



Universidad Nacional de Costa Rica

**Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Economía**

**“Las cadenas de valor como elementos dinamizadores del
desarrollo local: caso de la empresa Unión Varsan de
Monteverde S.A.”**

Tesis de grado

Sustentantes:

**Mauren Arce Gutiérrez
Tomás Barrantes Vargas**

Campus Omar Dengo, Heredia.

Setiembre, 2023.



Universidad Nacional de Costa Rica

Facultad de Ciencias Sociales

Escuela de Economía

“Las cadenas de valor como elementos dinamizadores del desarrollo local: caso de la empresa Unión Varsan de Monteverde S.A.”

Tesis de grado

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

Sustentantes:

Mauren Arce Gutiérrez

Tomás Barrantes Vargas

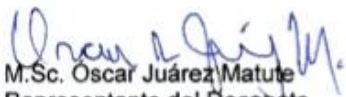
Campus Omar Dengo, Heredia.

Setiembre, 2023.

Hoja con Firmas de miembros del Tribunal Examinador



Facultad de Ciencias Social
Escuela de Economía
Universidad Nacional



M.Sc. Oscar Juárez Matute
Representante del Decanato
-Quien preside-
Facultad de Ciencias Sociales



Dr. Jorge Andrey Valenciano Salazar
Director
Representante de la Dirección
Escuela de Economía



Dr. Rafael Díaz Porras
Tutor



M.Sc. Fiorella Salas Pinel
Lectora



Ph.D. Gerardo Jiménez Porras
Lector



Mauren Arce Gutiérrez
Postulante



Tomás Barrantes Vargas
Postulante

Tel. (506) 2277-3000
Apartado 86-3000
Heredia
Costa Rica
www.una.ac.cr



Contenido

Índice de Esquemas	VI
Índice de Gráficos	VI
Índice de Imágenes	VII
Índice de Tablas	VII
Siglas y Acrónimos	IX
Dedicatoria	X
Agradecimientos	XI
Introducción.....	1
Capítulo 1. Generalidades de la Investigación	4
1.1 Antecedentes.....	4
1.1.1 Historia del café en Costa Rica	4
1.1.2 Historia de la región de Monteverde	6
1.1.3 Precedentes de investigaciones	10
1.2 Justificación y planteamiento del problema	13
1.2.1 Delimitación espacio - temporal.....	13
1.2.2 Relevancia de la investigación	14
1.2.3 Pertinencia de la investigación	14
1.2.4 Relación con el desarrollo	15
1.2.5 Pregunta problema de la investigación	16
1.3 Objetivos de la investigación	16
1.3.1 Objetivo general	16
1.3.2 Objetivos específicos	16
Capítulo 2. Marco Teórico	17
2.1 Sobre la cadena de valor	17
2.1.1 Enfoque desde la perspectiva de Michael Porter	17
2.1.2 Enfoque desde la perspectiva de Gary Gereffi y Karina Fernández-Stark	22
2.1.3 Enfoque desde la perspectiva de Carmen Altés para la cadena de valor del turismo.....	23

2.2	Conceptos de innovación	24
2.3	Teoría del benchmarking	28
2.4	Teorías acerca del desarrollo local	30
Capítulo 3. Marco Metodológico.....		33
3.1	Enfoque de investigación.....	33
3.1.1	Tipo de investigación	33
3.2	Universo de la investigación	34
3.2.1	Sujetos y fuentes de información	34
3.2.2	Muestra y conjunto investigado.....	35
3.2.3	Técnicas e instrumentos de investigación.....	35
3.3	Matriz Metodológica: definición conceptual y operacional de las variables.....	37
3.4	Cronograma: identificación de fases, actividades, plazos y responsables.....	39
Capítulo 4. Análisis de resultados.....		41
4.1	Composición de las cadenas de valor de la empresa Unión Varsan de Monteverde S.A.....	41
4.1.1	Cadena de valor del café en Costa Rica.....	41
4.1.2	Análisis de la empresa Unión Varsan de Monteverde S.A.	44
4.1.3	Cadena de valor del Café Monteverde.....	47
4.1.4	Cadena de valor de las cafeterías.....	57
4.1.5	Cadena de valor del ecoturismo y la educación	58
4.2	Actividades innovadoras que mejoran la competitividad de la empresa Unión Varsan de Monteverde S.A. en comparación con el entorno de la industria cafetalera	64
4.2.1	Entorno de la empresa Unión Varsan.....	64
4.2.2	Benchmarking de la industria cafetalera para la empresa Unión Varsan	69
4.2.3	Identificación de las actividades innovadoras de la empresa Unión Varsan	75
4.3	Análisis las condiciones internas y externas de las actividades innovadoras de la empresa Unión Varsan de Monteverde S.A. relacionadas con el desarrollo local.	81
4.4	Propuesta de lineamientos de política pública como generadora de integración institucional para el desarrollo local.	95

Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones	104
Referencias	111
Anexos	121
Anexo 1. Guía de entrevista a profundidad.....	121
Anexo 2. Guía de entrevista	126
Anexo 3. Guía de observación.	127
Anexo 4 . Lista de cotejo.....	127
Anexo 5. Guía revisión documental.....	128
Anexo 6. Fotografías recopiladas en la visita a Unión Varsan de Monteverde S.A.....	129

Índice de Esquemas

Esquema 1. Cadena de valor.	20
Esquema 2. Taxonomía de las innovaciones.	27
Esquema 3. Sectores de la industria del café costarricense.	42
Esquema 4. Sistema de valor Unión Varsan.	45
Esquema 5. Integración hacia adelante Unión Varsan.	46
Esquema 6. Actividades que desarrolla Unión Varsan.	47
Esquema 7. Generación de valor agregado de la cadena de valor del café de la empresa Unión Varsan.	55
Esquema 8. Cadena de valor del Café Monteverde.	56
Esquema 9. Cadena de valor del turismo de la empresa Unión Varsan.	63
Esquema 10. Gestión de la innovación de la empresa Unión Varsan.	81
Esquema 11. Transporte.	90
Esquema 12. Transporte.	90
Esquema 13. Alternativa de integración.	100
Esquema 14. Ruta al desarrollo.	103

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Costa Rica. Comportamiento de la producción de café, años cosecha 1999 a 2000 – 2005 a 2006.	5
Gráfico 2. Costa Rica. Participación del café en el PIB, período 2016 - 2019.	6
Gráfico 3. Costa Rica. Estimación promedio de turistas que realizaron los siguientes grupos de actividades, período 2017-2019.	9
Gráfico 4. Costa Rica. Producción de café fruta, cosechas 2017 - 2018 a 2021 - 2022.	43
Gráfico 6. Unión Varsan. Cantidad café fruta, años cosecha 2018 – 2023.	50
Gráfico 7. Unión Varsan. Visitación educativa, 2018 – 2022.	60
Gráfico 8. Unión Varsan. Visitación por turista, 2018 – 2022.	61

Gráfico 9. Comparativo de actividades de la cadena de valor dentro y fuera de Monteverde.....	77
Gráfico 10. Comparativo de servicios ofrecidos por las cafeterías dentro y fuera de Monteverde.....	78
Gráfico 11. Comparativo del portafolio de actividades incorporadas al ecoturismo y educación dentro y fuera de Monteverde.....	79
Gráfico 12. Unión Varsan. Cantidad de empleados por actividad, 2021.....	84
Gráfico 13. Unión Varsan. Salarios por actividad, 2021.....	85
Gráfico 14. Unión Varsan. Salarios anuales por actividad, 2021.....	86
Gráfico 15. Unión Varsan. Representación de los salarios por sector.....	86
Gráfico 16. Visitación de Life Monteverde, 2018 – 2022.....	92

Índice de Imágenes

Imagen 1. Cultivo de café Unión Varsan.	46
Imagen 2. Resultado de los tipos producción molienda de la empresa Unión Varsan.....	52
Imagen 3. Tostador de la empresa Unión Varsan.	54

