



Universidad Nacional



Facultad de Ciencias Sociales

Escuela de Economía

Trabajo final de graduación modalidad: Tesis

Título:

**La capacidad competitiva de la cadena de valor del café:
comparación entre micro-beneficio de café y beneficio tradicional de
café, en el cantón de Turrialba, Costa Rica**

Sustentantes:

Sánchez Calderón José Antonio

Vindas Orozco Ana Melissa

Costa Rica, 2020

Universidad Nacional

Facultad de Ciencias Sociales

Escuela de Economía

Trabajo final de graduación modalidad: Tesis

Título:

**La capacidad competitiva de la cadena de valor del café:
comparación entre micro-beneficio de café y beneficio tradicional de
café, en el cantón de Turrialba, Costa Rica**

**Trabajo Final de Graduación sometido a consideración del
Tribunal Examinador para optar por el grado de Licenciatura en
Economía**

Sustentantes:

Sánchez Calderón José Antonio

Vindas Orozco Ana Melissa

Costa Rica, 2020

Tribunal Examinador

Representación del Decano: M.Ed. Francisco Javier Flores Zuñiga

Representación de Dirección o directora: Ph.D. Rafael Arias Ramírez

Tutor (a): Ph.D. Martín Parada Gómez

Lector (a): Dr. Rafael Díaz Porras

Lector (a): M.Sc. Marjorie Hartley Ballestero

Estudiante (es):

Sánchez Calderón José Antonio

Vindas Orozco Ana Melissa

Dedicatoria

En el transcurso de nuestras vidas, nos hemos damos cuenta de que lo más importante en la vida es Dios, la familia y todas las personas, que, de forma directa o indirecta, han permitido la culminación de una etapa profesional y personal.

Primero, se debe de poner todo en manos de Dios, acompañado del maravilloso proyecto de vida, que nos ha permitido tener la salud, el don de la vida y darnos una hermosa familia; esta es un pilar primordial, en la elaboración de nuestro desarrollo de vida profesional y personal.

En el camino de la vida, hay muchas piedras que nos hacen tropezar, muchos escalones que nos hacen sufrir y muchas tentaciones que nos desvían del fin primordial, pero nuestra familia siempre ha estado para aconsejarnos y para apoyarnos, cuando no podemos levantar la cabeza del cansancio. Como dicen nuestras madres queridas: “Siempre seguirán siendo mis hijos”.

Con mucho amor, le deseamos dedicar esta etapa de nuestras vidas a las cuatro personas más importantes de nuestras vidas, a aquellas personas que nos dieron los valores, principios y educación: María de los Ángeles Calderón Solano, José Antonio Sánchez Solano, Ana Lía Orozco Madrigal y Luis Ángel Vindas Brenes.

Agradecimiento

En primer lugar, agradecemos a Dios por ser nuestra fortaleza en los momentos de dificultad, por bendecir nuestras vidas y ser nuestro guía a lo largo del camino de la vida y de esta investigación.

Agradecemos también a nuestros padres por confiar e impulsadores siempre nuestros sueños y por sus consejos.

También deseamos agradecer a nuestro profesor Dr. Álvaro Martín Parada Gómez, por su apoyo incondicional a lo largo de nuestra preparación profesional y por compartir sus conocimientos y guiarnos en nuestra investigación.

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	V
Índice de figuras.....	VI
Resumen ejecutivo	VII
Introducción	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1. Antecedentes.....	5
1.2. Formulación del problema de investigación	13
1.3. Justificación del problema	14
1.4. Objetivos de la investigación	18
1.4.1. Objetivo general:	18
1.4.2. Objetivos específicos:	18
1.5. Conceptualización de variables	19
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	20
2.1. Cadenas de valor.....	20
2.1.1. Competitividad.....	23
2.1.2. Fragmentación industrial	30
2.1.3. Infraestructura empresarial.....	31
2.1.4. Diamante de Porter.....	32
2.1.4.1. Condiciones de los factores.....	33
2.1.4.2. Condiciones de la demanda.....	34
2.1.4.3. Sectores afines y de apoyo.....	34
2.1.4.4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.....	35
2.1.4.5. El papel de la casualidad en el diamante	36
2.1.4.6. El papel del Gobierno en el diamante.....	37
2.2. Procesos.....	37
2.2.1. Logística interna	38
2.2.2. Logística externa	40
2.2.3. Diferenciación de procesos.....	41
2.3. Estrategias de producción	42
2.3.1. Costos	42
2.3.2. Mercado meta	43
2.3.3. Marketing.....	44
2.3.4. Tecnología	45
2.4. Revisión de investigaciones relacionadas	46
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	50
3.1. Tipo de investigación.....	50
3.2. Sujetos y fuentes de información	51
3.3. Técnicas e instrumentos de investigación.....	52
3.4. Procesamiento y análisis de la información	52
3.5. Alcances y limitaciones	53
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DEL CAFÉ	54
4.1. Zonas productoras de café.....	54
4.2. Sectores de la industria del café.....	55
4.2.1. Productores	56
4.2.2. Beneficiadores	57
4.2.2.1. Beneficio tradicional de café	58
4.2.2.2. Micro-beneficio de café.....	59

4.2.3.	Exportadores.....	60
4.2.4.	Torrefactores	60
4.3.	Características nacionales del café.....	61
4.3.1.	Características según la calidad por parte del comprador	62
4.4.	Comercialización del café en Costa Rica	64
4.5.	Consumo nacional e internacional del café.....	68
4.6.	Precio del café	71
CAPÍTULO V:	CADENA PRODUCTIVA DEL CAFÉ	75
5.1.	Análisis genérico de la cadena productiva de un beneficio de café	76
5.1.1.	Análisis de la Cadena de Valor:	76
5.1.1.1.	Infraestructura.....	76
5.1.1.2.	Administración de recursos humanos.....	78
5.1.1.3.	Desarrollo tecnológico.....	79
5.1.1.4.	Adquisiciones.....	80
5.1.1.5.	Logística de entrada.....	82
5.1.1.6.	Operaciones.....	84
5.1.1.7.	Logística de salida.....	86
5.1.1.8.	Mercadotecnia y ventas	88
5.1.1.9.	Servicios.....	89
5.1.2.	Análisis del diamante de Porter:	90
5.1.2.1.	Condiciones de los factores.....	90
5.1.2.2.	Condiciones de la demanda.....	92
5.1.2.3.	Sectores afines y de apoyo.....	93
5.1.2.4.	Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.....	93
5.1.3.	Implicaciones para el sector: beneficiado de café tradicional y el micro- beneficiado de café	94
CAPÍTULO VI:	Estrategia de competencia.....	97
6.1.	Fuerzas competitivas:.....	97
6.2.	Estrategia competitiva:	98
6.2.1.	Estrategia por costes Beneficio de Café Santa Rosa	99
6.2.2.	Estrategia por diferenciación micro- beneficios de Café	100
	Conclusiones.....	102
	Referencias bibliográficas.....	104
Anexos		108
Anexo 1.	Encuesta aplicada.....	108

Índice de tablas

Tabla 1. Área cultivada con café en Costa Rica, datos en hectáreas, del 2001 al 2017	10
Tabla 2. Composición porcentual del área cultivada de café en Costa Rica, del 2001 al 2017 ...	10
Tabla 3. Área cultivada de café, en hectáreas, en la zona cafetalera de Turrialba, del 2001 al 2017	11
Tabla 4. Cantidad de firmas beneficiadora en Costa Rica, según la cantidad de fanegas procesadas, periodo 2000-01 al 2018-19	12
Tabla 5. Cantidad de fanegas procesadas en Costa Rica, según estrato de capacidad de beneficiado, periodo 2000-01 al 2018-19	13
Tabla 6. Conceptualización de variables de investigación	19
Tabla 7. Estrategias competitivas genéricas, según Porter	30
Tabla 8. Características organolépticas de las regiones cafetaleras de Costa Rica	54
Tabla 9. Comercialización de Café, Cosecha 2012-13 a 2015-16.....	65
Tabla 10. Comercialización del café de Costa Rica, según el tipo de café en oro, cosecha 2011-12 a 2015-16.....	66
Tabla 11. Porcentaje de ventas de café de la zona cafetalera de Turrialba, según sus características, cosechas 2010-11 a 2016-17.....	66
Tabla 12. Destino de las exportaciones de café en oro, en sacos de 46kg, cosechas 2010-11 a 2015-16	67
Tabla 13. Consumo de café por regiones, en miles de sacos de 60 kg, periodo 2011-2015	69
Tabla 14. Consumo de café en miles de sacos de 60 kg, para el periodo 2005-2014	69
Tabla 15. Consumo nacional de café en miles de sacos de 60 kg, periodo 2009-2014.....	70
Tabla 16. Consumo de café por habitante en países importadores y exportadores de café, en kilogramos, periodo del 2013 a 2015.	70
Tabla 17. Precio de exportación y de consumo nacional, en USD/46kg, periodo 2011-2015	72
Tabla 18. Precio promedio nacional de liquidación final al productor, cosecha 2010-11 a 2015-16	73
Tabla 19. Precio de liquidación de la cosecha, en colones, periodo 2012-2015	74
Tabla 20. Capacidad de despulpado y secado del Beneficio y micro-beneficios de café encuestados	85
Tabla 21. Precio de venta del café por quintal y según calidad.....	87
Tabla 22. Gastos del Beneficio Santa Rosa, 2014-2013.....	95
Tabla 23. Salario mínimo diario de un peón agrícola en colones costarricenses, según datos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, periodo 2015-2018.....	96
Tabla 24. Acciones estratégicas: Beneficio Santa Rosa	99
Tabla 25. Acciones estratégicas: micro-beneficios de café.....	101

Índice de figuras

Figura 1. Eslabones que componen la industria del café en Costa Rica	8
Figura 2. Cadena de valor en su forma genérica	21
Figura 3. Las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia en el sector, según	25
Figura 4. Diamante de Porter.....	36

Resumen ejecutivo

Con el transcurso del tiempo, la demanda de café gourmet ha ido en aumento, lo cual es respaldado con una mayor producción de cafés de alta calidad y cambios en la concepción de producción y procesamiento del café. Se han generado nichos de mercados que consumen cafés seleccionados por medio de la taza de excelencia, lo cual se ha transformado en mejores precios para los productores de café.

Dicha diferencia en el precio de café, es la consecuencia del valor agregado generado por los beneficiadores de café, al seleccionar lotes de café con cualidades organolépticas ideales para mercados selectos del café. Además, se da una diferenciación en el proceso de beneficiado del café en los micro-beneficios de café, lo cual les permite, generar el valor agregado antes mencionado.

En el análisis se toma en cuenta los micro-beneficios de café de la zona cafetalera de Turrialba, incorporando en la investigación micro-beneficios de café del cantón de Jiménez, con la finalidad de tener una mejor referencia cuantitativa y cualitativa del sector. Se llegó a esta decisión, porque hay pocos micro-beneficios de café en el cantón de Turrialba, por lo cual, se decide utilizar la zona cafetalera de Turrialba, que abarca una mayor extensión territorial y permite la incorporación de más micro-beneficios de café al análisis.

Asimismo, se recolectó información del Beneficio Santa Rosa, ubicado en Santa Rosa de Turrialba; el Micro-beneficio Café Misión, ubicado en Tuis de Turrialba; el Micro-beneficio La Campiña situado en la Victoria de Jiménez; el Micro-beneficio y Tostadora Gamboa de la zona de Pejibaye de Jiménez.

La cadena de valor del café es un tema bastante discutido y tratado, sin embargo, la presente investigación, tiene como finalidad realizar una comparación de la competitividad de la cadena de valor de un beneficio tradicional de café y un micro-beneficio de café. En ambos beneficios, el proceso de beneficiado cuenta con métodos y procesos distintos.

La metodología aplicada en la investigación es mixta y está comprendida por secciones cualitativas y cuantitativas. También, se utilizan fuentes de información primarias y secundarias, con lo cual, se desarrollan figuras y tablas que permiten realizar un análisis cuantitativo y cualitativo de la cadena de valor de un beneficiado del café.

Entre los principales resultados arrojados en la investigación, se puede mencionar que el beneficio de café tradicional posee una mecanización de todo el proceso, mientras, que los micro-beneficios analizados desarrollan las labores de una forma manual y artesanalmente.

El beneficio de café tradicional desarrolla una estrategia competitiva de economías de escala, y un amplio liderazgo de costos, permitiéndole vender el producto final a un menor precio. Por su parte, los micro-beneficios de café obtuvieron precios de venta final más altos que el beneficio de café tradicional, lo cual se achaca a la estrategia de diferenciación de manejar el café por lotes y vender una mejor calidad.

Los micro-beneficios de cafés analizados desarrollan el proceso de secado de café mediante camas africanas o en patios al sol, mientras, que el beneficio de café tradicional, lo realiza por medio de un sistema mecanizado con hornos que emanan calor.

El beneficio de café tradicional no realiza una distinción de la altura del café cosechado, la calidad, ni de la variedad de café; en oposición al micro-beneficio, que sí

procesa el grano mediante lotes de café, los cuales, en ningún momento del proceso de industrialización, se mezclan los lotes de café.

Normalmente las ventas de café del beneficio de café tradicional se realizan, según el precio internacional de café, mientras, que las ventas de los micro-beneficios de café se llevan a cabo mediante cataciones de café realizadas por expertos.

No se encontraron cooperativas ni asociaciones relacionadas con la actividad cafetalera de Turrialba, dado que no había a la fecha en que se realizó la investigación. Lo cual genera limitaciones a los productores, al no estar articulados con metas y planes cafetaleros en conjunto, además de forma individual obtener acceso a la información es más difícil, contrario sería si estuvieran organizados.

En síntesis, para los pequeños y medianos productores de café de la zona cafetalera de Turrialba, la creación de micro-beneficios es una alternativa económicamente interesante y con lo cual, se desarrollaría la actividad y obtendrían mayor valor agregado, además, podrían disfrutar de las ventajas competitivas de beneficiar su propio café.

Introducción

El café por varias décadas, fue el motor económico de Costa Rica y llegó a ser tan influyente que las políticas económicas y sociales tomaban en cuenta el precio internacional del café. Con el transcurso del tiempo la industria del café ha ido modificándose ante los cambios en la demanda, ante los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, de ahí el surgimiento de cafés gourmet (tazas de café selectas), quintales de café valorados a altos precios.

Se han realizado diversas investigaciones sobre cadenas de valor del café, convirtiéndose en un tema bastante discutido y tratado, sin embargo, no se ha realizado una comparación entre la competitividad de la cadena de valor de un beneficio tradicional de café y un micro-beneficio de café, siendo éste el aporte de la presente investigación.

El beneficiado de café tradicional y el proceso de beneficiado llevado a cabo por los micro-beneficios de café es similar, sin embargo, los pequeños detalles son los que marcan la diferencia, entre los que se puede resaltar: separación de lotes de café en todo el proceso, calidad ó cantidad, variedades de plantaciones superiores en calidad, entre otros; los puntos anteriores repercuten en una diferenciación o un valor agregado del producto final, teniendo una incidencia directa en la venta.

El beneficiado de café tradicional, en las últimas décadas se ha caracterizado por ser un negocio poco rentable para los productores de café, lo cual, fue señalado de forma reiterada por todos los encargados de los micro-beneficios de café entrevistados. Al realizar la comparación de ambas cadenas de valor, se podrá identificar la mejor alternativa para los

productores de café de la zona de Turrialba, o los puntos, donde cuentan con ventajas competitivas en la cadena de valor de un beneficiado de café.

El café producido en la zona cafetalera de Turrialba, posee características propias que lo identifican y diferencian del café de las demás zonas cafetaleras del país, entre sus principales características, se puede resaltar: influencia del clima del atlántico y del valle central oriental, maduración temprana; dentro de las características organolépticas, se puede resaltar: acidez normal, poco cuerpo, un buen aroma y un tamaño de grano grande (ICAFE, 2019)

Para el desarrollo del análisis de la presente investigación, se toma como referencia el Beneficio Tradicional de Café Santa Rosa y los micro-beneficios: Café Misión ubicado en Tuis de Turrialba; micro-beneficio La Campiña, en la Victoria de Jiménez; micro-beneficio y Tostadora Gamboa de Pejibaye de Jiménez y finalmente, Turricafé de la zona de Tayutic de Jiménez.

La innovación y la diferenciación, son puntos fuertes de los micro-beneficios de café, los mismos son puntos que generan una diferenciación frente al beneficiado tradicional de café, que deben de ser reforzados por los beneficiadores y tomado en cuenta, por los productores que deseen incorporarse a la actividad del micro-beneficiado de café.

Las razones que dan nacimiento a la comparación de ambos procesos de beneficiado de café, es el éxito que están teniendo los micro-beneficios de café y el auge que están experimentado en la zona cafetalera de Turrialba, siendo ésta una modalidad relativamente nueva de industrialización del café.

Actualmente, el Instituto del Café de Costa Rica (ICAFFE) está promoviendo variedades de cafés altamente productivas como el Obatá, siendo variedades con cualidades organolépticas superiores a las variedades tradicionales; entre las variedades tradicionales se encuentran el Caturra y Catuaí.

La cadena de valor en el café es un estudio relevante, dado que es una mercancía capaz de entrelazar comercialmente continentes y países. Con el avance que han generado los fenómenos de la globalización y de la apertura comercial de los países, la producción y el consumo del café, desarrollan otros patrones que les permiten vincularse a las cadenas globales, generando mayor valor agregado según se lleve a cabo la selección de la producción y la transformación de ésta, hasta llegar al grano de oro.

Para la base teórica de la presente investigación, se tendrá como referente las teorías desarrolladas por Michael Porter, entre las cuales se encuentran: cadena de valor y diamante de la competitividad. El presente documento se compone de seis capítulos:

- El capítulo I incluye el planteamiento del problema de investigación; se desarrollan los antecedentes; la justificación de la investigación; la formulación del problema y los objetivos de la investigación, así como el desarrollo de conceptos.
- El capítulo II está compuesto de marco teórico, en el que se desarrolla la cadena de valor de Porter, así como diferentes métodos estratégicos de producción, entre otros.
- El capítulo III está formado por la metodología, la cual, se fundamenta en la cadena de valor de Porter.
- El capítulo IV presenta un análisis de la industria del café, tanto nacional como internacional.

- El capítulo V, expone la cadena de valor del café. En este se explica, conceptualmente, un análisis de la cadena de valor, y paralelamente, se desarrollan los resultados arrojados en la investigación.
- El capítulo VI muestra la estrategia de competencia y la recomendación para el Beneficio de Café Tradicional y para los micro-beneficios de Café analizados.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes

La presente sección, hace referencia a la historia nacional e internacional del café, en la que se señalan los puntos históricos relevantes. Además, se realiza un breve extracto de las principales características del café. El escritor y político Romano Cicerón escribió “No saber lo que ha sucedido antes de nosotros es como ser incesantemente niños” (Cicerón, R, citado por citas y proverbios, 2017).

Según la International Coffee Organization (O.I.C.), la palabra café proviene de la palabra árabe “Gahwe”, la cual significa bebida vegetal. En la antigüedad, se les denominaba así a todas las bebidas que eran provenientes de algún tipo de planta. Se considera probable, que la primera planta de café fuera hallada en Kaffa, provincia de Etiopia en África, por un pastor de cabras, sin embargo, no se cuenta con información contundente de dónde, cómo y cuándo inicia la historia del café (O.I.C., 2017).

La O.I.C. señala que los esclavos, que eran trasladados de Sudán a Yemen y Arabia, comían las ciruelas del café en el camino. Existen registros de que en el siglo XV se cosechaba en Yemen plantas de café, pero sus propiedades y cultivos tuvieron que iniciarse antes. De la misma forma sostienen que las primeras personas en consumir café, lo hacían masticando el fruto y las hojas de la planta, muy distinto al consumo que le damos hoy en día (O.I.C., 2017).

El café inicia su expansión en el mundo, por medio de musulmanes peregrinos que viajaban a la Meca, se expande primero a Arabia y después hasta la India. Los primeros establecimientos de café se abren en la Meca, y se llamaban “Kaveh Kanes”. (O.I.C., 2017)

El café ingresa a Asia por medio de los holandeses, mediante cultivos; en 1615, el café es introducido a Europa, a través de comerciantes venecianos. Según la O.I.C., el primer establecimiento en Venecia data de 1683.

La O.I.C. sostiene que el café se introduce en Norte América en 1668, y rápidamente se abren locales comerciales, pero, no es hasta 1720 cuando se crean las primeras plantaciones de café en América, específicamente en Martinica.

Las primeras semillas fueron traídas a América de Francia, por medio de un oficial francés, “Gabriel Mathieu de Clieu”, que estaba de servicio en Martinica y en un viaje trasladó una caja con semillas de café. Quienes propagan los cultivos de café en América Central y América del Sur son los holandeses (O.I.C., 2017).

Los establecimientos de café marcan un antes y después en la vida social, convirtiéndose, hasta la actualidad, en una bebida que brinda un cierto estatus social, donde los establecimientos se convierten en espacios para socializar, para descansar e inclusive para hacer política.

Con respecto a la introducción del café en Costa Rica, el Instituto del Café de Costa Rica (ICAFFE) afirma, que el Padre Félix Velarde, en 1816, fue la primera persona en contar con un lote de café en Costa Rica, lo cual, marca el inicio de un sistema económico, que florecería años después (ICAFFE, 2017).

Según los datos del ICAFE, el 12 de octubre de 1820 se da la primera exportación de café de Costa Rica a Panamá, lo que da inicio a un proceso económico de exportación cafetalera, que generó clases sociales acaudaladas en el país.

Posteriormente, en 1832, inicia una exportación continua de café a Chile, la cual, es desarrollada por el alemán “Jorge Stiepel”, quien vivía en Costa Rica.

Después, en 1843, se inicia un proceso histórico, al realizarse exportaciones de café de forma directa a Londres, puesto que antes se llevaban a cabo por medio de intermediarios en Chile (Ibíd).

Para incentivar el cultivo y las exportaciones de café, se tomaron varias medidas, entre las cuales destacan:

- En 1821 la Municipalidad de San José regala y distribuye plantas de café, con la finalidad de que las personas las cultiven (Ibíd).
- En 1825 el Gobierno de Costa Rica exime al café del pago del Diezmo, con la finalidad de incentivar la actividad (Ibíd).
- En 1831 la Asamblea Nacional decretó que cualquier persona que cultivara café en terrenos baldíos, lo podría reclamar como suyo, después de 5 años (Ibíd).

