la cooperativa, ni existe un mercadólogo que haga todo lo que tiene que hacer. Ahorita como no se podía, estamos haciendo algunas cosas. Estamos adelantando en la parte de diagnóstico con algunos estudiantes.

Hellen Castillo

¿De qué manera ofrecen los vendedores los productos de la cooperativa?

Silvia Rodríguez

Ellos van a cada lugar y se bajan, ofrecen los productos con el catalogo digital y ya, de ahí no pasan. Realmente es de boca en boca. Ellos van, enseñan, dan muestras. Y esto es gratis, realmente a nadie se le paga por ello.