Índice de Tablas

Tabla 1. Eslabones que componen las cadenas de valor del turismo en mercados emisores y receptores.....	23
Tabla 2. Tipos de innovación.	28
Tabla 3. Tipos de Benchmarking.....	29
Tabla 4. Instrumentos y técnicas de investigación.....	36
Tabla 5. Matriz metodológica de la investigación planteada.....	37
Tabla 6. Cronograma 2021 - 2023.	39
Tabla 7. Costa Rica. Estructura del sector cafetalero, años cosecha 2011-2012 y 2021-2022	43

Tabla 8. Costa Rica. Empresas tostadoras por tipo de gestión según especialización en producto. (% en total regional por producto). Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.	66
Tabla 9. Benchmarking comparativo dentro de Monteverde.....	73
Tabla 10. Benchmarking comparativo fuera de Monteverde.	74
Tabla 11. Costa Rica. Salarios mínimos del sector privado, 2021.	82
Tabla 12. Aporte estimado de turista a la zona por visita de 2 noches.	93
Tabla 13. Aporte anual de la empresa Unión Varsan a Monteverde por turismo.	94
Tabla 14. Aporte de Unión Varsan a Monteverde, 2021.....	94
Tabla 15. Costa Rica. Salarios no calificados, 2021.	95

Siglas y Acrónimos

B2C: *Business to Consumer*

BCCR: Banco Central de Costa Rica

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

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

GAM: Gran Área Metropolitana.

ICAFE: Instituto del Café de Costa Rica.

ICT: Instituto Costarricense de Turismo.

IICA: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

INA: Instituto Nacional de Aprendizaje de Costa Rica.

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería.

MEIC: Ministerio de Economía, Industria y Comercio.

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

MTSS: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

NAMA: Acciones de Mitigación Apropriadas a Nivel Nacional.

SBD: Sistema de Banca para el Desarrollo.

PIB: Producto Interno Bruto.

PYMES: Pequeñas y medianas empresas.

PYMPA: Pequeños y Medianos Productores Agropecuarios.

Unión Varsan o Varsan: Unión Varsan de Monteverde S.A.

Dedicatoria

Le dedico este trabajo a toda mi familia; especialmente, a mis padres, Denia Gutiérrez Castro y Olman Gerardo Arce Arce, quien, aunque ya no está en este mundo terrenal, siempre me impulsó a perseguir mis sueños y seguir adelante. Ambos me han dado todo y más para que pueda alcanzar mis metas, gracias a sus enseñanzas, principios y valores me he convertido en la persona que soy hoy.

También quiero dedicarle este trabajo a mi hermano, a quien admiro por su empeño, perseverancia y que es mi gran amigo, gracias por siempre escucharme y brindarme su apoyo en todo momento.

Además, dedico este trabajo a mi prometido por su comprensión y paciencia, gracias por ser mi apoyo incondicional, por siempre motivarme y enseñarme a tener equilibrio para dar todo mi potencial.

Mauren Arce Gutiérrez

Le dedico este proyecto a mi familia; especialmente a mis padres, Martha Vargas y Elías Barrantes; que son mi mayor soporte y ejemplo en la vida.

A mis hermanos por su apoyo y sus consejos.

A mi esposa, por su compañía y motivación a seguir adelante en la vida profesional.

Tomás Barrantes Vargas

Agradecimientos

Le agradecemos profundamente a la empresa Unión Varsan de Monteverde S.A, por brindarnos la oportunidad de desarrollar este proyecto, por la apertura a colaborarnos con toda la información que requerimos, así como por su compromiso de contribuir con la educación.

También agradecemos a nuestro tutor, Rafael Díaz Porras, por su compromiso, disposición y principalmente por su guía en el desarrollo de la tesis.

Finalmente, agradecemos a los lectores, Fiorella Salas Pinel y Gerardo Jiménez Porras, por sus valiosos aportes para lograr la mejor versión del proyecto.

Introducción

La economía de Costa Rica necesita nuevas propuestas de desarrollo para las regiones periféricas, principalmente por la importancia de potenciar el desarrollo local de las zonas alejadas del centro del país. Como ha sido una constante a través del tiempo, las empresas se concentran hacia el área metropolitana, lo que dificulta el acceso a oportunidades principalmente para la población de recursos más escasos; por lo tanto, es importante analizar las opciones de crecimiento empresarial en zonas con potenciales específicos, con el fin de fomentar el desarrollo endógeno.

Cada región tiene potenciales económicos característicos, en los cuales ha concentrado su desarrollo. En el caso de las regiones periféricas en Costa Rica, de acuerdo con las condiciones geográficas y climatológicas, es muy común el desarrollo agrícola, la actividad turística y comercial de acuerdo con las características propias de la localidad, por ende, es una buena alternativa que exista una combinación de varias actividades con el fin de darle más solidez a los negocios aprovechando las ventajas competitivas.

El país se caracteriza por su exuberante naturaleza, lo que le ha permitido aprovechar muy bien para el desarrollo de la actividad turística, con millones de visitantes extranjeros al año; además, se dan actividades agropecuarias, de las cuales viven muchas de las familias. El foco de estas actividades se presenta en zonas distantes del desarrollo empresarial del país, por ello, es importante estudiar a detalle la manera en la cual se puede explotar las ventajas competitivas que ofrecen las zonas periféricas y la manera en que las empresas instaladas obtienen provecho y a la vez son promotoras del desarrollo local.

Este estudio pretende profundizar en el entendimiento de las cadenas de valor como un medio integral de generación de desarrollo local como resultado de las acciones empresariales que buscan diversificar sus negocios. La actividad económica clave para este estudio de caso es la producción cafetalera que se va a analizar en un momento en que la economía se caracteriza por su potencial innovador como variable diferenciadora. Es por esto por lo que se toma un estudio de caso de una empresa que se dedica a la producción

cafetalera pero que integra su negocio con otras actividades que son propias de la zona con el fin de innovar sobre la base de la actividad cafetalera y así ser generadora de oportunidades para la zona en que se desenvuelve.

Para el desarrollo de este proyecto se realiza un estudio de caso en una empresa de la región de Monteverde llamada Unión Varsan de Monteverde S.A., la cual se desenvuelve principalmente en la actividad cafetalera pero que se aprovecha de las ventajas competitivas de la zona para desempeñar actividades de carácter innovador a su nicho, por ejemplo, el agroturismo y la educación. De acuerdo con el modelo de negocio que la empresa representa, lo que se pretende es determinar la integración de cadenas de valor, la generación de valor agregado en todas actividades y por medio de esta investigación mostrar cómo este tipo de empresa aporta al desarrollo local.

Este proyecto aporta resultados certeros gracias a la accesibilidad a la información por medio del estudio directo de un caso, por lo tanto, se puede ser muy certeros en los datos brindados de primera mano, también es relevante el carácter de innovación que se pretende analizar en torno a una actividad tan antigua como es la cafetalera, su integralidad de cadenas de valor y su aporte al desarrollo local. La información se va a conformar de datos de un período de 5 años comprendidos en su mayoría entre el 2018-2023 y con los resultados que se obtengan poder plantear sugerencias de política pública que contribuyan, por medio de ejemplos como este, al desarrollo local.

El documento está compuesto por estos capítulos:

El primer capítulo corresponde a generalidades de la investigación, el cual está compuesto por antecedentes relacionados a la historia del café y de la región de Monteverde, así como, sus cambios a través del tiempo; justificación y planteamiento del problema, donde se plantea la razón por la cual este estudio es relevante; la interrogante generada, la cual se va a resolver en el transcurso de la investigación y los objetivos, que son la guía para el desarrollo y meta de la investigación.

El segundo capítulo corresponde al marco teórico, el cual contiene las fuentes tomadas como argumentación para darle sustento al tema planteado, además se conceptualiza la teoría necesaria para la comprensión del estudio.