El ICAFE (2017) señala:

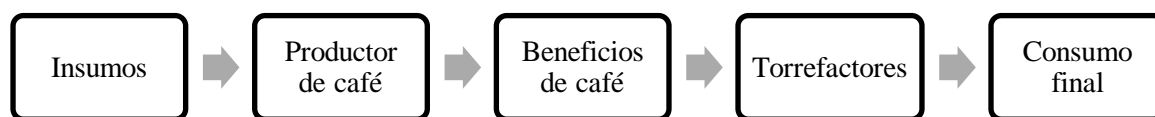
Costa Rica se convirtió en una economía a base de café, dependiente económicamente de la actividad agrícola. Las políticas públicas y económicas estaban en todo momento rodeadas de la influencia del café, lo cual marcaba la economía drásticamente.

En Costa Rica el método de producción, plantación y recolección del grano de café es rudimentario en comparación con otros países, los cuales han implementado sistemas mecanizados de producción. La ventaja de implementar un sistema de recolección de café manual en una zona como Turrialba es la selección únicamente de granos maduros, a diferencia de otras zonas cafetaleras, Turrialba tiene una maduración temprana y el grano no madura uniformemente como en otras zonas cafetaleras (ICAFE, 2017).

Por su parte, el ICAFE ha creado para Costa Rica una clasificación de las zonas cafetaleras según sus características; las regiones cafetaleras de Costa Rica son: Región del Valle Central, Región del Valle Occidental, Región de Guanacaste, Región de Tres Ríos, Región de Turrialba, Región de Orosí, Región Brunca y Región de Tarrazú (ICAFE, 2017).

La industria del café en Costa Rica se encuentra conformada por cuatro sectores, los cuales poseen una relación directa con el proceso de producción, procesamiento y comercialización del café a los consumidores finales. A continuación, se especifican los principales sectores que conforman la industria cafetalera, mediante el siguiente gráfico.

Figura 1. Eslabones que componen la industria del café en Costa Rica



Fuente: Elaboración propia con datos del I.C.A.F.E, 2017.

La zona cafetalera de Turrialba, se ha caracterizado por una disminución de los beneficios tradicionales de café, los cuales han cerrado operaciones ante la disminución de la rentabilidad de los mismos. Algunas zonas cafetaleras han aprovechado las características organolépticas del café de su región, para colocar en el mercado nacional e internacional el

café, agregando un valor agregado propio de las zonas cafetaleras, lo cual les ha permitido competir con cafés de alta calidad, lo cual se ha generado, ante la disminución en los precios del café.

Los pequeños y medianos productores de café de las zonas cafetaleras, han encontrado alternativas para combatir la contracción del precio internacional del café, de ahí, el auge de los micro beneficios de café, los cuales se han convertido en una estrategia importante en zonas cafetaleras como: Tarrazú, Orosí, Brunca, Tres Ríos, Valle Central y Valle Occidental. Sin embargo, en la zona cafetalera de Turrialba el auge de los micro-beneficios de café, no se ha dado con la misma intensidad que en las otras zonas cafetaleras.

En el cantón de Turrialba, solamente existen dos micro-beneficios de café, uno de ellos está enfocado en café orgánico y el otro en café de alta calidad, al analizar toda la zona cafetalera de Turrialba, hay un total de cuatro micro-beneficios de café incluyendo los dos antes mencionados. Es menester, analizar la razón por la cual no han tenido un auge relevante los micro-beneficios de café en la zona cafetalera de Turrialba, dado que es una zona cafetalera que cuenta con gran número de pequeños y medianos productores.

Además, la cantidad de hectáreas sembradas en la zona cafetalera de Turrialba se ha contraído en un 58,78% entre 2001 y 2017, mientras que las hectáreas sembradas en todo el territorio nacional solamente han caído en un 17,18%, para el mismo periodo. Es menester, resaltar que la zona cafetalera que presenta una mayor contracción es Turrialba, seguida por la zona cafetalera norte con una contracción de 30,47% entre 2001 y 2017.

Tabla 1. Área cultivada con café en Costa Rica, datos en hectáreas, del 2001 al 2017

Región	2001	2005	2012	2014	2017
Coto Brus	13.122	11.647	9.655	10.208	10.261
Los Santos	24.348	21.235	23.541	18.453	27.944
Pérez Zeledón	17.174	13.529	13.116	12.523	13.315
Turrialba	11.928	11.540	6.661	7.951	4.917
Valle Central	18.241	17.226	14.922	13.699	13.327
Valle Occidental	25.525	21.705	23.618	19.132	21.992
Zona Norte	2.793	1.798	2.262	2.168	1.942
TOTAL, NACIONAL	113.130	98.681	93.774	84.133	93.697

Fuente: Elaboración propia con datos del ICAFE (2020)

En el 2001 la zona cafetalera de Turrialba, representaba el 10,5% del total de área sembrada de café, para el 2017 la representación paso a ser de tan solo el 5,2% del total de terreno sembrado de café en Costa Rica, representando una disminución de 7.011 hectáreas.

Tabla 2. Composición porcentual del área cultivada de café en Costa Rica, del 2001 al 2017

Participación	2001	2005	2012	2014	2017
Coto Brus	11,6%	11,8%	10,3%	12,1%	11,0%
Los Santos	21,5%	21,5%	25,1%	21,9%	29,8%
Pérez Zeledón	15,2%	13,7%	14,0%	14,9%	14,2%
Turrialba	10,5%	11,7%	7,1%	9,5%	5,2%
Valle Central	16,1%	17,5%	15,9%	16,3%	14,2%
Valle Occidental	22,6%	22,0%	25,2%	22,7%	23,5%
Zona Norte	2,5%	1,8%	2,4%	2,6%	2,1%
TOTAL, NACIONAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia con datos del ICAFE (2020)

A continuación, se presenta un detalle del área en hectáreas sembrada de café en la zona cafetalera de Turrialba, según cada Cantón. En el cual se evidencia que el Cantón que cuenta con más hectáreas sembradas de café, es el Cantón Turrialba, seguido por el Cantón de Paraíso.

Tabla 3. Área cultivada de café, en hectáreas, en la zona cafetalera de Turrialba, del 2001 al 2017

Cantón	Distrito	2001	2003*	2012	2014*	2017
Alvarado	Capellades	4		4		2
	Cervantes	15		6		12
Total Alvarado		19	0	9	4	14
Guácimo	No Indicado				5	
Limón	No Indicado				55	
Matina	No Indicado				2	
Oreamuno	No Indicado				0	
Pococí	No Indicado				1	
Talamanca	No Indicado				83	
Total Varios		0	0	0	146	0
Jiménez	Juan Viñas	492		430		470
	Pejibaye	314		174		121
	Tucurrique	263		157		109
Total Jiménez		1.069	571	761	827	700
Paraíso	Cachí	534		485		478
	Llanos de Sta. Lucía			13		8
	Orosí	1.325		1.243		804
	Paraíso	320		149		76
	Santiago	205		118		53
Total Paraíso		2.384	2.939	2.009	3.002	1.419
Siquirres	Florida	221		110		15
	Siquirres	29				
Total Siquirres		250	97	110	112	15
Turrialba	Chirripó			44		44
	La Isabel			148		60
	La Suiza	980		389		387
	Pavones	984		365		199
	Peralta	158		12		7
	Santa Cruz	101		59		61
	Santa Rosa	1.126		827		749
	Santa Teresita	1.629		696		426
	Tayutic	471		138		93
	Tres Equis	482		41		20
	Tuis	502		294		234
	Turrialba	1.773		757		489
Total Turrialba		8.206	7.934	3.772	3.859	2.768
REGIÓN TURRIALBA		11.928	11.540	6.661	7.951	4.917

Nota: */ Para los años 2003 y 2014, la información no está disponible por distritos.

Fuente: Elaboración propia con datos del ICAFE (2020)

De las estadísticas del sector cafetalero del ICAFE (2020), se puede extraer el aumento que están teniendo las firmas beneficiadoras de café que procesan menos de 1.000

fanegas anuales, para la cosecha 2000-01 solamente existían 6 firmas y para la cosecha 2018-19 hay 178 firmas beneficiadoras, lo cual, corresponde a micro-beneficios de café. Lo contrario ha sucedido con firmas beneficiadoras que procesan grandes cantidades de café, lo cual se refleja en la siguiente tabla.

Tabla 4. Cantidad de firmas beneficiadora en Costa Rica, según la cantidad de fanegas procesadas, periodo 2000-01 al 2018-19

Estrato de volumen	2000-01	2005-06	2010-11	2015-16	2018-19
Menos de 1.000 fanegas	6	17	69	137	178
De 1.000 a 3.000 fanegas	6	21	29	35	38
De 3.000 a 6.000 fanegas	6	17	23	20	15
De 6.000 a 10.000 fanegas	15	12	9	9	8
De 10.000 a 30.000 fanegas	26	19	21	16	17
De 30.000 a 70.000 fanegas	24	21	12	15	11
De 70.000 a más fanegas	14	6	9	7	5
Total, nacional	97	113	172	239	272

Fuente: Elaboración propia con datos del ICAFE (2020)

Sin embargo, cuando se analiza la cantidad de fanegas procesadas, lo cierto es que se invierten los números, dado que las firmas beneficiadoras tradicionales funcionan por economías de escala, de ahí, que los beneficios de café tradicional procesan una mayor cantidad de fanegas anualmente. Sin embargo, se demuestra con la siguiente tabla que los micro-beneficios de café tienen un auge, pasando del procesar en la cosecha 2000-01 tan solo 2.791 fanegas a procesar 49.317 fanegas en la cosecha 2018-19.

Tabla 5. Cantidad de fanegas procesadas en Costa Rica, según estrato de capacidad de beneficiado, periodo 2000-01 al 2018-19

Estrato de volumen	2000-01	2005-06	2010-11	2015-16	2018-19
Menos de 1.000 fanegas	2.791	7.716	20.714	41.717	49.317
De 1.000 a 3.000 fanegas	10.367	40.873	49.482	62.383	65.352
De 3.000 a 6.000 fanegas	21.703	77.245	97.942	83.142	60.901
De 6.000 a 10.000 fanegas	124.629	88.979	72.238	65.283	59.625
De 10.000 a 30.000 fanegas	452.736	353.599	363.103	282.418	315.368
De 30.000 a 70.000 fanegas	1.163.624	1.016.959	557.939	728.174	468.232
De 70.000 a más fanegas	1.574.019	748.278	941.869	1.000.337	698.864
Total, nacional	3.3349.869	2.333.648	2.103.287	2.233.453	1.717.659

Fuente: Elaboración propia con datos del ICAFE (2020)

De las estadísticas del sector cafetalero según las regiones cafetaleras, se puede extraer que en la Zona Cafetalera de Turrialba no hay cooperativas cafetaleras, dado que en la cosecha 2011-12 el sector cooperativo tubo una cuota del mercado cafetalero de 7,1%, para las siguientes cosechas el dato reportado por el ICAFE es del 0%, por ende, se concluye que actualmente son solamente sociedades comerciales las que poseen el control del 100% de mercado cafetalero de la zona cafetalera de Turrialba (ICAFE, 2020).

1.2. Formulación del problema de investigación

En la última década, los precios de liquidación de la zona cafetalera de Turrialba se han caracterizado por ser bajos, lo que genera presiones para realizar cambios en el sistema de productividad y de procesamiento del café. Estas necesidades originan el nacimiento del micro-beneficio de café en Costa Rica, donde se busca competir por calidad y no por cantidad de café.

Del problema central de la presente investigación, se plantea la interrogante: ¿Cómo generar mayor capacidad competitiva del beneficiado en la cadena de valor del café, asumiendo la comparación entre el micro beneficiado y el beneficio tradicional?

1.3. Justificación del problema

Una larga trayectoria cafetalera ha marcado la historia de Costa Rica. Sin embargo, la actividad en general, ha perdido relevancia económica en la producción del país. En la última década, los precios de liquidación de café, en la zona de Turrialba, se han caracterizado por ser poco rentables para los caficultores. Además, existe una ausencia de propuestas de desarrollo local y una baja competitividad nacional e internacional del café turrialbeño.

La presente investigación tiene como objetivo: realizar una comparación de la competitividad de la cadena de valor de un beneficio de café tradicional y un micro-beneficio de café, con la finalidad de poder determinar la mejor alternativa de producción de café, maximizando los beneficios económicos de los pequeños y medianos caficultores de la zona de Turrialba.

Con el transcurso del tiempo, las variedades de café que son plantadas y cosechadas, en Costa Rica, han ido cambiando, en busca de plantas más productivas y de una mejor calidad (taza de café); como consecuencia de dichos cambios, en las plantaciones, se han mejorado las ganancias de los productores de café por quintal y se ha mejorado la cantidad de fanegas de café producidas por hectárea, lo cual fue manifestado por los mismos productores, cuando se realizaron las visitas de campo.

Asimismo, en las fincas existen diferentes formas de control de maleza, de plagas y de fertilización de una finca a otra, lo cual, repercute en el precio de venta (por parte del beneficiador del café) y la forma de negociar el café, los beneficiadores, señalan que existen compradores internacionales de café, que visitan las fincas cafetaleras, con la finalidad de conocer la calidad de café que están comprando.

Para desarrollar la comparación de ambas cadenas de valor, se llevó a cabo un análisis del proceso de beneficiado del Beneficio Santa Rosa con relación al proceso de beneficiado de los micro-beneficios de café de la zona.

El Beneficio Santa Rosa, se caracteriza por procesar el café de la forma tradicional, en cambio, los micro-beneficios de la zona se caracterizan por procesar el café de una o varias fincas cafetaleras pequeñas, además, el proceso de beneficiado del café tiene diferencias, las cuales inciden en el resultado final. Lo cual, lleva a la conclusión, de que se debe de distinguir entre el proceso de beneficiado de café tradicional y el proceso de beneficiado de un micro-beneficio de café.

Entre los principales puntos encontrados en el beneficiado tradicional de café, se puede resaltar que cuenta con una infraestructura muy grande, puede procesar un alto volumen de café, cuenta con un alto consumo de energía eléctrica, alto gasto de agua para poder transportar y beneficiar el café. Además, no distingue entre las distintas variedades de café, tampoco distingue entre las alturas a las cuales fue cosechado el café. En este sentido, el comprador de café, desconoce la variedad exacta de café que compra y la altura exacta a la cual fue cosechado el fruto.

Respecto al micro-beneficio de café, se puede resaltar que cuentan con una infraestructura pequeña, por lo general, requiere de poca agua y tienden a ahorrar energía, mientras que los desechos (broza de café) son utilizados como abono, lo cual mitiga el impacto ambiental. Además, procesa cantidades pequeñas de café, lo que le permite tener un mejor trato al producto y tiende a tener claridad de la variedad de café procesada y de se

conoce la altura en que se cosechó el fruto, esto se debe, a que en todo el proceso del micro-beneficiado no se mezclan los lotes de café.

Los puntos señalados en el párrafo anterior, repercuten sobre el precio de venta de café, porque generan una diferenciación del producto vendido, el comprador conoce con exactitud las características organolépticas del café que está comprando.

Algunos compradores de café, visitan las fincas productoras para verificar el trato y manejo brindado a las plantaciones, generando un valor agregado al producto y un vínculo estrecho entre el beneficiador de café y el comprador de café. En el beneficiado tradicional de café, las visitas de los compradores de café, se dificultan por la gran cantidad de fincas en manos de segundas y terceras personas y no se puede generar una diferenciación de la procedencia exacta de cada grano de café.

El micro-beneficio de café no vende grandes cantidades, pero logra mejores precios de venta, por medio de lo que se ha denominado en el mercado “café diferenciado”. Este es un café selecto, específico, con características propias y tiene una clientela que gusta de tomar un buen café gourmet. En Julio del 2018 un quintal (46 kg) de taza de la excelencia llegó a cotizarse en una subasta en 30.009 dólares americanos. (Parreaguirre, F, 2018), sin embargo, no es homogénea la relación de precios para los demás cafés diferenciados ni los cafés convencionales.

La competitividad de una cadena de valor tiene capacidades y condiciones que son capaces de desarrollar los miembros de ésta (Ver apartado 2.1.1.), generando y produciendo una permanencia en el tiempo y posiblemente un aumento en la cuota de mercado de forma sostenible.

En una cadena de valor equitativa, todos los agentes que forman parte de esta tienen poder de decisión y de negociación. Las ganancias van acorde a sus riesgos y a la actividad que desarrollan dentro de la cadena de valor, de ahí la importancia para los productores de café de formar parte de una cadena de valor equitativa (Cifuentes, Pérez & Casares, 2011.).

Al respecto, Van der Heyden y Camacho afirman:

El análisis de una cadena productiva es un ejercicio que busca conocer y entender el estado y funcionamiento de la misma. Permite identificar los puntos críticos que frenan la competitividad de la cadena de valor y las ventajas competitivas que ayudan al desarrollo de ésta. Este ejercicio de análisis debe permitir también reconocer y visualizar las principales barreras de participación y brechas de acceso a oportunidades y recursos que existen en las cadenas de valor. (Van Der Heyden & Camacho, 2006, p.18).

Como cualquier empresa, un micro-beneficio de café requiere de inversión, capacitación del productor para operar la maquinaria, conocer los ciclos productivos y proceso de beneficiado.

Dados los cambios provocados por la globalización, se puede afirmar que: los tiempos han cambiado y hoy debe apostar a la pequeña y mediana agroindustria.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general:

- Analizar la capacidad competitiva de la cadena de valor de un beneficiado de café, comparando un beneficio de café tradicional y un micro-beneficio de café, para determinar la mejor alternativa de producción.

1.4.2. Objetivos específicos:

- Caracterizar los factores críticos que afectan la competitividad de la producción y beneficiado de café en Costa Rica.
- Explicar la composición de la cadena de valor del beneficiado de café entre el 2014 y 2015, para mejorar el funcionamiento de la cadena de valor del café.
- Comparar los distintos procesos de la cadena de valor de un beneficiado de café tradicional y un micro-beneficio, para determinar las ventajas de cada una de las cadenas de valor.
- Elaborar estrategias de competitividad para los beneficiadores de café del Cantón de Turrialba, para mejorar el posicionamiento de éstos en el mercado nacional e internacional.

1.5. Conceptualización de variables

Tabla 6. Conceptualización de variables de investigación

Objetivo Específico	Dimensiones de análisis	Variables	Fuentes de información	Técnicas de investigación
Explicar la composición de la cadena de valor del café entre el 2014 y 2015, para recomendar mejoras en los eslabones débiles de la cadena de valor del café.	Diamante de la competitividad	Condiciones de los factores Condiciones de la demanda Sectores conexos y de apoyo Estrategia y estructura empresarial Gobierno Casualidad	Trabajadores y empresarios Revisión bibliográfica Revisión documental Datos públicos	Trabajo de campo Observación Análisis de información Entrevista
Comparar los distintos procesos de la cadena de valor de un beneficiado de café tradicional y un micro-beneficio, para determinar las ventajas de cada una de las cadenas de valor.	Procesos	Logística interna Logística externa Diferenciación de procesos		
Elaborar estrategias de producción para los productos de café del Cantón de Turrialba, para mejorar la posición en el mercado nacional.	Estrategias de producción	Costos Mercado meta Marketing Tecnología		

Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Es relevante realizar una correcta fundamentación de la terminología a desarrollar, para lo cual, se debe de llevar a cabo un breve desarrollo teórico, que permita tener una mayor familiaridad con los términos, los conceptos y las teorías a desarrollar.

Michael Porter realiza aportes teóricos en la relación con las empresas, con especial énfasis, en la dependencia inmediata de las empresas con clientes, proveedores y socios comerciales.

Por su parte, Gary Gereffi (2001), realizó aportes importantes en materia del valor agregado, en los diversos procesos de la cadena de valor, por tanto, sus investigaciones son importantes para analizar los eslabones que componen la cadena de valor.

2.1. Cadenas de valor

Para llegar a una mejor comprensión de la competitividad o ventaja competitiva de una empresa, punto desarrollado por Michael Porter (2001), es indispensable analizar el conjunto de actividades de la empresa, dado que cada parte de las mismas conlleva, la reducción de costos y la diferenciación.

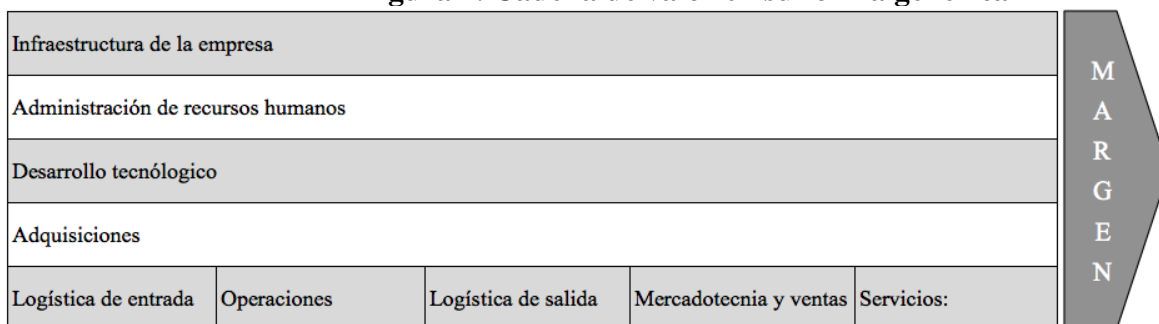
Porter propone, realizar un análisis de la ventaja competitiva de una empresa, utilizando como herramienta de evaluación una *Cadena de Valor*, puesto que ésta: “Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicas relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación” (Porter, 2011, p.33).

La Cadena de Valor es solo un eslabón en un sistema más grande de actividades, denominado por Porter, como Sistema de Valores. Porter también afirma que:

La diferenciación que muestran las cadenas de valor de las empresas en una industria, refleja su historial, sus estrategias y éxito en la instauración (...) El hecho de atender sólo un segmento de la industria permite adaptar la cadena de valor a él, reduciéndose así los costos o diferenciándose la atención que se le da a la competencia (Porter, 2011, p.34).

Ampliar la zona geográfica de mercado es un punto vital para la obtención de una mayor ventaja competitiva, especialmente, cuando se trata de empresas provenientes de un mismo sector. Asimismo, en la interacción conjunta, con industrias afines que permitan coordinar y compartir cadenas de valor, conlleva a un mayor alcance de la cadena de valor en sí, de la propia empresa.

Figura 2. Cadena de valor en su forma genérica



Fuente: Porter, 2011, p. 37. La Cadena Genérica de Valor

Como se muestra en la figura anterior, la cadena de valor de una empresa se encuentra compuesta de 5 actividades principales, que son definidas por Porter (2011) de la siguiente manera:

- Logística de entrada: incluye actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos del producto (Porter, 2011. p. 39-40).
- Operaciones: actividades mediante las cuales se transforman los insumos en el producto final (Ibíd).
- Logística de salida: actividades por las que se obtiene, almacena y se distribuye el producto entre los clientes (Ibíd).
- Mercadotecnia y Ventas: actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten al cliente comprador el producto y a la compañía inducirlo a ello (Ibíd).
- Servicio: incluye las actividades por las que se da un servicio de mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajustes del producto (Ibíd).

