

Cuadernos de Política Económica

004-2021



Panorama de la industria de café tostado de Costa
Rica

Cuadernos de Política Económica



Universidad Nacional

*Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible
(CINPE)*

Título

Panorama de la industria de café tostado de Costa Rica

*Autores: Rafael A. Díaz Porras, Antonio Delgado Ballesteros y Keylor Villalobos
Moya*

Noviembre 2021

Heredia, Costa Rica

Los Cuadernos de Política Económica son una publicación periódica del Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (CINPE), de la Universidad Nacional. Los contenidos y opiniones reflejados en los Cuadernos son estrictamente de los autores.

Coordinador Editorial	Rafael Díaz Porras, PhD.
Comité Editorial	Mary Luz Moreno Díaz, PhD. Suyen Alonso Ubieta, MSc Rafael Díaz Porras, PhD Fernando Saéñz Segura, PhD
Curadora	Adriana Alvarado Romero, MAE
Diagramación	Katherine Jara Siles, Bach.

382.9 A284e	<p>Díaz Porras, Rafael Antonio. Panorama de la industria de café tostado de Costa Rica / Rafael Antonio Díaz Porras, Antonio Delgado Ballesterero, Keylor Villalobos Moya -- Heredia, Costa Rica : CINPE, 2021.</p> <p>1 recurso en línea (83 páginas)-- (número 004-2021). Versión digital.</p> <p>ISSN 2215-6186</p> <p>1. CAFÉ 2. COSTA RICA 3. AGROINDUSTRIA 4. HISTORIA 5. INDUSTRIALIZACIÓN I. Delgado Ballesterero, Antonio II. Villalobos Moya, Keylor III. Título.</p>
----------------	---



TABLA DE CONTENIDO



INDICE DE CUADROS	iv
INDICE DE GRÁFICOS	v
INDICE DE FIGURAS	vi
RESUMEN	ix
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	xi
1. Conceptualización y Metodología	1
1.1. Elementos conceptuales	1
1.2. Metodología	3
2. Trayectoria de la industria de tostado de Costa Rica.....	4
2.1. La industria de café tostado costarricense en el contexto de la liberalización del mercado cafetalero mundial.....	4
2.2. Trayectoria reciente	6
Contexto internacional: algunos rasgos.....	6
Costa Rica en el consumo mundial	8
2.3. La industria del café tostado en Costa Rica.....	9
3. Institucionalidad de la industria.....	20
3.1. Organización núcleo: ICAFE.....	22
3.2. Organizaciones gremiales	25
3.3. Organizaciones Gubernamentales.....	28



s de Po

3.4. Organizaciones Externas a la industria de tostado.....	30
4. La industria en la actualidad: características de sus empresas	31
4.1. La industria y su ubicación	31
4.2. Tipos de empresas.....	35
4.3. Estrategias de posicionamiento: marcas	40
4.3.1. Aspectos de las estrategias de diferenciación de productos	40
4.3.2. Estrategias la Diferenciación del café tostado ante el consumidor	46
4.4. Políticas y acciones de apoyo a la industria de tostado	52
4.4.1. Políticas públicas	52
4.4.2. Intercambio internacional y situación arancelaria	54
4.4.3. Importaciones de materia prima: intereses divergentes	57
5. Conclusiones: Elementos de la agenda de la industria de café tostado	59
¿Énfasis ecléctico? Encadenamiento vertical desde la agricultura y/o industria en sí misma	60
Organización gremial: no hay cobertura total	61
Liderazgo en la gestión de políticas: ¿quién lleva el pulso estratégico?	62
REFERENCIAS	63



INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Costa Rica: Destino de exportaciones y origen de importaciones de café tostado en volumen, por origen. Participación en el acumulado 2015-2019	15
Cuadro 2. Costa Rica: Participación de mercado de marcas y empresas de café tostado. Año 2020	20
Cuadro 3. Institucionalidad de la industria de café tostado de Costa Rica: Regulaciones generales de la industria del tostado a partir de la Ley del ICAFE	22
Cuadro 4. Institucionalidad de la industria de café tostado de Costa Rica: Organizaciones gremiales.....	25
Cuadro 5. Empresas del sector caficultor asociados a la Cámara de Industria Alimentaria	28
Cuadro 6. Institucionalidad de la industria de café tostado de Costa Rica. Instituciones gubernamentales	29
Cuadro 7. Institucionalidad de la industria de café tostado de Costa Rica. Instituciones externas.....	30
Cuadro 8. Costa Rica: Distribución absoluta y relativa de la cantidad de empresas tostadoras según tipo. 2020.....	37
Cuadro 9. Costa Rica: Aranceles de exportación e importación en las partidas arancelaria/09.01.11.10 Café sin Tostar sin descafeinar; y /09.01.21.00 Café Tostado sin descafeinar	56



INDICE DE GRÁFICOS



Gráfico 1	10
Costa Rica: Producción total de café, exportaciones y consumo interno	10
Gráfico 2	11
Costa Rica: Precios del café verde al mercado interno y a la exportación, y diferencia porcentual	11
Gráfico 3	12
Importancia del mercado interno de café respecto al total de producción. En sacos de 46 kg	12
Gráfico 4	13
Costa Rica: Origen de café oro para el consumo nacional: De producción local e importaciones, en volumen, porcentaje anual y media móvil	13
Gráfico 5	16
Costa Rica: Compradores de café verde para el mercado interno. Cantidad y tasa de crecimiento	16
Gráfico 6	17
Costa Rica: Los diez compradores más grandes de café oro para el mercado interno.....	17
Gráfico 7	33
Costa Rica: Número de empresas tostadoras por zona cafetalera. Año 2020	33
Gráfico 8	38
Costa Rica: Distribución relativa de las operaciones y según total de actividades que realizan las empresas tostadoras. Año 2020.....	38



s de Po



Gráfico 9.....	39
Costa Rica: Distribución de las empresas según total de operaciones que realizan. Año 2020	39
Gráfico 10.....	40
Costa Rica: Distribución de las operaciones por tipo de empresa tostadora	40
Gráfico 11	44
Costa Rica: Frecuencia del principal aspecto de posicionamiento de empresas tostadoras de café, valores y porcentajes. Año 2020.....	44
Gráfico 12.....	45
Costa Rica: Frecuencia del tipo de combinaciones de aspectos empleados en el posicionamiento de empresas tostadoras de café	45
Gráfico 13.....	47
Costa Rica: Frecuencia de los tipos de estrategia de diferenciación de las empresas tostadoras	47

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.....	8
Consumo per cápita en países compradores y productores de café. Promedio 2009 – 2019, kg/hab./año	8
Figura 2.....	14
Costa Rica: Volumen de importaciones de café oro según origen, por año y % acumulado. Año 2013 - 2020.....	14
Figura 3.....	18



Costa Rica: Compradores de café oro para el mercado interno (cantidad y porcentaje), agrupados por volumen de compras 18

Figura 4..... 18

Canal de distribución del café tostado. Volumen de ventas en el año 2020 y crecimiento entre 2015 - 2020..... 18

Figura 5..... 21

Industria del café tostado de Costa Rica: Institucionalidad..... 21

Finalmente, en el Cuadro 7 se incorporan instituciones que, siendo externas, tienen incidencia en la industria. 30

Figura 6..... 31

Costa Rica: Mapa de empresas tostadoras localizadas por provincia. Año 2020..... 31

Figura 7..... 34

Costa Rica: Ubicación de las empresas tostadoras según Región Cafetalera. Año 2020..... 34

Figura 8..... 36

Costa Rica: Tipología de las empresas tostadoras de café según tipo de organización 36

Figura 9..... 48

Costa Rica: Menciones de origen geográfico en empaques de café tostado, por tipo de empresa y región cafetalera 48

Figura 10. Certificaciones actualmente empleadas por las marcas en el mercado nacional 49

Figura 11..... 50

Costa Rica: Cantidad de marcas y marcas promedio por empresa en la industria de café tostado, según región cafetalera..... 51



Figura 12..... 51

Costa Rica: Cantidad de marcas y marcas promedio por empresa en la industria de café tostado, según tipo de empresa..... 51



s de Po

RESUMEN



La industria del café tostado de Costa Rica ha evolucionado en varios aspectos. Tradicionalmente se le denominó industria torrefactora, pasando recientemente a denominarse industria de café tostado. Por otra parte, el consumo interno de café es importante: a pesar de que Costa Rica es un país pequeño (5 millones de habitantes) es uno de los países productores de café con más alto consumo por habitante. El presente documento tiene como objetivo analizar la situación actual de la industria de café tostado en Costa Rica, ubicada en su trayectoria histórica y como parte del sector cafetalero nacional. Para ello se estudia la estructura de la cadena de valor, en términos de sus actores y estrategias asociadas a la dimensión geográfica e institucional. De esta forma se plantean elementos para el desarrollo de la industria y se visualizan temas de investigación en el futuro.

Palabras clave: industrialización, agroindustria, café, café tostado, Costa Rica

ABSTRACT

The Costa Rican roasted coffee industry has evolved in several ways. Traditionally it was called the *torrefactor* industry (roasted coffee with sugar), recently becoming the roasted coffee (natural) industry. On the other hand, domestic coffee consumption is important: despite the fact that Costa Rica is a small country (5 million inhabitants), it is one of the coffee producing countries with the highest per capita consumption. The objective of this document is to analyze the current situation of the roasted coffee industry in Costa Rica, understood in its historical trajectory and as part of the national coffee sector. For this purpose, the structure of the value chain is studied, in terms of its actors and strategies associated with the geographical and institutional dimension. In this way, elements are proposed for the development of the industry and themes for future research are visualized.

Keywords: industrialization, agroindustry, coffee, roasted coffee, Costa Rica





BIOGRAFÍA DE LOS AUTORES

Rafael A. Díaz Porras, Dr. en Economía, catedrático del Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (CINPE). Correo electrónico rafael.diaz.porras@una.ac.cr

Antonio Delgado Ballester, Estadístico, Msc. en Sistemas de información, profesor/ investigador en la Escuela de Sociología de la UNA. Correo electrónico antonio.delgado.ballester@una.ac.cr

Keylor Villalobos Moya, Ing. Agrónomo, Msc. en Mercadeo de productos agrícolas, profesor/ investigador en la Escuela de Ciencias Agrarias. Correo electrónico keylor.villalobos.moya@una.ac.cr

Se agradece el apoyo de la Lic. Juana González Díaz, estudiante de la Maestría en Gerencia de Comercio Internacional del CINPE, como asistente de investigación.

Reconocimiento:

Para la elaboración del presente documento se tuvo apoyo del ICAFE con acceso a información, así como con la organización del Seminario Panorama de la industria de café tostado de Costa Rica, el día 22 de julio del 2021. Todo dentro del marco del Convenio Especifico de Cooperación entre el Instituto del Café de Costa Rica y L a Universidad Nacional.



Cuadernos de Política Económica por [Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible](#) se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](#)..

INTRODUCCIÓN

Este documento se elabora en el marco del Proyecto 0014-19 Mercado Interno y Desarrollo Productivo: Caso del Café Tostado y Torrefacto en Costa Rica, como resultado de su segunda etapa cuyo objetivo es analizar la situación actual de la industria de café tostado en Costa Rica. En una etapa posterior, el proyecto realizará análisis de la dinámica de la industria en los entornos regionales del sector cafetalero costarricense.

El caso de esta industria se ha considerado de interés en las actividades de investigación del Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (CINPE), la Escuela de Ciencias Agrarias (ECA) y la Escuela de Sociología de la Universidad Nacional de Costa Rica, por cuanto constituye un desarrollo productivo a partir de un sector de la agricultura tradicional de exportación, como lo es el caso del café, que ha evolucionado tanto en la agricultura, como en la diversificación de sus productos. Es una actividad que engloba el espacio socio productivo rural, los encadenamientos dentro del sector cafetalero y con el sector industrial, en contextos de cadenas de producción globalizadas, pero también de cadenas en los mercados locales.

La industria ha evolucionado en varios aspectos. Tradicionalmente se le denominó industria torrefactora, por cuanto la calidad del del café del consumo local era determinada por mezclas de café especialmente con azúcar, sin embargo, ha avanzado a constituirse en una industria de calidades superiores desde los años 1990, con énfasis en las marcas, que por lo común muestran que el producto es 100% café y, por lo tanto, pasa a denominarse la industria como de café tostado (Díaz et al., 2021).

Por otra parte, a pesar de que Costa Rica es un país pequeño (5 millones de habitantes) el consumo interno de café es importante ya que es uno de los países productores de café con más alto consumo por habitante. En efecto, según datos de la Organización Internacional del Café (OIC), Costa Rica se ha ubicado en el segundo lugar de estos países, después de Brasil, durante los últimos años.

También es importante la actividad tostadora como parte del proceso de diversificación productiva del sector cafetalero, pues en los últimos cinco años, esta actividad

ha procesado alrededor de un 15% de la producción de café, e incluso, ha requerido de la importación de café en grano. Este último elemento resalta otro aspecto de la industria de tostado, y es que por sí misma constituye otra rama industrial alimenticia, que incorpora lógicas, que no necesariamente corresponden con la diversificación productiva desde el sector agrícola local.

En ese contexto, el presente documento tiene como objetivo analizar la situación actual de la industria de café tostado, su trayectoria histórica e importancia en el sector cafetalero. Para ello se estudia la estructura de la cadena de valor, en términos de sus actores y estrategias asociadas a la dimensión geográfica e institucional. De esta forma se plantean elementos para el desarrollo de la industria y se visualizan temas de investigación futura.

El documento se organiza en adelante, con la sección dos que presenta la conceptualización y metodología de este estudio, en la sección tres se hace un repaso de la trayectoria de la industria; en la sección cuatro se expone una caracterización general de la industria en términos de los actores productivos que la componen, una tipificación como organizaciones empresariales y un acercamiento a las estrategias con que operan. En la sección cinco se plantean elementos a considerar para el desarrollo de la industria y, finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones.





1. Conceptualización y Metodología

1.1. Elementos conceptuales

El análisis se inscribe en entender las dinámicas de desarrollo productivo y competitividad en las cadenas de valor agroindustriales, analizado previamente en Díaz et al. (2021). En este documento, el análisis de la industria se basa en los tres siguientes aspectos:

- El enfoque de cadenas de valor:

Se consideran dos elementos del enfoque de cadenas de valor. Por una parte, la vinculación de la competitividad en las cadenas con los procesos de escalamiento (*upgrading*), que son los mecanismos mediante los cuales, tanto productores como empresas se mantienen o mejoran su participación en ellas. Se distinguen cuatro tipos de escalamiento: del proceso productivo, del producto, mejoramiento funcional y por mejoramiento intersectorial (Díaz & Hartwich, 2005). En ese sentido, es relevante en este análisis el escalamiento funcional, en la medida en que, para productores y organizaciones de café, la producción de café tostado les ha significado un mejoramiento de su competitividad. Igualmente, el escalamiento intersectorial nos permite analizar la participación en la industria tostadora por parte de corporaciones alimenticias para las cuales el café es parte de su diversificación productiva.

El escalamiento del producto constituye otro aspecto importante que aporta el enfoque de cadenas, pues una de las ventajas del enfoque es que está asociado al análisis del producto en forma íntegra en su cadena de valor, e imprime un énfasis especial a la demanda (Díaz & Pelupessy, 2004) y particularmente, al considerar las necesidades del consumidor, al papel que juega la fase industrial en el desarrollo y diferenciación de productos (Arce, 2009).

Por otra parte, en este documento se le da atención a la institucionalidad de la cadena, una de las cuatro dimensiones que considera el enfoque de cadenas de valor (Díaz & Valenciano, 2012) y fundamento del impulso de políticas de soporte al sector y de las reglas de funcionamiento de los actores productivos (Díaz y Sandí, 2018).



- Mercados locales y cadenas cortas

Desde la perspectiva del fomento al desarrollo, se debe considerar que el café tostado significa un proceso de industrialización de un producto agrícola de origen rural. Esto, en el caso de la torrefacción de café, puede involucrar encadenamientos de la industria y la agricultura tanto en un ámbito de encadenamiento industrial (urbano), como en un ámbito rural de potenciación de recursos locales (Sancho, 2001). En este último espacio, puede significar, por lo tanto, el desarrollo de un elemento socio económico dinamizador del desarrollo local y rural, en la medida que se le reconoce, incluso en un mundo globalizado como un espacio de mucho dinamismo (Albuquerque, 2004).

Por lo tanto, el café tostado, en los mercados locales, se aproxima en este proyecto desde dos perspectivas. Por una parte, el papel del mercado local (nacional) con el fomento de la competitividad (Porter, 1992); en segundo lugar, desde el fomento del desarrollo regional local.

- Estrategias empresariales, competencia y cadenas cortas

La industria de tostado, como tal, implica también un espacio de operación de agentes muy heterogéneos: desde grandes empresas de la industria alimentaria especializadas y no especializadas en café, hasta espacios para organizaciones productoras de café, como medianas y pequeñas empresas. En ese sentido es importante el análisis de las características de las unidades productivas participantes, en términos de sus estrategias y alcances en los mercados. Esto implica;

1- Entender, principalmente para los agentes más grandes de la industria, que los procesos de integración y coordinación productiva entran en juego para alcanzar economías internas de escala. Lo anterior puede implicar el análisis de estrategias corporativas o estrategias de avance en la cadena de productores y organizaciones agrícolas.



2- Estos procesos se relacionan con estrategias de competencia vía diferenciación de los productos por procesos de integración vertical y horizontal.

3- Que los actores de menor escala desarrollan procesos de industrialización, con el consecuente aprendizaje, en mercados locales que les permite sustentarse en el mercado.

- Noción histórica

Si bien los autores están lejos de la disciplina del análisis histórico, se considera el estado actual de la industria de tostado debe entenderse en el contexto de su trayectoria histórica.

1.2. Metodología

El documento se elaboró en un proceso de tres etapas: primera, reconocimiento de la industria tostadora de café en su trayectoria; segunda, elaboración de un registro de empresas y finalmente, caracterización actual de sus actores y sus estrategias.

En el primer aspecto, reconocimiento de la industria, se recurrió básicamente a información secundaria en artículos, estudios, tesis, reportes periodísticos y bases de datos. En la segunda etapa, construcción de un registro de las empresas tostadoras, se requirió de un esfuerzo importante, pues inicialmente no se tuvo acceso al registro del Instituto del Café (ICAFE); ante ello, se realizó, durante el año 2020, un rastreo en las redes sociales y documentos para generar una lista de empresas relacionadas con el tostado. A finales del 2020, con el acceso al listado del ICAFE, se corroboró y actualizó la información. Se logró establecer un listado con un total de 121 empresas que se utilizaron como marco muestral, tanto para el desarrollo de esta investigación, como para otros estudios regionales que se desarrollan en el marco del proyecto.

La tercera etapa, que es quizás un gran aporte en términos de información y posibilidades de análisis, lo constituyó la elaboración de una base de datos con información de las empresas tostadoras, para cuya construcción se recurrió a fuentes primarias mediante: llamadas telefónicas a las empresas y consulta de información por medio de Messenger,



WhatsApp, observación en supermercados de marcas, tipos, tamaños y precios del café, además, de la información que ofrecen las empresas por medio de Facebook, videos en YouTube o páginas de internet. En este proceso se desarrolló un análisis sistematizado de los elementos presentes en los empaques.

Con todo este material se elaboró la base de datos con las empresas de la industria, que entre los aspectos relevantes incorpora datos generales de la empresa como: nombre, contacto (Correo, teléfono), ubicación de la página web, ubicación geográfica, año en que se fundó, tipo de empresa a la que pertenece, si se especializa únicamente en el café o realizan otro tipo de actividad, procesos que desarrollan (compra café, diseño e investigación, torrefacción, producción de café, industrialización), distribución y venta, desarrollo de mercadeo (publicidad en línea a través de páginas webs o plataformas digitales como Facebook), marcas de café y sus características, rasgos de su estrategia de posicionamiento (precio, calidad, gourmet, sellos, certificaciones, aspectos del etiquetado de los empaques).