El tercer capítulo es el referente al marco metodológico, el cual contiene el enfoque, tipo y universo de la investigación, técnicas e instrumentos, matriz metodológica y cronograma. Este contenido denota la línea a seguir para el desarrollo del proyecto, con los puntos técnicos y los actores involucrados en función de recabar toda la información necesaria y plasmarla en el estudio.

El cuarto capítulo representa el análisis de resultados, el cual reúne todo el trabajo de investigación en torno a los objetivos planteados, para dar respuesta a cada una de las inquietudes según las cuales fue planteada la tesis. La estructura del capítulo muestra de manera ordenada el contenido de cada uno de los cuatro objetivos específicos de la investigación de manera lineal, de la siguiente manera:

1. Composición de las cadenas de valor de la empresa Unión Varsan de Monteverde.
2. Actividades innovadoras que mejoran la competitividad de la empresa Unión Varsan de Monteverde en comparación con el entorno de la industria cafetalera.
3. Análisis de las condiciones internas y externas de las actividades innovadoras de la empresa Unión Varsan de Monteverde relacionadas con el desarrollo local.
4. Propuesta de lineamientos de política pública como generadora de integración institucional para el desarrollo local.

El quinto y final capítulo está compuesto por las conclusiones y recomendaciones, el cual se estructura en dos partes, primero el resumen de los principales hallazgos del estudio, por otra parte, el reconocimiento de oportunidades que se visualizan durante la investigación. En las conclusiones se presenta un resumen de los resultados más relevantes que se encontraron al abarcar cada uno de los objetivos de la tesis y relativo a las recomendaciones, se reconocen oportunidades desde dos diferentes puntos de vista,

primero para la empresa como posibilidades de hacer variantes a su negocio, por otro lado, el estudio ofrece un panorama interesante para continuar con investigaciones similares, partiendo de casos específicos que se puedan plasmar en beneficios para la sociedad en general.

Capítulo 1. Generalidades de la Investigación

1.1 Antecedentes

1.1.1 Historia del café en Costa Rica

Aproximadamente, durante el año 1720 se introdujo el café en el continente americano, siendo a finales del siglo XVIII la inserción del café en Costa Rica. Para 1808 el cultivo del café prevalecía en el país, convirtiéndose Costa Rica en ese momento en el primer país centroamericano en constituir la actividad cafetalera (Instituto del Café de Costa Rica, s.f.a).

Costa Rica en 1820 realizó la primera exportación de 2 quintales de café a Panamá. En 1821, después de la Independencia, registraba 17 000 cafetos en producción y en la década de 1840 inició a comercializar el café con el continente europeo (Instituto del Café de Costa Rica, s.f.a).

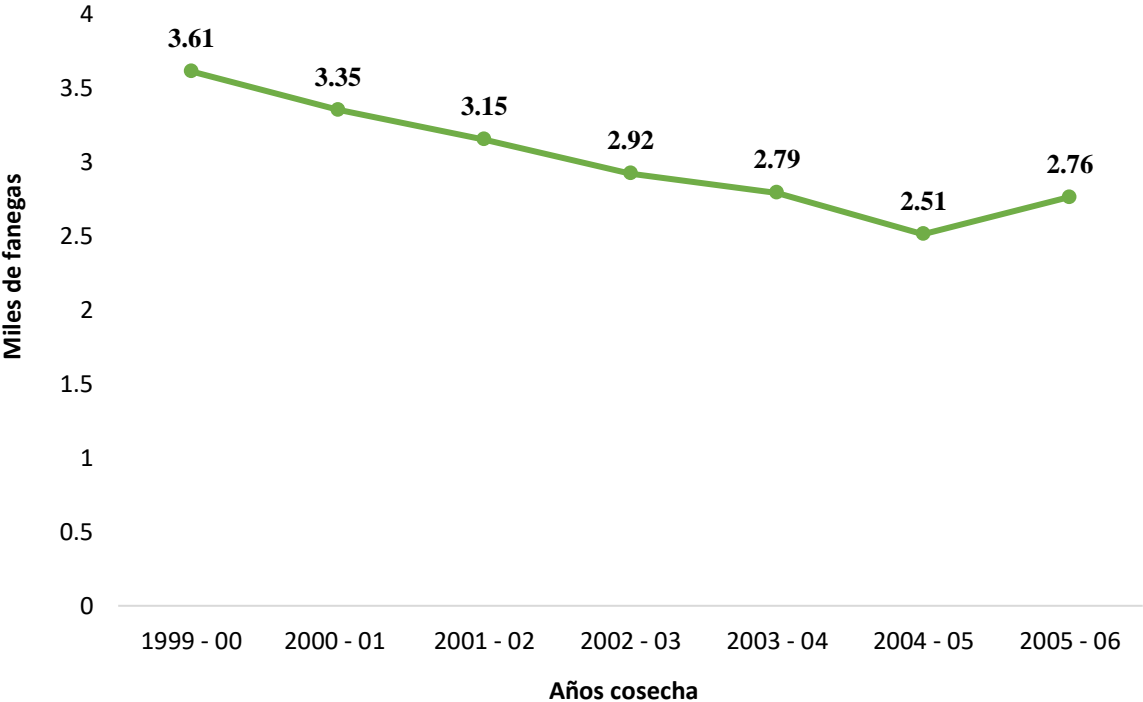
Hasta 1890, el café fue el único producto de exportación en Costa Rica (Instituto del Café de Costa Rica, s.f.a). En efecto, la actividad cafetalera establece fuertes relaciones interdependientes entre dos clases de países: los productores, países subdesarrollados en África, América Latina y Asia y los consumidores, países desarrollados en América del Norte, Europa y Japón. El café se convirtió en el producto agrícola más relevante del comercio internacional, por consiguiente, es un producto ejemplar del comportamiento de las cadenas globales de mercancía (Luna et al., 2018).

La actividad cafetalera costarricense se expandió porque existió gran apoyo por parte de los jefes de estado de la época, quienes visualizaban al café como el producto que causaría una revolución en la producción para beneficiar la economía del país, así como,

por las autoridades municipales que establecieron políticas de entrega de plantas y concesión de tierra para impulsar el cultivo de este. El llamado “Grano de Oro” fue un factor clave en el desarrollo económico y social de Costa Rica, colocando al país en el ambiente comercial exterior (Instituto del Café de Costa Rica, s.f.a).

Para el último año cosecha del siglo XX, así como para los primeros 6 años del siglo XXI, el comportamiento de la producción de café mantuvo una tendencia decreciente causada por los elevados precios internacionales; es hasta el año cosecha 2005 – 2006 que se presenta un aumento en la producción de café con respecto al año cosecha anterior. El comportamiento de la producción de café durante años cosecha 1999 a 2000 – 2005 a 2006 se puede observar mediante el Gráfico 1.

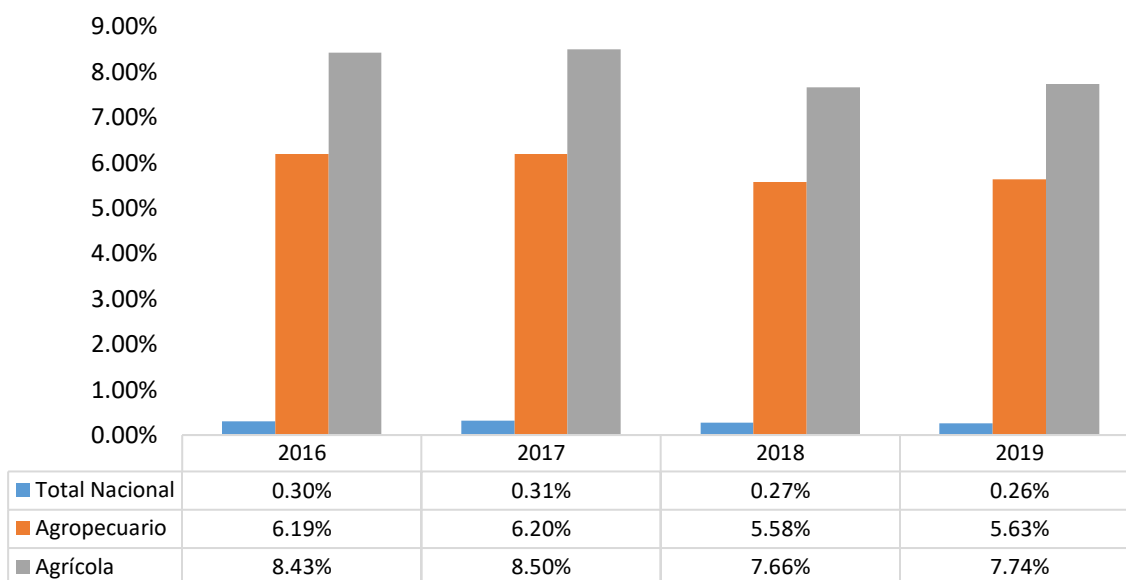
Gráfico 1.
Costa Rica. Comportamiento de la producción de café, años cosecha 1999 a 2000 – 2005 a 2006.
(Miles de fanegas)



Fuente: elaboración propia con datos Instituto del Café de Costa Rica, 2005.