La cadena de valor también contempla actividades de apoyo, como lo son:

- Adquisición: comprar los insumos que se emplearan en la cadena de valor (Porter, 2011, pp. 40-43).
- Desarrollo tecnológico: comprende la tecnología, los procedimientos prácticos, los métodos o la tecnología integrada al equipo de proceso (Ibíd).
- Administración de recursos humanos: esta función está constituida por las actividades conexas al reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la comprensión de todo tipo de personal (Ibíd).
- Infraestructura organizacional: consta de varias actividades, entre ellas administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos de gobierno y administración de la calidad (Ibíd).

Estas son las principales actividades de la cadena de valor, todas ellas se encuentran compuestas por muchas más actividades de carácter directo o indirecto, que se desarrollaran con mayor precisión, en el análisis de la investigación.

2.1.1. Competitividad

Para poder desarrollar el presente apartado, se debe de partir de un interrogante “¿Por qué, en la competición internacional, algunos países triunfan y otros fracasan?” (Porter, 1991, p. 13).

La competitividad de una nación no es un concepto, que se haya desarrollado recientemente de manera teórica; pues, sus orígenes se remontan a la época mercantilista. Este se ha discutido por varios siglos y algunos expositores han intentado explicar este hecho, desde el argumento de que cada nación posee diferentes ventajas comparativas, como lo son: recursos naturales, costes de producción, etc.

Porter (1991) realiza un análisis detallado de las diferentes explicaciones, que se proponen para definir el concepto de competitividad. En este sentido, la competitividad de las naciones se ha relacionado con variables como el tipo de cambio de moneda, el tipo de interés y el déficit presupuestario, sin embargo, existen naciones que han disfrutado de elevados estándares de vida, a pesar, de contar con un déficit presupuestario (Japón, Italia y Corea), una apreciación de su moneda (Alemania y Suiza) y elevados tipos de interés (Italia y Corea).

Otro de los criterios consiste en la asociación entre la competitividad y la disponibilidad de mano de obra barata y abundante. Naciones como: Alemania, Suiza y

Suecia; han prosperado a pesar de tener salarios altos y extensos períodos de escasez de trabajadores. Además, este concepto también ha sido vinculado con la dotación de recursos naturales, aunque algunas de las naciones, que comercializan con más éxito (Alemania, Suiza e Italia), contienen recursos naturales limitados, lo cual causa que tengan que importar la mayoría de sus materias primas.

Porter (1991) argumenta que la eficiencia de las políticas gubernamentales está relacionada con los objetivos de promoción, protección del comercio y subvenciones a determinados sectores; sin embargo, tampoco ha llegado a definirse como la clave del éxito de las naciones a nivel internacional.

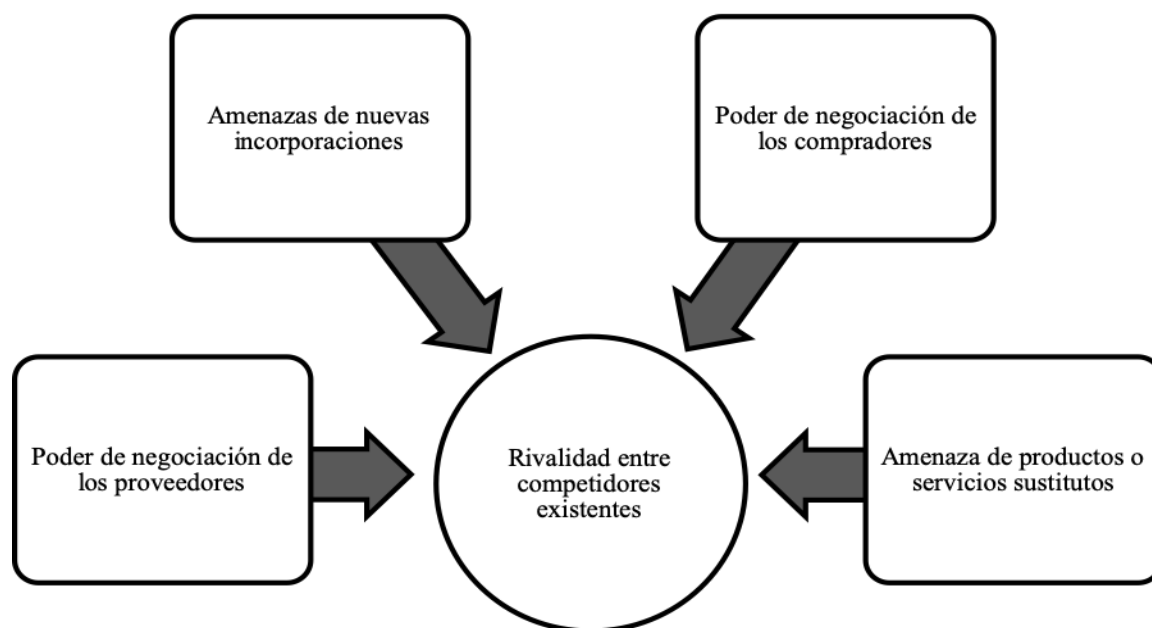
Aunado, se ha expuesto que la competitividad está entrelazada con las diferencias en las prácticas de gestión, algo que tampoco puede ser generalizado, ya que, cada uno de los sectores de la economía demanda diversos enfoques de gestión.

En síntesis, todas las perspectivas mencionadas cuentan con algún grado de veracidad, pero no se pueden señalar como una explicación universal de la competitividad de las naciones.

Asimismo, Porter (2006) señala que es importante conocer las fuerzas que presionan la competitividad, porque de esta manera, se conocen las fuerzas y las debilidades de la compañía, con la finalidad de poder actuar y crear un plan, que permita tener una estrategia interna de la empresa hacia el sector industrial; tomando en cuenta las oportunidades y riesgos del futuro.

Por otra parte, para Porter (2006) la intensidad competitiva de una industria se basa en cinco fuerzas, dicho potencial se mide por la rentabilidad de una industria en un tiempo determinado. El autor menciona “La meta de la estrategia competitiva de una unidad de negocio consiste encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho” (Porter, 2006, p.9).

Figura 3. Las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia en el sector, según Michael Porter.



Fuente: Porter. 1991, p.66. La ventaja competitiva de las naciones

Las cinco fuerzas competitivas, definen la rentabilidad y riesgo de una industria, además, las barreras de entrada, están definidas por la diferencia entre la rentabilidad del mercado y la rentabilidad de cierto sector del mercado.

“La intensidad de cada una de las cinco fuerzas competitivas es una función de la estructura del sector o de las características económicas y técnicas fundamentales de un sector” (Porter, 1991, p.66). Las cinco fuerzas competitivas, antes señaladas, dejan en evidencia que la

competición no se compone, únicamente, de las empresas bien definidas, que componen un sector industrial, sino que también, lo componen las empresas que están indirectamente relacionadas.

Las principales empresas de la industria son las creadoras de las barreras de entrada (pueden ser cadenas de valor hacia los productores o consumidores), con la finalidad de diversificar la rentabilidad (Gereffi, 2001), en dicho argumento, Porter y Gereffi coinciden.

Porter (2006) señala, son las mismas empresas de la industria las que condicionan la existencia de empresas en la industria, mediante las barreras de entrada. El autor considera que existen seis barreras de entrada, que se citan a continuación:

- Economías de escala: existe una relación decreciente del costo unitario a medida que aumenta el volumen de producción. Generan presiones a realizar grandes inversiones para poder ingresar en una actividad, por tanto, se considera una barrera de entrada (Porter, 2006).
- Diferenciación de productos: se da en empresas que ya se encuentran en un sector industrial posicionadas con ciertos productos o marcas, lo cual le ha generado fidelidad de consumidores o cierto sector de consumidores. La diferenciación genera barreras de entrada, dado que las empresas que deseen ingresar en el mercado, deben de generar un fuerte riesgo e inversión para conseguir una cierta cuota de consumidores de las empresas ya posicionadas (Porter, 2006).
- Necesidades de capital: se tiende a observar en la necesidad de invertir, fuertes cantidades de dinero que por lo general son irrecuperables. Ejemplo: I+D (Porter, 2006).

- Costos cambiantes: las empresas están evolucionando constantemente, por tanto, deben de estar modificando y cambiando sus áreas, lo cual genera cambios en los costes. Cuando los costos cambiantes son elevados, las empresas entrantes a la industria deben de reflejar una ventaja en costos y desempeño importante (Porter, 2006).
- Acceso a canales de distribución: cuando una empresa ingresar a una industria y necesita distribuidores, por lo general, quienes van a asumir el papel de distribuidores, van a ser los mismos que sus competidores, por tanto, dicha empresa debe utilizar estrategias de persuasión comercial (Porter, 2006).
- Desventaja de costos independientes de las economías de escala: las empresas ya establecidas pueden tener ventajas de costos establecidos, la mayoría tienden a ser intangibles, ejemplos: patentes, acceso preferencial a materia prima, derechos exclusivos, curva de aprendizaje (Porter, 2006).

Las ventajas competitivas de la empresa van a estar relacionadas con la capacidad de esta de negociar con los proveedores y con los compradores, por ende, la estrategia competitiva debe de tomar en cuenta ambos puntos. Al respecto, existen tres estrategias competitivas que puede utilizar una empresa:

- Liderazgo global en costos (Porter, 2006 p.51).
- Diferenciación (Ibíd).
- Enfoque o concentración (Ibíd).

Por las características propias del Beneficio de café Santa Rosa y los micro-beneficios de café, se van a desarrollar los tres puntos, con la finalidad de ir alineando la estrategia competitiva de ambas empresas.

El liderazgo en costos se basa en mantener bajos costos, sin descuidar la calidad ni los servicios; se trata de poder otorgar el mismo bien o servicio que la competencia a un menor costo, se resalta:

Exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de los gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de publicidad, ventas y otras (Porter, 2006, p.52).

Al tener bajos costos, se va contar con ventajas en las cinco fuerzas, que impulsan la competencia, las cuales van ir presionando en la capacidad de negociar y van a erosionar las utilidades de las empresas de la industria, sacándolas poco a poco del mercado, por tanto, la más resistente será la que sea capaz de producir la misma unidad al menor costo (Porter, 2006).

La estrategia de diferenciación se basa en crear algo único, que sea identificable en el sector industrial, lo cual debe de tener características propias, los consumidores y la industria lo debe de ver como algo único, al respecto, el autor señala:

La diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. También aumenta los márgenes de utilidad y con ello permite prescindir de la posición de costos bajos. Se levantan barreras contra la entrada gracias a la lealtad de los consumidores y a que los rivales deben de superar el carácter especial del producto. La diferenciación genera márgenes más altos de utilidad para enfrentar al poder de proveedores;

aminora además el poder de los compradores (...). Finalmente, la compañía que se diferencia para conquistar la lealtad de sus clientes estará mejor posicionada frente a los sustitutos de la competencia (Porter, 2006, p.54).

El enfoque o concentración es la tercera estrategia competitiva mencionada, la principal característica y diferenciación de las dos estrategias citadas, es que esta trata de acaparar, mediante un excelente servicio, a un sector determinado:

“Se basa en el supuesto de que la compañía podrá prestar una mejor atención a un segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos” (Porter, 2006, p.55).

La empresa puede tener una diferenciación o costos bajos (en algunos casos ambos), en un segmento del mercado, en otras palabras, puede ser una combinación de las dos primeras estrategias desarrolladas o solo una de ellas, en un segmento del mercado.

Las estrategias genéricas ponen en claro que no hay un tipo de estrategia que sea apropiada para todos los sectores, aunque, a decir verdad, diferentes estrategias pueden coexistir con todo éxito en muchos sectores (Porter, 1991, p.71).

Si una empresa desea conseguir ventaja competitiva en el sector, debe de tomar o elegir una ventaja competitiva que se lo permita y optar por un ámbito competitivo.

Tabla 7. Estrategias competitivas genéricas, según Michael Porter
Ventaja competitiva

		Coste inferior	Diferenciación
Ámbito competitivo	Objetivo amplio	Liderazgo en costes	Diferenciación
	Objetivo reducido	Centrado en costes	Diferenciación centrada

Fuente: Porter, 1990, p.39. The competitive advantage of nations

Se puede pensar en tomar todas las estrategias o intentar ubicarse en el medio de estas, en este sentido, Porter (1990) señala que sería el peor error que una empresa puede cometer, tanto así, que lo resalta como “mediocridad estratégica” (Porter, 1990, p.39).

2.1.2. Fragmentación industrial

La industria fragmentada se caracteriza por contar con un gran número de empresas que componen una industria, por lo general, empresas grandes, medianas y pequeñas. La característica principal es que ninguna cuenta con la capacidad de influir en la oferta y demanda, sin embargo, también tienden a contar con una gran variedad tecnológica (Porter, 2006).

Algunas de las industrias se encuentran fragmentadas por diversas razones y otras por razones históricas y no pueden ser explicadas mediante fundamentos económicos. Entre las principales causas de fragmentación se resaltan:

- Barreras débiles de entrada (Porter, 2006, p. 209-213).
- Ausencia de economías de escala (Ibíd).
- Ausencia de curva de experiencia (Ibíd).
- Altos costos de transporte (Ibíd).

- Altos costos de inventarios (Ibíd).
- Altas fluctuaciones de venta (Ibíd).
- Gran diversificación de productos (Ibíd).
- Barreras contra la salida (Ibíd).
- Regulación local (Ibíd).
- Prohibición gubernamental de la concentración (Ibíd).

La superación de la fragmentación es un punto importante para cualquier empresa que se encuentre en un mercado, para lo cual se necesita que la empresa genere cambios en los factores que han estimulado la propia fragmentación.

Entre los principales medios de romper la fragmentación se encuentran: crear economías de escala, estandarizar las necesidades del mercado, neutralizar los factores que estimulan la fragmentación, realizar adquisiciones parciales de otras empresas de la industria y por último, identificar la tendencia de la industria (Porter, 2006).

Algunas industrias no se han fragmentado por razones económicas, sino, porque se han estancado, lo cual es característico del mercado del café, entre las principales causas se encuentran: las compañías carecen de recursos o de habilidades, las compañías instaladas son miopes o conformistas y por último, falta de atención de empresas externas (Porter, 2006).

2.1.3. Infraestructura empresarial

Es uno de los pilares de toda empresa, puesto que, es la base donde se fundamenta toda la compañía. Se encuentra compuesta por los sistemas de políticos, la estructura

organizativa de la empresa y a la vez, involucra los procesos de producción de calidad, inventarios, gestión, etc.

El impacto estratégico de la infraestructura puede analizarse desde dos perspectivas: la contingente y la proactiva. Desde el enfoque contingente se sostiene que la infraestructura ha de configurarse con la finalidad de conseguir los objetivos de producción (o prioridades competitivas) definidos en conformidad a la estrategia de negocio. Por su parte, la perspectiva proactiva subraya el compromiso con la implantación de prácticas y políticas prometedoras por su contribución a crear capacidades de producción (Urgal, 2007, p.15).

2.1.4. Diamante de Porter

Porter (1991) analiza los determinantes de la ventaja nacional, e inicia con una interrogante común en las escuelas de economía “¿Por qué alcanza una nación el éxito en un sector en particular?” (Porter, 1991, p.110). La respuesta de dicha interrogante se encuentra en el Diamante de Porter, donde se lleva a cabo un análisis de cuatro componentes básicos de cualquier nación, con la finalidad de analizar el desarrollo del entorno, en el cual las empresas desarrollan las ventajas y la competición en un sector determinado.

Según el análisis realizado de las obras de Porter (1991), los componentes o atributos básicos de cualquier nación son:

- Condiciones de los factores (Porter, 1991, p.110).
- Condiciones de la demanda (Ibíd).
- Sectores afines y de apoyo (Ibíd).
- Estrategia, Estructura y rivalidad de la empresa (Ibíd).

2.1.4.1. Condiciones de los factores

Los factores a los cuales hace mención Porter son los productivos o insumos necesarios, para llevar a cabo una determinada producción, entre los cuales se denota: mano de obra, tierra, recursos naturales, capital e infraestructura. “Mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado” (Porter, 1991, p.110).

Una nación exportará todos aquellos bienes en los cuales tenga ventaja competitiva, en cuanto a los factores de producción, en otras palabras, los sectores que exportarán son aquellos que hagan un mejor uso de los factores productivos.

Porter (1991) afirma que tomar únicamente la tierra, mano de obra y capital como factores productivos es muy genérico y ambiguo, para poder desarrollar un análisis de competitividad en un sector, por lo tanto, agrupa los factores de la siguiente forma:

- Recursos humanos: la cantidad, cualificación, y coste del personal (Porter, 1991, pp.114-115).
- Recursos físicos: la abundancia, calidad, accesibilidad y coste de la tierra, agua, yacimientos minerales, reservas madereras (Porter, 1991, pp.114-115).
- Recursos de conocimiento: la dotación que la nación tenga de conocimientos científicos, técnicos y de mercado que importen para los bienes y servicios. Las fuentes de conocimiento se encuentran en las Universidades, los organismos estatales de investigación, las entidades privadas de investigación, instituciones oficiales de estadística (Porter, 1991, pp.114-115).
- Recursos de capital: la cuantía y coste del capital disponible para financiar la industria (Ibíd).

- Infraestructura: El tipo, calidad y coste para los usuarios de la infraestructura disponible y que afecte a la competencia, con inclusión del sistema de transporte, de la red de comunicaciones, los servicios postales de mensajería y paquetería, los métodos de pago o de transferencia de fondos (Ibíd).

2.1.4.2. Condiciones de la demanda

Porter (1991) considera que la condición de la demanda interior se define como: “La naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector” (Porter, 1990, p.110). Además, puntualiza que existen tres atributos de la demanda interior:

- La composición de la demanda interior (Porter, 1991, pp.129-147).
- La magnitud y pautas del crecimiento de la demanda interior (Ibíd).
- Los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados extranjeros las preferencias domésticas de una nación (Ibíd).

La demanda interior es la forma en la cual las empresas perciben e interpretan los cambios en los gustos y necesidades de los consumidores o compradores: “Los clientes entendidos y exigentes presionan a las empresas locales para que alcancen unos niveles cada vez más altos en lo concerniente a calidad, características y servicios de los productos” (Porter, 1991, p.133).

2.1.4.3. Sectores afines y de apoyo

Es la capacidad de una nación de tener sectores económicos conexos, lo cual les permite desarrollar capacidades de competición de forma conjunta, hoy hablamos de Cluster.

“La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos” (Porter, 1990, p.10).

Sectores conexos, empresas que tienen algún vínculo con un sector determinado y pueden compartir y coordinar actividades que se desarrollan dentro de la cadena de valor de dicha actividad económica o sector.

Es más fácil pensar en la coordinación, en empresas que producen productos complementarios, que en empresas que producen el mismo producto o producen sustitutos, pero en el mercado, en ocasiones, las empresas competidoras desarrollan actividades o partes del proceso productivo, de forma conjunta o compartida.

2.1.4.4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

Las metas, estrategias y forma de organización de cada sector varían mucho, pero también cambian de una nación a otra nación; es por esto, que se origina la importancia de la forma en la cual las empresas analizan, procesan y aplican la información que les transmiten los consumidores o compradores: “Las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica” (Porter, 1990, p.110).

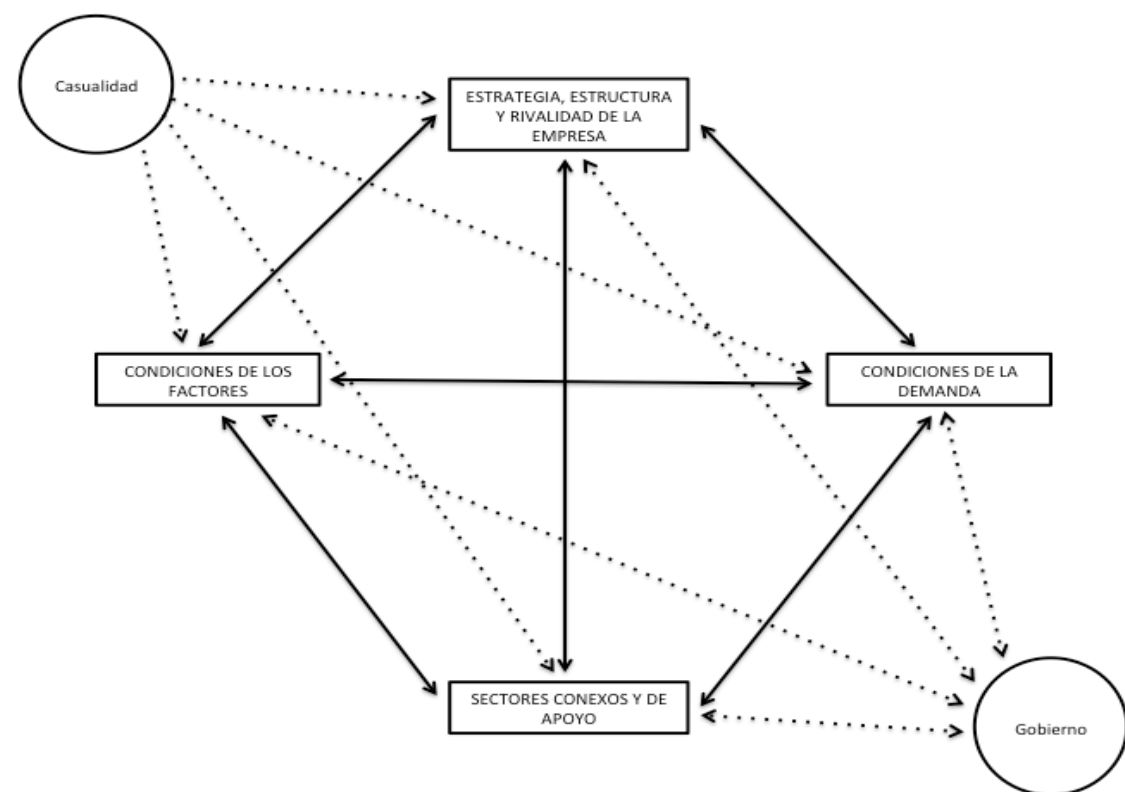
Las circunstancias de cada nación intervienen en la forma en la cual las empresas compiten y gestionan sus estrategias, por lo que, resulta vital las condiciones que cada nación le pueda ofrecer a cada sector económico.