Con la información anterior se realizó el análisis de la industria en la actualidad, en términos de su ubicación geográfica, el tipo de empresas que la componen y las estrategias de posicionamiento mediante las marcas comerciales.

Una cuarta etapa la constituye el análisis de la institucionalidad de la industria, que permitió ubicar a las organizaciones tanto gubernamentales como las propias. Este análisis se complementó con la recopilación de las políticas y apoyos al sector.

2. Trayectoria de la industria de tostado de Costa Rica

2.1. La industria de café tostado costarricense en el contexto de la liberalización del mercado cafetalero mundial

La industria del tostado en el contexto de la apertura se ubica a partir de 1980, asociado a varios acontecimientos, que en orden cronológico marcan el sendero seguido por esta industria (Díaz, et al., 2021). En primer lugar, los procesos de estabilización y ajuste han marcado el ritmo de la industrialización o desindustrialización en América Latina y Costa



Rica. Esta se caracterizó por llevar un énfasis en la promoción de exportaciones que se concentraba en una nueva oferta agrícola, con poco procesamiento. Segundo, en este lapso, la actividad cafetalera vivió el rompimiento del acuerdo internacional de café en 1989, que eliminó todo tipo de coordinación en el manejo de la oferta e injerencia de los países productores de café. El resultado, para los países productores, fue la operación de un mercado internacional liberalizado y la necesidad de replantear la participación diferenciándose en la producción por la calidad.

Tercero, para la industria del café tostado en Costa Rica se marcan en los años 90 varios hitos. Por una parte, la regulación en la provisión de café para el mercado se modificó. En efecto el precio del café dejó de ser parte de la canasta básica con precio regulado¹ y, por otra parte, se modificó el sistema de provisionamiento de los tostadores por compra directa a los beneficiadores sin intermediación del ICAFÉ². Ello repercutió decisivamente tanto en la calidad del mercado interno

En este contexto surgió la tendencia al café de especialidad desarrollado por Café Britt, que generó un nicho de mercado al cual se unieron posteriormente las otras empresas (Brenes et al., 1997), lo que puede percibirse como una insinuación para el sector cafetalero en la diversificación productiva y de exportaciones. Un elemento importante se constituyó en que las empresas empezaran a destacar que su café era 100% puro, y algunas de ellas, también, el origen geográfico. Interesante en este proceso ha sido el cambio en la denominación de la industria, que pasó de café torrefacto o de torrefacción a café tostado. En

¹ Resultado de la disconformidad que tenían ciertos actores del sector cafetalero sistema» de remates, y de la caída del consumo interno como porcentaje de la producción había bajado de un 13% en la cosecha 1985-86 a 8% en la temporada 1992-93 (Abarca & Sánchez, 1995).

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



la ley 2762 aparece frecuentemente la denominación de torrefactor (artículos 10, 33, 103, 109, 110, 120, 125), haciéndolo equivalente a tostado. Sin embargo, esto parece una reminiscencia del tipo de consumo que predominó en Costa Rica, cuando el café del mercado interno era dominado por la baja calidad, resultado de mezclas con azúcar u otros elementos, cuyo proceso hoy se denomina “torrefacción”.

Para este período, en los últimos 40 años se fundaron 70 empresas, de las cuales, 61% incursionaron posteriormente en el tostado, lo cual indica la tendencia a la diversificación productiva de los beneficiadores. Se presenta una “demora” promedio de 10 años en las que iniciaron en el tostado entre 1990 y el año 2000, con lo que se inicia una disminución de este indicador en los años posteriores. Se evidencia así un movimiento en el sector hacia la creación de empresas tostadoras, que continúa hacia el siglo XXI, pues entre el 2000 y el 2020, el tiempo para incorporar el proceso de tostado se reduce notoriamente, con la incorporación 56 empresas tostadoras, aunque en organizaciones empresariales que también incluyen la integración vertical de la agricultura, lo cual se describe más adelante.

2.2. Trayectoria reciente

Contexto internacional: algunos rasgos

Una breve semblanza de la evolución del consumo de café en los países importadores, y particularmente en los Estados Unidos, la brinda Gudmunson (2018), con la instauración del coffee brake en la época fordista como ritual social de la época industrial. La estrategia de los industriales se basó en habituar al consumidor al sabor de la fórmula del tostador privilegiándolo sobre el origen del café. Esta tendencia fue matizada por la introducción de la marca Juan Valdez, en 1959 por parte de la Federación Nacional de Cafetaleros de Colombia, que logró asociar el origen con la calidad.

Con la desindustrialización de los años 70–80 se dio una reducción de los asalariados en la industria y con ello de los espacios del coffee brake, simultáneamente, se desarrollaron los espacios de consumo, a partir de Starbucks, que reconocieron más claramente la calidad, que se daba en otros mercados, junto a otros satisfactores.



Sigueiendo a Gudmaunso (2018) la tendencia general hacia la diferenciación de los productos en los mercados de consumo, como respuesta a la producción en masa y genérica, se reflejó en el consumo de café junto a otras tendencias que enfrentaba la industria, por un lado, en la reducción del consumo de café en el largo plazo, y segundo, en que la generación joven prefería las bebidas gaseosas. El reconocimiento de estas tendencias sin embargo no se dio por las grandes empresas que dominaban el mercado, sino por las nuevas empresas que incursionaron en el mercado gourmet, pauta marcada por Starbucks, y en esa misma línea, en Costa Rica, por café Britt.

Un rasgo al nivel internacional lo constituye la concentración del mercado por cinco empresas tostadoras que reúnen el 50% de las ventas al por mayor de café tostado en grano y molido: Nestlé (13%), Phillips Morris (13%), Kraft Foods Sara Lee (10%), DE Master Blenders Procter & Gamble (7%), y Tchibo (7%). El segmento de café soluble (instantáneo) lo controlan Nestlé y Kraft Foods (López, 2015).

Más recientemente de acuerdo con el Centre for the Promotion of Imports from developing countries (CBI) el consumo de café fuera de casa se modificó con la pandemia del coronavirus, pues muchas tiendas cerraron mientras que la gente consume café en casa. Entre septiembre del 2019 y septiembre 2020, las ventas de las tiendas de comestibles crecieron 11% en UK, 15% en España y 10% en los Países Bajos, con una tendencia a favor de las marcas privadas de los supermercados. En el negocio del café, las llamadas marcas privadas de las grandes cadenas han reemplazado las marcas europeas tradicionales. Además, otra parte del fenómeno lo constituye la oferta de varias opciones de calidad y origen, que ha llevado a los supermercados a los segmentos de calidad, asociados a las certificaciones. Junto a lo anterior ha estado presente el *outsourcing* del tostado por parte de los minoristas, aunque algunas cadenas han instalado sus propias tostadoras (Centre for the Promotion of Imports from developing countries [CBI], 2021)



Costa Rica en el consumo mundial

En la Figura 1 se muestran los niveles de consumo per cápita de café, tanto en los países compradores como en los consumidores, entre el 2009 y 2019. Los países nórdicos presentan los niveles de consumo más alto, seguidos del resto de países europeos y Estados Unidos. En la figura se muestran los 19 países compradores que tienen un consumo mayor a Costa Rica, que ocupa la segunda posición después de Brasil en el ordenamiento de los países productores. Lo anterior muestra lo significativo que es el mercado costarricense.

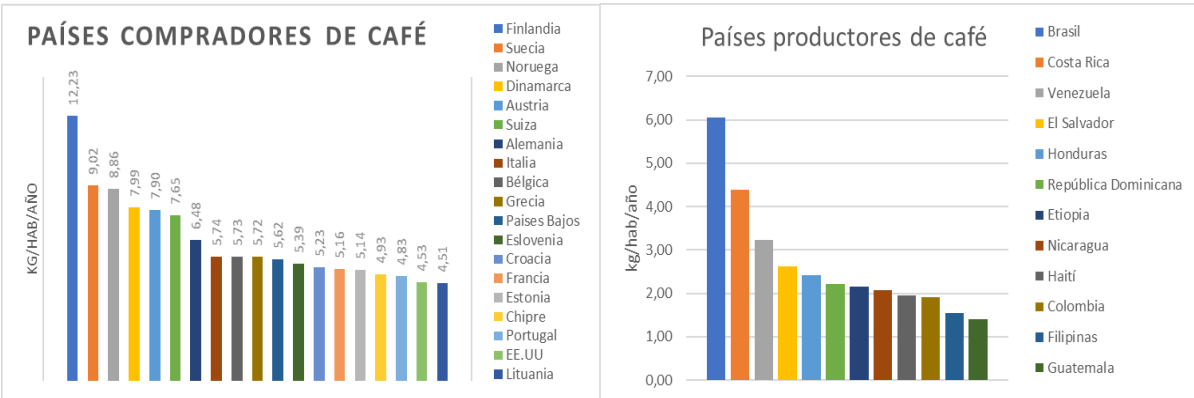
Una ponderación adicional del nivel de consumo per cápita de Costa Rica, nos indica que, aunque alcanza apenas el 36% del consumo de Finlandia, el país de mayor consumo, sin embargo, está relativamente cercano a los niveles de una parte importante de países europeos. Si se compara con Brasil, el consumo per cápita de Costa Rica alcanza el 73% de este.

Figura 1

Consumo per cápita en países compradores y productores de café. Promedio 2009 – 2019, kg/hab./año



s de Po



Fuente: Datos de la OIC tomados de los Informes del Icafé de los años correspondientes.

2.3. La industria del café tostado en Costa Rica

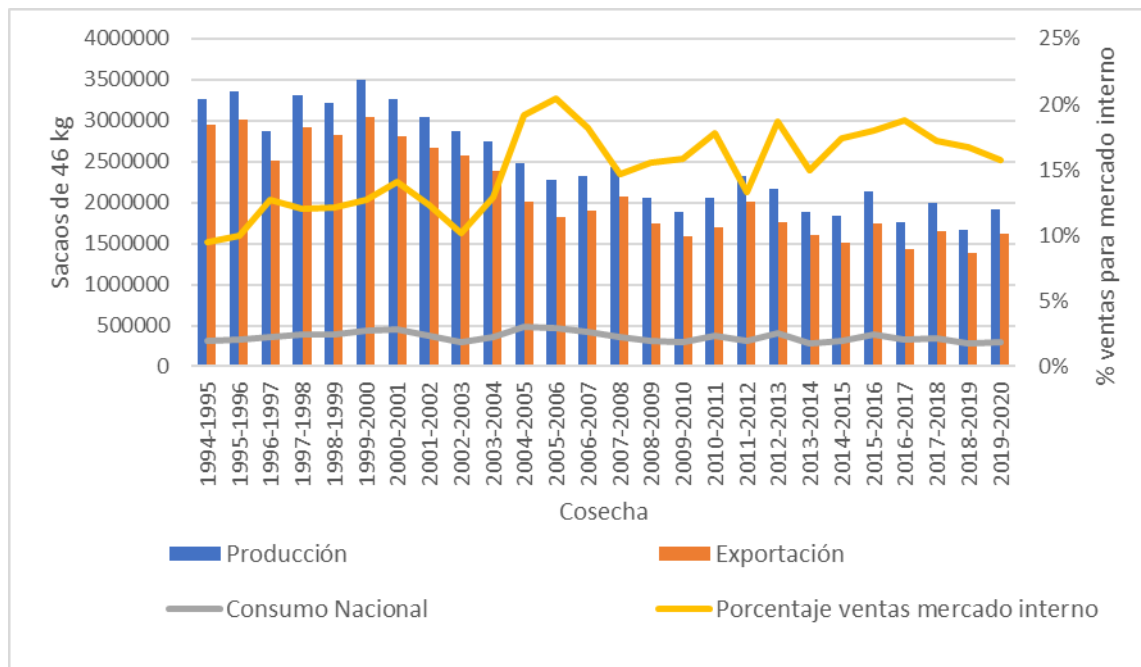
La industria de café tostado involucra, por una parte, la compra de café oro para el mercado interno, y por otra, la industrialización de este. El abastecimiento tiene dos orígenes, el café verde producido en Costa Rica y el café importado.

El vínculo, que ha parecido normal de la industria del café tostado es el origen interno. En ese sentido por la regulación del ICAFÉ y por la dinámica del mercado, la industria del café tostado ha industrializado entre el 15 y el 20% de la producción en los últimos años, como se observa en el gráfico 1. Conforme la producción nacional ha disminuido, el porcentaje de café vendido en el mercado interno se ha mantenido, desde el 2004, sobre el 15%, lo cual indica el atractivo del mercado interno, que, sin embargo, ha requerido de importaciones.



Gráfico 1

Costa Rica: Producción total de café, exportaciones y consumo interno



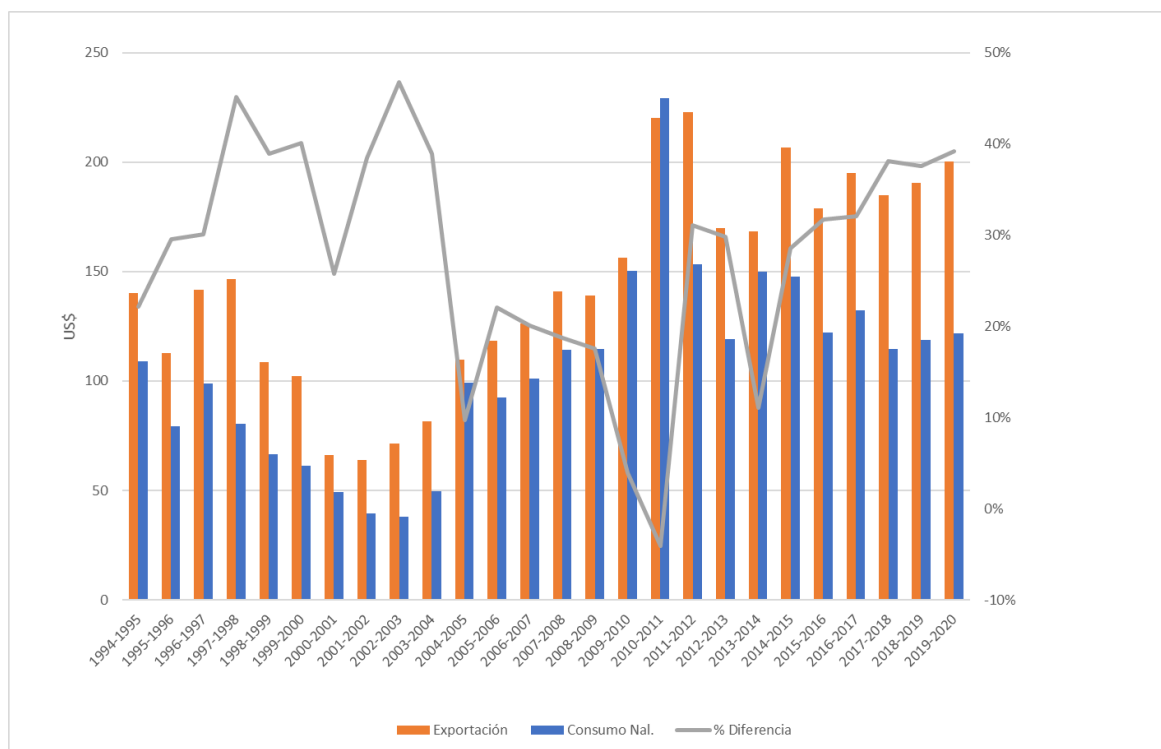
Fuente: ICAFE.

Como se observa en el gráfico 2, los precios han sido un importante estímulo para las ventas hacia el mercado interno, por parte de los actores del conglomerado agroindustrial del café (productores, beneficiadores y comercializadores). En el gráfico 2 se puede observar que, hasta 2004, la diferencia de precios respecto al precio internacional fue superior al 20%. Entre 2005 y 2011, la diferencia porcentual se redujo notablemente, a pesar de que los precios de exportación crecían. Ello muestra el atractivo del mercado interno. Posteriormente, a partir del 2012, la diferencia ha aumentado en un contexto de precios de exportación superiores a \$150 y a la apreciación del colón.



Gráfico 2

Costa Rica: Precios del café verde al mercado interno y a la exportación, y diferencia porcentual



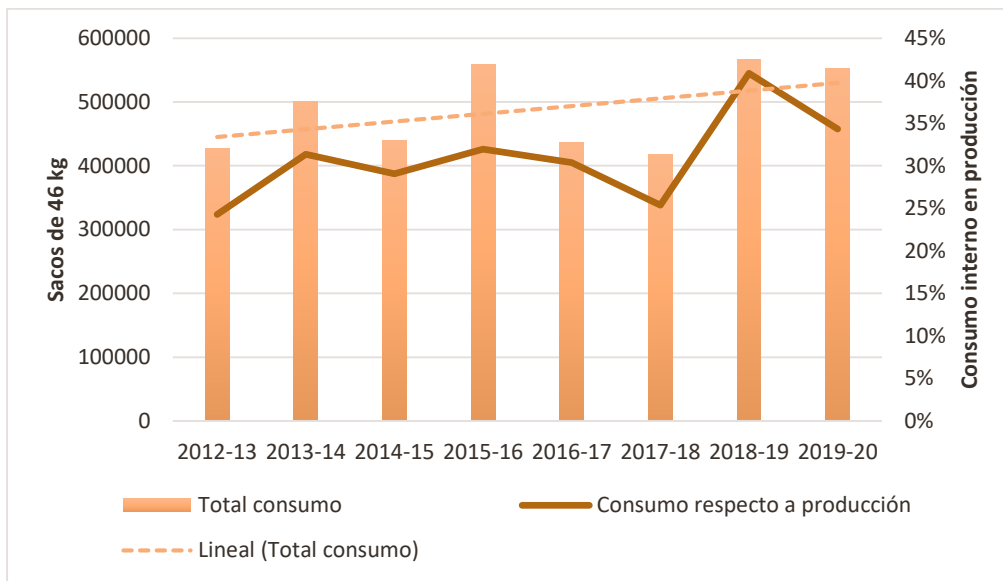
Fuente: ICAFE.

Complementariamente, en el gráfico 3 se observa la importancia del mercado interno, agregando el café de origen local y el importado, que en relación con la producción total equivale a porcentajes superiores al 25%, entre el 2012 y 2020 y alcanza niveles sobre 35% en las dos últimas cosechas, cuando la producción declinó, y el consumo superó los 500 mil sacos de café oro.



Gráfico 3

Importancia del mercado interno de café respecto al total de producción. En sacos de 46 kg



Fuente: ICAFE.

Si se analiza en mayor detalle el comportamiento de la importación de café oro por la industria tostadora, se observa que entre el 2012 y el 2018, el porcentaje de café importado osciló alrededor del 20%, se incrementó notablemente en los dos últimos años, donde significó más del 50% del volumen procesado. Destaca que anteriormente en la cosecha 2013-2014 había alcanzado un nivel superior al 40%. En las siguientes cuatro cosechas el porcentaje importado estuvo ubicado entre 18 y 31%.