En el Gráfico 2 se observa la participación del café con respecto al Producto Interno Bruto (PIB); según las variables del PIB Total Nacional, PIB Agropecuario y PIB Agrícola.

Gráfico 2.
Costa Rica. Participación del café en el PIB, período 2016 - 2019.
(Valores porcentuales)



Fuente: elaboración propia con datos Instituto del Café de Costa Rica, 2019.

1.1.2 Historia de la región de Monteverde

Monteverde es una región que se encuentra bordeando las montañas de la Cordillera de Tilarán, aproximadamente a una distancia de 154 kilómetros de la capital de Costa Rica, San José (Expediciones Tropicales, s.f.). Se caracteriza por su bosque nuboso, el cual se convirtió Reserva Biológica de Bosque Nuboso de Monteverde en 1972 (Cámara de Turismo Monteverde, s.f.). Esta reserva es un ecosistema único, con una abundante diversidad de flora y fauna, que cuenta con 10 500 hectáreas formadas el 90% de bosque virgen y con una extensa red de senderos que permiten a los visitantes explorar y maravillarse con la naturaleza circundante (Expediciones Tropicales, s.f.).

La historia menciona la posibilidad de que Monteverde fuera un lugar de concurrencia de indígenas tanto del Pacífico Central y Norte, como de la zona Caribe Norte de Costa Rica, ya que existen investigaciones de artefactos indígenas en comunidades

locales, los cuales se ubican alrededor de 600 antes de Cristo. No obstante, los pioneros en ubicarse en Monteverde, entre los años 1915 y 1920, fueron entre cinco a ocho familias independientes que buscaban nuevas tierras para cultivar (Cámara de Turismo Monteverde, s.f.).

En el transcurso del siglo XX, las familias que vivían en Monteverde ante la necesidad de consumo propio para sobrevivir se dedicaron a las actividades de agricultura y la ganadería. Es durante el año 1951, que llegan a la zona los denominados “Cuáqueros” (Quackers), quienes fueron un grupo de familias emigrantes de Estados Unidos que propiciaron la producción de quesos finos, actividad económica que transformó por los siguientes 40 años el desarrollo socioeconómico de Monteverde. Tradicionalmente, la actividad económica de productos lácteos ha sido fundamental para la zona, los agricultores locales han mantenido granjas lecheras y han producido una variedad de productos que han sido reconocidos por su calidad (Cámara de Turismo Monteverde, s.f.).

La aparición del café en Monteverde se da inicios de los 70s, cuando en 1971 se fundó la cooperativa Coope Santa Elena R.L., ya que, “esta empresa se dedicaba a brindar servicios de consumo, insumos para la producción agrícola, procesamiento y comercialización de café, programas de ahorro y crédito e impulso al desarrollo cooperativo artesanal de mujeres locales” (Cámara de Turismo Monteverde, s.f., Monteverde párr. 7).

En la siguiente década, en los 80s, el café ya se había convertido en el segundo producto más importante en la economía agropecuaria de Monteverde. A partir de los 90s, se da un giro radical y el turismo es la principal actividad económica de la época y hasta actualidad, siendo esto, una consecuencia positiva que trajo la creación de la Reserva Biológica de Bosque Nuboso de Monteverde, ya que esta reserva es el primordial centro de investigación y ecoturismo sobre biodiversidad del bosque nuboso (Cámara de Turismo Monteverde, s.f.).

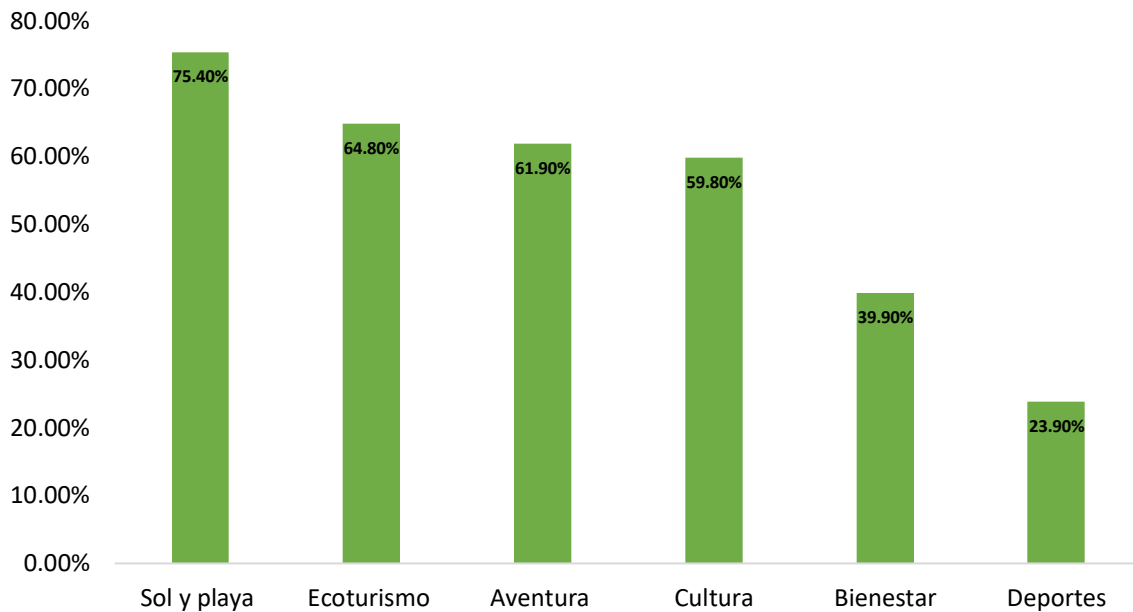
La región de Monteverde capta a numerosos turistas nacionales e internacionales debido a su hermosura natural, su biodiversidad, sus actividades turísticas sostenibles y sus reconocimientos:

Fue nombrado en la revista *Newsweek* en el artículo “100 lugares para visitar antes que desaparezcan” como el puesto número 14 en América. La revista *National Geographic* la ha llamado “La joya de la corona de las reservas de bosque nuboso”. (Expediciones Tropicales, s.f., Monteverde Costa Rica párr. 1)

Aparte, de la reserva biológica, los turistas que visitan Monteverde pueden disfrutar de diferentes actividades de ecoturismo y aventura. De acuerdo con el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) sobre la agrupación de actividades realizadas por los turistas, algunas de las actividades de ecoturismo son: observación de la flora y fauna mediante visitas a fincas cafetaleras con recorridos educativos, observación de aves con equipo, puentes colgantes, teleférico y cabalgatas o paseos a caballo, con respecto a las actividades de aventura se encuentran: cuadraciclo, *canopy*, *rappel*, caminatas por senderos, *canyoning* y *bungee jumping* (Instituto Costarricense de Turismo, 2017 - 2019).