En la medida en que es importante que cada empresa analice e interprete lo que le indican los consumidores y compradores, también lo es, que una nación analice e interprete

las señales de otras naciones, en los sectores de interés. “Las naciones alcanzarán el éxito en sectores donde estas metas y motivaciones estén en línea con las fuentes de ventaja competitiva” (Porter, 1991, p.160).

A continuación, se detalla la estructura del Diamante de Porter, la cual se encuentra compuesta de los cuatro atributos genéricos de cada nación, más la influencia de la casualidad y el gobierno:

Figura 4. Diamante de Porter.



Fuente: Porter, 1991, p.182. La ventaja competitiva de las naciones

2.1.4.5. El papel de la casualidad en el diamante

Según Porter (1990) los eventos o acontecimientos casuales no tienden a tener relación con las empresas y los gobiernos, y mucho menos las empresas o gobiernos pueden

intervenir sobre los mismos, dada su naturaleza. Algunos ejemplos: invenciones, cambios en las tecnológicas, cambios en los costos (como los ocasionados en las crisis del petróleo), cambios en los mercados financieros, cambios drásticos en la demanda, guerras, políticas internacionales, políticas de naciones extranjeras.

2.1.4.6. El papel del Gobierno en el diamante

El papel del Gobierno, en el Diamante de Porter, se define como: “El auténtico papel del Gobierno en la ventaja competitiva nacional es el de influir en los cuatro determinantes” (Porter, 1991, p.181). El Gobierno puede intervenir sobre los cuatro determinantes de forma positiva o negativa, pero esta materia queda a discreción de cada Gobierno, al igual que las consecuencias de sus intervenciones.

Los Gobiernos pueden intervenir de distintas formas: impuestos, subsidios, estimular sectores conexos, políticas que estimulen una sana estructura, política y rivalidad de las empresas, coordinación institucional y empresarial en objetivos y metas, educación de la población, infraestructura férrea y vial de la nación, entre otras.

2.2. Procesos

Ferrater (1941), citando a García, desarrolla la terminología de procesos de la siguiente forma:

Es el curso o serie de fenómenos sucesivos o vinculados entre sí que constituyen un sistema, una unidad o una totalidad. Esta definición meramente formal no basta, sin embargo, para caracterizar el proceso. Por una parte, el proceso necesita diferenciarse de la evolución, que es el paso de un estado a otro según una ley de desarrollo o

desenvolvimiento; por otra, ha de distinguirse del progreso, que puede considerarse como un proceso o una evolución en los cuales van incorporados valores. La distinción entre el proceso y el progreso ha sido puesta de relieve en los últimos tiempos con el fin de evitar las habituales confusiones entre las sucesiones de fenómenos naturales y las de fenómenos culturales. El proceso es propio de la naturaleza; el progreso de la historia y de la cultura (García, M, 1931, citado por Ferrater, J, 1941).

En nuestro contexto el proceso también responderá a una serie de pasos, que responderán a una lógica con la finalidad de alcanzar un objetivo específico, como la mejora en la productividad del beneficiado de café.

Finalmente, desde el punto de vista de una empresa, un proceso da cuenta de una serie de acciones que se toman en el aspecto productivo para que la eficiencia sea mayor. En efecto, las empresas buscan continuamente aumentar su rentabilidad produciendo más y bajando sus costos. Para ello diseñan sistemas de actuación que garantizan esta circunstancia luego de análisis pormenorizados. Un buen ejemplo de esta situación puede ofrecerlo el quiebre que significó la producción en serie con el fordismo considerando los tiempos inmediatamente anteriores; la misma permitió sacar al mercado autos en gran escala, haciendo que éstos pudiesen ser adquiridos por la población en general a un precio razonable (Editorial Definición, núm. Párrafo 4, 2015)

2.2.1. Logística interna

Según Porter, esta es la primera de las actividades primarias, que componen la cadena de valor, y también es conocida como logística de entrada.

Dado que las empresas necesitan, de alguna forma, gestionar y administrar sus actividades es cuando en esta parte de la cadena se incluyen actividades relacionadas con la “recepción de almacenamiento y la distribución de los insumos del producto, subdivididas en transporte interno, empaquetado, material handling” (Porter, 2011, p.39).

Estos suministros deben a su vez ir de la mano con la organización de las unidades operativas de la empresa, para que se cumpla con los objetivos planteados y que la compañía no sufra pérdida de clientes, retrasos ni costes extra.

Lo que se busca con la logística interna es la innovación de la cadena de valor de suministros, con la finalidad de organizar el trabajo manual de la empresa, mediante cambios enfocados a los avances tecnológicos, lo que impulsaría o reforzaría la ventaja competitiva de la compañía.

Esta ventaja, dentro de la logística interna, se puede establecer en tres pilares fundamentales como lo son: “la reducción de costes, tema que trataremos más adelante, el aumento de la eficiencia en los procesos y el incremento de la productividad” (Retos en Supply Chain, núm. Párrafo 1, 2014).

Retos en Supply Chain en la publicación del 2014, afirma que:

Estos tres elementos, sumados a la minimización de errores que facilita la introducción de los automatismos son la clave de la evolución en el área de logística que, a su vez, potencia la innovación y el desarrollo de nuevas técnicas (Retos en Supply Chain, núm. Párrafo 1, 2014).

2.2.2. Logística externa

También conocida como logística de salida. Para Porter (2011), se define como:

Actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto final entre los clientes, entre algunas de sus sub-actividades se encuentran el almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de reparto, procesamiento de pedidos y programación (Porter, 2011, p.39).

Esta actividad y todo el conjunto de operaciones que la enmarcan son las más visibles dado el contacto directo con los clientes o consumidor final, esto se da mediante:

El resultado de una tarea de planificación y gestión que debe aunar una visión focal y pormenorizada de las mismas, y una visión integral del conjunto de operaciones logísticas, tanto internas como externas, que se llevan a cabo en una compañía (Retos en Supply Chain, 2015).

La logística externa tiene como finalidad facilitar un producto finalizado, mediante una serie de actividades propias de ella; según la revista Retos en Supply Chain, (2015) se indica:

- Almacenamiento de productos finalizados y gestión de stocks: lo que busca esta actividad es alcanzar un nivel óptimo de satisfacción del cliente, la gestión de almacenes y stocks juega un papel crucial. Sin embargo, es importante destacar su íntima dependencia de una correcta planificación y gestión logística integral, que no parte de la consideración del producto finalizado, sino que contempla todos y cada uno de los eslabones de la cadena de valor de suministro.

- Una adecuada rotación de los productos almacenados: es fundamental como contar con un sistema que reduzca al mínimo las posibilidades de error en la expedición de mercancías, o que garantice un porte adecuado de las mismas.
- La distribución y la logística inversa: dependen no solo de una correcta gestión y ejecución de la expedición de las mercancías, o de una adecuada planificación de las rutas; la distribución y el retorno o la devolución de mercancías permite establecer un contacto directo con el cliente, por lo que su importancia estratégica es clave.

2.2.3. Diferenciación de procesos

Es un término que se utiliza, más que todo, en el marketing y lo que se pretende es separar en este caso los procesos de una empresa respecto a los de otra que realicen la misma actividad productiva.

La diferenciación de procesos busca, en nuestro caso (beneficiado tradicional o micro- beneficio), ofrecer procesos que permitan distinguir el producto y haciéndolo único o de mayor calidad, aumentando su valor, esto podrá distinguir una empresa de otra que realice el mismo proceso.

Contar con una diferenciación suele ser considerado como un consejo; sin embargo, hoy en día, debido a la gran cantidad de competidores que hay en el mercado y a las altas exigencias de los consumidores, contar con una diferenciación es un requisito que toda empresa o negocio debe cumplir si quiere alcanzar el éxito (Kojima, núm. Párrafo 3, 2013).

2.3. Estrategias de producción

La estrategia productiva es de vital importancia para el desarrollo de cualquier actividad económica; tiende a estar relacionada con los costos, con el mercado meta, marketing y el desarrollo tecnológico (va estar relacionado con I+D). A continuación, se desarrollan los puntos mencionados.

2.3.1. Costos

Según el diccionario de Eco-Finanzas los costos se definen de la siguiente manera:

En inglés cost. Es el conjunto de esfuerzos y Recursos que se han invertido para producir un satisfactor; es lo que se sacrifica por haber elegido cierta alternativa. En un sentido amplio, es la medida de lo que se debe entregar o sacrificar para obtener o producir algo. En una Empresa es el Valor de los insumos y Factores Productivos requeridos en la a producción. Los insumos o Recursos propios de la Empresa se valorizan en base a su Costo alternativo y los insumos contractuales al Valor establecido por contrato (Eco- Finanzas, núm. Párrafos 1-3, 2017).

Los costos también se clasifican en:

- **Costos directos:** Los cuales se pueden identificar de manera simple, como los costos fijos (salarios, materias primas, servicios de agua, luz, producción, distribución, etc.).
- **Costos indirectos:** Son más difíciles de identificar, puesto que no siempre están acorde con los gastos mensuales o anuales de la empresa; son los costos eventuales que debe pagar una empresa por una externalidad.

Cualquier empresa o compañía puede dividir sus costos en costos administrativos, los cuales representan los gastos en salarios, papelería, etc., Los costos financieros, que son, generalmente, los gastos en recursos de capital. Los costos de producción son los que se dan en la transformación de las materias primas, en el producto final. Y también se tienen los costos de distribución, aquellos gastos generados por el traslado del producto al consumidor.

2.3.2. Mercado meta

Es el sector o segmento de la población al cual va dirigido el bien producido o servicio ofrecido por una empresa. Para determinar el sector o segmento más adecuado para el producto ofrecido, es necesario realizar una serie de pasos con alteración, los cuales se encuentran centralizados en un estudio de mercado.

En este estudio de mercado se plasma el mercado meta bajo la recopilación, la transformación y el análisis de datos de oferta, la demanda, las expectativas del consumidor, las preferencias del consumidor, entre otras.

Los puntos clave sobre el mercado meta es saber, específicamente, hacia qué región va dirigida, es decir, acerca del género, edad y extracto económico; los cuales son determinados en el previo estudio, ya mencionado.

Kotler y Armstrong, consideran que un mercado meta consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir. (Kotler y Armstrong, citado por Thompson, 2006).

Stanton, Etzel y Walker, definen el mercado meta como el segmento de mercado al que una empresa dirige su programa de marketing. Otra definición de los mismos autores,

dice que un segmento de mercado (personas u organizaciones) para el que el vendedor diseña una mezcla de mercadotecnia es un mercado meta (Stanton, Etzel y Walker, citado por Thompson, 2006).

Philip Kotler, define el mercado meta o mercado al que se sirve como la parte del mercado disponible calificado que la empresa decide captar. Cabe señalar, que, según Philip Kotler, el mercado disponible calificado es el conjunto de consumidores que tiene interés, ingresos, acceso y cualidades que concuerdan con la oferta del mercado en particular (Kotler, citado por Thompson, 2006).

2.3.3. Marketing

Porter (2011) considera el marketing como “actividades mediante las cuales se crean los medios, que permiten al cliente comprar el producto y a la compañía introducirlo a ello: publicidad y promoción” (Porter, 2011, p.39). Por otra parte, Kotler y Armstrong (2012):

El marketing es la administración de relaciones redituables con el cliente. La meta doble del marketing consiste en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y mantener y hacer crecer a los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades (Kotler y Armstrong, 2012, p.3-4).

Autores como Kotler y Armstrong (2012) consideran que esta actividad se puede llevar a cabo mediante cinco pasos los cuales son:

- Entender el mercado y las necesidades y los deseos del cliente (Kotler y Armstrong, 2012, p.4).
- Diseñar una estrategia de marketing impulsada por el cliente (Kotler y Armstrong, 2012, p.4).

- Elaborar un programa de marketing integrado que proporcione un valor superior (Kotler y Armstrong, 2012, p.4).
- Establecer relaciones redituables y lograr el deleite del cliente (Kotler y Armstrong, 2012, p.4).
- Captar valor de los clientes para obtener utilidades y activo de ellos (Kotler y Armstrong, 2012, p.4).

2.3.4. Tecnología

Dentro de este apartado, se incluyen todas las tecnologías innovadoras implementadas por una empresa, desde tecnologías enfocadas a la documentación, hasta actividades de valor, telecomunicaciones, producción, contabilidad, distribución, etc.

Al respecto, Porter (2011) indica que el desarrollo tecnológico consta de:

Una serie de actividades agrupables en acciones tendientes a mejorar el producto y el proceso (...) Tendemos a asociar el desarrollo tecnológico al departamento de ingeniería o al grupo de desarrollo, pero casi siempre se realiza en muchas partes de la organización, aunque no se reconozca de modo explícito (Porter, 2011, pp.41-42).

Las tecnologías también son vitales para conformar una ventaja competitiva, ya que, les proporciona, a las compañías, efectos de diferenciación, de calidad, de disminución de costos, de eficiencia y de eficacia.

2.4. Revisión de investigaciones relacionadas

Se realiza una investigación de economía comparada, con la finalidad de tener aproximaciones académicas al tema de investigación, de lo cual, se puede extraer lo siguiente:

Diaz y Hartley (2014),

Los procesos de diferenciación del café, en la búsqueda de los mercados especiales o nicho discurren por dos dinámicas, que para distinguirlas ubicamos los extremos: las centradas en las certificaciones y las centradas en calidad. En la primera operan organizaciones cooperativas (Llano Bonito y en parte COOPETARRAZÚ), organizaciones de productores (AFAORCA), junto a empresas transnacionales (ECOM / FJ Orlich). En la segunda dinámica operan los micro beneficios y recientemente la cooperativa más grande de la zona (Coope Tarrazú) (Diaz y Hartley, 2014, p. 31).

- Sandí, Zúñiga y Montero (2007), señalan en su investigación:

En Costa Rica, la liberalización del mercado provocó reestructuraciones en la cadena de café. A nivel general, y durante la coyuntura adversa, el número de beneficios, casas exportadoras, firmas exportadoras y consumidores internos, fluctuó entre bajas, alzas no muy marcadas y constantes. En Tarrazú y Orosí, la cadena local de comercialización experimento cambios, como la integración vertical hacia arriba y hacia abajo, y el surgimiento de micro-beneficios (Sandí, Zúñiga y Montero, 2007, p. 114).

- Romero (2012) señala:

... Aunque las expectativas de la oferta nacional de café queda satisfecha tan solo con el consumo de café per cápita de los dominicanos, este mercado está siendo poco exigente en términos de calidad, inocuidad, trazabilidad, etcétera, no propiciando el interés por exportar y elevar la competitividad internacional basado en las mejoras de calidad como fuente acceso internacional (Romero, 2012, p.50).

- Sandí, Zúñiga y Montero (2007), señalan en su investigación:

..., los actores vinculados al beneficiado y exportación del grano, implementaron una serie de estrategias que responden a las exigencias del mercado ideológicamente condicionado, para mantenerse en la actividad. Es así, como ofrecen cafés certificados, aseguran al cliente trazabilidad, entran relaciones personales directas, y en general, buscan la especialización para obtener buenos precios en el mercado internacional (Sandí, Zúñiga y Montero, 2007, p. 114).

- Romero (2012), señala:

La producción de café tradicional en la República Dominicana tenderá a desaparecer en las próximas décadas y se diversificará entre los cafés diferenciados y/o especiales en pro de su competitividad internacional según las tendencias. Fuentes fiables consultadas coinciden en que los cafés diferenciados crecen con mayor rapidez que cualquier otro segmento en el mercado internacional (Romero, 2012, p.50-51).

- Sobre la comercialización Aburto (2012), señala:

Debido a que se cultivan diferentes calidades de café en el país, la estrategia de comercialización debe de incluir algunas variaciones:

- a) La introducción de marcas por zonas de producción, como Matagalpa y Jinotega, sería recomendable como parte de una estrategia de comercialización de café para mercados específicos.
- b) Agrupando estratégicamente a los productores de acuerdo con: calidad, sabor, regiones ecológicas, y nichos de mercado.
- c) El cuidado puesto en la recolección de calidades uniformes del grano cereza; en el beneficiado húmedo, mejorando la tecnología para el despulpado, el lavado y el secado del pergamino.

La meta del debería ser producir la mejor calidad posible para poder venderlo como café diferenciado por calidad con premios en el precio, en mercados específicos (Aburto, 2012, p.91).

- El consumo mundial de café orgánico o diferenciado seguirá en ascenso, en la última década se triplicaron las exportaciones a nivel mundial de este tipo de producto según reportes de la O.I.C. (Romero, 2012, p.52).
- Romero en su Tesis, señala:

..., es posible concluir que la estrategia de diferenciación es un factor clave para la competitividad, considerando que los cafés especiales son el segmento que mayor impulso demuestra en el comercio internacional y es la rama que más rápido crece incluso con mayor rapidez que cualquier otro segmento en mercados maduros (Romero, 2012, p.52).

De los planteamientos realizados por Romero (2012), señala que el café dominicano tiende a una diferenciación, considera que la diferenciación es un factor clave en la

competitividad. Además, en la tesis plantea que el mercado de cafés diferenciados crece con mayor velocidad que los demás sectores cafetaleros. Romero (2012).

Aburto (2012), señala en sus planteamientos que se cultivan distintas variedades de café en Nicaragua, por lo cual, deberían de implementarse marcas de café según las zonas cafetaleras, y las estrategias comerciales deberían de estar en función del mercado cafetalero específico. Coincide en el planteamiento de la presente tesis, en cuanto que el mercado de café, debe de ir en función de las características organolépticas del mismo y debe de buscarse una especialización.

Sandí, Zúñiga y Montero (2007) exponen como los actores vinculados a la exportación y proceso de beneficiado de café, generan un vinculación, trazabilidad y especialización, la cual les ha rendido frutos en cuanto a precios. Lo cual va de la mano, del planteamiento de la presente tesis. Además, concluyen que la liberalización del mercado del café provocó una reestructuración de la cadena del café y los efectos en Tarrazu y Orosi, donde se generaron integraciones verticales hacia arriba y hacia abajo y surgimiento de micro-beneficios de café.

Es curioso, como la liberalización del café, no tuvo la misma incidencia en otras zonas cafetaleras, como la zona cafetalera de Turrialba, aunque Costa Rica cuenta con zonas cafetaleras con características organolépticas propias, no tuvieron el mismo auge.

En la revisión de investigaciones relacionadas, no encontramos investigaciones académicas en las que se analice el segmento o estrato de mercado de Costa Rica que demanda café diferenciado, ni cuento estarían dispuestos a pagar por el mismo.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación, desarrolla un análisis sobre el beneficiado del café y tiene como eje principal, realizar una comparación de la cadena de valor del beneficiado tradicional del café desarrollado por el Beneficio Santa Rosa y los micro-beneficios de café de la zona, con la finalidad de comparar ambas cadenas de valor.

Se desarrollará una comparación de ambos procesos de beneficiado de café, mediante la teoría de cadena de valor de Michael Porter, con el objetivo de demostrar cuál de ambos procesos de beneficiado de café es más apropiado, para los pequeños y medianos productores del cantón de Turrialba, incentivando un mercado justo y equitativo según la competitividad.

3.1. Tipo de investigación

Se desarrolla una modalidad documental, con la finalidad de llevar a cabo un análisis, mediante la elaboración de diversas figuras y tablas que contendrán la información de ambas cadenas de valor.

La investigación tiene dos tipos de alcance. El primero es de tipo descriptivo que consiste en recolectar, organizar, describir, caracterizar, analizar y presentar los datos recopilados en la encuesta y bajo el método de observación. Este tipo de metodología cuenta con las ventajas de que es fácil, económico y no requiere de mucho tiempo para su aplicación.

El segundo es de tipo explicativo; con este método lo que se pretende es conceder respuesta a cierto tipo de causas o fenómenos que envuelven la investigación. Este tipo de

investigación tiene como ventaja que permite al investigador desarrollar más su conocimiento sobre la realidad del porque pasan o de cómo se dan las cosas.

Adicionalmente, se utiliza el tipo cualitativo, se va introducir en la investigación, mediante la explicación y aplicación teórica de cadenas de valor de Porter; la caracterización de variedades de café y el desarrollo del proceso de beneficiado del café.

Lo enriquecedor del análisis cualitativo es la versatilidad y capacidades para realizar un análisis de las variables. Se ha considerado la utilización de dos métodos investigativos, el inductivo y el deductivo:

- El método inductivo: El método permite analizar casos para extraer resultados, con la finalidad de plantear conclusiones de carácter general. Se podrá obtener a partir de la observación metodológica de la realidad que genera un hecho respecto a una teoría; la cual repite estos hechos constante mente una y otra vez.
- El método deductivo: Se obtienen conclusiones de un caso en específico; poniendo énfasis en la explicación y desarrollo de la teoría y abstracción de los modelos teóricos, lo cual se desarrollaría antes de realizar la recolección y desarrollo de datos empíricos.

3.2. Sujetos y fuentes de información

La información recolectada será de carácter primario y secundario; la primera está compuesta por entrevistas a los empresarios y a los encargados del beneficio y micro beneficio, acompañado de trabajo de campo y de varias visitas que se realizaron a los beneficios de café y micro-beneficios de café.

Las fuentes de información secundarias estarán compuestas por investigación bibliográfica, revisión documental e información de entes públicos.

La recolección bibliográfica se basa en el libro *Estrategia competitiva*, de Michael Porter (2006), dado que el autor es el principal expositor y creador de la teoría de cadenas de valor, además en el texto se realiza una amplia explicación sobre la competitividad.

3.3. Técnicas e instrumentos de investigación

La investigación se desarrolla mediante dos tipos de estudio, iniciando con el descriptivo y terminando con el explicativo, a continuación, se detallan ambos tipos de estudio:

- Estudios descriptivos: se utilizará con la finalidad de describir los hechos, tiene una fuerte vinculación con la observación, por tanto, va estar estrechamente relacionado con el trabajo de campo.
- Estudios explicativos: con el cual se buscará “el por qué” de los hechos y permitirá establecer relaciones causa-efecto, está relacionado con el análisis de la información.

Además, se utilizan técnicas para obtener información de las entrevistas, de forma paralela se utiliza la observación y el trabajo de campo. Entiéndase trabajo de campo como las visitas, reuniones con las personas encargadas del micro-beneficio y del beneficio tradicional y recorridos por las instalaciones.

3.4. Procesamiento y análisis de la información

La información recolectada mediante encuestas, trabajo de campo y entrevistas a las personas encargadas del micro-beneficio y del beneficio tradicional, se procesará y analizará

con el objetivo de aplicar la teoría de cadenas de valor de Michael Porter (2011), lo cual permitirá saber, cuál de ambas alternativas de beneficiado de café es mejor para los pequeños y medianos caficultores de la zona de Turrialba.