Su nivel es muy variable, asociado, en los últimos 10 años, a la baja en la producción (gráfico 3) y, por lo tanto, en la disponibilidad de café para el consumo interno. En efecto, en una cosecha pico de importación, la de 2013 -2014, el diferencial de precios (exportaciones vs. mercado interno) fue el más bajo (gráfico 4, y la producción estuvo por debajo de 2 millones de sacos, asociado a piso inferior de producción por debajo 3 millones de sacos. El pico reciente de importaciones entre 2018 y 2020 se da en un contexto donde el diferencial de precios vuelve a ser alto, con precios internacionales altos, y producción por debajo de los

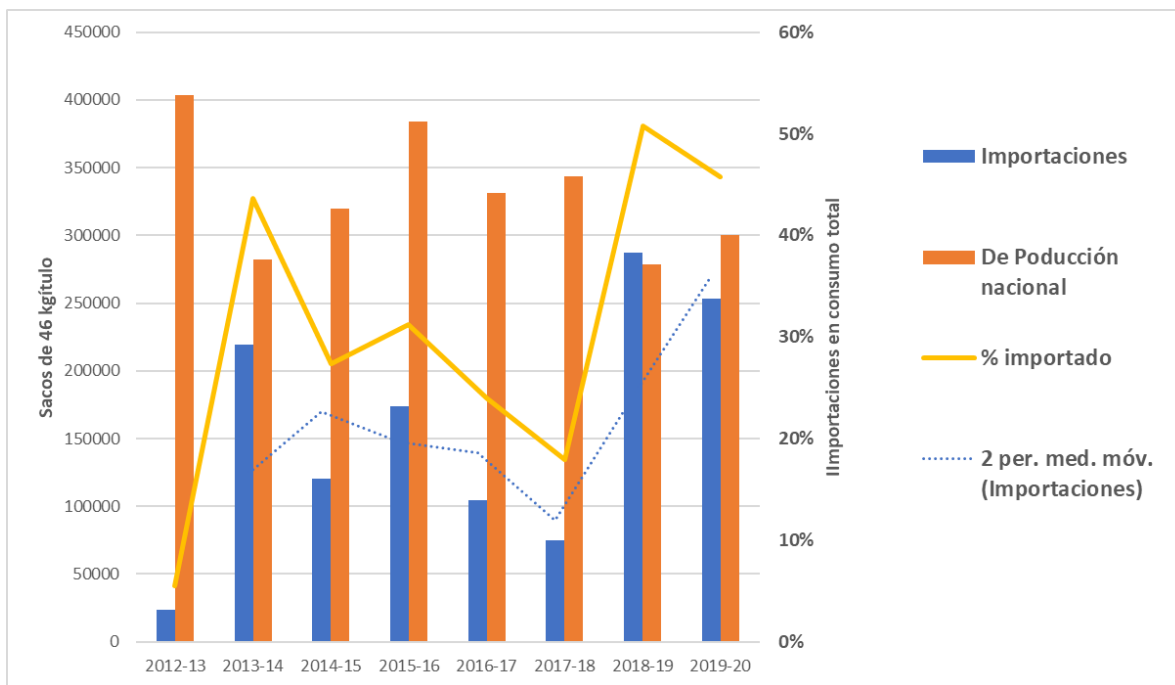


2 millones de sacos. Esto sugiere menor disponibilidad de café en general, y la posibilidad de la importación de café para sostener el nivel de consumo local. Podría estar en juego también la sustitución de café de origen local por café importado de más bajo precio.

En esta coyuntura hubo un fuerte cuestionamiento a las importaciones por parte de las organizaciones de productores, como se indica en la sección 5.4.

Gráfico 4

Costa Rica: Origen de café oro para el consumo nacional: De producción local e importaciones, en volumen, porcentaje anual y media móvil



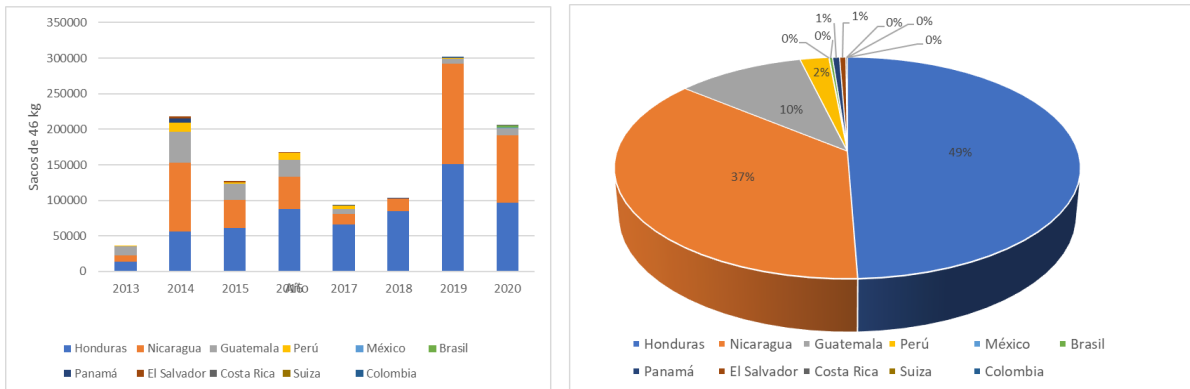
Fuente: ICAFE.

Las importaciones provienen principalmente de Centroamérica, México y Brasil (figura 2); Nicaragua, Honduras y Guatemala son los orígenes más frecuentes. En términos porcentuales, Honduras es el que muestra mayor participación en varios años, junto a Nicaragua.



Figura 2

Costa Rica: Volumen de importaciones de café oro según origen, por año y % acumulado. Año 2013 - 2020



Fuente: Elaborado con datos de Resource trade.

Finalmente, en relación con el intercambio internacional de café tostado en el cuadro 1 se observa los mercados más importantes de destino de las exportaciones de café tostado y origen de las importaciones, tomado con el acumulado a 10 años, para visualizar mejor la tendencia de mediano plazo. El mercado de destino más importante lo constituye Norteamérica, constituido mayoritariamente por Estados Unidos. Por regiones, con participación de alrededor de 10%, se tiene Suramérica, Europa y Centroamérica; por países, el segundo destino de importancia lo constituye Chile, seguido por países centroamericanos.



Cuadro 1

Costa Rica: Destino de exportaciones y origen de importaciones de café tostado en volumen, por origen. Participación en el acumulado 2015-2019

Exportaciones				Importaciones			
Regiones	%	Destino	%	Regiones	%	Origen	%
Norte América	62%	EE. UU.	61%	Centroamérica	84%	Honduras	76%
Suramérica	10%	Chile	8%	Suramérica	6%	Nicaragua	8%
Europa	9%	Panamá	4%	Europa	5%	Colombia	5%
Centroamérica	9%	Nicaragua	3%	Norteamérica	4%	Reino Unido	4%
Asia Oceanía	5%	Japón	3%		100%	Italia	1%
Caribe	4%	Perú	2%				

Fuente: Elaborado con datos de Resource trade.

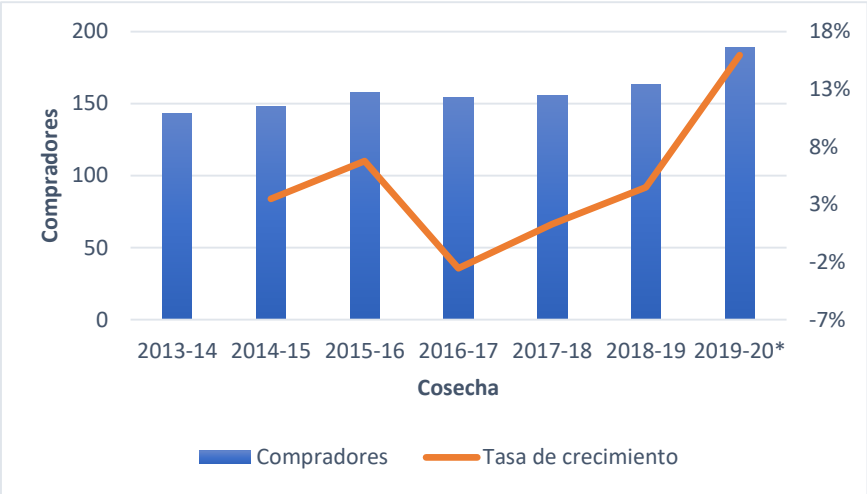
Por el lado de las importaciones, la región proveedora más importante es Centroamérica, con la participación dominante de Honduras, seguido con mucho margen por Nicaragua. En el período 2015- 2019, el mercado costarricense significa el 70% de las exportaciones hondureñas de café tostado. A mayor distancia se tiene Suramérica y Europa con la participación de Colombia, Reino Unido y finalmente Italia.

Entre el proceso de beneficiado y el de tostado se tiene la comercialización interna, en la cual pueden encontrarse intermediarios. Según los datos del ICAFÉ, en los últimos 10 años, hay una tendencia al crecimiento de los compradores de café para el mercado interno, y la participación discontinua de muchos de los compradores en pequeña escala. En el gráfico 5 se observa el crecimiento de compradores, acentuado en la última cosecha.



Gráfico 5

Costa Rica: Compradores de café verde para el mercado interno. Cantidad y tasa de crecimiento



*Datos al 15 de octubre 2020.

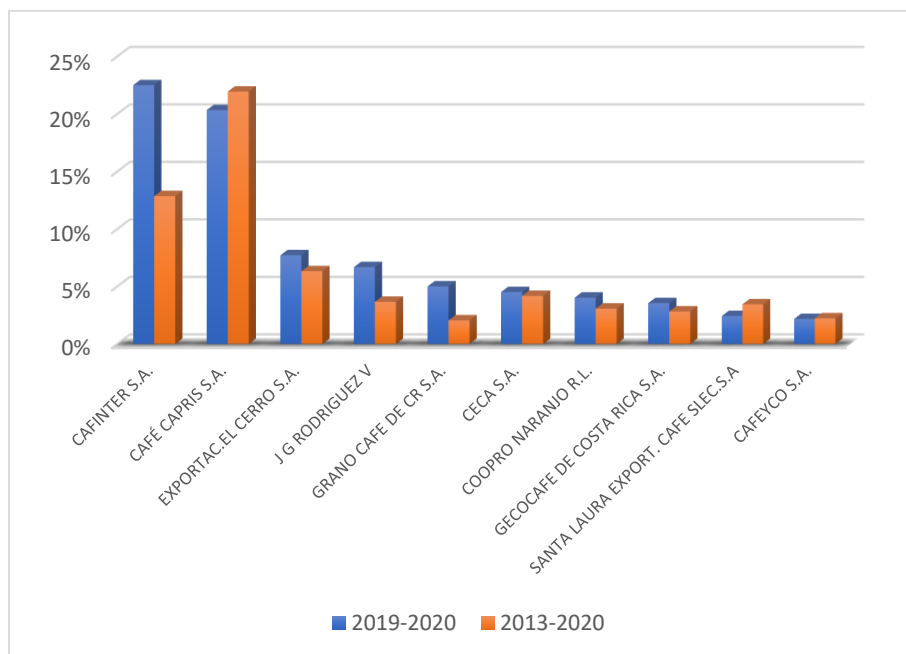
Fuente: ICAFE.

Por otra parte, este proceso de comercialización presenta una estructura concentrada en dos actores principales, como se observa con los diez más grandes compradores en el gráfico 6. En la cosecha 2019–20, CAFINTER SA es el mayor comprador, muestra un crecimiento importante respecto a la participación del período 2013 al 2020. El segundo comprador en la última cosecha es CAFÉ CAPRIS SA, que, sin embargo, en el período 2013-20, ha sido el mayor comprador. La mayor parte de los compradores tienen una participación menor al 5% de las compras totales.



Gráfico 6

Costa Rica: Los diez compradores más grandes de café oro para el mercado interno



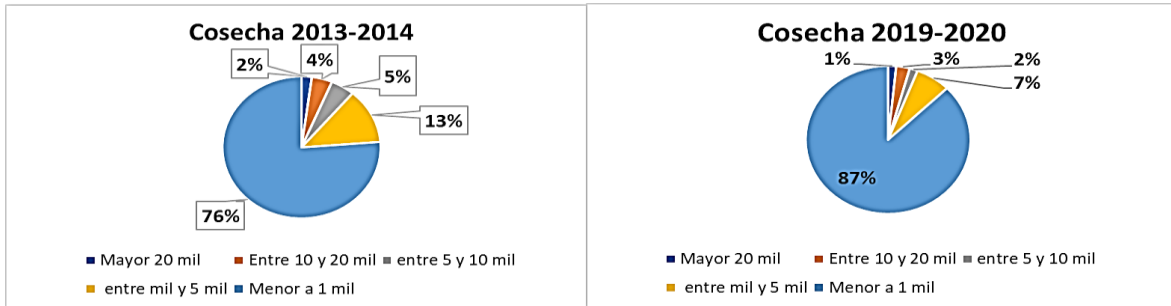
Fuente: ICAFE

En la siguiente figura se aprecia que el número de compradores más grandes, con compras mayores a 20 mil kg, muestran alguna concentración, pues en la cosecha 2013-14, eran 6 y en 2019-2020, fueron 5. Por otro lado, se da un proceso de dispersión, pues el número de compradores más pequeños pasó, en el período, de 109 a 165. Esto representa un atractivo para que pequeños actores participen en este mercado, pues como veremos en la próxima sección, la cantidad de tostadores detectados en este estudio alcanzan a 121.



Figura 3

Costa Rica: Compradores de café oro para el mercado interno (cantidad y porcentaje), agrupados por volumen de compras



Fuente: ICAFE.

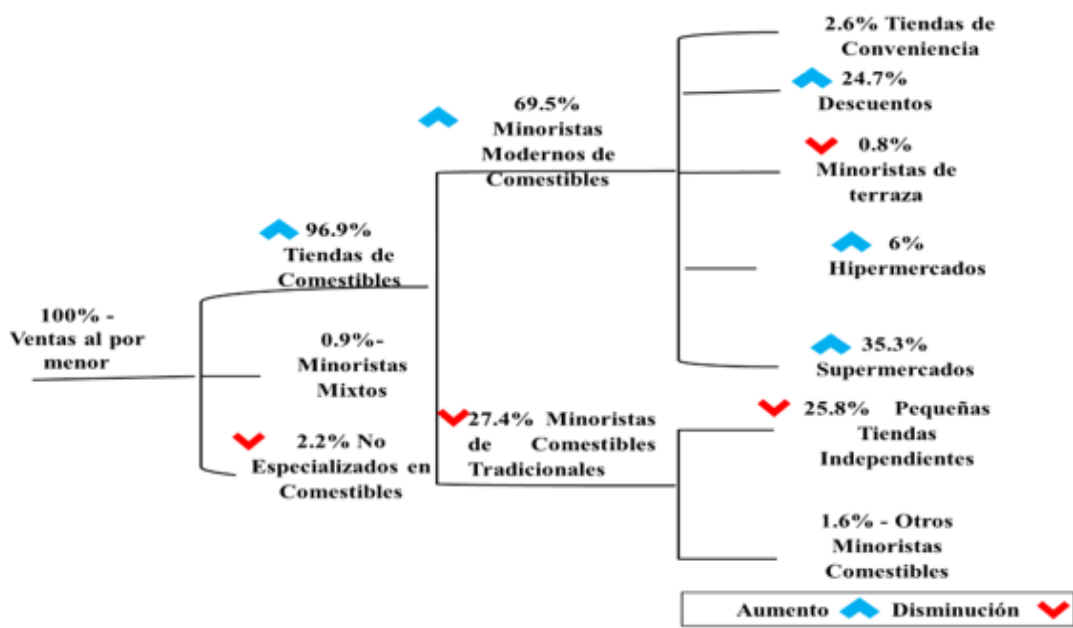
La comercialización de café tostado significó, en el año 2020, un volumen de 24.380 toneladas, con un valor de 92 billones de colones, creciendo, entre 2019 y 2020 9% en volumen y 11% en valor. El 8.6 % del mercado es de café tostado (Euromonitor International, 2020).

Como se observa en a la figura 4 el canal de comercialización dominante es el minorista de comestibles, que en su sector moderno crece en los últimos cinco años, y en el cual dominan los supermercados. Por otra parte, los minoristas tradicionales muestran un decrecimiento.

Figura 4

Canal de distribución del café tostado. Volumen de ventas en el año 2020 y crecimiento entre 2015 - 2020





Fuente: Euromonitor Internacional (2020).

Al analizar la estructura de mercado, por marcas y empresas, los datos al 2020, se observa una estructura de mercado concentrada con la posición dominante de la Cía. Numar, a través de su marca 1820 (cuadro 2), empresa que no se concentra solo en café, seguida por Café Rey y café Volio, especializadas en café. En conjunto absorben el 60% del mercado. En términos de tendencia durante los últimos 5 años, estas tres empresas muestran una reducción en la participación de mercado, mientras que Nestlé muestra un crecimiento, aunque su participación es baja.

Dos temas parecen importantes en este mercado. Por una parte, la presencia de empresas transnacionales que han introducido sus marcas en el mercado interno, en el caso Starbucks y más recientemente Nestlé y Walmart³. Por otra parte, como se observa en el

³ También se encuentran en el mercado nacional marcas de café importado, como es el caso de Juan Valdez, Ily y otros.



cuadro, la participación de otras empresas, con menor participación en el mercado, en su conjunto tienden a crecer. En la sección 5.2 se comentarán algunos detalles al respecto.



Cuadro 2

Costa Rica: Participación de mercado de marcas y empresas de café tostado. Año 2020

	Empresas		Marcas	
	Participación	Trayectoria 2015 - 20	Participación	Trayectoria 2016 - 20
Cía. Numar S. A	33,0%	▼	Café 1820	33,0% ▼
Café Rey	18,0%	▼	Café Rey	18,0% ▼
Café Volio	9,5%	▼	Café Volio	9,5% ▼
Nestlé Costa Rica S. A	6,8	▲	Nescafé	5,4% ▲
			Nescafé Dulce Gusto	0,4% ▲
			Café Presto	1,0% ▼
Grupo Café Britt S. A	6,4%	▼	Café Britt	6,4% ▼
Café Dorado	6,0	▼	Triángulo de Oro	3,9% ▼
			Café Dorado Molido	2,1% ▼
Distribuidora Café Montaña	4,6%	▼	Café Montaña	4,6% ▼
Otros	15,6%	▲	Otros	15,6% ▲

Fuente: Euromonitor Internacional (2020).

3. Institucionalidad de la industria

La institucionalidad de la industria del café tostado se entiende como una dimensión de la cadena de valor propia de un meso nivel, adecuado al espacio en el cual se determinan

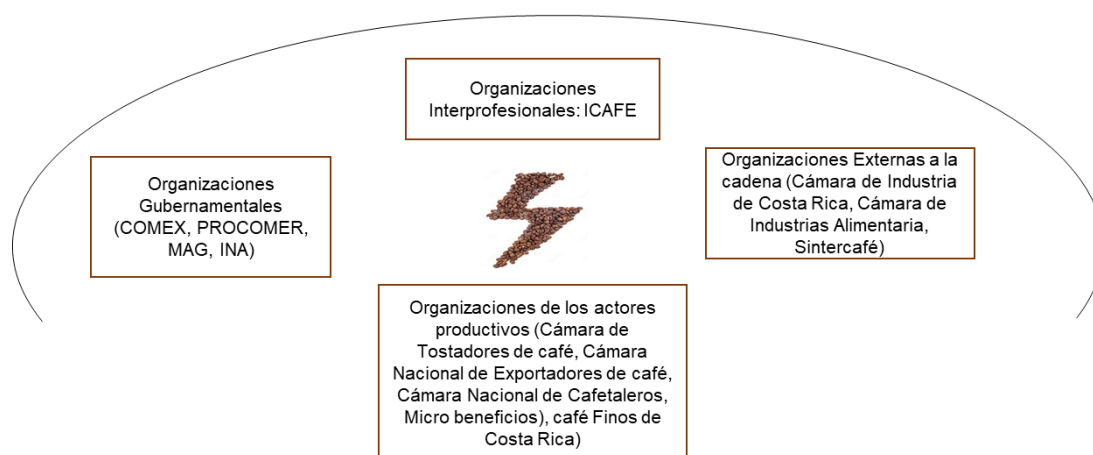


las reglas de funcionamiento de la industria, las políticas y la interacción con otros actores externos a la cadena (Díaz y Sandí, 2018).