Mediante un estudio realizado por el ICT para conocer las principales actividades realizadas por personas no residentes que visitaron Costa Rica durante el periodo 2017 – 2019, se identifica que las actividades del grupo ecoturismo y aventura obtuvieron el segundo y tercer lugar, respectivamente, en cuanto a la elección del turista. Esto quiere decir que parte de las actividades más buscadas por los turistas internacionales son ofrecidas en Monteverde, lo que genera una alta visitación en la zona, dichos resultados se visualizan en el Gráfico 3.

Gráfico 3.
Costa Rica. Estimación promedio de turistas que realizaron los siguientes grupos de actividades, período 2017-2019.
(Valores porcentuales)



Fuente: elaboración propia con datos del Instituto Costarricense de Turismo, 2017 - 2019.

Realmente, el turismo ha crecido significativamente en las últimas décadas, convirtiéndose en la principal fuente de ingresos, empleo y generación de oportunidades de desarrollo para la comunidad local. La declaración de que el turismo es la principal actividad económica de Monteverde se deriva de la popularidad de la región como destino turístico, por la gran oferta de empresas turísticas y la amplia variedad de actividades turísticas disponibles en la zona. Además, Monteverde ha sido reconocido internacionalmente por su enfoque en el turismo sostenible y su compromiso con la conservación ambiental.

Es importante destacar que el turismo en Monteverde en el pasar de los años se ha desarrollado de manera sostenible, priorizando la conservación del medio ambiente, fomentando prácticas que minimicen el impacto ambiental e involucrando la participación de la comunidad local. Es por esta razón que existen asociaciones y cooperativas locales para garantizar que los beneficios económicos del turismo se compartan de manera

equitativa y se reinviertan en el desarrollo sostenible de la región (Cámara de Turismo Monteverde, s.f.).

En marzo 2020, el turismo de Monteverde sufre una caída abismal, por la existencia del COVID-19, debido a las restricciones sanitarias implementadas por el gobierno, dentro de las cuales se encontraba el cierre de lugares de entretenimiento. Por su puesto, con ello se afectó la generación de empleos y oportunidades para la gran mayoría de la población, así como, para más de doscientas familias de lugares vecinos (Cámara de Turismo Monteverde, s.f.).

Por último, se debe resaltar que es el 11 de noviembre del año 2020 que la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica decreta la creación del cantón de Monteverde, convirtiéndose este en el cantón XII de la provincia de Puntarenas. Anteriormente, Monteverde pertenecía a la Municipalidad de Puntarenas, bajo un Concejo Municipal de Distrito (Ley 10019, 2021).

1.1.3 Precedentes de investigaciones

Las experiencias en el desarrollo de cadenas de valor en distintas actividades económicas han esclarecido la manera de definir estas estructuras, logrando un contenido más exacto en cuanto a las claves de la funcionalidad de cada cadena en particular, “integra al menos a uno de los tres aspectos claves para el diseño de esta: la actividad, los actores y la red o la cadena como tal” (Garay, 2016, p.8).

La cadena de valor es una extensa red de trabajo formada por eslabones que van desde la adquisición de insumos o materias primas hasta el consumo final o desecho de este, la relación entre los eslabones se puede lograr mediante una integración horizontal o vertical en la empresa. Razón por la cual, todo producto o servicio generado por las empresas puede ser analizado viablemente en los diferentes sectores productivos (Parada, 2018).

Es fundamental entender la lógica implícita en una cadena de valor para evitar confusiones al investigarla, por otra parte, tener claridad en la composición general de la

misma para que pueda ser analizada como una cadena de valor y no como otro tipo de mecanismo económico que no necesariamente genera la interrelación que crea una asociación de generación de valor agregado como lo es una cadena concentrada en una determinada actividad, la cual genera interdependencia entre sus actores, de manera que la búsqueda del éxito se convierte en un tema de interés común (Garay, 2016).

Las cadenas de valor tienen una vital importancia en el desarrollo económico de las clases sociales que dependen de un entorno limitado en disposición de recursos principalmente financieros, por ende, es importante la creación y atracción de mecanismos que le den mayor dinámica y generación de valor agregado a las actividades que se realizan focalizadas en distintas zonas geográficas. También hay que considerar el componente solidario con el fin de transformarlo en progreso, para ello se resalta que: “La sostenibilidad económica y social de la producción local necesita mejorar su competitividad en el corto plazo. Sin embargo, la falta de recursos financieros, pocas habilidades técnicas, nuevas tecnologías, entre otros, están afectando la competitividad” (Parada, 2017, p.177).

Las cadenas de valor pueden tener eslabones de mayor generación de valor agregado, sin embargo, para poder sostenerse deben de tener solidez financiera en cada uno de sus componentes de manera independiente.

Es importante reconocer cuales son los factores que intervienen en una cadena de producción específica, teniendo claro que estas definiciones giran en torno a la realidad de la cadena de valor que se está investigando y, por ende, no es lógico hacer una relación entre cadenas de distintas producciones sin antes hacer una aproximación a la manera en la que se organiza una cadena de valor específica, en tanto que:

(...) los distintos eslabones que conforman la cadena en su forma general permiten identificar oportunidades de mejoramiento en el uso de factores productivos a través de la definición de factores críticos que afectan la competitividad de las empresas que operan en la cadena. (Parada, 2017, p.180)

Existen condiciones relevantes que se deben de tomar en cuenta, tales como la ubicación, la disponibilidad de recursos naturales, financieros y mano de obra, entre otros, los cuales son determinantes de las posibilidades de que una cadena de valor pueda generar el máximo valor agregado en cada uno de sus eslabones, o, por otra parte, saber si la misma ya se encuentra en su límite de productividad.

El Banco Mundial dentro de sus aportes a la investigación cuenta con un análisis de cadenas valor, en el cual se fija la distribución de valor agregado entre las actividades de los diferentes eslabones de la cadena hasta considerar rigurosamente los mercados finales, pretendiendo un enfoque globalizado más allá que una calificación a cada eslabón de la cadena es estudio. En este trabajo se estudia la cadena de valor del café de Nicaragua, Guatemala y Panamá para plantear las limitaciones encontradas; el café es seleccionado por ser un producto tradicional dentro del sector agrícola (Banco Mundial, 2012). Con base en la captura de información mediante entrevistas a los propios actores de la cadena de valor del café de los países centroamericanos mencionados anteriormente, los autores de este análisis brindan recomendaciones para ser aplicadas y potenciar la exportación.

La cadena de valor del café se caracteriza por ser desigual en cuanto a la obtención de beneficios por eslabón, esto debido a que, al ser una cadena de producción, son muchos los actores que se integran para desarrollar los distintos procesos desde el inicio del cultivo hasta el consumo del producto final. Como es común de las actividades agrícolas, es el productor quien asume el mayor riesgo por su dependencia del entorno tanto natural por las condiciones climatológicas, por otra parte, en el ámbito comercial se ve sometido a la oferta de precios de acuerdo con los intermediarios y al mercado. En contraposición, el eslabón de procesamiento integrado, a nivel muy general, por tostadoras y empaques, corren riesgos mucho menores y reciben ganancias mucho mayores (Porras, 2019).

Los comerciantes cafetaleros que pretenden hacer diferencia con esta actividad tradicional deben buscar salirse un poco de la perspectiva meramente agrícola e incursionar en alguna medida en otras áreas de oportunidad para sus negocios. Enfrentar la competencia interna y externa es el principal móvil para que las empresas cafetaleras

busquen diferenciar sus negocios e innovar (J. Vargas, comunicación personal, 09 de setiembre del 2020).

La actividad cafetalera es una generadora de empleo por excelencia, generando empleos en diferentes estratos sociales y en diferentes ramas de especialización, dependiendo del rol que se esté desempeñando en la cadena. Además, en Costa Rica se destaca mucho la cantidad de mano de obra proveniente del extranjero, principalmente de Nicaragua, país con el que limita en la frontera norte, y cuyos habitantes han sido los que generan la mayor parte de la mano de obra que le hace frente a uno de los primeros eslabones de composición de esta cadena, que es la recolección del fruto (Porras, 2019).