3.5. Alcances y limitaciones

El principal alcance es contar con una propuesta para los pequeños y medianos caficultores de Turrialba, como una posible solución a las dificultades económicas que están experimentando los caficultores de la zona.

La principal limitación es tener un conocimiento detallado más allá del Beneficio Santa Rosa y los micro-beneficios de café, dado que es información que está fuera del alcance y del control de ambas empresas, las cuales también son celosas con el manejo de la información.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DEL CAFÉ

4.1. Zonas productoras de café

Seguidamente, se presenta una tabla que contiene las características organolépticas de las distintas zonas cafetaleras de Costa Rica. Las características organolépticas son las características físicas del café que perciben los sentidos del ser humano.

Tabla 8. Características organolépticas de las regiones cafetaleras de Costa Rica

Región	Acidez	Cuerpo	Aroma
Valle Central	Alta y muy fina	Muy bueno	Muy bueno
Tres Ríos	Alta y muy fina	Muy bueno	Muy bueno
Turrialba	Normal	Poco	Bueno
Brunca	Excelente	Excelente	Excelente
Guanacaste	Bueno	Bueno	Bueno
Tarrazú	Alta, fina y no punzante	Bueno	Excelente
Orosi	De media a ligera	Bueno	Bueno

Fuente: Elaboración propia, con datos del I.C.A.F.E.

El cantón de Turrialba pertenece a la provincia de Cartago, con una población de 69.546 habitantes (INEC, 2012). Turrialba tiene una superficie de 1.642 km², de donde se encuentran cultivadas 8.500 hectáreas (ICAFFE, 2019). Estas regiones cafetaleras se encuentran situadas entre los 600 y 1.300 metros sobre el nivel del mar (ICAFFE, 2019).

La región productora de café de Turrialba es conocida nacional e internacionalmente, porque posee una amplia trayectoria en la producción de café. Esta región incluye los cantones de Paraíso, Jiménez, Turrialba y Siquirres (ICAFFE, 2017). La mayoría de fincas productoras de café se encuentran entre los 600 m.s.n.m. y los 1.300 m.s.n.m. (ICAFFE, 2019). Cuenta con una precipitación anual de 2.600 milímetros y una temperatura promedio de 21,5°C (ICAFFE, 2019). Además, los cultivos de café se extienden por 8.500 hectáreas, las

cuales se encuentran dedicadas a la producción de café, con suelos de origen volcánico y aluviales (ICAFFE, 2019).

La producción de café se realiza bajo la sombra de árboles de leguminosas y especies maderables, especialmente del árbol laurel. La maduración del café es temprana, la misma se prolonga debido a las múltiples floraciones, la misma se extiende de junio a febrero (ICAFFE, 2019)

El café de la zona de Turrialba posee características propias que lo identifican, entre ellas se encuentran:

- Cuenta con la influencia del clima del atlántico y del valle central oriental, lo cual, le da un clima especial para la producción cafetalera (ICAFFE, 2017).
- Es una zona de maduración temprana, siendo una de las primeras zonas del país en la que inicia la recolección del fruto de café (ICAFFE, 2017).
- Las características organolépticas (ICAFFE, 2019):
 - Acidez: Normal.
 - Cuerpo: Poco.
 - Aroma: Bueno.
 - Tamaño del grano: Grande.

4.2. Sectores de la industria del café

Como se mencionó en los antecedentes, la industria del café en Costa Rica se encuentra conformada por cuatro sectores, los cuales poseen una relación directa con el proceso de producción, procesamiento y comercialización del café a los consumidores finales.

Con base en el gráfico 1, a continuación, se detallan las principales características y funciones de cada sector en la industria del café.

4.2.1. Productores

Los productores de café son personas físicas o jurídicas que poseen plantaciones de café, estos llevan a cabo la recolección del fruto y lo comercializan con el beneficio de café, el segundo es responsable de procesar el fruto. También se dan casos donde las plantaciones de café y el beneficio pertenecen a la misma persona física o jurídica.

Los micro-beneficios de café mantienen una o varias propiedades dedicadas a la producción del café, además cuentan con la peculiaridad de que procesa únicamente la cosecha de la propia finca. No obstante, algunos procesan la producción de terceros productores a parte de la producción propia (pero son cantidades moderadas o pequeñas).

El Beneficio Santa Rosa tiene a su nombre propiedades dedicadas al cultivo del café, sin embargo, depende de la producción de café de terceras personas debido al tamaño y a la capacidad de beneficiado.

Por su parte, El ICAFE señala:

El 92% de los productores tienen un área sembrada de café menor de 5 hectáreas, en conjunto representan el 44% del área total cafetalera de Costa Rica. Un 6% de los productores tienen una superficie entre 5 y 20 hectáreas de café y representa el 21% del área cafetalera total, el 2% de los productores tienen plantaciones de más de 20 hectáreas las cuales representan un 35% del área total sembrada (ICAFE, 2016).

El 90% del territorio cafetalero de Costa Rica estaba sembrado de las variedades Caturra y Catuaí, a raíz de los problemas generados por el hongo de la roya en 2014, el ICAFE promovió un proceso de renovación de cafetales, sustituyendo las variedades de café susceptibles al hongo de la roya por variedades resistente al mal que aqueja al café, principalmente se ha sembrado la variedad de café Obatá (ICAFE, 2016).

4.2.2. Beneficiarios

Los beneficiarios de café compran el café en grano de los productores al precio de libre mercado (mercado definido por la oferta y demanda). Son los beneficiarios los que se encargan de procesar la fruta y convertirla en café pergamino, además lo almacenan hasta que el producto es entregado al torrefactor o exportador.

El proceso de beneficiado se puede llevar a cabo de diferentes formas, esto va a depender de la solicitud del comprador a la hora de realizar la compra del café.

El beneficiador para poder ejercer sus funciones de beneficiador debe estar inscrito ante el ICAFE y respetar las normas y exigencias ambientales. La utilidad del beneficiador es del 9% de los ingresos generados por la venta del café, una vez descontados los costos del procesamiento del fruto esto con base en el artículo N° 57 de la Ley N° 2762.

Como se ha mencionado en otros apartados la presente investigación gira entorno a dos procesos del café, el primero corresponde al beneficio tradicional y segundo al micro-beneficio de café, a continuación, se procede a detallarlos:

4.2.2.1. Beneficio tradicional de café

El beneficio tradicional de café es caracterizado por contar con una infraestructura tecnificada la cual recibe y procesa el café de un gran número de fincas cafetaleras de la región perteneciente a terceros, como se ha detallado anteriormente.

Según el artículo N°12 de la Ley N° 2762, la fruta del café es medida en un doble hectolitro (0,40m³). Los precios reflejados en las liquidaciones parciales y finales publicadas anualmente por el I.C.A.F.E., corresponden al precio de dicho doble hectolitro, el cual es pagado al productor que entregó la fruta al beneficio de café tradicional.

Una vez que el café es medido en el doble hectolitro, se procede a almacenarlo en un sifón junto a cafés de otras fincas (no se genera una distinción entre diferentes variedades de café, ni la altura de procedencia del grano) en otras palabras todo el café se almacena en el mismo sifón.

Al obtener una cantidad de café considerable se inicia el proceso de despulpado (popularmente es conocido como “chancado”). Consiste en extraer la cascara del fruto de café, por medio de maquinaria especializada (la máquina se llama despulpadora), una vez que el café es despulpado se procede a lavarlo para extraer desechos y limpiar parcialmente la miel que se aloja entre el grano de café y la cáscara.

Una vez realizado los procesos de despulpado y de lavado del café, es trasladado de forma manual o por medio de canoas al proceso de secado. El secado puede ser llevado a cabo por medio de secadoras verticales u horizontales. El Beneficio de Santa Rosa posee ambos tipos de secadoras, el café es secado hasta lograr el porcentaje de humedad deseado

por lo general se busca una humedad menor del 10% e igual o superior al 8% (Esto dependerá de la solicitud del comprador).

Una vez que el café es secado y alcanza el porcentaje de humedad deseado, se almacena en pergamino para protegerlo (delgada cascara que protege al grano). El almacenaje de café ocurre en grandes cilindros o en sacos colocados en cuartos preparados para aislar la humedad. Dependiendo de la negociación realizada para la venta, el café es vendido con el pergamino o sin él y es clasificado según la calidad (en primera, segunda o tercera calidad).

El beneficio convencional de café tiene la ventaja de almacenar grandes cantidades de café, lo que le permite tener ventaja en la negociación del precio de venta.

4.2.2.2. Micro-beneficio de café

En el micro-beneficio de café no se mezclan cafés de distintas variedades, alturas o fincas, dado que el café desde que se trabaja en las plantaciones es separado en lotes de café (según la variedad), durante todo el proceso de micro-beneficiado los lotes son respetados y procesados de forma independiente en todos los procesos del beneficiado, y el café es ofrecido por parte del micro-beneficio a los potenciales clientes en lotes.

Cada lote tiene características organolépticas propias. Se puede realizar dicho control porque el micro-beneficio procesa el café de una finca o pocas fincas y son cantidades de café reducidas y con controles desde las plantaciones.

El proceso de beneficiado del micro-beneficio y el beneficio de café es el mismo, la diferencia radica en que en el micro-beneficio el café se separa en lotes en todas las etapas del proceso de beneficiado y secado.

En cuanto al proceso de almacenaje este se efectúa en sacos, con una bolsa plástica en su interior para apartar el grano de la humedad lo cual mantiene al grano con un margen de humedad permitido por el cliente. En el almacenaje el café es clasificado para ser vendido en diferentes lotes con características propias de cada lote, el cliente (torrefactor o exportador que compra el café) tiene una claridad de las propiedades organolépticas del café que está comprando, lo que genera un valor agregado a favor del micro-beneficio de café.

4.2.3. Exportadores

Costa Rica exporta el 90% del café (ICAFFE, 2016). El exportador es una persona física o jurídica dedicada a vender el café de un tercero en los mercados internacionales, en otras palabras, es quien tiene los contactos y vínculos con clientes en diversos países.

Los exportadores deben de estar registrados en el Instituto de Café de Costa Rica y someterse a las disposiciones legales reglamentarias de la actividad según la ley N° 2762, la cual establece en el artículo N° 95, que el exportador no puede obtener ganancias superiores al 2.5% de utilidad neta del valor de la transacción, y cuando actúa como intermediario no puede obtener utilidades netas mayores a 1,5%.

4.2.4. Torrefactores

Los torrefactores les compran el café a los beneficiadores de café o a los exportadores (cuando el torrefactor se encuentra en otro país) y realizan el proceso de torrefacción del café,

realizan la comercialización nacional o internacional del café molido y empacado para convertirlo en el café que compramos en los supermercados.

En Costa Rica el 100% del café que se consume es abastecido por los torrefactores ticos (ICAFFE, 2016) mientras que el café que se comercializa es de dos tipos: el primero es 100% puro, el segundo es mezclado con azúcar (por lo general contienen hasta un 10% de azúcar) (ICAFFE, 2016).

El torrefactor es el encargado de convertir el café que le compra al beneficio (es café en grano de oro) en un producto para consumo final, listo para ser consumido y colocado en los supermercados.

4.3. Características nacionales del café

El café se introdujo en Costa Rica a finales del siglo XVIII, lo que marcó un antes y un después en el modelo económica, social y cultural de los costarricenses. La primera exportación de café tuvo como destino Panamá (ICAFFE, 2016).

El método de producción, plantación y recolección del grano de café es rudimentario en comparación con otros países, los cuales han implementado sistemas mecanizados de producción y recolección. No obstante, la ventaja de implementar un sistema de recolección de café manual en una zona como Turrialba, es la capacidad de seleccionar únicamente de granos maduros.

A diferencia de otras zonas cafetaleras Turrialba tiene una maduración temprana y el grano no madura uniformemente como en otras zonas cafetaleras (ICAFFE, 2016).

En términos generales se puede afirmar que en las plantaciones de café costarricense no se usan insecticidas, el control de malezas se efectúa con una mezcla de químicos y trabajos manuales.

La mayoría de productores en Costa Rica realizan enmiendas y 3 fertilizadas en el año, con alto contenido de nutrientes para apoyar el crecimiento de la planta. Los productores típicos utilizan fertilizantes físicos, químicos, así como orgánicos. Otra BPA¹ común que se realiza en el país es sembrar otros árboles en el cafetal, con el fin de incorporar mayor materia orgánica al suelo (NAMA, 2020).

Las fincas cafetaleras en Costa Rica constituyen un bosque de gran importancia en el país que contribuye con la conservación de las cuencas hidrográficas y limpieza del ambiente. En este sentido el Dr. Fournier Origgi (1995) biólogo de la Universidad de Costa Rica, concluye que dos hectáreas de café eliminan tanto dióxido de carbono del aire como una hectárea de bosque tropical virgen.

4.3.1. Tipo de café según sus características

Strickly Hard Bean (S.H.B): este estilo de café es producido únicamente en zonas que oscilan entre los 1.200 y 1.700 metros sobre el nivel del mar o tierras volcánicas. En cuanto a las características del grano de estas zonas presentan una taza alta de acidez, el grano es físicamente duro y tiene un buen aroma y cuerpo; por su parte la maduración del grano se retrasa.

¹ Buenas Prácticas Agrícolas

Entre las áreas de producción se encuentra las zonas que conforman la vertiente del Pacífico como: Alajuela, Heredia, centro del valle Central y, zona sur de San José y Cartago (la calidad Tarrazú se produce en esta área) (Cuadra, S, s.f. pp.4-5).

Good Hard Bean (G.H.B): esta variedad se produce en zonas que se encuentran entre los 1.000 y 1.200 metros sobre el nivel del mar. A diferencia del anterior este estilo presenta un excelente aroma y un buen cuerpo, con alta taza de acidez, pero al igual que el grado anterior su maduración es tardía. Estas se producen en las áreas como: Alajuela (Naranjo, Palmares, San Ramón) (Cuadra, S, s.f. p.5).

Hard Bean (H.B): al contrario de las dos variedades anteriores la producción del grano tiene una maduración media o incluso en algunas zonas temprana, este grano se produce a una altura entre los 800 y 1.200 metros sobre el nivel del mar. Contiene una taza de acidez sensible, con un buen cuerpo y aroma, y sus granos son duros, se producen en las zonas: bajas de San José, Alajuela y Heredia (Cuadra, S, s.f. p.5).

Medium Hard Bean (M.H.B): estos son producidos entre los 400 y 1.200 metros sobre el nivel del mar. Su taza contiene el aroma y el cuerpo correcto, además de contar con una acidez media y su grano se caracteriza por tener una dureza media, lo que lo hace tener un sabor dulce. Sus zonas de producción son: El General, Sabalito, Río Negro, Campos, Agua Buena, Cañas Gordas y San Vito (Cuadra, S, s.f. p.5).

High Grown Atlantic (H.G.A): este tipo de café es cultivado entre los 900 y 1.200 metros sobre el nivel del mar. Tiene un grano duro y de buen tamaño con una maduración media, la taza de acidez, cuerpo y aroma son menores a los cafés producidos en la meseta

central. Sus áreas de producción son: Orosi, Palomo, Ujarrás, Cachí, Santiago, Juan Viñas, Quiari, zonas del norte de Turrialba (Cuadra, S, s.f. p.5).

Medium Grown Atlantic (M.G.A): se produce en zonas con estaciones húmedas de larga duración entre los 600 y 900 metros sobre el nivel del mar. Su grano presenta grietas y es de una dureza menor a los M.H.B. Las condiciones climáticas afectan la taza por lo que limitan la acidez, cuerpo y aroma. Se produce en: valle de Turrialba, Sarapiquí, regiones de Cimarrón de Peralta (Cuadra, S, s.f. p.5).

Low Grown Atlantic (L.G.A): se produce en una altura baja que se encuentra entre los 200 y 600 metros sobre el nivel del mar. Esto hace que su grano sea blando y bastante agrietado; lo que hace que su taza sea regular dado que su acidez, cuerpo y aroma no son buenos. Se pueden encontrar en: zonas bajas de San Carlos y Sarapiquí (Cuadra, S, s.f. p.5).

Pacífico (P): este estilo tiene como zonas de producción las provincias con mayor temperatura del país como lo son: Alajuela, Guanacaste, Puntarenas y el Pacífico Norte. Se cultiva entre los 300 y 1.000 metros sobre el nivel del mar. Sus granos son pequeños y duros y la taza en algunas de estas zonas presentan un cuerpo y aroma gustoso (Cuadra, S, s.f. p.5).

4.4. Comercialización del café en Costa Rica

La globalización y el aumento en los medios de comunicación han provocado una mayor homogeneidad en el consumo de productos como el café, en donde las tendencias culturales occidentales están siendo adoptadas por países que recientemente han mostrado mayor apertura comercial, entre ellos se encuentran: China, Rusia y Corea. En estos países

el consumo de café crece rápidamente, en los países de consumo tradicional de café las importaciones se vuelven cada vez más estables y en ocasiones se contraen.

La tendencia decreciente e inestable en el precio del café genera presiones a la innovación e implementación de tecnologías que permiten reducir los costos unitarios de producción y transacción.

Para obtener mayores oportunidades en la comercialización del café la especialización y diferenciación se han convertido en los aliados de los micro-beneficios. Un requisito indispensable para la comercialización exitosa del café es garantizar la calidad por medio de certificaciones nacionales e internacionales, lo cual es un punto importante en cuanto a diferenciación.

El ICAFE destaca que el país vende todo lo que produce para exportar y para consumo nacional, a continuación, se desarrolla un detalle de la comercialización del café. Del cual se desprende que la cosecha 2014-15 se exportó el 82,5% de la cosecha y de la 2015-16 se exportó el 82% de la misma.

Tabla 9. Comercialización de Café, Cosecha 2012-13 a 2015-16

Ventas de café	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16
Exportaciones	1.758.581	1.600.632	1.515.719	1.746.043
Consumo nacional	403.784	282.456	320.061	384.195
Total	2.162.365	1.883.162	1.836.199	2.130.505

Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto del Café de Costa Rica (I.C.A.F.E.).

Es importante resaltar el tipo de café que se comercializa en Costa Rica. En el apartando anterior, se detallan las características de cada tipo de café, a continuación, se detalla la comercialización de café de Costa Rica, según cada tipo de café.

Tabla 10. Comercialización del café de Costa Rica, según el tipo de café en oro, cosecha 2011-12 a 2015-16

Tipo de Café	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16
Strictly Hard Bean (SHB)	1.630.071	1.533.052	1.403.441	1.273.423	1.569.089
Good Hard Bean (GHB)	69.443	52.748	46.099	31.240	29.769
Pacific (P)	41.910	24.669	31.829	19.238	23.282
Hard Bean (HB)	223.316	244.139	178.228	192.170	112.495
Medium Hard Bean (MHB)	253.162	236.624	154.180	249.788	362.199
High Grown Atlantic (HGA)	82.676	50.960	57.957	59.811	30.098
Medium Grown Atlantic (MGA)	15.577	19.684	10.846	10.079	3.303
Low Grown Atlantic (LGA)	777	489	582	450	271
Total, nacional	2.316.932	2.162.365	1.883.162	1.836.199	2.130.505

Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto del Café de Costa Rica (I.C.A.F.E.).

Del cuadro anterior, se extrae que la mayor comercialización de café de Costa Rica es café Strictly Hard Bean (SHB), representando para la cosecha 2015-16 un 73,6% del total de comercialización de café, seguido por el café Medium Hard Bean (MHB) que para la misma cosecha representó un 17,0% de las comercializaciones de café. A continuación, se detallan los tipos de café comercializados en la zona cafetalera de Turrialba.

Tabla 11. Porcentaje de ventas de café de la zona cafetalera de Turrialba, según sus características, cosechas 2010-11 a 2016-17

Tipo de café	2010-11	2012-13	2014-15	2016-17
Strictly Hard Bean (SHB)	26,5%	32,3%	35,7%	32,3%
Good Hard Bean (GHB)	4,4%	0,0%	0,0%	0,0%
Pacific (P)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Hard Bean (HB)	1,2%	6,1%	4,9%	0,2%
Medium Hard Bean (MHB)	1,1%	0,0%	0,3%	3,9%
High Grown Atlantic (HGA)	59,8%	43,8%	50,6%	45,1%
Medium Grown Atlantic (MGA)	5,9%	17,7%	8,4%	18,1%
Low Grown Atlantic (LGA)	1,1%	0,0%	0,0%	0,4%
Total de la región	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia, con datos del ICAFE (2020)

Del cuadro anterior, se logra apreciar que las ventas de café de la zona cafetalera de Turrialba se encuentran enmarcadas principalmente por el tipo de café High Grown Atlantic (HGA) representando para la cosecha 2016-17 el 54,1% de las ventas, seguidas por Strictly

Hard Bean (SHB) representando el 32,3% de las ventas, entre ambos tipos de café representan el 77,4% de las ventas totales de café de la zona cafetalera en análisis. Se presenta una tabla, donde se exponen los países de destino de las exportaciones de café de Costa Rica.