En Costa Rica, los estudios previos a la industria del café tostado no han considerado su institucionalidad, lo cual es fundamental para la comprensión del funcionamiento de este sector. Este es un espacio en el cual interactúan organizaciones directas e indirectas de la industria, que inciden en las políticas e instituciones que rigen la actividad. Tal como se observa en la figura 5, se agrupan en cuatro áreas. Por una parte, la organización nuclear de esa institucionalidad, que la constituye el ICAFE y las organizaciones de los actores productivos de la cadena. Junto a estas se encuentran las organizaciones estatales que ejecutan acciones de apoyo y regulación. Un cuarto grupo lo constituyen organizaciones más externas a la actividad pero que inciden de una u otra forma en estas.

Figura 5

Industria del café tostado de Costa Rica: Institucionalidad



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta en más detalle los componentes de dicho engranaje.



3.1. Organización núcleo: ICAFE

En Díaz et al. (2021) se ubica al ICAFE como la organización nuclear de la institucionalidad de la agroindustria del café. Para la industria del café tostado el ICAFE también tiene esa ubicación, pues según la Ley de la República de Costa Rica No. 2762, su misión es regular, fomentar y defender la actividad cafetalera. En su Junta Directiva están representados todos los actores que intervienen en la actividad cafetalera, incluyendo un representante del sector torrefactor (artículo 27) y representación en el Congreso Nacional Cafetalero (artículo 134) con dos representantes (de un total de 65) (artículo 135) (Ley 2762, 2020).

Asimismo, la ley 2762 incluye varias disposiciones que regulan la actividad de la industria tostadora, las cuales refieren al registro de tostadores, las reglas de compra de café para el mercado interno, y sobre la comercialización, que se sintetizan en el siguiente cuadro:

Cuadro 1

Institucionalidad de la industria de café tostado de Costa Rica: Regulaciones generales de la industria del tostado a partir de la Ley del ICAFE

Tema	Ley del ICAFE	Descripción
Registro	Art.11 y 45 Versión 2020	Registro en el ICAFÉ. Los beneficios tienen la opción de operar tostadora.
Compras	Art. 47 Versión 2020	Solo abastecimiento nacional.
	Art. 44 desde 1958- versión 2015 en la de 2020 se elimina	Café teñido
	Art. 33 ley vigente en aquella fecha, modificado en la versión del año 2020	Hasta 1992 operó la Bolsa Nacional de Café



Comercialización	Artículo 47 Versión 2020	Autorización de importación (abastecimiento por otros medios) por el ICAFE
	Artículo 53 Versión 2020	Cuota mercado nacional
	Artículo 1 de 1958	Reglamento para el comercio y la torrefacción de café destinado al consumo interno
	Artículo 118 (modificación año 2020)	Origen y trazabilidad del café verde en el mercado interno
	Reglamento Sello Café 100%	Aprobado en 2020

Fuente: Elaborado a partir de la Ley del ICAFE y sus modificaciones.

El primer punto refiere al registro de los tostadores, que es potestad del ICAFE. El artículo 11 establece que el ICAFE llevará registro de torrefactores y otros industriales del café que lo soliciten. Lo complementa el artículo 145 que determina que todos los beneficios del país pueden operar plantas torrefactoras.

En lo referido a la comercialización, el artículo 47 determina que los comerciantes y tostadores solo pueden abastecerse mediante contratos de consumo nacional, inscritos ante el ICAFE. Para ello, el ICAFE determina la cantidad de café destinada al mercado interno, según el artículo 53 de la ley N°9872, del 28 de julio del 2020, complementado con el artículo 55, según el cual la cuota anual destinada a abastecer el consumo interno deberá ser un porcentaje no menor a la quinta parte de dicha cuota, de calidades superiores, lo cual reafirma el interés de mantener la calidad del consumo local (Ley 2762, 2020).

Desde 1958, en el artículo 1° se establece que el café tostado y molido para la venta al consumidor debe empacarse en unidades cerradas, mostrando el precio de venta al detalle (Gobierno de Costa Rica, 1958). La ley vigente a 1998, establecía que las ventas de café para el consumo local se realizarían en la Bolsa del Café (artículo 44, por una reforma mediante la Ley 6095 del 28 de octubre de 1977), y el cual sería teñido para su distinción (artículo 44).

Sin embargo, este procedimiento se había modificado en el año 1992, mediante acuerdo de la Junta Directiva del ICAFE, en su sesión N°711, del 22 de octubre del año 1992, según el cual se liberalizó la venta de café para consumo nacional, dando la opción de la venta directa mediante contratos de venta o la Bolsa, a preferencia del beneficiador (Instituto del Café de Costa Rica [ICAFE], 1992). Asimismo, en el punto i) de esta circular se establece la eliminación de la tinción del café. Con esto se marcó un cambio importante en la industria del tostado, pues se abrieron posibilidades de compra directa por los tostadores con los beneficios o comercializadores según los requerimientos de volumen y calidad. Ello fue complementado por la decisión de excluir el café de las regulaciones de precios de la canasta básica (Abarca y Sánchez, 1995).

Respecto a la importación, desde el año 1985 (Ley 6988, reformando el artículo 33) se abrió la posibilidad de que el ICAFÉ aprobara el *abastecimiento por otros medios*. En el contexto de crecientes importaciones, en el año 2019, el ICAFE promovió una propuesta con nuevos esquemas de comercialización y trazabilidad del café (ICAFE, 2019b), que se introdujeron en el capítulo VI, origen y trazabilidad del café. Artículo 118, según el cual el ICAFE está facultado para verificar la trazabilidad del café verde, independientemente de su origen. Para ello, el importador debe notificar el uso de inventario y destino del café, de forma que la trazabilidad va desde el ingreso en frontera al país, su traslado hasta la bodega debidamente autorizada por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y hasta la entrega en la puerta del tostador. Ello se ratifica en la reforma de la ley del año 2020, en el artículo 47.

Un aspecto importante y emblemático ante el consumidor lo constituye el Reglamento para la Implementación del sello Café 100% Cultivado y Cosechado en Costa Rica” aprobado en el año 2010; capítulo que establece el sello “Café 100% Cultivado y Cosechado en Costa Rica”, como reconocimiento del ICAFE a las firmas tostadoras que procesen y ofrezcan en todas o algunas de sus marcas o nombres comerciales al mercado de consumo nacional café 100% de origen costarricense. (ICAFE, 2010). Esto ha incidido en el



hecho de que el “empaquete y certificación” de café tostado es uno de los temas que se han venido fortaleciendo en los últimos años, sobre todo en la actualidad, donde pequeños y medianos productores están desarrollando la idea de emprender y con el mismo café que producen en sus fincas, registran su marca. En el apartado 5 se ahondará en este tema.

3.2. Organizaciones gremiales

Tal como se mostró en la figura 5, un grupo de actores participantes de la institucionalidad de la industria lo constituyen las organizaciones gremiales, propias de la misma industria. En el siguiente cuadro se presentan los detalles.

Cuadro 2

Institucionalidad de la industria de café tostado de Costa Rica: Organizaciones gremiales

Nombre	Descripción	Papel en la industria
Cámara de Tostadores de Café de Costa Rica	Fundada en 1979, actualmente conformada por 12 empresas	Representa e incide en gestión de políticas públicas
Cafés Finos de Costa Rica	Fundada el 30 de junio de 1993	Promociona a nivel nacional e internacional, los cafés finos” o “cafés especiales” (Cafés Finos de Costa Rica [SCA.CR], 2021) A mediano y largo plazo, pauta marcas nacientes de café tostado a nivel internacional.
Sintercafé	Organización sin fines de lucro, fue fundada en 1987	Promoción del café de Costa Rica a través actividades de corte internacional, con la participación de empresarios de diferentes partes del mundo, principales tomadores de decisiones, investigadores y organismos internacionales (Sintercafé, 2021)
Micro beneficios	ASOCAFÉ TARRAZU	Organización de microbeneficios de Tarrazú



(web Nama, Café de Costa Rica http://www.nama.cafe.org/es/beneficios)	<p>Asociaciones de productores: Asociación de Familias Orgánicas de los Cerros Caraiques, AFAORCA, 1993 (AFAORCA), Asociación de Productores Agropecuarios de las Comunidades de Acosta y Aserrí. [ASOPROAAA] (ASOPROAAA, 2021); ASOPROLA y Asociación de Mujeres Organizadas de Biolley (ASOMOBI): (zona de contención Parque Internacional la Amistad) (ASOPROLA, 2021); Unión de Cafetaleros de Costa Rica (UNDECAF) León Cortés; Asociación de Agricultores de La Violeta de Desamparados (AGRIVID, 2021);</p>	<p>Organizaciones de productores asociados incursionando en microbeneficios, comercialización internacional, turismo y tostado de café. También participan en incidencia de políticas públicas.</p>
Cámara de Industrias Alimentaria (CACIA)	Fundada en 1973 como Asociación y se consolidó como Cámara en 1982.	<p>Representa a más de 450 empresas. Incluye 7 empresas del sector cafetalero, con actividades de beneficiado, tostado y comercialización</p>

Fuente: Elaboración propia.

La Cámara de Tostadores es la organización gremial central en la institucionalidad de la industria, por su peso, integra los intereses de un grupo de industriales que producen el 95% del café tostado que se consume en Costa Rica. Está integrada por 12 empresas. Sin embargo, en términos de la cantidad de miembros, significa aproximadamente el 10% del total de empresas tostadoras, lo que evidencia poca organización de los pequeños industriales.

La Cámara asume un papel importante en la orientación de políticas para la industria, pues tiene participación en la Junta Directiva del ICAFE. Sin embargo, en esa instancia



interactúa con otros actores que operan en la industria del tostado, como las cooperativas y empresas beneficiadoras nacionales e internacionales.

Un actor destacable en esta institucionalidad lo constituye la Asociación Cafés Finos de Costa Rica, fundada en 1993 por un grupo de productores, beneficiadores, tostadores y exportadores locales de café. Creada con el objetivo de promocionar, a nivel nacional e internacional, los cafés del país e identificar nichos de mercado de “cafés finos” o “cafés especiales” (SCA.CR, 2021), en especial mediante el Concurso de Taza de la Excelencia. Esta es una instancia con impacto en la innovación en el sector cafetalero por el posicionamiento del café verde y desarrollo de nuevos mecanismos de comercialización. Por otra parte, incide en el desarrollo de marcas de café tostado para que puedan darse a conocer a nivel internacional, siempre y cuando se les solicite el apoyo. Para productores y micro beneficiadores la participación y resultados obtenidos en la competición Taza de la Excelencia se constituye en un distintivo de posicionamiento en el mercado.

Sin embargo, por la cantidad y el dinamismo reciente y no necesariamente por el volumen, hay otra instancia de la industria de tostado que no se refleja directamente en las instancias mencionadas y es el caso de los micro beneficios, con su propia agenda. Tal como se analiza en la sección 5, esta ha sido una estrategia desarrollada por productores de fincas medianas y grandes, algunos de los cuales se han separado de las cooperativas y otros han creado organizaciones. Esta estrategia, que emergió desde los primeros años del 2000 (Díaz y Picado, 2013) busca comercializar el café en mejores términos, en cadenas de valor internacionales más directas y cortas, diversifica productos con la inclusión del café tostado en sus opciones y proyectos turísticos. Hasta ahora esta industria no tiene clara visibilidad en las instancias de decisión de políticas. En el cuadro 4 se presenta una muestra de las organizaciones detectadas a inicios del 2021⁴.

⁴ Estas iniciativas han sido objeto de seguimiento periodístico, por ejemplo, Fernández, 2017.



En el espectro de institucional de la industria de tostado se encuentran también la Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria que cuenta entre sus asociados con proveedores de materias primas, insumos y servicios afines (Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria [CACIA], 2021).

Con relación a la industria del café tostado, en el cuadro 5 se presentan los asociados a la Cámara, que operan en diferentes eslabones de la cadena (producción, industrialización y comercialización) con el fin de ofrecer café tostado en diversas variedades, en mercados nacionales e internacionales y con diversos nichos de mercados.

Cuadro 3

Empresas del sector caficultor asociados a la Cámara de Industria Alimentaria

Nombre de Asociados	Actividad
Alimentos y Bebidas Regionales S.A.	Industrialización y venta de café molido y grano, y bebidas instantáneas
Beneficio Brumas del Zurquí S.A.	Producción de café
Café el Rey S.A.	Tueste y empaque de café
COOPETARRAZU R.L.	Café y Servicios Múltiples
Asociación Cámara Nacional de Cafetaleros	Asesoría, asistencia técnica.
Beneficiadora de Occidente S. A	Producción y Comercialización de Café
Café Volio S.A.	Producción y Distribución de Café Puro

Fuente: Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria (2020)

3.3. Organizaciones Gubernamentales

En el entramado institucional de la industria de café tostado se tiene la presencia de las organizaciones gubernamentales que se enfocan en actividades de diseño de políticas públicas, asistencia técnica, políticas comerciales y de tecnología. En el Cuadro 6 se muestran las instituciones atinentes a esta industria.



De importancia, como un impacto indirecto en la industria del tostado, lo constituye el apoyo desde el MAG al desarrollo de los micro beneficios, que hoy en día tienen una presencia importante, como se verá en la sección 5. El nacimiento del micro beneficiado fue una importante innovación, que en sus inicios fue contra corriente, pues en Costa Rica se concebía el beneficiado en términos de la gran escala. El MAG, Entre los años 2004 al 2010, con fondos del contrato préstamo con el BID, el MAG dio un gran impulso tecnológico, financiero y de capacitación a este incipiente sector⁵.

Otras áreas de política pública se relacionan con fomento en prácticas de sostenibilidad, políticas comerciales, capacitación para sectores incipientes, acciones de defensa comercial y promoción de exportaciones.

Cuadro 4

Institucionalidad de la industria de café tostado de Costa Rica. Instituciones gubernamentales

Organización	Descripción	Área de acción
Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	Rectoría del sector agropecuario	Enfoque de sostenibilidad, con promoción a micro beneficios, capacitar y brindar asistencia técnica. Impulso del NAMA café.
Ministerio de Comercio Exterior (COMEX):	Define, diseña e implementa las políticas públicas de comercio exterior e inversión extranjera para la inserción global en el país. (Ministerio de Comercio Exterior [COMEX], 2021)	Negociación de acuerdos comerciales
La Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER)	Creada en 1996, para el apoyo a las empresas costarricenses;(La	Internacionalización del café mediante promoción, acompañamiento a

⁵ Es el caso del proyecto Programa de fomento de la producción agropecuaria Sostenible (MAG – EPYPSA, 2010)



	Promotora de Comercio Exterior [PROCOMER], 2021)	pequeñas empresas a incursionar en mercados internacionales.
Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)	de Capacitación y certifica a personas físicas y jurídicas. (Instituto Nacional de Aprendizaje [INA], 2021)	Cursos de empoderamiento, innovación.
Ministerio de Economía y Comercio	Contribuir a mejorar la competitividad en sectores de industria, comercio y servicios, procurando un impacto positivo en el desarrollo del país. (Ministerio de Economía y Comercio [MEIC], 2021)	Amenaza de importaciones, defensa del consumidor. Instrumento de apoyo al desarrollo y crecimiento “Sello Pyme”. (Decreto N°38254-MEIC, 2014)

Fuente: Elaboración propia con base en las fuentes citadas

3.4. Organizaciones Externas a la industria de tostado

Finalmente, en el Cuadro 7 se incorporan instituciones que, siendo externas, tienen incidencia en la industria.

Cuadro 5

Institucionalidad de la industria de café tostado de Costa Rica. Instituciones externas

Organización	Descripción	Área de acción
La Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR)	Se fundó en el año 1943 y está conformada por 737 asociados.	Incidencia en políticas públicas. Canaliza propuestas al Gobierno, Poder Legislativo, u otras autoridades para promover un sector productivo (Cámara Costarricense de Industrias de Costa Rica [CICR], 2021)
Asociación de Consumidores Libres (ACL)	Ente no gubernamental sin fines de lucro, que nace de la libre	Objetivo es defender a ultranza los derechos de los consumidores frente al Estado y los productores e



<https://www.consumidoreslibres.org/> asociación de las personas industriales, en la defensa del derecho a comerciar.

Fuente: Elaboración propia con base en las fuentes citadas.



4. La industria en la actualidad: características de sus empresas

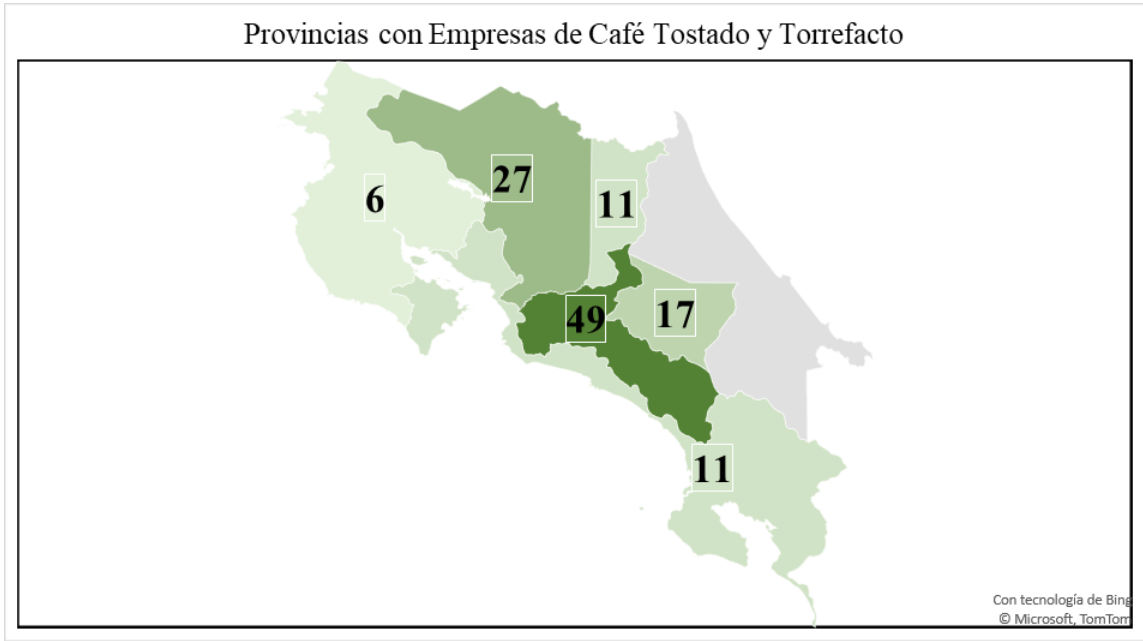
4.1. La industria y su ubicación

A partir de la metodología empleada (ver sección 2) se logró identificar las empresas por Provincia y por Región Cafetalera. En la figura 6, se presenta el total de empresas localizadas por provincia. Se identificaron 49 Empresas de la Provincia de San José en cantones como: Dota, San José, Escazú, Pérez Zeledón, Acosta, Curridabat, Tarrazú, Aserrí, Desamparado, León Cortes y Puriscal. En la Provincia de Heredia se localizaron 11 empresas en los cantones: Santo Domingo, Heredia, Belén, Flores, San Rafael, Sarapiquí, San Isidro, Barva y Santa Barbara. En la Provincia de Cartago se encontraron 15 empresas, en los siguientes cantones: Paraíso, La Unión, Jiménez, Turrialba, Cartago y El Guarco. En la Provincia de Alajuela se identificaron 27 empresas en los cantones: Alajuela, San Ramón, Poás, Naranjo, León Cortés, Palmares, Atenas, Grecia, Río Cuarto, Sarchí, Zarcero. En la Provincia de Puntarenas se encontraron 11 empresas en los cantones: Buenos Aires, Coto Brus, Puntarenas, Quepos. Y en la Provincia de Guanacaste 6, que se localizaron en los cantones: Hojancha, Nandayure, Tilarán, Santa Cruz y Abangares. Para un total de 121 empresas.