Con la modernización de la economía, también se ha presentado que muchas actividades de carácter agrícola se han combinado con otras actividades de distinta naturaleza como educación, turismo, ecología, y en general, nuevas prácticas, que transforman la estructura de una empresa en un consorcio de cadenas de valor que funcionan de manera integral, enriqueciendo el negocio y generando bienestar social en el ámbito local (R. Diaz, comunicación personal, 20 de octubre del 2020).

Teniendo presente toda la información existente acerca de cadenas de valor y su relación con el desarrollo local, se da la apertura a investigar temas relacionados con enfoques más modernos, que funcionen como fuentes de conocimiento para aplicaciones a la sociedad.

1.2 Justificación y planteamiento del problema

1.2.1 Delimitación espacio - temporal

El proyecto se desarrolla mediante un estudio de caso en la empresa Unión Varsan de Monteverde S.A., ubicada geográficamente en Costa Rica en la provincia de Puntarenas, cantón de Monteverde. Las localidades vecinas a la empresa son Santa Elena, Monteverde, Cerro Plano y San Luis; las cuales se caracterizan por su gran atractivo turístico y su influencia extranjera desde las raíces de los pobladores, así como el interés internacional que las mismas generan, gracias a su preponderante naturaleza.

El estudio se realiza contemplando un período de 5 años recientes, entre el 2018 y 2023, años en los cuales la economía mundial ha experimentado diversos retos producto de la transformación industrial guiada por la tecnología como factor preponderante, además, el estancamiento mundial producto de la pandemia del COVID-19 que causó graves consecuencias socioeconómicas y de salud. Asimismo, la globalización ha hecho que la movilidad y generación del conocimiento obligue a todos los negocios a innovar dentro de su entorno, sin importar al sector económico al que se pertenezca, esto con el fin de ser competitivo y generar diferencia ante los competidores.

1.2.2 Relevancia de la investigación

El desarrollo local en la economía es un tema de mucha relevancia principalmente para generar más oportunidades en zonas específicas que tienen características propias regionales y que pueden potenciar para el aprovechamiento interno. Por lo cual, para estimar el aporte al desarrollo local esta investigación pretende estudiar las cadenas de valor de la empresa Unión Varsan, con el fin de conocer el valor agregado que genera la integración entre las cadenas de valor de la producción de café, las cafeterías Café Monteverde y el ecoturismo educativo.

La actividad cafetalera es extensa, esto debido a que se trata de una cadena productiva con diferentes eslabones de desarrollo del producto, de manera natural y con intervención humana. Por ello, para poder delimitar, se va a recurrir a un estudio de caso enfocado directamente en las cadenas de valor que conforman la actividad completa a la que se dedica la empresa en estudio, así como sus actividades complementarias, entiéndase producción de café, cafeterías y ecoturismo educativo, con la finalidad de demostrar el valor agregado en cada una de las fases y determinar la manera en la que estas actividades conjuntas aportan al desarrollo de la localidad.

1.2.3 Pertinencia de la investigación

El desarrollo local debe de ser investigado desde el interior de las zonas, con el fin de entender las características productivas, económicas y sociales propias de las

comunidades. Este estudio de caso resulta relevante porque permite accesibilidad a información veraz y de fuente primaria, la empresa en cuestión integra una serie de características que se pueden generalizar al comportamiento económico de la zona, además, el entendimiento de las cadenas de valor que conforman a un negocio local resulta interesante para entender el valor agregado de todas las partes, por otro lado, el diversificar una actividad tan antigua como la cafetalera con innovación y aprovechamiento de ventajas competitivas locales, es un tema de interés tanto local como nacional.

En Costa Rica es muy importante direccionar esfuerzos gubernamentales con el fin de potenciar la actividad económica en zonas que no necesariamente estén en los centros principales de actividad comercial, como en la Gran Área Metropolitana (GAM), por ejemplo, sino que están alejados y por ende deben enfrentar otro tipo de retos para su desarrollo local. Es por ello que un estudio de cadenas de valor con propósito de dinamizar la economía y el comercio es un aporte relevante para el crecimiento y el progreso de las zonas de la periferia del país.

1.2.4 Relación con el desarrollo

El estudio de caso de esta investigación se enfoca directamente en conocer el impacto que la estructura de cadenas de valor de Unión Varsan, aporta directamente al desarrollo local de la zona. Para ello primero se debe entender la composición de estas cadenas que resultan de actividades económicas propias de la zona y que como efecto de la asociación que se conforma dentro de la misma empresa, se vuelven generadoras de bienestar social, desde el punto de vista de potenciar la producción local, así como la generación de empleo y atracción de divisas e inversión para las comunidades.

El aporte de este estudio de caso impacta directamente al desarrollo local, en el sentido en que es muy importante entender la conformación de estructuras empresariales propias de la zona, las cuales mezclan iniciativas de producción internas e innovan con actividades de carácter más moderno y diferenciador. Con esto se puede reconocer cuáles son las ventajas competitivas propias de una zona y en qué medida son aprovechadas, que

puedan servir de insumo para nuevos emprendimientos, por otra parte, que sea de interés público para generación de políticas que contribuyan al desarrollo local.

1.2.5 Pregunta problema de la investigación

¿Cómo dinamizar el desarrollo local a través de la generación de mayor valor agregado en las cadenas de valor de la empresa Unión Varsan de Monteverde S.A.?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Analizar la generación de valor agregado en las cadenas de valor de la empresa Unión Varsan de Monteverde S.A. y su aporte al desarrollo local.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar la composición de las cadenas de valor de la empresa Unión Varsan de Monteverde S.A. por medio de la generación de valor agregado por eslabón.

2. Determinar actividades innovadoras que mejoran la competitividad de la empresa Unión Varsan de Monteverde S.A. en comparación con el entorno de la industria cafetalera.

3. Explicar las condiciones internas y externas de las actividades innovadoras de la empresa Unión Varsan de Monteverde S.A. relacionadas con el desarrollo local.

4. Plantear lineamientos de política pública por medio de la integración institucional para el desarrollo local.

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1 Sobre la cadena de valor

En este apartado se explican los argumentos que dan sustento a este trabajo de investigación, revisando los aportes desde tres puntos de vista principales; por un lado, lo más predominante es la mención del análisis de las cadenas de valor de Michael Porter como guía al entendimiento de todos los elementos que conforman la cadena de valor de la empresa; además se analiza integralmente la interacción de la empresa en la industria competitiva y con el entorno regional, esto desde la perspectiva de los autores Gary Gereffi y Karina Fernández-Stark, desde los conceptos de coordinación y colaboración entre los diferentes actores, tanto comerciales como gubernamentales. Por otro lado, se toma el enfoque de Carmen Altés con el fin de entender la composición de una cadena de valor en el sector de servicios, que, para efectos de esta investigación, se analiza mediante la cadena de valor del turismo.

De acuerdo con lo mencionado en el párrafo anterior, a continuación, se van a explicar los argumentos, primero desde la concepción de Michael Porter y posteriormente, la perspectiva de cómo se aplican los argumentos de Gary Gereffi y Fernández-Stark en el desarrollo de la investigación, para finalizar con la argumentación de la composición de una cadena de valor del turismo según Carmen Altés.

2.1.1 Enfoque desde la perspectiva de Michael Porter

Para iniciar a estudiar las cadenas de valor de la empresa Varsan, se debe de entender como cadena de valor el concepto propuesto por Porter:

La cadena del valor disgrega a las empresas en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores. (1990, p.51)

Anudado a lo anterior, basándose en Porter, “se llama cadena de valor la secuencia de actividades que realiza la compañía para diseñar, producir, vender, distribuir y apoyar sus productos” (Magretta, 2014, p.74).

Es común comprender de manera intuitiva como cadena de valor la comparación de una sucesión de actividades, sin embargo, este concepto originario de Porter va más allá, se refiere a un modelo concreto que se utiliza para determinar las fuentes de la ventaja competitiva de la empresa, al segmentar las actividades principales de la misma desde una perspectiva estratégica (Magretta, 2014).