Tabla 12. Destino de las exportaciones de café en oro, en sacos de 46kg, cosechas 2010-11 a 2015-16

País de destino	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16
Alemania	74.950	115.339	113.398	76.793	78.995	65.971
Bélgica	205.006	248.333	233.243	228.842	202.183	224.516
Bulgaria	0	0	0	0	16	0
Dinamarca	378	342	422	4.117	1.583	194
España	5.737	7.475	4.524	9.219	14.638	39.010
Estonia	0	0	16	69	52	0
Finlandia	0	7.288	37.962	31.657	11.012	15.422
Francia	17.472	26.906	17.478	20.251	18.547	21.029
Grecia	1.249	2.265	2.498	1.092	3.675	3.389
Holanda	52.968	64.716	59.447	61.765	44.939	39.096
Irlanda	833	1.668	1.213	0	0	2.937
Italia	62.388	81.422	55.982	43.327	50.925	62.639
Letonia	833	834	833	0	0	0
Lituania	0	9	38	30	30	0
Malta	0	417	0	0	0	0
Noruega	119	16.844	18.617	19.948	19.468	22.823
Polonia	1.667	0	0	0	0	418
Portugal	41.685	30.443	22.926	21.057	18.601	20.476
Reino Unido	20.066	17.933	19.783	24.213	26.428	37.413
República Checa	0	0	0	32	0	36
Rumanía	0	0	417	0	1.254	1.254
Rusia	833	2.496	3.333	3.371	2.006	4.201
Suecia	2.078	877	417	0	116	304
Suiza	1.250	0	432	4.500	9.757	0
Belice	0	0	0	833	0	0
Canadá	50.939	41.828	51.095	33.845	28.062	33.838
Chile	417	0	417	0	0	455
Colombia	0	0	0	3	0	0
Estados Unidos	898.833	985.270	994.409	844.965	760.490	844.948
México	3.259	1.671	4.987	2.880	4.130	5.834
Nicaragua	0	0	86	417	0	0
Panamá	0	379	0	0	0	0

Puerto Rico	0	0	450	0	0	0
República Dominicana	0	0	0	0	0	4
Venezuela	0	52.768	10.387	0	11.634	0
Afganistán	0	0	0	0	833	0
Arabia Saudita	0	417	417	834	32	8
Australia	39.744	45.424	48.511	46.359	68.370	66.428
Baréin	0	0	0	0	0	16
China	833	3.337	436	3.096	1.362	5.380
Corea del Norte	0	0	0	1.799	0	0
Corea del Sur	29.275	37.485	33.853	51.113	48.958	44.810
Emiratos Árabes Unidos	0	425	1.256	834	400	0
Hong Kong	417	0	397	0	136	0
India	0	0	9.853	0	0	0
Israel	16.383	25.173	30.398	13.998	30.147	28.366
Japón	52.133	39.048	25.578	25.465	25.626	26.723
Jordania	417	0	0	0	0	0
Malasia	833	832	1.249	1.662	1.248	0
Nueva Caledonia	0	4	378	2	1	0
Nueva Zelanda	5.834	5.147	5.176	4.771	18.518	10.171
Omán	1.195	0	794	396	0	396
Singapur	1.251	1.527	1.461	419	1.253	2.046
Tailandia	0	0	0	12	0	0
Taiwán	1.595	5.652	9.187	3.076	7.948	11.390
Territorio Palestino Ocupado	0	0	417	417	0	0
Egipto	0	0	0	417	0	0
Marruecos	4.582	5.002	4.995	3.324	4.167	4.161
Sudáfrica	8.187	1.667	2.093	1.668	2.462	2.919
Total	1.605.641	1.878.658	1.831.258	1.592.887	1.520.001	1.649.022

Fuente: Elaboración propia, con datos del ICAFE (2020)

De la tabla anterior, se extrae que los principales destinos de las exportaciones de café de Costa Rica son Estados Unidos y Bélgica, los cuales tienen como destino el 51,24% y 13,62% de las exportaciones de café respectivamente.

4.5. Consumo nacional e internacional del café

En la Tabla 12, se aprecia que Europa es el principal consumidor de café del mundo, los países de clima tropical son los principales productores de café, sin embargo, los

principales consumidores de café son los países de clima frío. América del Norte es el segundo consumidor de café del mundo y el principal destino es EE.UU.

Tabla 13. Consumo de café por regiones, en miles de sacos de 60 kg, periodo 2011-2015

Región	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15
África	10.447	10.571	10.704	10.815
Asia & Oceanía	28.329	28.745	30.516	31.609
Europa	50.239	50.845	50.608	50.870
México & América Central	5.135	5.198	5.239	5.257
América del Norte	26.631	27.492	27.901	28.035
América del Sur	24.587	24.167	24.426	24.717

Fuente: Elaboración propia con datos de la Organización Internacional del Café (I.C.O.).

El principal consumidor mundial de café en los últimos cinco años es Brasil, con un consumo de 19.720 millones de sacos para el 2010/11 y 21.000 millones de sacos para el 2014/15, seguido por Indonesia el cual tuvo un consumo en el 2014/15 de 4.167 millones de sacos y en tercer lugar se encuentra Etiopía con un consumo de 3.675 millones de sacos para 2014/15. Según la I.C.O. al 14 de octubre del 2016 se han consumido 151.3 millones de sacos de café de 60kg.

Tabla 14. Consumo de café en miles de sacos de 60 kg, para el periodo 2005-2014

Países	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Brasil	17.125	17.660	18.390	19.132	19.720	20.330	20.085	21.000
Indonesia	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.667	4.167	4.167
Pilipinas	1.060	1.720	1.820	2.125	2.175	2.175	2.175	2.175
Colombia	1.281	1.291	1.270	1.308	1.439	1.441	1.558	1.570
Etiopía	2.894	3.048	3.210	3.383	3.383	3.400	3.650	3.675
India	1.500	1.573	1.700	1.800	1.917	1.917	1.917	1.917
México	2.200	2.200	2.200	2.354	2.354	2.354	2.354	2.354
Venezuela	1.582	1.649	1.650	1.650	1.650	1.650	1.650	1.650

Fuente: Elaboración propia con datos de la Organización Internacional de café (I.C.O.).

El consumo nacional de café ha tenido un comportamiento peculiar y constante dado que en el periodo 1990/93 el consumo promedio fue de 375 mil sacos de 60 kg,

posteriormente se genera una disminución en el consumo y luego un repunte que se ha mantenido constante del 2010 al 2015 en 375 mil sacos de 60 kg.

Tabla 15. Consumo nacional de café en miles de sacos de 60 kg, periodo 2009-2014

País	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Costa Rica	375	375	375	375	375

Fuente: Elaboración propia, con datos de la Organización Internacional del Café (I.C.O.).

Se puede concluir que el consumo de café de Costa Rica es estable, sin embargo, no ha crecido en relación con el crecimiento del consumo agregado nacional ni en relación con el crecimiento del P.I.B.

Sobre el consumo per cápita de café, los países importadores son los que mas kilogramos de café consumen anualmente. “Durante el año 2015 destacan los casos de Finlandia y Suecia con 12.20 kg y 10.10 kg de café por habitante por año, respectivamente” (ICAFFE, 2016, p.17).

Tabla 16. Consumo de café por habitante en países importadores y exportadores de café, en kilogramos, periodo del 2013 a2015.

Países importadores				Países exportadores			
País	2013	2014	2015	País	2013	2014	2015
Finlandia	12,10	11,40	12,20	Brasil	6,03	6,02	6,08
Suecia	7,37	10,40	10,10	Costa Rica	4,62	4,55	4,55
Noruega	9,08	8,59	9,28	Venezuela	3,26	3,21	3,21
Suiza	8,34	7,56	8,06	El Salvador	2,61	2,60	2,64
Austria	8,82	8,30	7,80	Honduras	2,56	2,51	2,51
Dinamarca	8,78	8,00	6,90	Etiopía	2,21	2,27	2,29
Alemania	6,80	6,30	6,50	Rep. Dominicana	2,20	2,20	2,21

Fuente: Elaboración propia, con datos del Informe sobre la actividad cafetalera de Costa Rica, 2016

A la misma vez, de los países exportadores de café se puede extraer “los casos de Brasil, Costa Rica, Venezuela y El Salvador con consumos que oscilan entre 2.64 kg y 6.08 kg por habitante por año, durante el año 2015” (ICAFFE, 2016, p.17), siendo estos los países que sus habitantes consumen mas kilogramos de café anualmente.

4.6. Precio del café

Para la fijación del precio de café se toma como referencia el precio que rige en el momento de la negociación. El precio del café varía según la cantidad de café que se cosechó ese año, debido a que es un juego de oferta y demanda, por tanto, ante una caída en la producción de café se va generar una presión al alza del precio del café. También se pueden realizar compras de café a futuro mediante la fijación del precio y de la cantidad o solamente de la cantidad comprando al precio del mercado a futuro.

Las compras de café se hacen en dólares. Se puede comprar café al tipo de cambio vigente en el momento de la negociación o se puede esperar a que el tipo de cambio se movilizara hacia una situación beneficiosa para ambas partes de la negociación.

Habitualmente se realiza el pago a la llegada del producto, a la entrada en almacén o contra documentos, lo cual va depender de la negociación. Cuando la venta se realiza contra documentos el pago se efectúa antes de la llegada del café a su destino, dado que los documentos viajan en avión y el café viaja en barco.

Uno de los principales detonantes de fluctuaciones en el commodity del café son las heladas de Brasil, lo cual se debe a que Brasil es el principal productor de café mundo. Las floreas también inciden en el precio del café, las mismas pueden verse afectadas por un mal clima y no llegar a ser fértil la florea, con lo cual no se convierte en granos de café. En agricultura siempre existe un riesgo ligado a los cambios del clima.

Costa Rica es uno de los pocos países que a través del tiempo ha logrado cotizar su café por encima del precio internacional, esto se debe principalmente a la calidad de la tasa

de café que le permite que se cobren precios diferenciadores. Empero, esto no se da en la totalidad de la cosecha, pero sí se presenta en ciertas zonas del país.

El ICAFE señala lo siguiente sobre el precio internacional del café:

El Contrato C de Intercontinental Exchange (ICE), abarca los Cafés Arábica Suaves y permite las entregas de diecinueve países productores. Algunos de estos cafés se negocian al nivel de la “Bolsa” mientras que otros se negocian con diferenciales superiores o inferiores al precio base. Por tanto, es el mercado de referencia para el café de Costa Rica (ICAFE, 2015, p.22).

El precio internacional del café es solamente es una referencia del precio de venta, en la realidad los precios de venta del café se negocian por debajo y por encima de dicho indicador. En la siguiente tabla se detalla el precio al que el beneficiador vendió el café de exportación y el precio al que vendió el café para consumo nacional.

Tabla 17. Precio de exportación y de consumo nacional, en USD/46kg, periodo 2011-2015

	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Exportación	222.76	169.79	168.51	206.70
Consumo nacional	153.87	119.32	147.64	147.80

Fuente: Elaboración propia con datos del ICAFE.

Los datos muestran que en promedio el café exportado se vendió a un mejor precio que el café de consumo nacional. Esto se puede deber principalmente a la calidad del café exportado, normalmente se exporta la primera calidad. Se debe considerar que en ambos casos pueden existir valores extremos que generen presiones en el promedio.

Tabla 18. Precio promedio nacional de liquidación final al productor, cosecha 2010-11 a 2015-16

Composición	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16
Ingresos						
Ingreso por ventas de café	108.651,67	103.871,35	76.348,41	83.524,71	100.529,87	85.823,45
Otros ingresos	6,91	7,38	6,18	6,30	7,96	9,21
Ajuste calidades inferiores	0,00	0,00	155,80	55,75	52,98	19,97
Ingresos totales	108.658,59	103.878,73	76.510,39	83.586,75	100.590,81	85.852,63
Deducciones						
Gastos de beneficiado	8.326,99	8.264,61	8.564,16	9.647,74	9.844,46	9.901,46
Margen bruto (9%)	9.029,84	8.605,27	6.115,16	6.654,51	8.167,17	6.835,61
Deducciones totales	17.356,83	16.869,88	14.679,32	16.302,25	18.011,63	16.737,07
Mas, otros ajustes						
Dif. Rendimiento beneficio	734,88	781,06	289,49	615,60	243,65	224,84
Valor liquido bellota	1.664,60	365,40	195,51	395,92	368,63	8,05
Total otros ajustes	2.399,48	1.146,46	485,00	1.011,52	612,28	232,88
Menos, FONECAFE						
FONECAFE	616,56	607,45	619,39	679,37	662,50	684,22
Precio de liquidación						
Precio liquidación (CRC/fan)	93.084,68	87.547,86	61.696,67	67.616,65	82.528,95	68.664,23
Tipo de cambio (CRC/USD)	499,72	500,25	494,41	522,37	528,93	533,74
Precio liquidación (USD/fan)	186,27	175,01	124,79	129,44	156,03	128,65

Fuente: Elaboración propia con datos del ICAFE.

La siguiente tabla, muestra los precios de liquidación de los beneficios de café analizados en el presente estudio, es importante aclarar que el precio tomando como referencia para el análisis corresponde con el precio de liquidación por fanega publicado por el ICAFE.

Para los micro-beneficios la Campiña y Café Misión se toma el precio de liquidación correspondiente a “maduro”, mientras que para el Beneficio Santa Rosa se toma el precio de liquidación “maduro de zona alta”.

El micro-beneficio la Campiña se ubica en una zona alta (según la clasificación cafetalera) y el Beneficio Santa Rosa procesa cafés de zonas bajas y altas, por tanto, para que los datos sean comparables se toma únicamente la zona alta.

Tabla 19. Precio de liquidación de la cosecha, en colones, periodo 2012-2015

	2012-11	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17
Beneficio Santa Rosa	78.903,54	60.214,64	51.710,77	66.182,80	51.570,86	58.435,63
Micro-beneficio la Campiña	74.943,47	69.256,23	69.813,11	84.071,08	36.456,05	55.247,89
Micro-beneficio Café Misión	-	-	-	76.042,95	113.028,93	97.388,56

Fuente: Elaboración propia con datos del ICAFE.

Es importante resaltar que los datos correspondientes a la venta que realizaron los beneficiadores de café no se conocen, porque esta información es exclusiva de cada beneficiador, sin embargo, sí se conoce el precio de liquidación (lo que se pagó, por cada fanega a cada productor). En cuanto al micro-beneficio la Campiña procesa exclusivamente el café de la propia finca.

En síntesis, el precio del micro-beneficio Café Misión es superior a los demás en cuanto a las ventas, se debe a que han buscado un enlace directo con clientes en Holanda y EE.UU. además venden pequeñas cantidades de café seleccionadas mediante lotes de café y el restante café se torrefactan bajo una marca propia, con lo cual permite vender a un buen precio las calidades de segundas y terceras. El Beneficio Santa Rosa exporta parte de su cosecha a Italia, lo restante (segundas y terceras calidades) las coloca en el mercado nacional.

CAPÍTULO V: CADENA DE VALOR DEL CAFÉ

En este capítulo se desarrolla el análisis y la comparación de las cadenas de valor de los micro-beneficios de café citados y del Beneficio de café Santa Rosa, ambos ubicados en la zona cafetalera de Turrialba.

Para el desarrollo de la investigación se aplicaron encuestas a los dueños o encargados de los micro-beneficios de café de la zona cafetalera, según los datos facilitados por la oficina regional de ICAFE, con la finalidad de desarrollar un análisis comparativo. Para realizar el respectivo análisis se tomó en consideración la estructura de la figura 2, de la cadena de valor de Porter la cual está compuesta por cinco actividades principales y cuatro actividades de apoyo.

Para poder desarrollar un análisis comparativo de la competitividad de ambos procesos de beneficiado de café, se toma como referente las cinco fuerzas competitivas establecidas por Porter en el libro: La ventaja competitiva de las naciones. Además, se desarrollará un análisis de la estrategia competitiva establecido por Porter.

En la investigación se analizó el Beneficio Santa Rosa ubicado en Santa Rosa de Turrialba, El micro-beneficio Café Misión ubicado en Tuis de Turrialba, micro-beneficio La Campiña ubicado en la Victoria de Jiménez, micro-beneficio y Tostadora Gamboa ubicada en Pejibaye de Jiménez y Turrícafé ubicado en Tayutic de Jiménez. Para realizar un análisis más enriquecedor se tomaron como parámetros los micro-beneficios del Cantón de Jiménez, de estos se tomará en cuenta únicamente temas operativos del micro-beneficio, más no se tomarán características propias de café, ni precios de venta, ni características propias del cantón.

En el desarrollo de la investigación no se tomará en cuenta al Micro-beneficio de NATURALBA, dado que es una empresa dedicada al mercado cafetalero orgánico y los precios, procesos de secado y procesos de beneficiado tienen particularidades especiales, para garantizar la excelencia de un café orgánico. Tampoco se toma en cuenta la Cafetalera Quijales, dado que es una empresa que cuenta con su propia hacienda de café y el beneficio de café es propio de la hacienda cafetalera y no procesan el café de terceros, además, es la hacienda cafetalera más grande de Costa Rica y puede sesgar el análisis.

5.1. Análisis genérico de la cadena de valor de un beneficiado de café

En el presente apartado se expone e implementa la cadena de valor de Porter en los beneficios de café antes señalados. La figura 1 está compuesto por los eslabones del sector cafetalero, que son: proveedores de insumos, productores de café, beneficios de café, torrefactores y los consumidores finales.

5.1.1. Análisis de la Cadena de Valor:

Para iniciar el análisis de la Cadena de Valor de Porter de un beneficio de café, se exponerán las actividades de apoyo, como lo son:

5.1.1.1. Infraestructura

La infraestructura contempla diversidad de actividades que van desde la administración general, hasta los asuntos de gobierno. La infraestructura del beneficio de café se debe ajustar a las necesidades del mismo, el beneficio tradicional Santa Rosa mantiene una infraestructura amplia y costosa en comparación al micro-beneficio. Además, los micro-

beneficios son administrados por los núcleos familiares, mientras el Beneficio de Café Santa Rosa cuenta con una administración.

El Beneficio Santa Rosa posee una infraestructura entre cuatro mil y cinco mil metros cuadrados, la misma fue fundada hace ochenta y seis años, pero José Cruz la dirige como propietario desde hace treinta y tres años. Además, su infraestructura es mecanizada tanto para el proceso de beneficiado del café, como para el proceso de secado y almacenaje del café.

Los micro-beneficios de café poseen una infraestructura pequeña; todos cuentan con un proceso de beneficiado mecanizado, y con un proceso de secado del café artesanal. El único micro-beneficio de café que tiene un proceso de secado de café mecanizado es El micro-beneficio de Café la Campiña, los demás utilizan camas africanas o invernaderos para secar el café.

La finalidad del proceso de secado de café, es lograr un porcentaje de humedad que permita vender el grano con una excelente calidad. El proceso de secado en camas africanas o en invernaderos (al sol), puede tardar entre cinco y diez días, para obtener la humedad adecuada para una buena taza de café. Lo cual, dependerá de las condiciones climatológicas que afecten la zona y se recomienda cuando las cantidades procesadas son pequeñas, como en el caso de los micro-beneficios.

El método de secado mecanizado, se recomienda a productores que procesan grandes cantidades de café, como lo es caso del beneficio Santa Rosa. El proceso mecanizado puede tardar entre 25 y 30 horas para lograr extraer la humedad deseada del grano, este proceso es

más rápido y menos costoso cuando se trata de cantidades grandes, por una relación de economías de escala.

El almacenaje de café en los micro-beneficios, se realiza de forma manual y en sacos, mientras que, en el Beneficio Santa Rosa, se almacena el café en silos. Se resalta que la importancia de este proceso de almacenaje varía de un beneficiado a otro, como los micro-beneficios procesan cantidades menores la forma manual y en sacos les es más factible. Además, que al separarlo por sacos se puede clasificar el café por lotes (variedad, calidad, etc.); mientras que para el beneficio tradicional es más factible almacenar el producto en silos donde se mezcla todo el café.

5.1.1.2. Administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos, consiste en la búsqueda del personal más capacitado para desempeñar las funciones relacionadas en los diversos puestos laborales. También, se encarga de realizar actualizaciones continuas y mantener un entorno estable, en cuanto a las relaciones interpersonales de los trabajadores.

Con respecto al presente apartado, hay que destacar, que el recurso humano dentro de los micro-beneficios está directamente relacionado con el entorno familiar, por lo que, este recurso resulta importante e irremplazable.

El recurso humano del Beneficio tradicional de café, tiene bien definida sus actividades, funciones y responsabilidades dentro de la empresa, dentro del mismo existe un menor vínculo familiar de los dueños o accionistas con las operaciones de esta empresa.

EL Beneficio Santa Rosa es controlado por José Cruz (dueño), quien tiene cincuenta años de estar vinculado al sector cafetalero y treinta y tres años de estar al mando de la empresa. Además, posee estudios universitarios y conocimiento técnico muy alto del proceso de beneficiado.

Dos de los dueños de los micro-beneficios poseen estudios universitarios y los restantes dos solo han alcanzado primaria completa. El hecho de contar con estudios universitarios, les permite a los dueños de los beneficios tradicionales y micro-beneficios expandirse en el futuro y una mayor facilidad o comprensión del sistema comercial para realizar una exportación, lo que se convierte en una ventaja competitiva, sobre aquellos que no tienen un estudio que les permita realizar alianzas en el extranjero o análisis más completos de mercado.

El cincuenta por ciento de los micro-beneficios son de dueños vinculados al sector cafetalero desde la infancia, mientras que los restantes dos micro-beneficios, corresponden a dos empresarios que compraron una finca cafetalera e instalaron el micro-beneficio. En promedio, la experiencia de los cuatro micro-beneficios es de cuatro años y medio; el que más experiencia tiene es el micro-beneficio, La Campiña.

5.1.1.3. Desarrollo tecnológico

El desarrollo tecnológico está estrechamente relacionado con la innovación e investigación, en este sentido, en el proceso de beneficiado se han generado grandes cambios tecnológicos, especialmente se ha mejorado la maquinaria y se han aplicado tecnologías destinadas a reutilizar los recursos, para crear un producto más amigable con el medio ambiente. Estos cambios han transformado tanto el proceso del micro-beneficio de café,

como al beneficio tradicional de café en beneficiadores de café ecológicos o amenos con el medio ambiente con avances como: lombricultura, lagunas de filtración, disminución en el consumo de agua, energía, reutilización de desechos, entre otros.

En Turrialba, no se han dado grandes avances en cuanto a tecnología, la mayoría de la maquinaria del Beneficio Santa Rosa es la misma de hace varias décadas, han implementado maquinaria de lavado de café, la cual ahorra el 75% del coste del proceso de beneficiado y permite a su vez un mejor lavado del grano de café, manteniendo la homogeneidad del sabor al finalizar el proceso. El Beneficio Santa Rosa, cuenta con maquinaria y tecnología para trabajar mediante un sistema de economías de escala.

Por otra parte, los micro-beneficios analizados, han implementado sistemas que les permite ahorrar energía y agua, sin embargo, utilizan sistemas tradicionales en el proceso de beneficiado, y el secado lo realizan de una forma artesanal.

5.1.1.4. Adquisiciones

Consiste en la compra de los insumos que son utilizados en el proceso de beneficiado, tomando únicamente el proceso de beneficiado de café. En las adquisiciones es importante considerar el aprovisionamiento del café, la clasificación del aprovisionamiento y el taller para reparaciones de la maquinaria.

Asimismo, no hay una diferencia en la adquisición de insumos entre un micro-beneficio de café y un beneficio de café tradicional, sino en la escala de compras de insumos, lo cual es normal, por las diferencias de escalafón de ambos negocios.

El Beneficio Santa Rosa realiza el aprovisionamiento del café mediante silos, por un máximo de tiempo de tres meses con una humedad del 11%. No se puede almacenar el café por mucho tiempo en los silos, porque puede desarrollar hongos, de lo cual se puede concluir que los silos no resultan eficientes en el control de la humedad del café. Se subraya que mantener estable y baja la humedad del grano es un factor primordial para conservar la calidad y la vida útil del café.

En los micro-beneficios, se almacena el café en bolsas plásticas especiales para proteger el grano de café de la humedad, dichas bolsas plásticas se protegen con sacos agrícolas, en los cuales se apuntan las características del café que se encuentra en el interior del mismo, separándolos por lotes de café, altura, variedad y calidad. Mediante este método de almacenamiento, se puede conservar el café hasta un año, siempre y cuando la bodega tenga la construcción adecuada.