Figura 6

Costa Rica: Mapa de empresas tostadoras localizadas por provincia. Año 2020





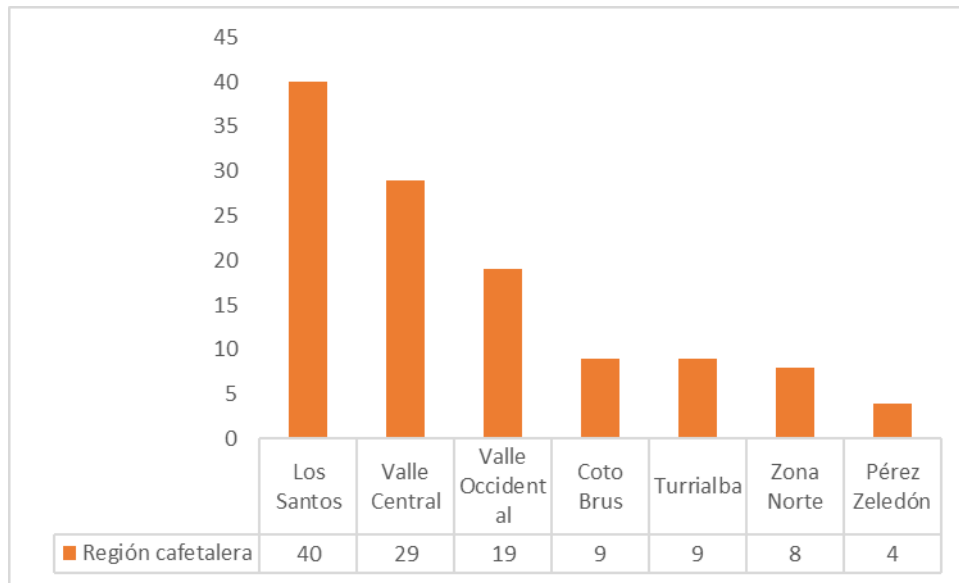
Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, al agrupar las empresas u organizaciones por Región Cafetalera a la que pertenecen (ICAFE, 2020), se ubicó en total 118 empresas (Gráfico 7), la mayor cantidad se encuentran en Los Santos, Valle Central, y Valle Occidental. Con menor participación, las regiones de Coto Brus, Turrialba, Zona Norte y Pérez Zeledón. Tres empresas están ubicadas fuera de las zonas cafetaleras.



Gráfico 7

Costa Rica: Número de empresas tostadoras por zona cafetalera. Año 2020



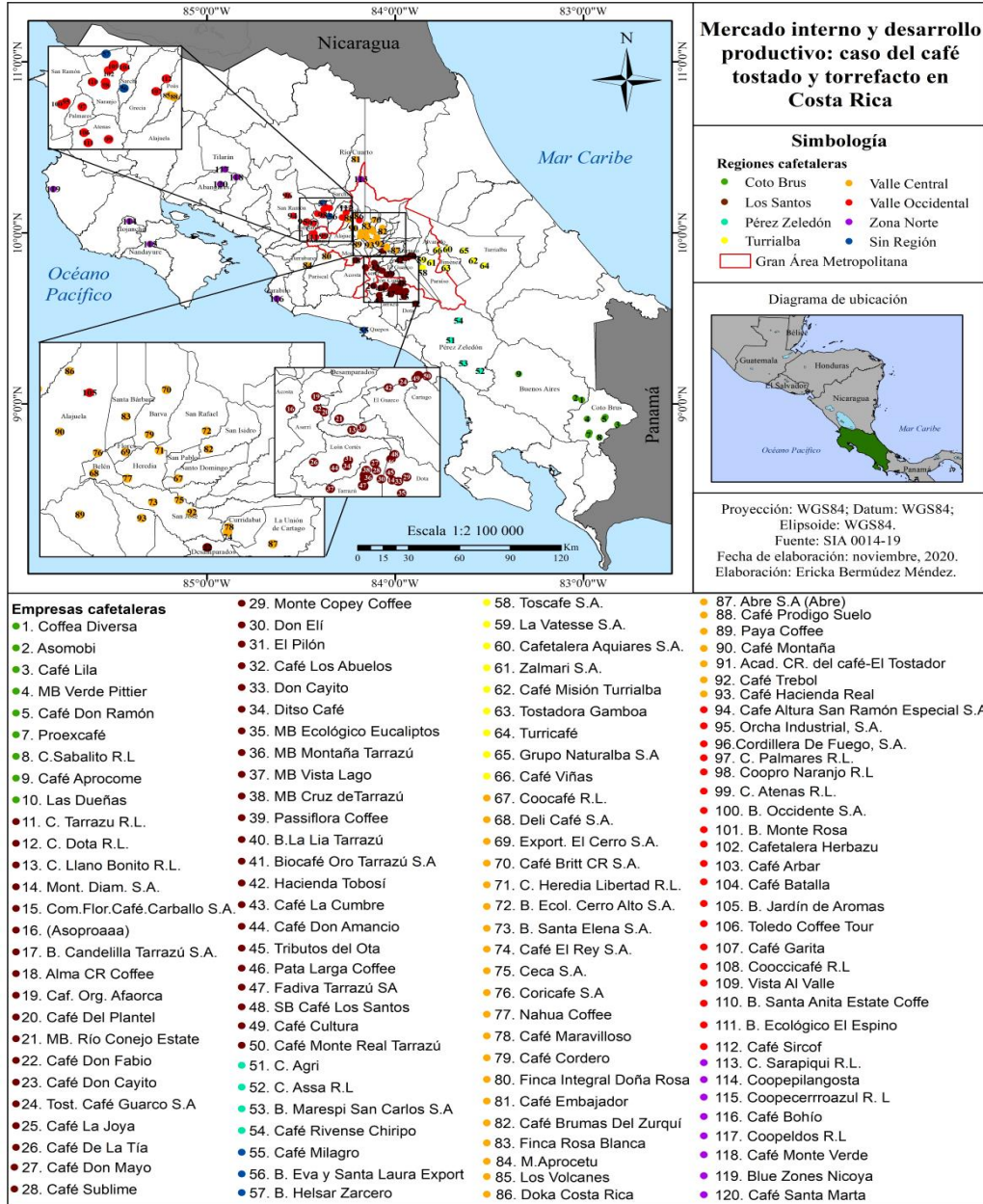
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 7 se presenta distribución de las empresas tostadoras en el país.



Figura 7

Costa Rica: Ubicación de las empresas tostadoras según Región Cafetalera. Año 2020



Fuente: Elaboración propia.



Cuadernos de Política Económica por Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

4.2. Tipos de empresas

Un aspecto importante de las empresas tostadoras es reconocer el tipo de organización y la estrategia en la que se enmarca la actividad de tostado. En ese sentido, en la figura 8 se pueden distinguir tres ramas: las empresas especializadas en tostado de café, las empresas de cobertura alimenticia, y las empresas y organizaciones que producen de café en forma integrada verticalmente.

En la primera rama de las empresas tostadoras especializadas en café tostado, se distinguen las empresas tostadoras industriales, constituida, tanto por las que operan en mayor escala como por las pequeñas tostadoras. En este sub grupo se incluyen empresas pequeñas que han nacido recientemente como tostadora o compra de servicios de tostado (maquila).

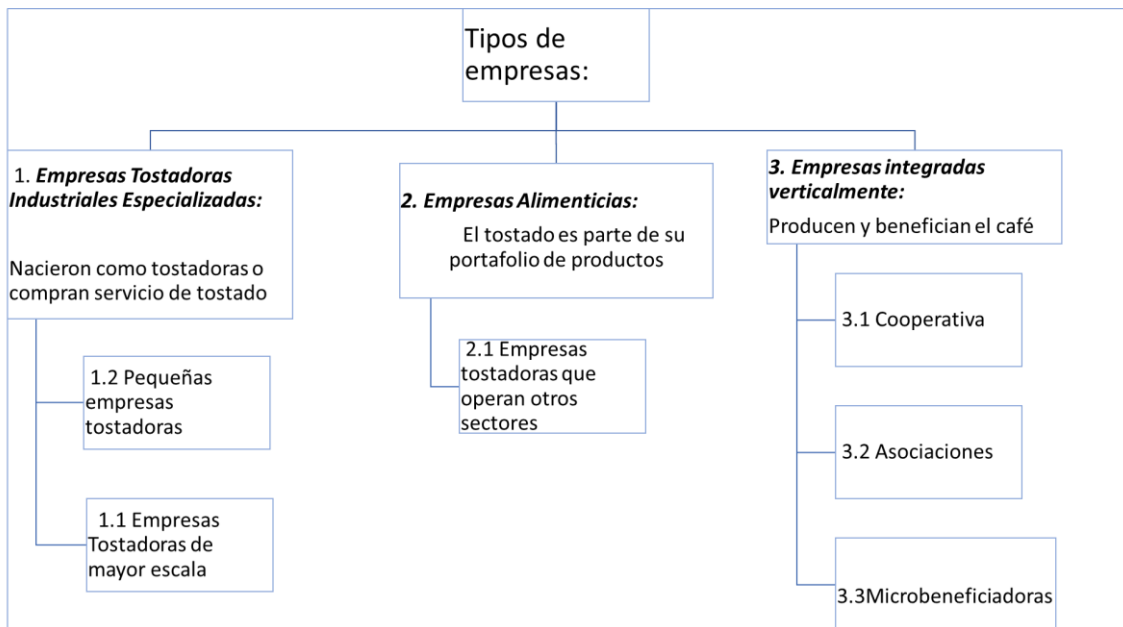
La segunda rama la constituye aquellas empresas que son parte de grupos empresariales que operan en otros sectores de producción alimenticia o comercialización (como Numar, Nestlé, Walmart). Son empresas para las cuales el café tostado es solo una parte de su amplia gama de productos o servicios.

Finalmente, se distingue la tercera rama de tostadores, referida a aquellas empresas u organizaciones que desarrollan el tostado como parte de su estrategia de integración vertical, a partir de la actividad agrícola, con la producción de café, el beneficiado de café, y la comercialización internacional, tal es el caso de las cooperativas y asociaciones de productores y micro beneficiadores.



Figura 8

Costa Rica: Tipología de las empresas tostadoras de café según tipo de organización



Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 8 se observa que la mayor parte de las empresas de tostado son de tipo integrado, sean estas micro beneficios, asociaciones o cooperativas (representando un 83.4%), o sea, participan en todos los procesos de la cadena, desde la producción del café hasta la venta y distribución del producto. Dentro de este grupo encontramos 17 cooperativas, 5 Asociaciones y 79 micro beneficios, para las cuales el tostado significa un avance en la cadena con diversificación de producto. Las empresas industriales se caracterizan porque se especializan en el procesamiento del grano; se detectaron 4 grandes y 12 pequeñas. Estas son las que dominan en el mercado en términos de volumen producido.



Cuadro 6

Costa Rica: Distribución absoluta y relativa de la cantidad de empresas tostadoras según tipo. Año 2020

Tipo		Total	% grupo	% Total
Industrial	Industrial grande	4	25.0	3.3
	Industrial pequeño	12	75.0	9.9
	Total	16	100.0	13.2
Alimenticias	Alimentación	4	100.0	3.3
	Total	4	100.0	3.3
	Microbeneficio	79	78.2	65.3
Integradas	Asociación	5	5.0	4.1
	Cooperativa	17	16.8	14.0
	Total	101	100.0	83.4
	Total	121		100.0

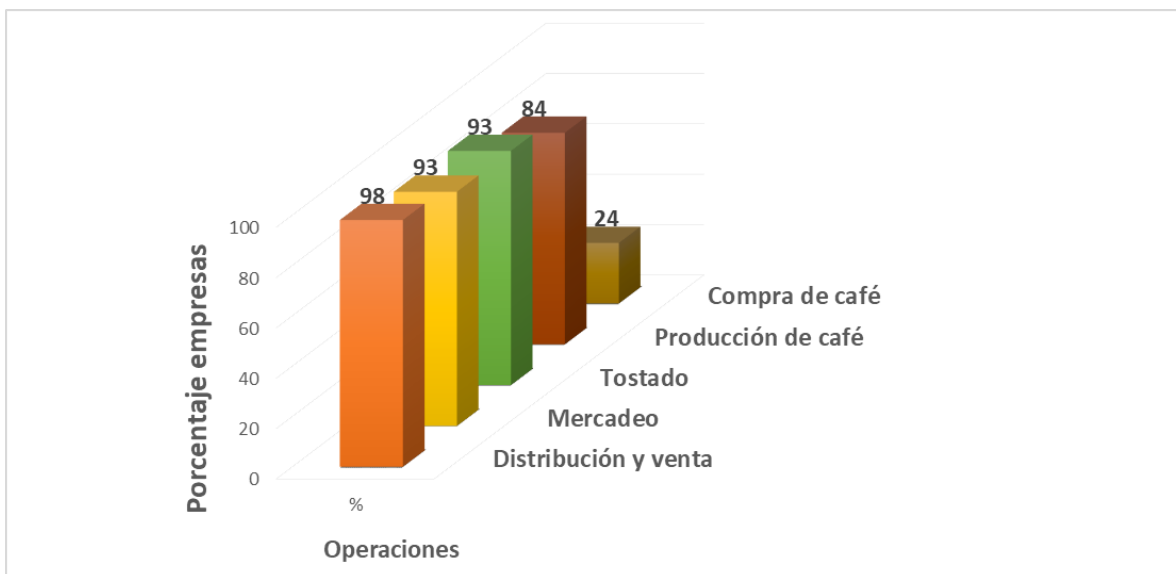
Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 8 se presentan las operaciones que desarrollan las empresas tostadoras. La mayor parte realiza actividades relacionadas con la distribución y mercadeo del café tostado (98% y 93%, respectivamente), también desarrollan procesos de producción agrícola y beneficiado. Las empresas que compran café en grano son el menor número sin embargo estas son las que se especializan en café tostado y son las que dominan en el mercado.



Gráfico 8

Costa Rica: Distribución relativa de las operaciones y según total de actividades que realizan las empresas tostadoras. Año 2020



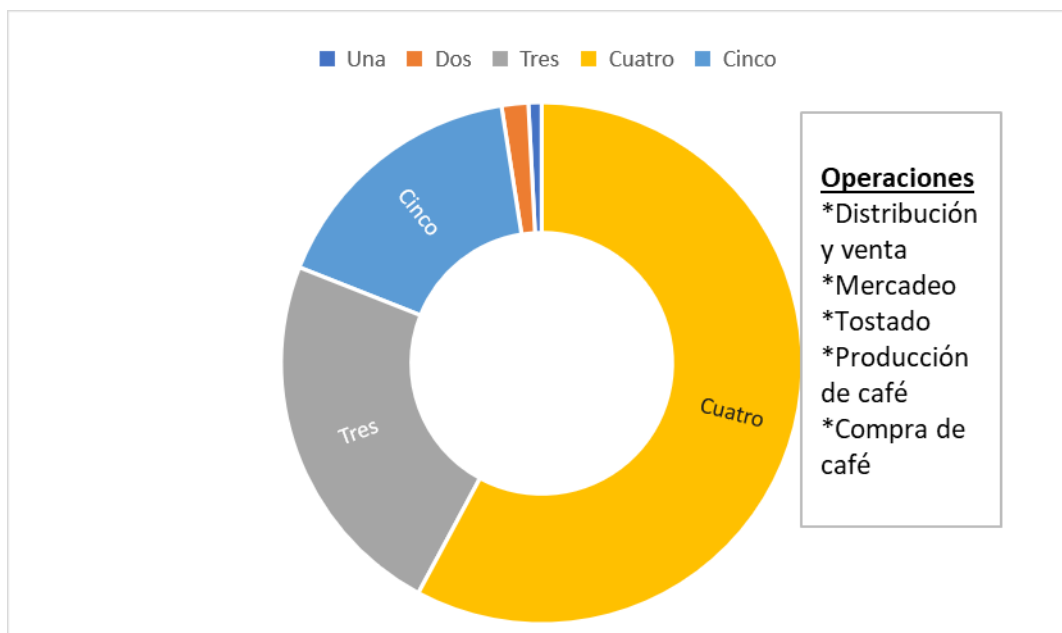
Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, en el gráfico 9 se presenta la distribución de empresas según la cantidad de procesos que realizan, como una forma de aproximarse al nivel de complejidad de la estructura productiva. El 58% de las empresas realizan 4 operaciones, lo cual manifiesta un nivel organizacional significativo en una importante mayoría. De estas, la mayor parte realizan: producción de café, tostado, distribución y venta y mercadeo. El 16% de las empresas realizan 5 actividades, de las indicadas anteriormente. Como se indicó, la operación menos común es la de compra de café, pues para la mayoría esta es una operación intra-empresa.



Gráfico 9

Costa Rica: Distribución de las empresas según total de operaciones que realizan. Año 2020



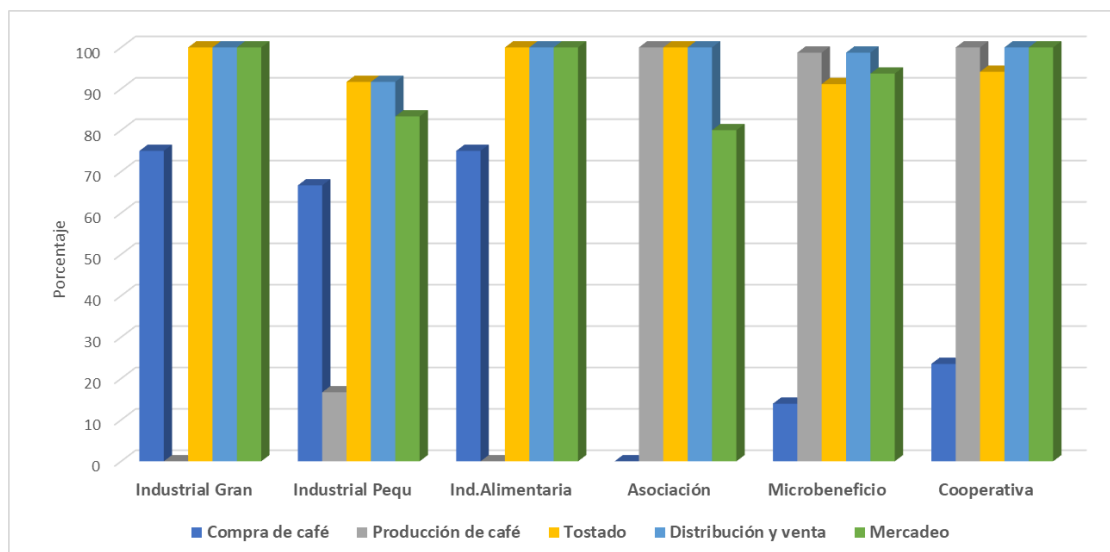
Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 9 se observan las actividades por tipo de empresas. Al lado izquierdo se encuentran las empresas que se concentran en el tostado, y a la derecha, las que incluyen la producción de café. Una diferencia importante entre ambos grupos es la importancia de la compra de café. Por otro lado, para ambos grupos la distribución, venta y mercadeo forma parte de sus actividades.



Gráfico 10

Costa Rica: Distribución de las operaciones por tipo de empresa tostadora



Fuente: Elaboración propia.

4.3. Estrategias de posicionamiento: marcas

4.3.1. Aspectos de las estrategias de diferenciación de productos

En el mercado existen cada vez más consumidores dispuestos a pagar mayores precios (precios *premium*) por productos diferenciados, especializados, gourmet, producidos de forma sustentable o de forma orgánica, artesanal, cadenas cortas con menor intervención de intermediarios, lo cual genera oportunidades para las empresas en su desarrollo de estrategias innovadoras y diferenciadas en el mercado (Jones & Hill, 2010).

Para posicionar sus productos en el mercado, las empresas establecen estrategias con la elección de las acciones que le permitan una diferenciación de los productos. Sin embargo, para lograr la ventaja de diferenciación, aparte de contar con capital, conocimiento del producto y de su entorno, se debe considerar principalmente la percepción y necesidades del cliente, y así identificar que variables hacen que el producto sea diferente y de mayor valor para el consumidor (Discua et al., 2020).