Según Parada y Chacón (2005) de acuerdo con el lineamiento de Porter, las fuentes para lograr la ventaja competitiva y mantenerla a través del tiempo son: entender la cadena de valor e introducirse en el sistema de valor. Asimismo, el sistema de valor de Porter es la interdependencia de las cadenas de valor que involucra desde los proveedores hasta los consumidores, es decir, la cadena de valor de la empresa forma parte de un sistema más grande de valor que se encuentra interrelacionado entre sí, para ello, las cadenas de valor en las que se debe enfocar la empresa para desenvolverse en el entorno competitivo son:

- Las cadenas de valor de proveedores: relacionadas al abastecimiento de la empresa.
- Las cadenas de valor de canales: mecanismos para la distribución del producto para que pueda llegar al consumidor final.
- Las cadenas de valor de los compradores: representan la diferenciación del producto, el motivo por el cual el comprador elige un producto y no el de la competencia.

Es fundamental mencionar que, dentro del esquema de la cadena de valor, Porter clasifica las actividades en dos tipos, las actividades primarias y las actividades de soporte. Las actividades primarias, son las relacionadas con el desarrollo del producto, es decir, con la producción, la venta, la distribución y los servicios postventa (Parada y Chacón, 2005).

De acuerdo con Quintero y Sánchez (2006), Porter divide las actividades primarias en cinco categorías:

1. Logística de entrada: forman parte de este tipo de actividades las de almacenamiento, manejo de materiales, control de inventarios y devoluciones, entre otros, este tipo de actividades son consideradas como actividades de recepción.

2. Operaciones: aquellas actividades relacionadas con la transformación del producto final, tales como, maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento, verificación y operaciones de instalación.

3. Logística de salida: son actividades que conforman con la distribución del producto terminado, almacenamiento de artículos acabados, vehículos de entrega, encargos y programación.

4. Comercialización y ventas: conformada por las actividades de entrada y adquisición del producto por parte de los compradores, algunas de ellas son la publicidad, promoción, cuotas, fuerza de ventas, selección de canales y precios.

5. Servicio: este tipo de actividades son las que intentan conservar e incrementar el valor del producto después de la venta, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

Con respecto a las actividades de soporte planteadas por Porter, Quintero y Sánchez (2006) exteriorizan que son todas aquellas actividades de apoyo para las actividades primarias, están integradas por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico y las de infraestructura empresarial. A este tipo de actividades Porter las divide en cuatro categorías:

1. Compras: forman parte de este tipo de actividades las adquisiciones de materiales primarias, suministros y artículos consumibles, así como activos.

2. Desarrollo de la tecnología: aquellas actividades relacionadas con el conocimiento y capacitación adquiridas, procedimientos y entradas tecnológicas precisas para cada actividad de la cadena de valor.

3. Dirección de recursos humanos: conformada por las actividades de selección, promoción y colocación del personal de la institución.

4. Infraestructura institucional: este tipo de actividades son las involucradas en la dirección general, planificación, sistemas de información, finanzas, contabilidad, legal, asuntos gubernamentales y dirección de calidad.

Independientemente del tipo de actividad a la cual correspondan las actividades de la cadena de valor, las mismas son dependientes entre sí y están directamente relacionadas desde dos perspectivas, por un lado, por la diferenciación del producto o servicio, por otro lado, por la reducción de costos. En el Esquema 1 se muestra lo expuesto.

Esquema 1.
Cadena de valor.



Fuente: Quintero y Sánchez, 2006.

La existencia del concepto cadena de valor ha traído consigo efectos en el pensamiento de los empresarios, es decir, han transformado la forma de pensar de ellos, desde la primera vez que Porter habla del mismo en el año 1985 hasta la segunda década de los años 2000. Esto por dos razones: primero, se empieza a visualizar que cada actividad realizada para terminar el producto o servicio es generadora de valor y no de costo, segundo, se amplía la visión al ver que las actividades de la empresa son un componente de un sistema global de valores que abarca a otros participantes (Magretta, 2014).

Desde el punto de vista de Garralda (2013) la cadena de valor de Porter tiene ventajas e inconvenientes al ser aplicada. Se habla de ventajas porque es una herramienta sistemática rigurosa, por medio de la cual se comprueba la ventaja competitiva de la

empresa con respecto a la competencia y mediante sus análisis se originan ideas estratégicas de negocio. Ahora bien, los inconvenientes que la cadena de valor puede presentar están orientados a limitaciones con la que se puede enfrentar una empresa por: la complejidad que tiene al ser utilizada, la dificultad para obtener la información y restricciones para comunicarse con sus áreas funcionales.

Es necesario recalcar que los inconvenientes de los que se habla no son sinónimos de desventajas de la cadena de valor, ya que, los mismos no son un escenario que envuelve a todo tipo de empresa, las limitaciones existirán dependiendo de los factores de estructura y organización de la empresa.

Con la finalidad de analizar las cadenas de valor, es importante conocer los pasos fundamentales, según Magretta (2014):

1. Definir la cadena de valor de la empresa.
2. Comparar la cadena de valor del caso de estudio con la industria.
3. Considerar los promotores de los precios, es decir, las actividades que impactan positivamente, al marcar diferenciación.
4. Considerar los promotores de los costos, es decir, las actividades que significan un alto porcentaje de los costos totales.

Como complemento con lo anterior, los tres primeros pasos del análisis de la cadena de valor contemplan la creación o generación de valor de cada una de las actividades que realiza la empresa, desde la producción hasta el consumo de un producto o servicio.

Para mencionar la creación o generación de valor primero se debe conocer que para Porter:

(...) el valor se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y las unidades que puede vender. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto. (1990, p.54)

Al hacer referencia al término valor de Porter, se debe pensar que el valor es lo que están dispuestos a pagar los compradores, la cantidad monetaria, por lo que la empresa les suministra, llámese producto o servicio (Parada y Chacón, 2005). Ahora bien, para Porter una empresa crea o genera valor en el momento que transforma la materia prima en los productos o servicios que provee a sus clientes, siendo el valor de ese producto o servicio mayor a la suma de la materia prima empleada. Esa creación de valor es una estrategia vital para generar valor económico (Magretta, 2014).

La teoría económica clásica menciona a los factores de producción: tierra, trabajo y capital; como la combinación que define el éxito de una actividad, sin embargo, con el pasar del tiempo las condiciones económicas y sociales de la población mundial, han exigido un cambio de paradigmas, principalmente impulsado por la globalización y el desarrollo tecnológico. Para una empresa en la actualidad, no basta con solo tener los recursos, sino que necesita estrategias que le permitan insertarse en el entorno competitivo, tener claridad de sus actividades, encontrar el nicho de mercado, innovar y sostenerse en el tiempo (Porter, 2008).

La competencia es el promotor para que las empresas tengan que especializarse cada vez con el fin de sostenerse en el mercado en que se desenvuelven. Por otro lado, es necesario para una empresa conocer el entorno completo en que se desarrolla, dado que de esto dependerá que sus productos o servicios tengan aceptación. Cada nación tiene su potencial en productividad que depende de una variabilidad de factores como la calidad y eficiencia, a partir de ello es que se determinan las condiciones de la economía propia del país (Porter, 2008).

2.1.2 Enfoque desde la perspectiva de Gary Gereffi y Karina Fernández-Stark

En este estudio, se toma este enfoque desde la perspectiva de integrar actores que participan en la cadena de valor, con el fin de lograr beneficios comunes para ser más competitivos en la industria. Además, se trata de relacionar todas las partes que integran una economía, tocando un tema más amplio como el bienestar social e integración institucional.

Gereffi y Fernández-Stark (2016), mencionan que existen dos maneras de construir coordinación y cooperación en una cadena de valor: horizontal y vertical. La coordinación horizontal hace referencia a la unión entre pequeños y medianos productores con el fin de crear un modelo de economía de escala que les permita competir en el mercado con mayor solidez, por otro lado, la coordinación vertical integra a todos los actores que de alguna manera son participantes en la industria, productores, proveedores, instituciones financieras y de gobierno.