Durante el proceso de beneficiado, el Beneficio Santa Rosa clasifica el café en primera calidad, segunda calidad y tercera calidad, este es un proceso que la maquinaria realiza automáticamente. La primera calidad corresponde a un grano que no tiene daños, la segunda calidad es un grano que está despuntado o tiene un leve defecto y la tercera calidad responde a un grano que está quebrado.

En el caso de los micro-beneficios, este proceso no se lleva a cabo automáticamente, sino que subcontratan a una planta de alistado y clasificado, la cual se encarga de clasificar el grano en primera, segunda y tercera calidad.

Dentro de las adquisiciones, recae la capacidad que tienen los beneficiados de contar con personal calificado o de contratar servicios para la reparación de la maquinaria. En otras

palabras, se debe de considerar las posibilidades de que los beneficiados cuentan con alguien capacitado para realizar las reparaciones de la maquinaria o si deben de subcontratar dicho servicio.

El Beneficio Santa Rosa cuenta con una persona que desarrolla las labores de reparación y de mantenimiento de la maquinaria, como funciones alternas a las funciones principales que desempeña, por lo cual, solamente hace reparaciones sencillas de la maquinaria, mientras que las reparaciones complejas las subcontratan a una empresa especializada.

Los micro-beneficios no poseen conocimiento técnico de mantenimiento ni de reparación de maquinaria, deben subcontratar el servicio de mantenimiento y reparación de la maquinaria.

5.1.1.5. Logística de entrada

En el proceso de logística de entrada, se lleva a cabo la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos, ósea, del café.

En la logística de entrada, se generan diferencias entre el beneficio tradicional y el mico-beneficio, debido a que el café que recibe el micro-beneficio fue recolectado y separado en distintos lotes de café (en variedades) y se recolecta únicamente el grano maduro; mientras que en el beneficio de café tradicional recibe café de distintas fincas, alturas, variedades y con distintas maduraciones.

En los micro-beneficios de café, se realiza una selección previa al proceso de beneficiado, según variedad, altura y maduración, lo cual, les permite otorgar un mayor valor

a la calidad del grano. El beneficio tradicional de café, no realiza ninguna selección previa al proceso de beneficiado, se mezcla el café en el mismo orden que llega el grano a la planta de beneficiado.

En este sentido, el Beneficio Santa Rosa no lleva a cabo un inventario, dado que el propietario, José Cruz, trabaja todos los días en el Beneficio. Él indica que el inventario que sigue no es muy complejo. El manejo del inventario en dicho beneficio no es tan complejo dada la gran experiencia que tiene el propietario y los empleados del mismo y laboran con el mismo sistema de inventario desde hace varios años.

Por otra parte, los micro-beneficios de café no poseen un control del inventario como tal, lo que siguen es un control del café almacenado en la bodega. El cual es almacenado y controlado como se mencionó anteriormente, por esquivas de sacos con el grano de un lote determinado, el cual cuenta con un rotulo o etiqueta con las características del grano.

La logística de entrada de insumos de los micro-beneficios y de los beneficios tradicionales de café es muy similar, ambos necesitan de los mismos insumos, con diferencia en las escalas (un beneficio tradicional de café puede utilizar hasta 10 veces o más insumos que un micro-beneficio), pero los proveedores tienden a ser los mismos.

Finalmente, dentro de la logística de entrada se encuentran los proveedores. Se entiende como proveedores, aquellos productores que comercializan su café con el beneficio de café.

El Beneficio Santa Rosa procesa el café de unas 900 a 1200 fincas, esto varía cada año, mientras que los micro-beneficio procesan el café de las fincas de ellos mismos y de una

o dos fincas más adicionales, siempre y cuando se trate de cantidades pequeñas de producción.

5.1.1.6. Operaciones

Son todos aquellos procesos de transformación por los que pasa la materia prima, para llegar al producto final. Hay que hacer la salvedad, que el producto final de los beneficios de café, es el café en grano de oro o el café en pergamino, el cual es vendido a un torrefactor, para que este realice el tueste del grano y lo coloque en el mercado para el consumo final. El proceso de transformación en los micro-beneficios de café y beneficios tradicionales de café es el mismo, lo que cambia es la escala de la maquinaria.

Los micro-beneficios de café analizados, desarrollan el proceso de despulpado mecanizado, de igual forma, lo lleva a cabo el Beneficio Santa Rosa. En cuanto a la operación, hay una diferencia notable en el secado del café, los micro-beneficios de café lo efectúan mediante un método artesanal llamado, “camas africanas” o secado en invernaderos, mientras que el Beneficio Santa Rosa lleva a cabo todo el proceso de secado de forma mecanizada.

De los micro-beneficios de cafés entrevistados, solamente micro-beneficio la campiña contaba con secado mecanizado, sin embargo, realiza un pre-secado de café en invernadero y camas africanas.

Tabla 20. Capacidad de despulpado y secado del Beneficio y micro-beneficios de café encuestados

Beneficio de café	Capacidad de despulpado (Fanegas por hora)	Capacidad diaria de secado en invernadero (en fanegas)	Capacidad diaria de secado en cama africana (en fanegas)	Capacidad de secado de secado mecanizado
Beneficio de Café Santa Rosa	Entre 60 y 90	No tiene	No tiene	1000
Micro-beneficio la campiña	6	2	No tiene	15
Micro-beneficio Café Misión	3	No tiene	3	No tiene
Micro-beneficio y Tostadora Gamboa	3	No tiene	2	No tiene
Micro-beneficio Turricafé	4	No tiene	1,5	No tiene

Fuente: Elaboración propia

Santa Rosa posee 6 despulpadoras de café, cada una de ellas tiene una capacidad de procesar entre 10 a 15 fanegas por hora, en promedio logra procesar entre 60 y 90 fanegas por hora, lo cual va depender de la maduración del café que se ésta procesando.

La capacidad de beneficiado de los Micro-beneficios de café oscila entre 3 y 6 fanegas por hora, de igual forma, la capacidad de despulpado dependerá de la maduración del café; es decir, entre más maduro esté el grano de café, mayor será la capacidad del despulpado por hora de la maquinaria.

La capacidad de secado del Beneficio Santa Rosa es de 1000 fanegas por día, todo el proceso de secado es mecanizado, incluyendo el transporte del grano de café y un pre-secado.

La capacidad de secado mecanizado del micro-beneficio La Campiña es de 15 fanegas por día, mientras que, en los demás micro-beneficios se realiza el proceso de secado en camas africanas y en invernaderos, estos presentan en promedio una capacidad de 2 fanegas por día. Sin embargo, la duración del secado en invernadero o camas africanas, va depender del sol, en este sentido, durante las semanas soleadas se aumenta la capacidad de secado.

En el proceso de operación en los micro-beneficios de café, en ningún momento, se mezclan las distintas variedades de café, puesto que se sigue un control y diferenciación del grano según: lote, altura y variedad. Los micro-beneficios, son más selectivos a la hora de procesar su grano de café y desarrollan el proceso con una selección previa, no mezclando los granos según los aspectos antes mencionados como si lo hace un beneficio tradicional.

El Beneficio Santa Rosa, procesó durante el 2015 unas 23,000 fanegas de 900 productores, y los micro-beneficios de café, durante la cosecha de 2015, alcanzaron en promedio 150 fanegas.

En cuanto al costo promedio de operaciones, ninguno de los encuestados cuenta con datos exactos. Tener claridad del costo promedio de operación, se considera importante dentro del rubro de mejora de competitividad de cualquier empresa, al no conocer el costo promedio de las operaciones puede dispensar una fuga del capital o una merma en las ganancias. No contar con los mecanismos adecuados para llevar un control del coste de operaciones podría derivarse en una disminución de la competitividad tanto para el Beneficio Santa Rosa como para los micro-beneficios bajo estudio.

5.1.1.7. Logística de salida

El proceso de logística de salida abarca desde el almacenaje hasta la distribución del producto a los clientes. La logística de salida en los beneficios de café es el almacenaje y la venta del producto a las empresas torrefactoras quienes realizan la fase final del proceso, para que el producto esté listo para el consumo final y en general este proceso es bueno.

En cuanto a los micro-beneficios cuando llega el momento de la venta, el proceso de almacenaje proporciona un valor agregado al producto por las características de selección descritas en los apartados anteriores en este sentido, existe un mercado selecto de café con la disposición de comprar a un precio mayor el producto que posea cualidades, características y procesos específicos. En los micro-beneficios este proceso es muy bueno.

El micro-beneficio La Campiña y el micro-beneficio Café Misión realizan ventas de café, los demás micro-beneficios cuentan con una torrefactora de café, además tuestan y venden el café al detalle (empacado). Esto les da una ventaja competitiva a través de posicionar una marca propia en el mercado nacional e internacional.

Tabla 21. Precio de venta del café por quintal y según calidad

	Primera calidad	Segunda calidad
Beneficio Santa Rosa	Precio internacional del café + 40 USD	-
Micro-beneficio Café Misión	Entre 276 USD y 322 USD	Entre 115 USD y 161USD

Fuente: Elaboración propia

El micro-beneficio Café Misión vende la primera calidad a una tostadora holandesa, a un precio entre 276 y 322 dólares americanos por quintal. La segunda y la tercera calidad la vende junta entre 115 y 161 dólares americanos por quintal. El vender el producto mediante este tipo de transacciones es lo que permite llevar a cabo la estrategia de una relación óptima entre vendedor y comprador, dando a los clientes un producto de calidad según sus requerimientos.

La primera calidad la exportan y la segunda y tercera calidad la venden en el mercado nacional; la primera representa un 55% y las ventas del mercado nacional un 45%.

El micro-beneficio La Campiña vende el café según el indicador internacional del café, más un diferencial de 40 dólares americanos. Sin embargo, no detalló los precios a los cuales ha vendido el café. La volatilidad de los precios internacionales del café no permite tener una claridad o certeza del precio de venta. La volatilidad internacional de los precios representa un riesgo elevado, en especial para los productores de países en vías de desarrollo, quienes no cuentan con subsidios y se encuentran sujetos a las condiciones de grandes poderes financieros del mercado.

El beneficio de café tradicional, almacena el café sin distinción del lote de café, altura ni variedad y se dirige a un mercado de torrefactores convencionales, los cuales se encuentran dispuestos a pagar lo indicado en el precio internacional del café.

El Beneficio San Rosa exporta el 90% del café, el precio de venta es lo indicado en el precio internacional del café más 30 dólares americanos. Según se señala durante la entrevista, los 30 dólares americanos adicionales, corresponden a la trazabilidad del café de Costa Rica, pero los únicos compradores que reconocen dicha trazabilidad, son los de EE.UU.

5.1.1.8. Mercadotecnia y ventas

La mercadotecnia crea los canales por los que se induce la venta de los productos de la empresa mediante distintos métodos como estrategias enfocadas a la vinculación de las 4P's (producto, precio, plaza y promoción), o estrategias de marketing online, por segmentación o nichos de mercado, entre otras. Existen diferencias en las estrategias de mercadotecnia dado que el beneficio tradicional de café y el micro-beneficio de café están enfocados a mercados distintos.

El Beneficio Santa Rosa no participa en ferias de café, ni en eventos, dado que cuentan con muchos años de estar involucrado en el mercado y conoce sus compradores, además, no cuenta con intermediarios. José Cruz, el propietario, promociona el café, directamente, con sus compradores lo que le permite una vinculación más estrecha con sus compradores y le da la ventaja de no optar por un intermediario que se deje un porcentaje de las ganancias.

De los micro-beneficios de café, solamente el micro-beneficio Café Misión asiste a ferias y eventos de café. Sin embargo, no han tenido mucho éxito, dado que siguen teniendo como principal comprador a la misma empresa. Esto es porque pese a la divulgación del producto no han encontrado otros clientes que igualen o mejoren el precio de compra de su actual comprador.

Los micro-beneficios de la muestra contactan con intermediarios que realizan el proceso de exportación, pero la promoción del café la realizan ellos directamente.

5.1.1.9. Servicios

Es todo aquello que tiene como consecuencia una mejora directa en el producto, buscando una mejor calidad.

El Beneficio Santa Rosa brinda financiamiento a los productores cuando lo requieren, además, les venden el almacigo de café, en ciertas ocasiones financia el almacigo de café y también asesora a los productores. Lo que les genera un mayor valor agregado, dado que han diversificado la gama de servicios que le ofrecen tanto a los productores.

En oposición, los micro-beneficios no brindan financiamiento, ni asesoramiento, ni tampoco venden almacigo a los productores. Esto al contrario de los beneficios tradicionales

no se puede ver ni como una ventaja o desventaja, porque las cantidades producidas son menores y son producidas por ellos mismos y las empresas son manejadas por las familias.

5.1.2. Análisis del diamante de Porter:

Como se mencionó en la explicación del Diamante de Porter, este se encuentra compuesto de cuatro componentes básicos. El mismo tiene tres usos potenciales: a escala nacional, a escala regional y a nivel de empresa. Para el desarrollo del análisis, se tomará en consideración, solamente, el uso potencial del Diamante a nivel de empresa.

Asimismo, los cuatro factores pueden ser afectados por la casualidad o políticas implementadas por los gobiernos locales o nacionales que busquen aumentar o disminuir la competitividad de un producto en específico en este caso políticas que afecten o mejoren las condiciones de los productores y comercializadores de café. Otra de las políticas que influye mucho en este producto porque su precio está directamente ligado a las fluctuaciones internacionales por su cotización en bolsa, son todas las políticas económicas que afectan la inflación y el tipo de cambio.

A continuación, se desarrolla un análisis de los cuatro componentes del Diamante en el Beneficiado Tradicional y en el micro-beneficiado.

5.1.2.1. Condiciones de los factores

En las condiciones de los factores se denota: mano de obra, tierra, recursos naturales, capital e infraestructura (Porter, 1990). Sin embargo, estos factores son muy generales, por lo cual, en apartados anteriores cuando se menciona la cadena de valor de Porter, se constituyeron elementos que inciden sobre las condiciones de los factores, entre los cuales

se encuentra: recurso humano, recursos físicos, recursos de conocimiento, recursos de capital e infraestructura.

En cuanto al recurso humano, el Beneficio Santa Rosa mantiene en planilla varios empleados, dependiendo de la cantidad de café que procesen, contratarán trabajadores, el cual es calificado y el coste de la mano de obra es más caro, porque estos empleados poseen un nivel educativo mayor, entre ellos: técnicos, secretarías, contador, choferes, asistentes de oficina y un promotor.

Con respecto, a los micro-beneficios analizados son las propias familias las que trabajan los micro-beneficios, no obstante, las únicas excepciones son el micro-beneficio La Campiña y el micro-Beneficio Café Misión, los cuales contratan personal. La Campiña es trabajada por un solo empleado y es el mismo que administra la finca cafetalera, en el micro-beneficio Café Misión se contrata, por horas, a una persona; en ambos micro-beneficios se realizan las remuneraciones, según lo establecido en la ley.

El recurso físico del Beneficio Santa Rosa, provienen de muchas fincas cafetaleras, mientras que la cantidad de café de la propia finca poca, en comparación, con el café procesado de fincas de terceros. El recurso físico de los micro-beneficios es propio, procesan el café de sus propias fincas cafetaleras.

El recurso de conocimiento en ambos tipos de beneficiado es homogéneo, porque acceden a la misma información. El Beneficio Santa Rosa tienen claro el proceso de beneficiado y de potenciales clientes de los micro-beneficios de café, y viceversa. Tienen claro, que están dirigidos a clientes con distinta demanda de café.

El Beneficio Santa Rosa y los micro-beneficios de la zona de Turrialba, financieramente son financiados en un 90% a un 95% con recursos propios, dado que los financiamientos de entidades financieras e instituciones gubernamentales y no gubernamentales son reducidos. Este 10% o 5% restante que es financiado por un tercero, son ayudas que deben ser repartidas entre todos los productores de café del país y las ayudas para la producción del grano de café.

El Beneficio Santa Rosa cuenta con una infraestructura amplia y de mayor tamaño, lo que le permite desarrollar su actividad economía, mediante economías de escala, puesto que todo el proceso es mecanizado. Por su parte, los micro-beneficios cuentan con una infraestructura más pequeña y menos desarrollada, algunos de sus procesos aún son artesanales y manuales.

5.1.2.2. Condiciones de la demanda

La demanda interior se enfoca o compone principalmente de tres factores que son: los gustos, las preferencias y las necesidades de los clientes. Su principal objetivo es encontrar la respuesta para satisfacer dichas condiciones.

El Beneficio tradicional y los micro-beneficios se enfocan en sectores distintos de la demanda. El Beneficio Santa Rosa está orientado a torrefactores de café que comercializan una calidad estándar de café, mientras que los micro-beneficios analizados se enfocan a torrefactores que comercializan un café gourmet (alta calidad).

5.1.2.3. Sectores afines y de apoyo

Lo que se busca con este factor, según Porter (1990), es la conformación de lo que él denomina *Cluster*, permitiéndole a las empresas de una determinada rama de producción, una mayor ventaja competitiva y un mejor posicionamiento a nivel internacional, regional y nacional.

La Región de Turrialba, de la cual se origina este análisis, no contiene las características para la conformación de un *Cluster* de beneficiados de café. Sí se puede conformar una asociación, una cooperativa o una agrupación que les permita obtener ventajas competitivas.

Como se ha desarrollado en apartados anteriores, el Beneficio Santa Rosa y los micro-beneficios del análisis, trabajan de forma individual, por lo tanto, existe asimetría en la información.

5.1.2.4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

Porter (1990) esclarece, con este factor, que cada nación debe de proporcionar las herramientas necesarias a cada uno de sus sectores productivos para aumentar su ventaja competitiva, manteniendo en cuenta las circunstancias que afectan a esa nación específicamente. Toda estrategia tomada debe centrarse en las necesidades, estructura y rivalidad. También, debe contener las perspectivas del entorno interno para que la misma sea más eficiente y eficaz.

Los representantes y dueños del Beneficio Santa Rosa y los micro-beneficios analizados consideran que, en Turrialba, a diferencia de otras regiones cafetaleras, no se han

implementado las herramientas necesarias y que es una región cafetalera que se ha dejado “a la deriva”. Esto porque el gobierno como los compradores han potencializado otras zonas cafetaleras.

5.1.3. Implicaciones para el sector: beneficiado de café tradicional y el micro-beneficiado de café

Como se ha desarrollado en apartados anteriores, hemos recopilado que el beneficio tradicional de café cuenta con pocas prácticas de reutilización de los desechos, situación que sí atienden los micro-beneficios de café. Es de resaltar, que toda la producción se realiza mediante los parámetros y requisitos ambientales y de salud requeridos por los correspondientes.

Dicha diferencia resulta de vital importancia, ya que, son cada vez más los consumidores y las empresas que deciden optar por productos que cumplan con este tipo de características (amigables con el medioambiente), lo cual otorga una gran ventaja competitiva a favor de los micro-beneficios. Se debe de resaltar que ninguno de los micro-beneficios de café analizados, comercializan o procesan café orgánico, pero sus instalaciones son pequeñas, lo cual permite tener un mejor manejo de los desechos.

Por otra parte, aunque los beneficios tradicionales de café logran acaparar y producir (proceso de beneficiado) mayores cantidades de café, lo cual conlleva a tener costos menores por quintal producido en comparación con los micros-beneficios de café.

La trazabilidad de café que procesa el Beneficio tradicional, no tiende a ser la mejor, como se analizó anteriormente, dado que el beneficiado de café tradicional mezcla distintas

variedades en el proceso de beneficiado, cosa que los micro-beneficios evitan, seleccionando y produciendo el beneficiado por variedades separadas, lo que les permite tener granos con una trazabilidad de todo el proceso, por lo cual pueden colocarlo en el mercado nacional e internacional, a un mayor precio que el grano de un beneficio tradicional.

Seguidamente, se detallan los gastos en colones, en que incurrió el Beneficio Santa Rosa durante el periodo 2014 y 2013.

Tabla 22. Gastos del Beneficio Santa Rosa, 2014-2013

Concepto	2014	2013
Salarios de elaboración	59,030,632	80,039,206
<u>Cargas Sociales</u>		
Seguro social	16,369,461	22,033,118
Vacaciones	2,069,519	2,826,072
Aguinaldos	5,875,113	11,141,859
Incapacidad	28,674	20,504
Auxilio de cesantía	3,401,171	4,754,317
<u>Sacos</u>		
Sacos café consumo		114,600
Sacos café exportación	5,651,915	11,168,379
<u>Combustibles</u>		
Compras de leña	4,523,143	21,992,536
Diesel	13,843,654	14,950,187
<u>Seguros</u>		
Seguro de incendio	5,677,119	9,507,368
Seguro de riesgos profesionales	2,932,886	3,848,898
<u>Servicios</u>		
Electricidad	20,693,283	42,615,809
Fletes café oro	3,763,095	11,123,192
Laboreo de café a terceros		409,948
Aprovechamiento de agua	791,265	869,103
Tratamiento de broza	4,586,000	4,432,603
Análisis Emisiones de Humo	158,000	0
<u>Suministros</u>		
Hilos y tintas	118,650	1,136,588

<u>Tratamiento de agua</u>		
<u>Impuestos</u>		
Impuesto municipal	1,132,314	<u>1,318,243</u>
Total	<u>150,645,894</u>	<u>244,302,530</u>

Fuente: Elaboración propia, con datos suministrados por el Beneficio Santa Rosa, S.A.

El nivel de detalle de los gastos en los micro-beneficios de café no lo tenemos, porque estos no llevan un control detallado de la contabilidad; utilizan finanzas arcaicas y el control de los ingresos y de los gastos los llevan los mismos dueños. Sin embargo, se pueden hacer aproximaciones, dado que los gastos de los micro-beneficios son sencillos.

Todos los micro-beneficios cuentan con un máximo de un empleado, el cual tiene un salario mínimo de Ley. A continuación, se detalla el salario mínimo de Ley del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica:

Tabla 23. Salario mínimo diario de un peón agrícola en colones costarricenses, según datos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, periodo 2015-2018

Ocupación	Año 2018	Año 2017	Segundo Semestre 2016	Primer Semestre 2016	Segundo Semestre 2015
Peón agrícola	10.060,75	9.822,07	9.711,36	9.663,04	9,598.73

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del M.T.S.S. <http://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/lista-salarios.html>

Se adjunta el salario diario, porque los micro-beneficios contratan empleados únicamente para los días de la cosecha de café. No son empleados que laboren permanentemente en el micro-beneficio, tienden a tener otras labores y son contratados por horas o por los días de la cosecha.

Los micro-beneficios de café realizan el secado mediante camas africanas (de forma artesanal, mediante el sol), el consumo eléctrico es mínimo, solamente consumen electricidad las horas en las que el micro-beneficio esté en funcionamiento.