Tanto para el sector productivo como al empresarial, la diferenciación de productos puede ser una opción estratégica a explorar en varios sentidos. En los mercados nacionales como internacionales, la diferenciación se realiza en función de los aspectos tangibles (atributos físicos del producto) como intangibles (procesos y tecnología de producción) (Carvalho et al., 2016). También, otra de la estrategia se centra en el beneficio y en la calidad del producto, su diferenciación en la innovación del diseño del producto le permite ser considerada único, generando ventajas en relación con la competencia. En el caso específico del sector de café, la demanda por productos diferenciados crece fuertemente, con alta demanda en características intrínsecas del producto, como en características relacionadas con el lugar geográfico de producción, su forma de cultivo, beneficiado y estrategia de comercialización. También han surgido, indicaciones geográficas, denominación de origen, certificaciones de café de especialidad para determinadas marcas, ya que se ha evidenciado segmentos de consumidores que consideran que estas certificaciones garantizan la calidad (Discua et al., 2020).

Además de las estrategias mencionadas anteriormente, la estrategia de publicidad es clave para lograr un determinado posicionamiento. Actualmente las empresas apuestan por colocar información sobre su producto (empaques y etiquetado) y en diferentes canales de comunicación (sitios web y redes sociales), cuya finalidad es la transmisión de esa información y hacer creíbles aspectos de calidad del producto, principalmente cuando la calidad no se observa o se muestra fácilmente (Wathieu & Bertini, 2007). En nuestra situación nacional, cada vez es más frecuente la tendencia de las empresas de colocar en sus empaques la calidad del café, como una forma de hacer llegar su aspecto diferenciador al consumidor.

El precio es un aspecto muy utilizado en las estrategias para competir, sin embargo, es fuertemente influenciado por pensamiento del consumidor en cuanto el valor y uso del beneficio de los productos, por lo que cada empresa debe entender este comportamiento y establecer acciones para impulsar estos tipos de estrategias. Se espera que, a un precio



inferior, el consumidor reflejará un fuerte impulso a comprar este producto con poco cuestionamiento, contrario ocurre con precios superiores, donde el consumidor se ve retraído a comprar y con actitudes de cuestionamiento sobre el precio del producto. Los productos con precios más altos están relacionados con formas de producción de altos costos, y con frecuencia estas formas de producción agregan mayor valor agregado al producto. Ante este escenario, la empresa debe tomar acciones de mercado como pruebas de productos, educación, proyectos de espacios comerciales y publicidad, con la finalidad de promocionar el producto y su valor diferenciado (Wathieu & Bertini, 2007).

A partir de los elementos anteriores se identificaron los aspectos generales diferenciadores de las marcas de café tostado, mediante la lectura del empaque del producto final puesto en anaquel, y mediante la búsqueda de información secundaria en los sitios web y en redes sociales de las mismas empresas.

Dentro de las variadas estrategias de posicionamiento que pueden estar usando las empresas de la industria de tostado, se distingue, en un primer momento, las variables generales **Calidad, Precio y Especialidad (Gourmet)**, detectadas en los empaques y la publicidad. La metodología utilizada para asignar si la empresa estaba aplicando alguna estrategia del **Precio** fue a través de fuentes secundarias (visita a doce supermercados como *Walmart*, *Más x Menos*, *Pali*, *Fresh Market*, y supermercados chinos en san José, Tres Ríos y la Unión). Para el análisis, se comparaba el precio de diferentes marcas en las mismas presentaciones, para así detectar diferencias.

La Calidad se determinó por la presencia de esta palabra en la descripción del empaque. Además de la lectura en el empaque, también se buscó identificar si en la publicidad, se mencionaba la calidad como un aspecto diferenciador. Para el caso de Café **Gourmet**, como forma de diferenciación, se procedió con metodología de la calidad, es decir, se identificó en el empaque aspectos que detallaran sobre el tipo de Café Gourmet, igualmente, se verificaron otros canales de comunicación como en las páginas oficiales.



Además de las anteriores variables, las cuales fueron cuantificadas y expresadas en resultados mediante estadísticas descriptiva, se revisó más detalladamente la información de los empaques de las presentaciones de café, con la finalidad de identificar y describir otras estrategias que pudieran estar usando las empresas en el mercado nacional; estas se presentan en la siguiente sección.

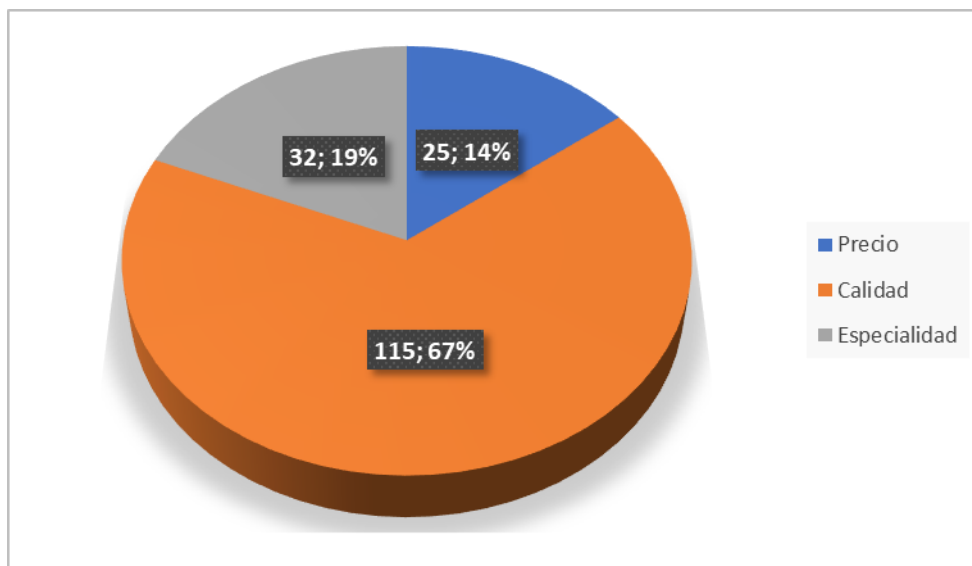
Del total de empresas analizadas (121), se encontró que la principal estrategia utilizada para posicionarse en el mercado es la calidad (115 empresas). Mas del 95% de empresas apuestan por indicar que su producto y sus procesos cumplen con estándares de calidad, y 33 empresas (aproximadamente 28%) reflejan en sus empaques que son un café Gourmet y de especialidad (Grafico 11) y presentan precios superiores a los cafés tradicionales que se encuentra en el mercado. Estas empresas que ofrecen presentaciones de mayor precio están dirigidas principalmente a un segmento de la población con un mayor valor adquisitivo del mercado nacional e internacional. Dentro las características que se encuentran en los paquetes de café gourmet están los aspectos relacionados con variedad de café, el grado de tostado, y procesos de fermentación. En otras presentaciones se describe el origen del café e incluso el nombre de los productores, de las fincas y hacen mención a premios obtenidos en el concurso de la “Taza de la Excelencia”. La calidad de un café de especialidad está dada también por un grano de primera calidad, contrario ocurre con el café tradicional.

El precio fue la estrategia menos utilizada, en la cual 25 empresas (21%) menciona en sus empaques precios inferiores del resto de empresas. Esta estrategia busca atender segmentos con menor poder adquisitivo y son destinados principalmente hacia el mercado nacional. El resto de las empresas luchan por mantener una similitud en los precios con la finalidad de no dar ventajas.



Gráfico 11

Costa Rica: Frecuencia del principal aspecto de posicionamiento de empresas tostadoras de café, valores y porcentajes. Año 2020



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 12 se puede interpretar que, de todas de empresas evaluadas, 66 (55,5%) utilizan únicamente la estrategia posicionamiento **Calidad** y no utiliza ningún otro elemento, manifestando esta cualidad diferenciadora en los empaques finales y en sus estrategias de publicidad. Parte de los aspectos que actualmente garantiza determinada calidad es su pureza, que sea un café 100% puro, y en los últimos años la tendencia es visibilizar esta característica en los empaques, convirtiéndose más en un requisito para competir en el mercado.

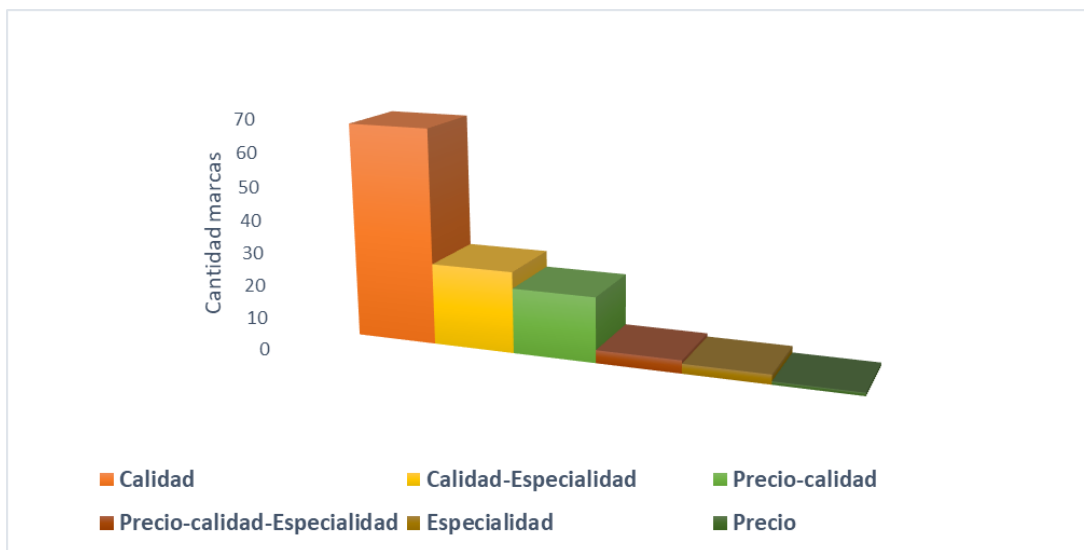
Otro grupo de empresas (25, 21%), aparte de emplear la calidad como aspecto diferenciador, desarrollan sus marcas aprovechando la tendencia de los nichos de productos Gourmet. Es decir, aparte de desarrollar la estrategia de calidad, también desarrollan marcas **Gourmet** como agente diferenciador. También fue posible detectar 20 (17%) empresas que dirigen sus estrategias a segmentos de consumidores más tradicionales empleando una estrategia de **Precio (menores precios)**, lo que indica que está disponible para un segmento



de consumidores con menor capacidad de pago, pero que también son exigentes, de manera que también posicionan sus marcas como productos de **Calidad**.

Gráfico 12

Costa Rica: Frecuencia del tipo de combinaciones de aspectos empleados en el posicionamiento de empresas tostadoras de café



Fuente: Elaboración propia.

Se encontró que son pocas las empresas (4, 3.4%), que apuestan por emplear los 3 tres elementos en sus diferentes presentaciones, igualmente las empresas que dedican su cartera únicamente a producir un café tipo Gourmet (3, 2.5%); y de todas las empresas solamente una fue encontrada con una estrategia de bajos precios como estrategia para posicionarse en el mercado. De esta forma, podemos concluir que las empresas que agregan valor al café prefieren hacerlo con un manejo que le permita una determinada producción de Calidad y con características que lo diferencian como café Gourmet. Dentro de las empresas que buscan posicionarse con dos o las tres estrategias planteadas (precio, calidad, gourmet) se puede mencionar a Tostacafé S.A, Coope Heredia Libertad R.L, Fadiva Tarrazú S.A. y Pata Larga Coffee.



4.3.2. Estrategias la Diferenciación del café tostado ante el consumidor

A partir de los elementos generales anteriormente mencionados, observando en mayor detalle de contenido, fue posible determinar tipos de estrategias que están empleando las empresas para captar nuevos nichos emergentes. En el gráfico 13 se muestran 9 agrupamientos que configuran los tipos de estrategia de las 121 empresas analizadas en sus 301 marcas.

A partir del análisis de los empaques se encuentra que la diferenciación mediante la mención al tipo de tueste predomina en la información, apelando a un aspecto primario del consumidor, atendiendo preferencias de uso, gustos y asimilación. Por ello, se tiene una mayor frecuencia de empresas que colocan en sus empaques información referente al tueste, sea oscuro, claro o medio.

En segundo lugar, se tiene el uso de marketing digital, el cual estratégicamente genera contenidos y publicidad sobre sus productos y servicios, con diferentes objetivos como el de aumentar la visitación en sus redes sociales, y concretarla en ventas. En los empaques se nota cómo las empresas buscan atraer a sus clientes a sus canales de publicidad digital, por lo que aparece logos con el nombre del *fanpage* en *Facebook*, y el código QR, el cual direcciona al sitio de comercio electrónico empresarial, en donde se informa sobre sus productos, precios y, además, brindan la posibilidad de realizar compras de forma electrónica.

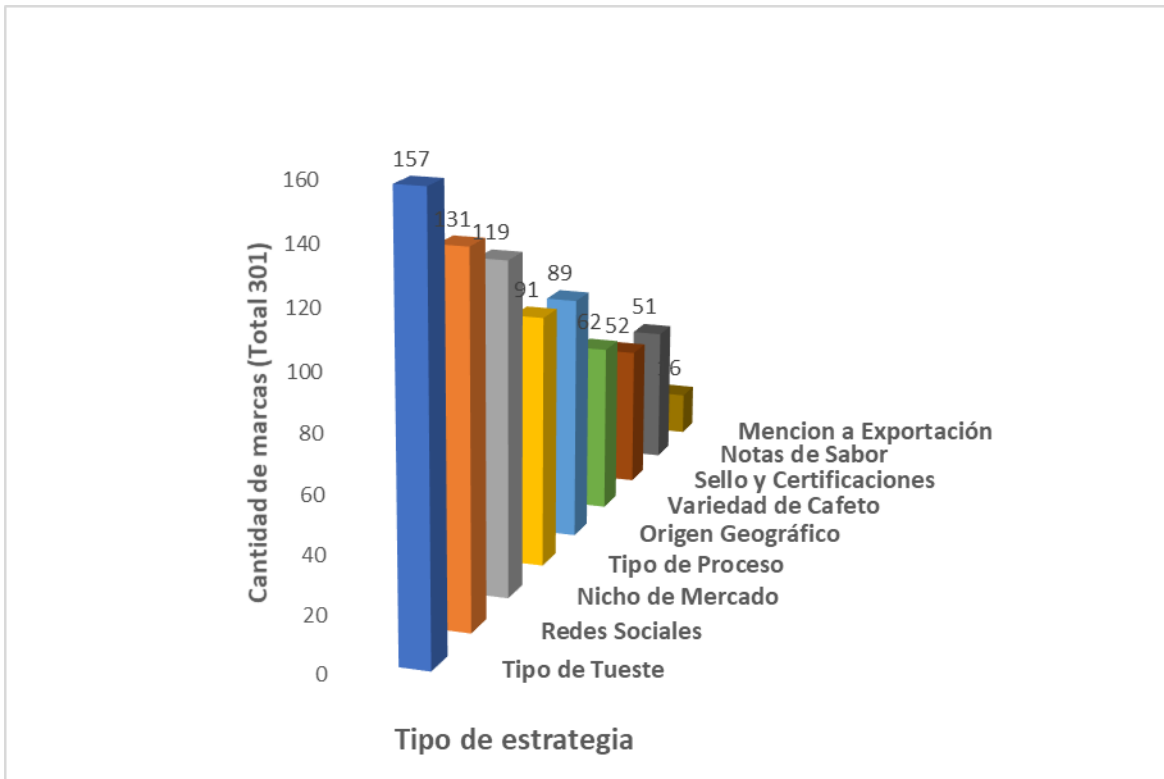
En tercer lugar, se muestra la distinción del nicho de mercado al que se dirige el producto (gráfico 13). Esta estrategia se realiza mediante la mención a elementos tales como gourmet, expreso, reserva, premium orgánico o specialty (el más frecuente en este tipo)⁶, o tradicional (incluidos los cafés torrefactos) que es dirigido al consumidor masivo.

⁶ Las empresas mencionan la puntuación que les acredita como café de especialidad, obtenida en el certamen Taza de Excelencia.



Gráfico 13

Costa Rica: Frecuencia de los tipos de estrategia de diferenciación de las empresas tostadoras



Fuente: Elaboración propia.

El cuarto tipo de estrategia de diferenciación refiere a identificar el tipo de proceso, pues han surgido segmentos de consumidores que cada vez están más interesados en conocer los procesos y formas de producción, lo cual determina sus gustos y preferencias. Las características que se muestran refieren especialmente al beneficiado (lavado, honey, natural, anaeróbico), o mencionar el grano caracolillo, o si es descafeinado. En las ferias y degustaciones los tostadores aprovechan para educar al consumidor al respecto.

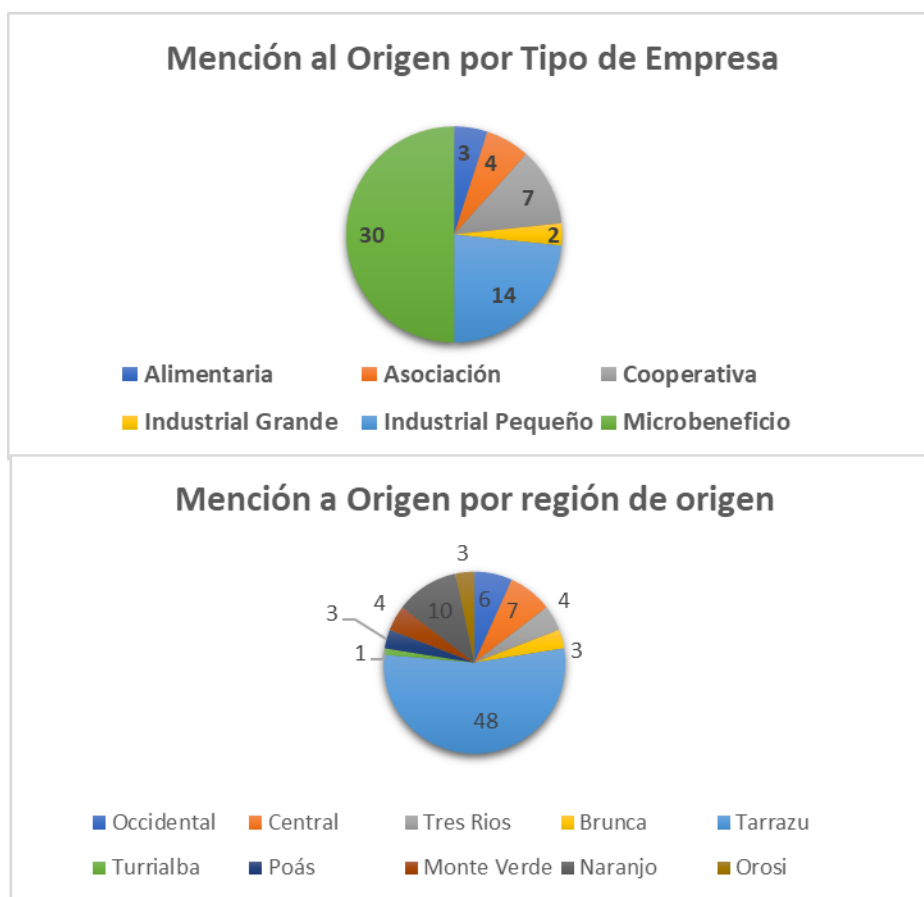
En orden de utilización, el quinto lugar lo ocupa la mención al origen geográfico del café, en gran parte asociado a la región cafetalera determinada por el ICAFÉ. Estas, tradicionalmente caracterizadas por ser zonas productoras, han ganado gran prestigio por la



calidad de su grano, el cual es reconocido en el mercado nacional e internacional. Hay menciones a las empresas que han sido premiadas por la taza de excelencia, incluso en marcas de café Gourmet, apellidos de las familias productoras y una breve descripción de premios obtenidos en los concursos. En la figura 9 es notable que de 89 marcas que hacen este tipo de mención, 48 mencionan Tarrazú, la mayor parte la realizan micro beneficios e industriales pequeños.

Figura 9

Costa Rica: Menciones de origen geográfico en empaques de café tostado, por tipo de empresa y región cafetalera



Fuente: Elaboración propia.



Con menores menciones en los empaques se encuentran en su orden la variedad del café y las de sellos y certificaciones. De este último es importante destacar que buscan demostrar a los clientes sus aspectos en temas de calidad y sostenibilidad socioambiental, sino que también se ha convertido en requisito indispensable para entrar a nuevos mercados internacionales. Las certificaciones y sellos más comunes que se encuentran en los productos nacionales son: Esencial Costa Rica, Carbono Neutral, *Fair Trade*, *RainForest Alliance*, Bandera Azul Ecológica, Calidad certificada (Café Puro, Gourmet, Superior, y Tradicional). La certificación de calidad es promovida y desarrollada por la Cámara Nacional de Tostadores de Café de Costa Rica, permitiéndole al consumidor identificar café de primera calidad mediante un logo que es posible identificar en los empaques.⁷

Figura 10. *Certificaciones actualmente empleadas por las marcas en el mercado nacional*



⁷ Establecido según la norma nacional INTE 24-02-022011 para cafés tostados (<https://ekaenlinea.com/nuevo-sello-certificara-calidad-y-consistencia-del-cafe-tostado/>).



Fuente: Elaboración propia.

Para exportar a la Unión Europea, recientemente, se exige cumplir con la normativa de presentar un sello ambiental, sustentado en las normas ISO llamado “La Huella Ambiental del Producto” donde se indica la huella de carbono, la del agua, la tóxica (ICAFE, 2018a).

Un aspecto poco encontrado en los empaques de las diferentes marcas de café fue el logo de “Indicación Geográfica Café de Costa Rica”. El nombre geográfico para proteger es Costa Rica, con la finalidad de preservar la calidad costarricense que está dada por las condiciones agroecológicas del país y por las prácticas realizadas y otros factores que hacen que el grano tenga características diferenciadoras (ICAFE, 2015). Actualmente hay 27 marcas que se han registrado con la indicación geográfica.

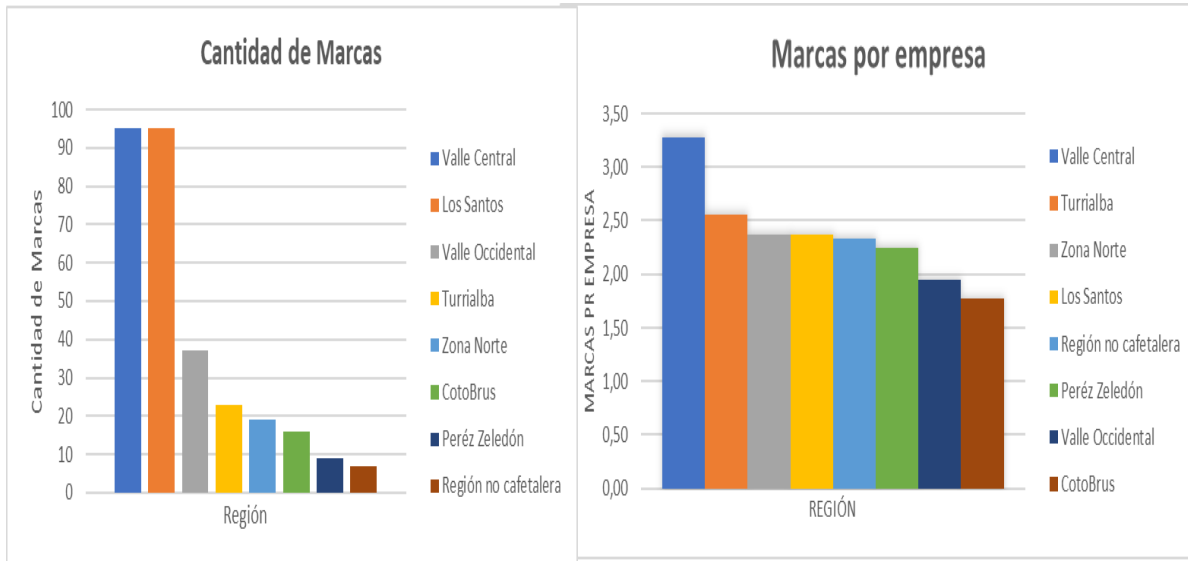
Finalmente, es interesante la presencia de Notas de Sabor referidas a sabores asociados al grano impregnados por la ubicación del cultivo, como sabor a almendras, cítricos, chocolate, etc. (gráfico 13). Es un nivel adicional de sofisticación en los mensajes al consumidor.

Otros aspectos marginales, pero que es digno de mencionar, refieren a la tecnología de empaque (utilización de válvulas desgasificadoras) para conservar la calidad del café y prolongar su vida útil. Asimismo, es frecuente el uso de un segundo idioma en los empaques, pues 102 de 301 marcas muestran en una de las caras del empaque texto principalmente en inglés con la finalidad de alcanzar a otros consumidores, en especial a turistas quienes compran el café de Costa Rica como *Souvenir o regalo*, gracias a la proyección positiva que tiene el grano nacional.

En la figura 11 se muestra la cantidad de marcas por regiones cafetaleras. El predominio de cantidad de marcas lo tiene el Valle Central (donde se ubican las empresas grandes junto con empresas pequeñas) y la Región de Los Santos, seguido por el Valle Occidental (donde predominan cooperativas y microbeneficios).

Figura 11





Fuente: Elaboración propia.

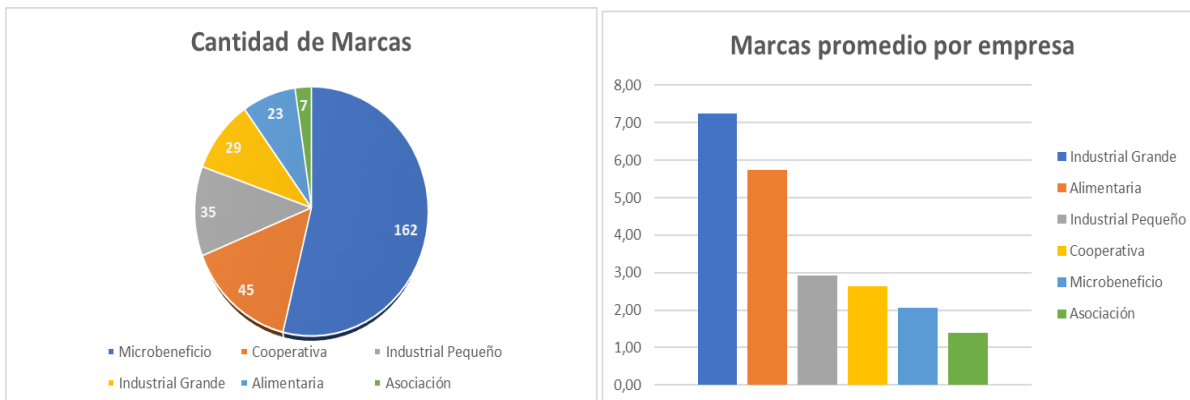
Sin embargo, la cantidad de marcas por empresa muestra menos dispersión. En el Valle Central se tiene el nivel más alto, pero la mayor parte de regiones muestran que las empresas tienen entre 2 y 3 marcas por empresa.

En la figura 12 se presentan las marcas por tipo de empresa. Se puede observar que los microbeneficios poseen una mayor cantidad de marcas, le siguen las industrias alimentarias y los tostadores pequeños. Por otra parte, en términos del promedio de marcas por tipo de industria, la industria torrefactora grande es la que tiene el mayor promedio, le siguen las empresas consideradas en la industria alimentaria, lo cual es consistente con la escala en que operan estas empresas, Las primeras especializadas totalmente en café y las segundas, con un portafolio amplio de alimentos, y parte de empresas transnacionales, como se ha visto en la sección 5.2.

Figura 12

Costa Rica: Cantidad de marcas y marcas promedio por empresa en la industria de café tostado, según tipo de empresa





Fuente: Elaboración propia.

4.4. Políticas y acciones de apoyo a la industria de tostado

En esta sección se analizan elementos de política que se consideran relevantes: soporte desde el sector gubernamental, la política comercial, la situación arancelaria, y las importaciones de café.

4.4.1. Políticas públicas

Soportes de la política pública a la industria

El eje de las acciones de política para la industria de tostado lo constituye el ICAFE, por las acciones que realiza directamente o en coordinación con las instituciones gubernamentales.

La institucionalidad pública (cuadro 6) ha repercutido en la industria del tostado, por medio de la acción del MAG, como ente rector del sector agropecuario. Su impacto inmediato se tiene en la fase agrícola, y particularmente por el apoyo al desarrollo de los micro beneficios mediante la asistencia técnica (Umaña, 2014). Este aspecto es importante, porque en la estrategia de los micro beneficios ha estado presente la actividad del tostado y el desarrollo de marcas propias.

Un aspecto clave en los últimos años ha sido la promoción del consumo de café en el mercado interno, acorde con los requerimientos de desarrollo de un mercado evolución cualitativa. En ese sentido el ICAFE ha desarrollado acciones desde la Gerencia de



Promoción y Divulgación justificado en el aumento de consumo de café en el mercado doméstico, que se han abocado en las siguientes líneas de acción:

a) Desarrollo del barismo: con la intención de potenciar la credibilidad de la persona especialista en bebidas a base de café y, el desarrollo de Campeonatos Nacionales de Barismo y posicionamiento del tema de café puro. Actualmente se tiene 15 escuelas de barismo y 15 formadores (ICAFE, 2020, pag.59), así como 25 cafeterías certificadas, certificados por el ICAFE.

b) Enfoque de Barismo a Cultura: el avance en el barismo con más énfasis internacional evidenció la necesidad del fomento paralelo del consumo interno, llevando cultura, preparaciones y conciencia de consumo de café, a la población en general.

c) Establecimiento de una plataforma para difundir cultura, orientada a las zonas cafetaleras por medio de talleres y cursos de preparación de bebidas.

d) Visibilidad de la institucionalidad, el consumo de café 100% costarricense, entre otros. Un punto clave durante este período ha sido la aprobación para su firma del Convenio MEP-ICAFE, que permitirá estandarizar el Marco de Cualificación en tema de Barismo y ejecutar acciones de apoyo técnico, con impacto en la actividad de tostado mediante la formación de profesionales en Barismo, en Colegios Técnicos Profesionales del país. (ICAFE, 2019a).

Previamente el ICAFÉ había articulado con el INA para el desarrollo de un Curso de Técnico de beneficiado en Los Santos, (ICAFE,2018b),

e) Proyecto Consumo Interno Promecafé: orientado a promover el Consumo Interno en los países integrantes de Promecafé, con recursos otorgados por la OIC.



Asimismo, el NAMA Café ha tenido incidencia en este sector, mediante la promoción de bajar las emisiones en el procesamiento de café, con el apoyo más de 60 beneficios, en su mayoría microbeneficios (Schloenvoigt & Spies, 2019) (Barboza y Díaz, 2021) ⁸.

Otro frente importante del sector gubernamental lo ha constituido el COMEX y PROCOMER, con las acciones de apoyo a la exportación del café tostado, mediante prospección de mercados⁹ y apoyo en el manejo logístico, participación en ferias¹⁰. También se tiene el Programa de Crecimiento verde, que promueve el desarrollo de proyectos como certificaciones e innovaciones ambientales de procesos y productos que busquen la eficiencia¹¹

Finalmente debe mencionarse que el MEIC tiene a su cargo el Sello PYME (PYME N° 38254-MEIC, 2014, 18 de febrero), al cual ha accedido micro beneficios que han incursionado en el tostado de café¹².

4.4.2. Intercambio internacional y situación arancelaria

La política comercial reflejada en los aranceles que se aplican a los productos del café se muestra a continuación en relación con el café oro (materia prima) y el café tostado. Se da atención a los socios comerciales más importantes, determinados en la sección 3.3 y compradores de café verde como Estados Unidos, la Unión Europea, y también a países latinoamericanos productores de café. En el caso de café tostado, igual se da atención a los más importantes compradores y proveedores, principalmente países de Centroamérica, Estados Unidos y la Europa.

⁸ Ver <http://www.namacafe.org/es/beneficios>, entre los que se encuentran Los Volcanes, Micro beneficio Río Conejo Estate, Beneficio Ecológico El Espino, Micro beneficio Ecológico los Eucaliptos, Micro beneficio Vista del Lago, Micro Beneficio La Cruz de Tarrazú, Santa Anita, Passiflora, Café sircof, Ditso Café.

⁹ Ejemplo de ellos los estudios de mercado mundial de López (2015) y de Estados Unidos de Medaglia (2017).

¹⁰ Procomer mantiene en su página una sección de noticias para la industria en <https://www.procomer.com/?s=cafe>

¹¹ Ver detalles en <https://www.procomer.com/?s=programa+crecimiento+verde>. Ticoferti S.A., una empresa familiar de Tarrazú, con su marca La Cumbre, obtuvo financiamiento de este programa.

¹² Detectados en una encuesta del proyecto realizada durante el año 2020 a empresas tostadoras



En el cuadro 9 se observa que tanto Costa Rica, como sus socios comerciales difieren en los aranceles aplicados dependiendo de su posición en la cadena de valor, que, en términos simples, se denominan productores o compradores. La diferencia entre ambos grupos se debe a si desarrollan o no la fase agrícola.

Un primer comentario que sugiere es el tratamiento que dan los países productores relevantes para Costa Rica (latinoamericanos productores de café arábica). Los aranceles buscan evitar el comercio de café oro, como una muestra de la posición de los sectores agrícolas de la agrocadena. El cuadro muestra que se protegen de las importaciones de café oro; los aranceles más altos se aplican en el comercio con Centro América, incluido Panamá y República Dominicana.

Una situación similar se da para el café tostado. En general las exportaciones desde Costa Rica enfrentan aranceles más altos al ingresar a los cercanos geográficamente que los aranceles aplicados a las importaciones desde ellos, donde los niveles más altos se tienen en Panamá, México y Cuba. Esta es una importante barrera para el comercio intra-industria, muestra, además, una posición defensiva entre los países productores también.

En relación con los países compradores, el país tiene acceso con arancel cero para sus exportaciones, lo cual refleja el interés de los industriales en los países compradores, y se evita la triangulación con altos aranceles al ingreso de café verde desde estos países. En el caso del café tostado, las exportaciones enfrentan aranceles de entrada, con una protección por parte del país respecto a las importaciones. Esta situación, por ejemplo, con países del CARICONM, donde el café se excluyó del plan de desgravación, puede ser una limitante para el sector, que ha manifestado la existencia de posibilidades en dichos mercados.



Cuadro 7

Costa Rica: Aranceles de exportación e importación en las partidas arancelaria/09.01.11.10 *Café sin Tostar sin descafeinar*; y /09.01.21.00 *Café Tostado sin descafeinar*

Posición en la cadena	Arancel Costa Rica al Café sin Tostar sin descafeinar			Arancel Costa Rica al Café Tostado sin descafeinar		
	Socio comercial	Exportaciones	Importaciones	Socio comercial	Exportaciones	Importaciones
Productor	MCCA ^{1/}	15%	14%	MCCA ^{1/}	15%	14%
Productor	República Dominicana ^{1/}	14%	14%	República Dominicana ^{1/}	20%	14%
Productor	Panamá	30%	14%	Panamá	54%	14%
Productor	Cuba	5%	9%	Cuba	30%	14%
Productor	México	20%	14%	México	45%	14%
Productor	Colombia	10%	14%	Colombia	15%	14%
Productor	Brasil	10%	14%	Brasil	10%	14%
Productor	Haití Granada Jamaica Antigua y Barbuda Barbados San Vicente y las granadinas	5%	14%	Haití	15%	14%
				Granada Jamaica San Vicente y las Granadinas Trinidad y Tobago Antigua y Barbuda Barbados	40%	14%
Productor	Vietnam	15%	14%	Vietnam	30%	14%
Comprador	Estados Unidos ^{1/}	0%	14%	Estados Unidos ¹	0%	14%
Comprador	Canadá ^{2/}	0%	14%	Canadá ^{2/}	0%	14%
Comprador	Trinidad y Tobago Islas Caimán Aruba Bahamas	0%	14%	Trinidad y Tobago Antigua y Barbuda Barbados	40%	14%
Comprador	Islas Caimán Bahamas Aruba			0%	14%	



Posición en la cadena	Arancel Costa Rica al Café sin Tostar sin descafeinar			Arancel Costa Rica al Café Tostado sin descafeinar		
	Socio comercial	Exportaciones	Importaciones	Socio comercial	Exportaciones	Importaciones
Comprador	UE ^{3/} Noruega Islandia ^{4/}	0%	14%	UE Islandia	7,50%	14%
Comprador				Reino Unido	6%	14%
Comprador				Noruega	0%	14%
Comprador				China	15%	14%
Comprador				Japón	12%	14%
Comprador				Corea	8%	14%
Comprador	Chile ^{5/}	6%	14%	Chile ^{5/}	6%	14%
Comprador	Argentina	10%	14%	Argentina	35%	14%
Comprador	Uruguay	0%	14%	Uruguay	10%	14%

Notas referentes a los tratados:

1/ TLC, EE. UU.-DRCAFTA

2/ TLC, Canadá-Costa Rica

3/ TLC, AELC MCCA, (Guatemala, Honduras, El Salvador Nicaragua, Costa Rica) y Panamá-UE (Francia, España, Portugal, Italia, Dinamarca, Suecia, Finlandia.

4/ EFTA Islandia, Liechtenstein, Noruega, Suiza - MCCA

5/ TLC, MCCA-Chile

Fuente: ITC (Market Access Map).

4.4.3. Importaciones de materia prima: intereses divergentes

Este es un tema recurrente que pone de manifiesto dos intereses distintos en el sector tostador. En la primera década del 2020, se señalaban problemas de abastecimiento de café por los tostadores (Díaz y Picado, 2013). En efecto, en el año 2011, se informaba sobre la posición de los tostadores acerca de la importación de café. (Barquero, 2011 a y b]; y Revista Summa, 2011).



Tal como se observó en la sección 3.3, entre el 2012 y el 2018, el porcentaje de café importado alcanzó niveles sobre el 40% en las cosechas 2018-2019 y 2020-2021. Ello colocó en la discusión pública esta situación, cuando se reportó la molestia desde el sector de productor de café, en particular el sector cooperativo, reflejado en la posición del ICAFÉ sobre el alto volumen de importaciones de café oro. Por ello el ICAFÉ propuso un proyecto para reformar la ley del Instituto del Café, orientado a mantener la calidad del grano utilizado en la industria, a través de requerimientos de trazabilidad para el café que se importa, en el mercado interno (Garza, 2020b) ¹³

Sin embargo, esta iniciativa suscitó una polémica, que permite ubicar la divergencia de intereses y orientaciones estratégicas en la industria del tostado. Por su parte los, tostadores de café y comerciantes denunciaron la intención de poner barreras a la importación de ese producto mediante potestades conferidas al ICAFE (Barquero, 2020a). Se argumentó por el presidente de la Cámara de Tostadores de Café, que el 80% del grano nacional se vende a altos precios en los mercados internacionales y el otro 20% queda en el mercado nacional, con el que se abastece el 50% de la necesidad de materia prima del tostador nacional, lo cual explica la necesidad de importar el otro 50% de su materia prima, con lo que se ajustan los costos de producción para ofrecer al consumidor nacional variedades diferentes, ajustadas a sus presupuestos familiares (Garza, 2020b).

Otros actores como la Cámara de Comercio de Costa Rica y la Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria (CACIA) argumentaron en contra de las posibilidades de intervención del ICAFE y afectar el libre comercio (Sequeira, 2020).