CAPÍTULO VI: Estrategia de competencia

Para el desarrollo de la estrategia de competencia, se toman como referencia las estrategias competitivas establecidas y las fuerzas competitivas que determinan la competencia en un sector, ambas teorías fueron creadas por Porter (Ver apartado 2.1.1 del presente documento).

6.1. Fuerzas competitivas:

Las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia según Porter (1991) son: “Poder de negociación de los proveedores, amenazas de nuevas incorporaciones, poder de negociación de los compradores, amenaza de productos o servicios sustitutos y rivalidad entre competidores existentes” (Porter, 1991, p.66).

La capacidad que tiene el Beneficio de Café y los micro-beneficios de Café de negociar con los proveedores la materia prima, es mínima. Lo anterior, se debe a que ninguno tiene una cuota de mercado relevante para incidir o presionar a los proveedores.

Sobre la amenaza de nuevas incorporaciones, es diferente para el Beneficio de Café Santa Rosa que para los micro-beneficios de Café. Para el primero, las amenazas de nuevas incorporaciones son bajas, porque se requiere de una inversión económica muy fuerte, para los micro-beneficios de Café el riesgo es mayor, puesto se requiere de una inversión económica baja y la zona cuenta con un gran número de fincas cafetaleras pequeñas.

Los compradores de café tienen una gran capacidad de negociación. Esta fuerza competitiva presenta una diferenciación entre el Beneficio de Café Santa Rosa y los micro-beneficios encuestados. El Beneficio de Café Santa Rosa vende el café con una calidad

estándar al precio del mercado internacional del café, por lo cual, el margen de negociación es reducido. Los micro-beneficios de Café, venden el producto a mercados selectos a precios que se encuentran por encima del valor del mercado internacional del café, pero son precios propensos a variaciones, por lo cual, se encuentran más expuestos a negociaciones con los compradores.

La amenaza de productos o servicios sustitutos es baja, dado que no existe un producto que tenga las mismas características que la fruta de café, no obstante, sí existen productos que poseen una composición similar a la del café, más no la fruta, ni las características organolépticas del grano.

La rivalidad entre el Beneficio Santa Rosa y micro-beneficios de Café es muy baja, dado que ambos están orientados en mercados distintos; sin embargo, la rivalidad entre los micro-beneficios de Café es alta, porque ambas están dirigidas a mercados similares y en ocasiones pueden vender el café a la misma empresa.

6.2. Estrategia competitiva:

La estrategia competitiva se basa en tres estrategias: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o concentración.

Lo que permite a cualquier empresa adaptarse al entorno en el que compite, es una buena planificación estratégica, que se plantee en el presente, para obtener beneficios en un corto plazo y mantenerlos o aumentarlos a largo plazo.

6.2.1. Estrategia por costes Beneficio de Café Santa Rosa

El liderazgo en costos, es la capacidad que tiene la empresa para disminuir los gastos y los costos, lo cual se traduce en una capacidad de poder vender, a un menor precio, que la competencia.

El Beneficio de Café Santa Rosa cuenta con un liderazgo en costos, dado que trabaja por medio de economías de escala, esta estrategia competitiva no es una estrategia aplicada en los micro-beneficios de Café.

El Beneficio de Café Santa Rosa ha enfocado su estrategia en economías de escala, sin realizar distinciones en variedades de granos, ni en la calidad de estos. De la misma forma, cuenta con productores de café estratégicos, los cuales poseen grandes extensiones de terreno cultivadas de café.

La sistematización en la maquinaria y la gran capacidad de beneficio que tiene el Beneficio Santa Rosa, le permite, competir dentro de la estrategia de costos.

En la siguiente tabla, las acciones estrategias son acciones dirigidas a solventar debilidades, con lo cual, se identifican problemas a resolver y la finalidad de mejorar la estrategia implementada por el Beneficio Santa Rosa.

Tabla 24. Acciones estratégicas: Beneficio Santa Rosa

Dimensión	Acciones estratégicas	Debilidad a superar
Organización del sector	Incentivar a los productores de café, para que se organicen y creen una cooperativa o asociación de café.	Falta de una asociación o cooperativa de café.
Calidad de materia prima	Mejorar la selección de productores que proveen la fruta del café al Beneficio de café.	El Beneficio Santa Rosa obtiene la materia prima de terceros y cuenta con una dependencia de los mismos.

Administración y operaciones	Promover las características organolépticas del café de la zona de Turrialba.	Altos costos de energía, agua y mano de obra.
Mercadeo	Mejoramiento de la imagen regional de la calidad del café mediante la pulsación de una marca y sello propio.	Promover las características organolépticas del café de la zona de Turrialba.
Infraestructura y maquinaria	Renovación de las instalaciones y la maquinaria.	Costos relacionados a la antigüedad de la infraestructura y maquinaria.

Fuente: Elaboración propia, a partir de entrevistas.

6.2.2. Estrategia por diferenciación micro- beneficios de Café

Con respecto de la diferenciación como estrategia competitiva, la misma implica que se cuente con un producto que tenga características específicas y especiales, convirtiéndolo en un bien único o es casi único, por ende, no necesita competir con precios, sino, competir mediante las características propias de su producto. Esta estrategia competitiva es la desarrollada por los micro-beneficios de café analizados, mas no por el Beneficio de Café Santa Rosa.

La estrategia competitiva centrada en costos o en diferenciación, se basa en la definición y en acaparar ciertos mercados, a los cuales está dirigido el producto o un sector determinado. Lo que se busca es acaparar un segmento del mercado, con la intención de poder satisfacerlo mejor un segmento del mercado y no tratar de satisfacer a todo el mercado.

El Beneficio de Café Santa Rosa, está dirigido a un mercado meta que compite en precios, mientras que los micro-beneficios de Café están orientados a un sector del mercado que compite mediante la diferenciación en la calidad del grano de café, lo cual, se refleja en los precios de liquidación al productor.

En la siguiente tabla, las acciones estrategias son acciones dirigidas a solventar debilidades, con lo cual se identifican problemas a resolver y la finalidad de mejorar la estrategia implementada por los Micro-beneficios de café.

Tabla 25. Acciones estratégicas: micro-beneficios de café

Dimensión	Acciones estratégicas	Debilidad a superar
Organización del sector	Incentivar mediante reuniones, charlas, capacitaciones y estudios a pequeños y medianos productores a crear micro-beneficios de café. Integración de los micro-beneficios de café.	Falta de asociación o cooperativa de café entre pequeños y medianos productores.
Calidad de materia prima	Incentivar y promover la calidad del producto, según las características organolépticas de la región, con estrategias de mercadotecnia (publicidad, participación en concursos, promoción online, etc.)	Falta de investigación de características organolépticas del café, según las distintas variedades y según los distintos puntos de la región cafetalera.
Administración y operaciones	Capacitaciones y asesorías técnicas para manejar la maquinaria y la gestión administrativas, con expertos en la formulación, gestión y evaluación de proyectos de emprendimiento.	Falta de capacitación técnica y administrativas.
Mercadeo	Se establece una estrategia de mercadeo, a través del: producto, precio y promoción. Con la finalidad de que los productores puedan crear su propia marca.	Poco posicionamiento en el mercado, de la calidad del producto.
Infraestructura y maquinaria	Ampliación de las instalaciones y maquinaria: bodegaje, secado, despulpado, etc. a través de ayudas económicas por parte del gobierno o instituciones no gubernamentales que les permita expandir el negocio y reducir costes a el área de producción	Todos los micro-beneficios analizados, cuentan con limitaciones de infraestructura y falta de maquinaria.

Fuente: Elaboración propia, a partir de entrevistas

Conclusiones

Mediante el trabajo realizado en la investigación, se puede llegar a varias conclusiones sobre la capacidad competitiva de la cadena de valor de café y proporcionar mejores alternativas para los productores de café, según sus condiciones. Las mismas obtuvieron al realizar la comparación entre un beneficio de café tradicional y un micro-beneficio de café. Las conclusiones arrojadas de la investigación son las siguientes:

- Al comparar la composición de la cadena de valor del café de un beneficio de café tradicional y un micro-beneficio de café, se llega a la conclusión de que ambos procesos son similares, la diferencia está en que el micro-beneficio de café trabaja mediante selección de lotes de café y el beneficio tradicional de café procesa el café sin distinción de altura, ni de calidad, ni de variedad de café.
- De lo anterior se generan ventajas competitivas para ambos tipos de beneficios de café. En el caso del micro-beneficio están compitiendo con un producto de alta calidad, mientras el beneficio tradicional cuenta con la ventaja competitiva del volumen la cual se asocia la producción a escala.
- Cuando se realizó la comparación de los distintos procesos de la cadena de valor entre un beneficio de café tradicional y un micro-beneficio de café, se concluyó que el proceso de la cadena de valor de un beneficio de café tradicional es mecanizado y cumple con una línea de industrialización totalmente mecanizada, además, en cuanto al secado, almacena el café en silos (tubos metálicos que almacenan gran cantidad de café). Mientras que los micro-beneficios de cafés analizados realizan la mayor parte del trabajo de forma manual y el secado lo realizan al sol, de forma artesanal, y almacenan el café en sacos.

- Si bien es cierto, el producto es el mismo dado que ambos sistemas de beneficiado procesan café. Pero el micro-beneficio obtiene un producto final de una calidad superior porque el grano es seleccionado minuciosamente desde la plantación y trabajado y procesado en lotes por variedad de café.
- Las estrategias de producción y comercialización son distintas entre el beneficio de café tradicional y el micro-beneficio de café. El primero funciona mediante economías de escala, y desarrolla una estrategia competitiva en liderazgo de costos, por tanto, puede vender el producto final a un menor precio que los micro-beneficios de café. Por su parte, los micro-beneficios de café analizados cuentan con una estrategia competitiva enfocada en la diferenciación, por lo que, el precio final de venta tiende a ser mayor que el del beneficio tradicional, además, venden una alta calidad de café a mercados selectos y gourmet.

Los productores de café del Cantón de Turrialba deben de buscar un enfoque dirigido a la diferenciación, dado que cuentan con pequeñas y medianas fincas cafetaleras o bien, podrían agruparse y formar entre varios productores de café, un micro-beneficio.

En la investigación no se encontró ninguna asociación de cafetaleros de la zona, ni ninguna cooperativa de café, lo cual puede ser un trabajo a desarrollar por parte de los pequeños y medianos productores de café, con lo que, podrían maximizar sus ventajas competitivas.

Referencias bibliográficas

Aburto, E. (2012). *Cadena Global de Café: El desempeño de Nicaragua*. Perspectivas Rurales, Nueva Época (09), 73-94.

Cicerón, R. (2017). *Citas y Proverbios*. Recuperado de: <http://www.citasyproverbios.com/cita.aspx?t=No%20saber%20lo%20que%20ha%20sucedido%20antes%20de%20nosotros%20es%20como%20ser%20incesantemente%20ni%20C3%20B1os>

Cifuentes, W, Pérez, M & Casares, M. (2011). *Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor*. Fundación CODESPA. Recuperado de: <https://www.codespa.org/app/uploads/metodologias-analisis-bajo-enfoque-cadenas-de-valor.pdf>

Cordero, E & Valenciano, J. (2015). *Gobernanza de las Empresas Dominantes en la Cadena de Café: El Caso de la Región de Turrialba, Costa Rica*. Revista de la Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Costa Rica. Volumen 35, N° 41. Recuperado de: <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/abra/article/view/7541/8797>

Cuadra, S. (s.f.) *Costa Rica un país 100% arábica*. Recuperado de: http://www.forumdelcafe.com/sites/default/files/biblioteca/f_06-costa_rica.pdf

Díaz, R, y Hartley, M. (2014). *Certificaciones y competencia en un espacio local: la cadena del café en León Cortés*. Cuadernos de Política Económica, Universidad Nacional, Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (CINPE), (003) 1-41.

Eco-Finanza. (2017). *Costo*. Recuperado de: <http://www.eco-finanzas.com/diccionario/C/COSTO.htm>

Editorial Definición. (2015). *Proceso Productivo*. México. Recuperado de: <https://definicion.mx/proceso/>

Escaith, H. (2012). *Cadenas globales de valor y (re)estructuración del comercio internacional: algunas implicaciones teóricas y políticas*. División de Estudios Económicos y Estadística, OMC. Recuperado de: [http://biblioteca.fundacionicbc.edu.ar/images/a/a4/Cadenas_globales_de_valor_Final3_\(1\).pdf](http://biblioteca.fundacionicbc.edu.ar/images/a/a4/Cadenas_globales_de_valor_Final3_(1).pdf).

Ferrater, J. (1941). *Diccionario de Filosofía: Procesos*. México. Editorial Atlante. Recuperado de: <http://www.filosofia.org/enc/fer/1941435.htm>

Gereffi, Gary. (2001). *“Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización. Problemas del Desarrollo”*. Vol. 32, núm. 125, México, IIEC-UNAM, abril-junio.

Hernandez, R, Fernandez, C y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. MacGraw-Hill International.

International Coffee Organization. (2017). *History*. Recuperado de: http://www.ico.org/icohistory_e.asp?section=About Us

International Coffee Organization. (2017). *Infografía sobre el Comercio Mundial del Café. CoffeeTradeStats*. Recuperado de: <http://www.ico.org/coffee-trade-statistics-infographics.asp?section=Estad%EDstica>

International Coffee Organization. (2017). *Estadísticas del comercio*. Recuperado de: http://www.ico.org/ES/trade_statistics.asp

International Coffee Organization. (2017). *Datos Históricos*. Recuperado de: http://www.ico.org/es/new_historical_c.asp

International Coffee Organization. (2017). *Acerca de las Estadísticas*. Recuperado de: http://www.ico.org/ES/about_statistics.asp

Instituto del Café de Costa Rica. (2016). *Informe Sobre la Actividad Cafetalera de Costa Rica*. Recuperado de: http://www.icafe.cr/wp-content/uploads/informacion_mercado/informes_actividad/anteriores/2016.pdf

Instituto del Café de Costa Rica. (2017). *Comercialización*. Recuperado de: <http://www.icafe.cr/sector-cafetalero/comercializacion/>

Instituto del Café de Costa Rica. (2017). *Historia del Café en Costa Rica*. Recuperado de: <http://www.icafe.cr/nuestro-cafe/historia/>

Instituto del Café de Costa Rica. (2017). *Estructura del Sector*. Recuperado de: <http://www.icafe.cr/nuestro-cafe/estructura-del-sector/>

Instituto del Café de Costa Rica. (2017). *Proceso de Liquidación*. Recuperado de: <http://www.icafe.cr/nuestro-cafe/proceso-de-liquidacion/>

Instituto del Café de Costa Rica. (2017). *Turrialba*. Recuperado de: <http://www.icafe.cr/nuestro-cafe/regiones-cafetaleras/turrialba/>

Instituto del Café de Costa Rica. (s.f.). *Regiones Cafetaleras de Costa Rica*. Recuperado de: <http://www.icafe.cr/nuestro-cafe/regiones-cafetaleras/>

Instituto del Café de Costa Rica. (2017). *Procedimientos*. Recuperado de: <http://www.icafe.cr/cicafe/industrializacion/procedimientos/>

Instituto del Café de Costa Rica. (2017). *Clima del Café*. Recuperado de: <http://www.icafe.cr/sector-cafetalero/clima/?zona=TLB>

Instituto del Café de Costa Rica. (2017). *Régimen Relaciones de Productores, Beneficiadores y Exportadores de Café*. Ley 2762. Recuperado de: http://www.icafe.cr/wp-content/uploads/leyes_y_reglamentos/Ley-2762.pdf.

Instituto del Café de Costa Rica. (2017). *Reglamento a la Ley sobre el régimen de relaciones entre productores, beneficiadores y exportadores de café*. N°28018-MAG. Recuperado de: http://www.icafe.cr/wp-content/uploads/leyes_y_reglamentos/Reglamento-a-la-Ley-de-Relaciones-entre-Productores.pdf.

Instituto del Café de Costa Rica. (2017). *Reglamento de administración de bienes muebles*. Recuperado de: http://www.icafe.cr/wp-content/uploads/leyes_y_reglamentos/Reglamento-de-Administracion-de-Bienes-Muebles-Version-Final.pdf.

Instituto del Café de Costa Rica. (2017). *Informes de Actividad Cafetalera*. Recuperado de: <http://www.icafe.cr/sector-cafetalero/informacion-de-mercado/informes-de-la-actividad-cafetalera/>.

Instituto del Café en Costa Rica. (2020). *Estadísticas del Sector Café Regiones Cafetaleras*. Recuperado de: <http://www.icafe.cr/sector-cafetalero/informacion-de-mercado/reportes-de-mercado/estadisticas-del-sector-cafe-regiones-cafetaleras/>

Kojima, A. (2013). *La diferenciación*. CreceNegocios. Recuperado de: <http://www.crecenegocios.com/la-diferenciacion/>.

Kotler, P, y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México. 14th ed. Pearson Educación. Recuperado de: <https://brandingconsultinggroup.files.wordpress.com/2018/01/marketing-version-para-latinoamerica-kotler-phillip-armstrong-gary.pdf>.

Nationally Appropriate Mitigation Actions. (2020). NAMA Café. Producción de café. Recuperado de: <https://www.namacafe.org/es/produccion-de-cafe>.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Costa Rica. (2015-2018). *Salario Mínimo por Ocupación*. Recuperado de: <http://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/lista-salarios.html>.

Parreaquirre, F. (2018). *Café de Costa Rica superó al de Brasil en precio de excelencia*. La República. Recuperado de: <https://www.larepublica.net/noticia/cafe-de-costa-rica-supero-al-de-brasil-en-precio-de-excelencia>

Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press, New York.

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara.

Porter, M. (2006). *Estrategia Competitiva: técnica para el análisis de los sectores y la competencia*. 36^a ed. Continental. México.

Porter, M. (2011). *Capítulo 2: La cadena de Valor y la Ventaja Competitiva*. Recuperado de: http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/ven_comp/cap2-ven.pdf.

Retos en Supply Chain. (2014). *Logística interna en el negocio: tu fuente de ventaja competitiva*. Recuperado de: <http://retos-operaciones-logistica.eae.es/logistica-interna-en-el-negocio-tu-fuente-de-ventaja-competitva/>.

Retos en Supply Chain. (2015). *Logística externa: la punta del iceberg*. Recuperado de: <http://retos-operaciones-logistica.eae.es/logistica-externa-la-punta-del-iceberg/>

Romero, F. (2012). *Variables que Inciden en la Competitividad Internacional del Café Dominicano*. (Trabajo fin de Máster). Universidad Nacional, Facultad de Ciencias Sociales, Centro Internacional de Política Económica (CINPE), Costa Rica.

Sandí, J., Zúñiga, C., y Montero, A. (2007). *Tarrazú y Orosi: Cambios en la Cadena de comercialización del Café y Estrategias ante la Liberalización del Mercado, 1989-2006*. Revista historia, (55-56), 99-117.

Thompson, I. (2006). *El mercado meta*. PromonegocioS.net. Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/mercado/meta-mercado.html>

Urgal, B. (2007). *¿Cómo influye la infraestructura de la producción en el rendimiento de las empresas manufactureras?*. Universidad de Vigo. Cuadernos de Gestión, Vol. 7, Nº 2, pp. 13-27. Recuperado de: <http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/721.pdf>

Van der Heyden, D y Camacho, P. (2006). *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas*. 2ª ed. Plataforma RURALTER. Quito. Recuperado de: <http://www.asocam.org/biblioteca/files/original/c4a5623030b5e76348c4758978331d7d.pdf>

Anexos

Anexo 1. Encuesta aplicada

**UNIVERSIDAD NACIONAL
CAMPUS OMAR DENGO, HEREDIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ECONOMÍA**

TESIS: LA CADENA DE VALOR DEL CAFÉ: COMPARACIÓN ENTRE MICRO-BENEFICIO DE CAFÉ Y BENEFICIO TRADICIONAL DEL CAFÉ, EN EL CANTÓN DE TURRIALBA, COSTA RICA.

Fecha de aplicación: _____

Nombre: _____

Puesto: _____

La encuesta está dirigida a los administradores y dueños de beneficios de café y micro-beneficios de café.

INTRODUCCIÓN: La presente encuesta tiene como propósito analizar la capacidad competitiva de la cadena de valor del café, comparando un beneficio de café tradicional y un micro-beneficio de café. La importancia de este análisis radica en determinar la mejor alternativa de producción para los pequeños y medianos productores de café, del Cantón de Turrialba.

A) Sobre el encuestado

1. ¿Cuál es su edad? (Años) _____
2. Género: () Masculino () Femenino
3. ¿Cuánto tiempo tiene de estar vinculado a la actividad cafetalera? (Años) _____
4. ¿Cuál es su nivel académico?

- | | | |
|-------------------------|---------------------------|----------------------------|
| () Primaria completa | () Secundaria completa | () Universidad incompleta |
| () Primaria incompleta | () Secundaria incompleta | () Universidad completa |
| () Técnico | () Auxiliar | |

B) Sobre la empresa

5. ¿Cuántos años tiene la empresa? _____

6. ¿Cuál es el tamaño de la empresa? (metros cuadrados) _____

7. En relación con la finca productora de café. ¿Cuál es la principal dificultad?

8. En relación con los compradores del café. ¿Cuál es la principal dificultad?

9. ¿De cuántas fincas procesa el café? _____

10. Sobre la condición de los factores: capital, mano de obra y tierra. ¿cuál considera que es su limitante y por qué?

C) Operaciones

11. ¿Cuál es la capacidad de beneficiado? (fanegas /hora) _____

12. ¿Cuál es la capacidad de secado?

a. Mecanizado _____

b. Artesanal _____

13. ¿El café es clasificado o separado en alguna parte del proceso?

14. ¿Cuentan con algún sistema de ahorro de energía?

15. ¿Cuentan con algún sistema de ahorro de agua?

16. ¿Cómo es el proceso de almacenaje del café?

17. ¿Cuántos quintales fueron procesados en el 2015? _____

D) Mercadeo y comercialización

18. ¿Participan en ferias de café o eventos?

No _____

Sí _____ Cual _____

19. ¿Promocionan en café directamente con clientes?

No _____

Sí _____

20. ¿El café se exporta o se vende en mercado nacional?

21. ¿Poseen alguna forma de promocionar el producto?

No _____

Sí _____

De qué forma lo promocionan:

E) Estrategia competitiva

22. ¿Cuál es la ventaja competitiva de Turrialba, respecto a las demás zonas cafetaleras?

23. ¿Cuál es la ventaja competitiva de su empresa, en relación a las demás de la región?

24. ¿Considera que su empresa se dedica a brindar un servicio de calidad o bajos costos?