Lo cual fue contra argumentado por la directora ejecutiva del ICAFE, señalando que el control propuesto tenía el fin de asegurar la calidad y la denominación de origen del café

¹³ El proyecto también incorporó importantes modificaciones para reconocer diferentes formas de comercialización internacional del café, dándole reconocimiento a temas de diferenciación de calidad y acceso a nichos, a fin de poner a tono la legislación con las modificaciones experimentadas en los últimos años.



nacional, de forma que el ICAFE no tendría incidencia sobre las importaciones, más allá de velar porque no se mezcle con el producto nacional (Garza, 2020a).

Finalmente, el 20 de febrero de 2020 se anunció un consenso del ICAFE y los tostadores (ICAFE, 2020) a efectos de incluir en la modificación de la ley 2762, entonces en trámite en la Asamblea Legislativa, dos aspectos centrales. Por una parte, que el café de importación no quedaba sometido a la firma de contratos de consumo, pues eso solo aplica al grano de Costa Rica y es un instrumento útil para estimar el pago al productor (precio de liquidación).

El otro tema de discordia era el de la obligatoriedad de la nota técnica para café importado, pues ya existía este requisito para el café de exportación. La inquietud era para conocer qué se exigiría o qué contendría esa nota técnica. Por tal razón, las partes acordaron dejar definido los aspectos a tomar en cuenta para este requisito. Además, se aclaró el tema para darle seguimiento al café importado, En este punto, el grano se almacenaría en bodegas debidamente autorizadas por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y se establecieron parámetros para seguir su trazabilidad (Barquero, 2020b)¹⁴.

5. Conclusiones: Elementos de la agenda de la industria de café tostado

El análisis desarrollado en este documento ha permitido mostrar que la industria de café tostado en Costa Rica se ha consolidado como actividad de diversificación productiva del sector cafetalero, aprovechando el espacio del mercado interno.

Esta es una industria muy dinámica, con un crecimiento en el número de participantes en el mercado con estrategias particulares. El estudio ha identificado dos estrategias generales, por un lado, la de las empresas propiamente industriales y por otro, el sector que desde la producción agrícola de café avanza en la cadena hacia la industrialización. Es una

¹⁴ Desde el punto de vista del funcionamiento de la industria este es un tema tabú, que debería estudiarse a más profundidad en relación con el cumplimiento efectivo de las normativas, tanto introducir en el consumo nacional cafés de baja calidad, o también las posibilidades reexportar café importado.



actividad que muestra gran concentración, tanto en las ventas, dominada por pocas marcas, lo que se refleja en las compras de café. Junto al sector industrial, en el cual se encuentra la incorporación de empresas transnacionales, conviven productores pequeños, muchos de ellos orientados a nichos de consumo.

Esta actividad presenta un nivel de institucionalidad derivado de la existencia de la ley del ICAFE, que establece las principales reglas de operación en el sector. Desde el punto de vista organizativo gremial, el núcleo de esta institucionalidad es el ICAFE en interacción con la Cámara de tostadores, sin embargo, una cantidad significativa de actores no tienen claramente un nivel organizativo gremial.

La dinámica del sector plantea varios elementos de convergencia y divergencia, en el tanto que la tostaduría en su dinámica es de interés pues tanto para los tostadores especializados como al sector cafetalero en general, pero lo que les significa en sus estrategias productivas, marca diferencias. En este sentido, se sugieren a continuación temas a ser considerados para la discusión de políticas.

¿Énfasis ecléctico? Encadenamiento vertical desde la agricultura y/o industria en sí misma

Es necesario distinguir que la industria del café tostado es un escenario de dos dinámicas que conviven: por una parte, al ser Costa Rica un país productor de café ha sido natural (incluso desde el siglo XIX) pensar en la actividad de tostado de café. Por razones de las dinámicas del comercio del café esta opción ha tomado relevancia en los últimos 30 años, como se ha analizado en la sección 3.1. La segunda dinámica, que domina en el volumen de producción, es claramente industrial, centrada en el desarrollo del producto final, con larga data en la industria.

El punto álgido que ha planteado conflicto entre estas dos dinámicas lo ha sido las importaciones de café oro. Se logró una solución institucional respecto a la trazabilidad del café importado, sin embargo, la convergencia sobre estrategias de desarrollo de la actividad



de café tostado especialmente para la exportación presenta posibilidades que no deberían ser excluyentes, mediante una visión integral de la industria.

El desarrollo de los actores industriales presenta facetas de internacionalización por la presencia de marcas internacionales en el mercado interno, el interés de exportar por parte de la industria, y la exportación en escalas muy pequeñas hacia nichos. La provisión de café para el tostado muestra una problemática, pues como hemos visto en momentos en que la producción interna ha bajado, el requerimiento de importaciones ha surgido, y en un contexto donde el café costarricense, además de ser escaso, tiene un buen posicionamiento internacional, lo cual lo encarece para el mercado de consumo de sectores de más bajos ingresos. Es importante de destacar que la opción de importación podría presentar problemas, pues los países proveedores, en especial los productores, no ven positivamente este mecanismo.

Es claro que el desarrollo de actividades industriales es positivo para el país, porque permiten ubicarse en mejores posiciones de las cadenas de valor. También la mejor valorización de la producción agrícola aporta al desarrollo, con más impacto en los sectores rurales. La pregunta es si será posible una posición ecléctica respecto a este desarrollo industrial.

Organización gremial: no hay cobertura total

Un aspecto que llama la atención en este estudio es la cantidad de actores productivos en la actividad del tostado. Se detectaron alrededor de 120 empresas en el 2020. No hay un registro suficiente para analizar la dinámica la vida de las empresas, sin embargo, en las que se detectaron hay claramente la presencia de una cantidad importante de nuevas empresas.

Por otra parte, el mercado es muy concentrado, tanto en la compra de café como materia prima, como en las ventas al consumidor. Hay un segmento de producción industrial de larga tradición, con la irrupción de empresas transnacionales. Por otra parte, se tienen pequeñas empresas especializadas en café, las cooperativas que han desarrollado



mecanismos de integración vertical durante los últimos 30 años, y más recientemente los micro beneficios que incorporan el café tostado en su portafolio de actividades.

Desde el punto de vista gremial también se muestra una concentración. La Cámara de tostadores aglomera contundentemente los productores con mayor peso, sin embargo, los otros productores no tienen una expresión organizativa clara. Por una parte, las cooperativas tienen su representatividad en el ICAFE, los micro beneficios tienen algunas estructuras organizativas, sin embargo, en general, los tostadores pequeños tienen un bajo nivel de organización, y probablemente un bajo nivel de incidencia en atracción específica acciones de soporte.

Pareciera necesaria una cobertura organizativa que refleje las situaciones particulares, especialmente de las pequeñas empresas tostadoras, cuyos requerimientos de soporte no tienen un canal institucional bien definido. Esta sin embargo es una acción que depende de la capacidad de crear una voluntad colectiva en por estos mismos actores de la industria.

Liderazgo en la gestión de políticas: ¿quién lleva el pulso estratégico?

Complementario a lo anterior surge la pregunta de si realmente hay una gestión estratégica del sector. El ICAFE formalmente incorpora al sector, pues los tostadores tienen participación de la Junta Directiva a través de la Cámara y el sector cooperativo y beneficiador también. En la dinámica del ICAFE el análisis del sector es marginal como se verifica en los informes y en las estadísticas que no profundizan en aspectos claves de la estructura del sector. Si bien el ICAFE tiene importantes acciones en la promoción del consumo y mejoramiento cualitativo de este, la base de análisis, del sector y los espacios para enriquecer la agenda de políticas de la industria sigue siendo restringida.



REFERENCIAS

- Abarca, J. S., y Sánchez, M. V. (1995). *Análisis de la actividad torrefactora en el marco de la cadena agroalimentaria del café* [Tesis de licenciatura Universidad Nacional de Costa Rica].
- Albuquerque, F. (2004). El Enfoque del Desarrollo Económico Local. Organización Internacional del Trabajo, Programa AREA - OIT en Argentina - Italia Lavoro, Buenos Aires.
- Arce, R. (2009). El conocimiento de la demanda en las cadenas globales: factor clave para mejorar la sostenibilidad en el mercado. En R. Díaz, W. Pelupessy, & F. Sáenz (Edits.). *Cadenas Globales: Enfoques y Aplicaciones para Agroindustrias de Países en Desarrollo* (pp. 245-266).
- Asociación Cafés Finos de Costa Rica [SCA.CR]. (2021). *Quiénes somos*. <https://www.sca.cr/quienes-somos>
- La Asociación de Agricultores de La Violeta de Desamparados. (2021). *Reseña Histórica*. <https://elcedro.es.tl/%3Cdiv-align%3D-g-center-g-%3ERese%F1a-hist%F3rica.htm>
- Asociación de Productores Agropecuarios de las Comunidades de Acosta y Aserri (ASOPROAAA). (2021). *Datos generales de la Asociación*. <https://www.asoproaaa.com/nosotros.html>
- La Asociación de Productores La Amistad (AsoProLA). (2021). *¿Quiénes somos?* <http://asoprola.com/quienes-somos/>



s de Po

- Barboza, L. M., y Díaz, R. A. (2021). La bioeconomía en Costa Rica: un nuevo enfoque sobre la sustentabilidad de las agro cadenas productivas. En J. Ruiz Flores, & H. de Luna López (Coord.). *Economía, Gobernanza y Sustentabilidad en América Latina* (pp-153-172).
- Barquero, M. (2011,08 de abril). Tostadores afirman que café importado abarata precio final. *La Nación*. <https://www.nacion.com/archivo/tostadores-afirman-que-cafe-importado-abarata-precio-final/ZDH6JIT5EVEU5NFZIGPQTWWKQM/story>
- Barquero, M. (2020a, 19 de febrero). Tostadores de café denuncian intento de poner barreras a importación de grano. *La Nación*. <https://www.nacion.com/economia/agro/icafe-y-tostadores-logran-consenso-para-vigilancia/RVYFWCNUJJC3NPE77NVO7MDN2Y/story/>
- Barquero, M. (2020b, 09 de marzo). Tostadores e ICAFE, acuerdan vigilancia de importaciones. *La Nación*. <https://www.pressreader.com/costa-rica/la-nacion-costa-rica/20200309/281715501674713>
- Brenes, E. R., Brenes, E., Bolaños, I., Burciaga, R., Jimeno, M., & Salas, F. (1997). Care Britt, S.A. *Journal of Business Research*, (38), 23–33.
- Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria [CACIA]. (2021). *Quienes somos*. <http://www.cacia.org/quienes-somos/>
- Cámara de Industrias de Costa Rica [CICR]. (2021). *CICR*. <https://cicr.com/la-camara-de-industrias-de-costa-rica-2/>
- Cámara Tostadores de Café. (2021). *Sobre la cámara*. <http://www.tostadorescostarica.com/iquestquieacutenes-somos.html>



- Carvalho, J.M., Vieira, L.M. & Paiva, E.L. (2016), Quality attributes of a high specification product: evidences from the speciality coffee business. *British Food Journal*, 118(1), 132-149.
- Centre for the promotion of imports from developing countries [CBI]. (2021). *Private label coffee consumption during Covid 19*. https://www.cbi.eu/news/private-label-coffee-consumption-during-covid-19?utm_medium=email
- Díaz, R. y Hartwich, F. (2005). Cadenas de Valor: un paso innovador para la agricultura Centroamericana. *Alternativas para el Desarrollo*, (96).
- Díaz, R. y Pelupessy, W. (2004). Agricultores, consumidores y la mediación institucional en las cadenas agro-alimentarias globales de Centro América. *Revista Centroamericana de Ciencias Sociales*, 1(1). <https://www.flacso.or.cr/images/revistas/julio-2004.pdf>
- Díaz, R., y Valenciano, J. (2012). Gobernanza en las cadenas globales de mercancías / valor: una revisión conceptual. *Economía & Sociedad*, (41), pp. 9-27. <http://www.revistas.una.ac.cr/economia>
- Díaz, R., y Picado, W. (2013). Entre tendencia y contratendencia. Auge y crisis en la caficultura de Costa Rica tras la liberalización del mercado mundial. En P. Pérez Akaki, & A. González Cabañas (Eds.). *Del sabor a café y sus nuevas invenciones. Escenarios cafetaleros de México y América Latina* (pp.104-146).
- Díaz, R. A., y Sandí, J. V. (2018). Institucionalidad en las cadenas agroindustriales. Elementos para el diseño de políticas. *Revista de Política Económica y Desarrollo Sostenible*, 3(2), 1–19. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15359/peds.3-2>.
- Díaz, R., Delgado, A., y Villalobos, K. (2021). La industria de café tostado de Costa Rica en el contexto de la industrialización y el desarrollo. *Cuadernos de Política Económica (001 2021)*. <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/19295>



Euromonitor International. (2020). *Coffee in Costa Rica*.
www.portal.euromonitor.com.una.remotexs.com/portal/analysis/tab

Garza, J. (2020a, 20 de febrero). Directora de Icafé: “No estamos tocando el café importado”.
La República. <https://www.larepublica.net/noticia/directora-de-icafe-no-estamos-tocando-el-cafe-importado>

Garza, J. (2020b, 21 de febrero). ¿Proteger calidad del café aumentará su precio? *La República*. <https://www.larepublica.net/noticia/proteger-calidad-del-cafe-aumentara-su-precio>

Gobierno de Costa Rica. (1958, 27 de octubre). *Reglamento para el Comercio y la Torrefacción de Café destinado al Consumo Interno*.
<http://www.mag.go.cr/legislacion/1958/de-10.pdf>

Gudmunson, L. (2018). *Costa Rica después del café. La era cooperativa en la historia y la memoria*. EUNED.

Instituto del Café [ICAFE]. (2010). *Reglamento para la implementación del Sello Café 100% Cultivado y Cosechado en Costa Rica*.
<http://www.fao.org/faolex/results/details/es/c/LEX-FAOC097874/>

Instituto del Café [ICAFE]. (2015). *Indicación Geográfica Café de Costa Rica*
<http://www.icafe.cr/indicacion-geografica-cafe-de-costa-rica/>

Instituto del Café [ICAFE]. (2018a). *Costa Rica se alista para certificar su Café con Sello Ambiental*. <http://www.icafe.cr/costa-rica-se-alista-para-certificar-su-cafe-con-sello-ambiental-2/>

Instituto del Café [ICAFE]. (2018b, 14 de agosto). *Inició curso de Técnico en Beneficiado en la Región Cafetalera de Los Santos*. <http://www.icafe.cr/inicio-curso-de-tecnico-en-beneficiado-en-la-region-cafetalera-de-los-santos/>



Instituto del Café [ICAFE]. (2018). *Informe sobre la actividad cafetalera de Costa Rica*. <http://www.icafe.cr/sector-cafetalero/informacion-de-mercado/informes-de-la-actividad-cafetalera/>

Instituto del Café [ICAFE]. (2019a, 27 de setiembre). *ICAFE y MEP firman convenio para la formación de profesionales en Barismo, en Colegios Técnicos*. <http://www.icafe.cr/icafe-y-mep-firman-convenio-para-la-formacion-de-profesionales-en-barismo-en-colegios-tecnicos-profesionales-del-pais/>

Instituto del Café [ICAFE]. (2019b). *Proyecto de ley impulsado por ICAFE garantizará al consumidor el verdadero origen del producto*. www.icafe.cr/proyecto-de-ley-impulsado-por-icafe-garantizara-al-consumidor-origen-del-producto/

Instituto del Café [ICAFE]. (2020, 20 de febrero). *Sector Cafetalero Nacional alcanza consenso sobre reforma a la Ley 2762*. <http://www.icafe.cr/category/noticias/>

Instituto del Café [ICAFE]. (2021). *Acerca del ICAFE*. [http://www.icafe.cr/icafe/acerca-del-icafe/Instituto Nacional de Aprendizaje. \(2021\). Instituto Nacional de Aprendizaje. Recuperado el 05 de febrero de 2021, de https://www.ina.ac.cr/AcercaINA/SitePages/MisionVision.aspx](http://www.icafe.cr/icafe/acerca-del-icafe/Instituto Nacional de Aprendizaje. (2021). Instituto Nacional de Aprendizaje. Recuperado el 05 de febrero de 2021, de https://www.ina.ac.cr/AcercaINA/SitePages/MisionVision.aspx)

Instituto Nacional de Aprendizaje [INA]. (2021). *Instituto Nacional de Aprendizaje*. <https://www.ina.ac.cr/AcercaINA/SitePages/MisionVision.aspx>

Jones, G. R. & Hill, C. W. L. (2010). *Theory of strategic management: With cases* (9th ed.). Cengage Learning.

Promotora de Comercio Exterior [PROCOMER]. (2021). *Sobre nosotros*. [https://www.procomer.com/sobre-nosotros/Ley 2762. \(12 de agosto de 2020\). Reforma integral de la ley 2762, reforma integral de la ley 2762, ley sobre el régimen de relaciones entre productores, beneficiadores y exportadores de café, de 21 de junio de 1961. San José, Costa Rica.](https://www.procomer.com/sobre-nosotros/Ley 2762. (12 de agosto de 2020). Reforma integral de la ley 2762, reforma integral de la ley 2762, ley sobre el régimen de relaciones entre productores, beneficiadores y exportadores de café, de 21 de junio de 1961. San José, Costa Rica.)



Ley 2762. (2020, 12 de agosto). Reforma integral de la ley 2762, I ley sobre el régimen de relaciones entre productores, beneficiadores y exportadores de café, de 21 de junio de 1961. Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. La Gaceta.

López, K. (2015). *Mercado Mundial del café tostado*. PROCOMER.

Medaglia, C. (2017). *El mercado de café tostado en EEUU [Presentación de diapositivas]*. http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/Mercado%20cafe%20tostado%20EEUU_web.pdf

Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAG]. (2021). *Acerca del MAG*. http://www.mag.go.cr/acerca_del_mag/

Ministerio de Comercio Exterior [COMEX]. (2021). *Transparencia*. <https://www.comex.go.cr/transparencia/acercade/>

Fernández, E. (2017, 14 de mayo). Pequeños beneficios de Costa Rica prueban y lanzan sus propias marcas de café al mercado. *El Financiero*. <https://www.elfinancierocr.com/negocios/pequenos-beneficios-de-costa-rica-prueban-y-lanzan-sus-propias-marcas-de-cafe-al-mercado/GP45KYZZ4JDIJHH24KMCTXBPW4/story/>

Porter, M. (1992). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.

Revista Summa (2011, 13 de abril). Tostadores costarricenses se enfrentan con ICAFÉ por desabastecimiento de café. *Revista Summa*. <http://www.revistasumma.com/economia/11024-cafetaderos-costarricenses-se-enfrentan-por-desabastecimiento-de-cafe.html>

Sequeira, R. (2020, 24 de enero). Precio del café podría incrementarse para los costarricenses. *La República*. <https://www.larepublica.net/noticia/precio-del-cafe-podria-incrementarse-para-los-costarricenses>



- Sancho, F. (2001). El desarrollo de los mercados locales: una decisión impostergable en beneficio de los pequeños y medianos productores. *AdEcon*(17), 47-52.
- Schloenvoigt, A. K., y Spies, S. (2019). *NAMA Café de Costa Rica – Hacia un sector café bajo en emisiones*. GIZ.
- Sintercafé. (2021). *About us*. https://www.sintercafe.com/#about_us
- Umaña, G. (2014). *Guía para el establecimiento de módulos para microbeneficiario de café*. MAG/ Agencia de Servicios Agropecuarios de León Cortés/ SUNII/FITTACORI.
- Wathieu, L., & Bertini, M. (2007). Price as a Stimulus to Think: The Case for Willful Overpricing. *Marketing Science*, 26(1), 118–129. <https://doi.org/10.1287/mksc.1060.0222>