2.1.3 Enfoque desde la perspectiva de Carmen Altés para la cadena de valor del turismo

Es de relevancia explicar que para efectos de esta investigación la cadena de valor del turismo se basa de acuerdo con lo establecido por Altés (2006), quien indica que se debe tomar en cuenta como eslabones de esta cadena los servicios brindados por parte de las empresas del sector privado, en dos vías, tanto en el mercado del país donde reside el turista (destinos emisores), como en el mercado del país que recibe al turista (destinos receptores). Para mayor detalle se presenta la Tabla 1, en donde se definen los eslabones en los mercados emisores y receptores que intervienen en la cadena de valor del turismo.

Tabla 1.
Eslabones que componen las cadenas de valor del turismo en mercados emisores y receptores.

Destinos emisores	Destinos receptores
1. Agencias de viaje minoristas que venden servicios turísticos al consumidor final a través de oficinas abiertas al público o por Internet.	1. Empresas nacionales de transporte internacional.
2. Sistemas de distribución (<i>Global Distribution Systems</i>) que apoyan las aerolíneas y las agencias de viajes para realizar reservaciones.	2. Operadores que representan a los operadores turísticos extranjeros o comercializan sus servicios directamente a visitantes del exterior.
3. Operadores turísticos o agencias mayoristas que despliegan paquetes de viajes y los comercializan a través de agencias minoristas, aunque también lo pueden hacer directamente.	3. Alojamientos de diferentes tamaños.
	4. Diversos servicios de comidas y bebidas.

4. Servicios de transporte internacional incluyendo los operadores de vuelos *charter* y las líneas de bajo costo y sus proveedores (*catering, handling*, entre otros).

5. Transporte local.

6. Operadores de actividades deportivas y de ocio.

7. Comercio de recuerdos, artesanías o *duty free*. Otros sectores relevantes para algunos mercados son servicios de venta y alquiler de viviendas vacacionales, organización de actividades culturales y de espectáculos, o servicios como los guías de turismo.

Fuente: Altés, 2006.

Concurriendo con lo anterior, la cadena de valor del turismo se conforma por los suministros de productos turísticos para los viajeros, así como por los servicios que ofrecen las empresas para planear los viajes y los servicios de sectores independientes y relacionados, como lo son: la hotelería, la gastronomía, la construcción y el comercio (Ventura, 2011). No obstante, desde la perspectiva del consumidor, la cadena de valor del turismo contempla varios eslabones dependientes del sector público, los cuales conforman la planificación del viaje, elementos intangibles y el aprovechamiento de bienes públicos por los que el turista no paga de manera directa (Altés, 2006).

2.2 Conceptos de innovación

De acuerdo con Tepantlán et al. (2012), cuando se habla de competitividad, es necesario enfocarse en la innovación, debido a que ha llegado a ser un elemento determinante de la competitividad, es decir, es generadora de la competitividad y, por consiguiente, influye en el crecimiento económico. Por lo tanto, la innovación y la competitividad son factores esenciales en el mejoramiento del desarrollo rural y el ingreso económico.

Según Benneworth y Charles (2004), la innovación se ha entendido como un segmento primordial de la productividad y la competitividad, tanto a nivel empresarial, así como, en las economías en su conjunto. Siendo así, la innovación se reconoce como una variable fundamental de la economía.

En esa línea instituciones como: la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAO) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) consideraron que un país para alcanzar el desarrollo competitivo en el mercado mundial debe enfocarse en la innovación (Tepantlán et al., 2012).

Es importante realizar una retrospectiva en las teorías de la innovación desde la parte clásica y destacar que según Schumpeter (1934), la innovación no es solo crear una nueva mercancía o bien, sino también crear de manera diferente una nueva mercancía o bien que ya existe, es decir, la inserción de un nuevo proceso de producción o comercialización. Asimismo, hace referencia a que la innovación puede clasificarse en dos tipos distintos, la innovación del producto y la innovación del proceso, la primera se plantea como “la introducción de un nuevo producto o una nueva característica en el mismo” (p.66), mientras que la segunda se puntualiza como “la introducción de un nuevo método de producción o a nuevas formas de manejar una mercancía comercialmente” (p.66).

Desde el punto de vista de Webster (1990) se puede conceptualizar la innovación como el cambio en los métodos de distribución y los procesos, así como, la introducción a un mercado nuevo. Mientras que, Ruiz (2007) determinan que la innovación obedece a las capacidades de la fuerza laboral, ya que las empresas pueden invertir en incrementar las capacidades de aprendizaje para sus trabajadores, obteniendo con ello un resultado con doble beneficio. En un ámbito, se acrecienta la empleabilidad, por el otro, existe un efecto positivo en la productividad y competitividad de la empresa.

Lo anterior quiere decir que la fuerza laboral juega un papel fundamental en lo que respecta a ventajas innovadoras que una empresa pueda desempeñar para obtener éxito; no obstante:

(...) estas capacidades no se refieren exclusivamente a la educación formal y a la capacitación laboral, sino que también como lo afirma Ruiz-Mejías (2007), debe incluirse aspectos como creatividad, sus capacidades para absorber conocimiento,

la interacción entre actores y la capacidad para la resolución de problemas basada en las experiencias adquiridas. (Corrales y González, 2017, p.3)

Es común que al pensar en innovación indeliberadamente se incorpore el factor tecnológico como determinación de este. Como se expuso anteriormente existen puntos de vista de diferentes teorías que presentan la necesidad de transformar este concepto para que se pueda entender con una visión más amplia. Con la finalidad de examinar todos los elementos que logran englobar lo que es la innovación, se pretende tener un enfoque que acceda a ampliar los alcances de este término y la integralidad de este, así como, ser más inclusivo con lo que defina o no una innovación en el mercado (Corrales y González, 2017).

Bajo esta línea, Corrales y González (2017) presentan la innovación desde la transmisión del conocimiento y la aplicación del aprendizaje para la cimentación de una cultura innovadora a nivel país, rompiendo con la idea tradicional de que el mayor impulsor de la innovación sea la mercancía tecnológica. Es por ello que existen nuevas orientaciones teóricas que se centran en valorar la importancia de los procesos innovadores bajo la interacción, vinculaciones y la participación entre los diferentes actores económicos y entre los trabajadores, es decir, la fuerza laboral.

Para efectos de esta investigación se utilizará el concepto de innovación bajo una visión integral:

(...) se entenderá entonces como una serie de cambios y mejoras que impulsen en el desarrollo de nuevos productos, procesos, organización del trabajo o actividades de comercialización, es decir, sin que necesariamente el resultado de la innovación sea un producto de mercado; además, donde su gestión surja de procesos de difusión del conocimiento en los diferentes espacios interactivos de aprendizaje que existan en las empresas y en la sociedad. (Corrales y González, 2017, p.5)

Aunado a lo anterior, la innovación constituye los cambios y mejoras en los productos y servicios que se ofrecen en el mercado, así como, los cambios y mejoras en los

procesos de producción de estos bienes y servicios, ya sea en el ámbito tecnológico, organizacional y de comercialización (Orozco et al., 2015).

En el Esquema 2 se visualizan los cuatro tipos de innovación que existen, además de la magnitud de esta, la cual “puede medirse dependiendo de la significancia del producto en el mercado y según para quien ha sido novedoso el cambio o mejora implementada” (Corrales y González, 2017, p.5).

Esquema 2.
Taxonomía de las innovaciones.



Fuente: Orozco et al., 2015.

Existe dependencia entre las aristas de la gestión de la innovación, ya que los tipos de esta se requieren para definir hacia quién es novedosa y al conocer para quien fue novedosa es que se puede determinar la magnitud. En la Tabla 2 se muestra que la innovación es novedosa para la empresa (cuando este cambio y/o mejora ya existe en otras empresas tanto a nivel nacional como internacional), para el mercado local o nacional (cuando la innovación no existe en el país, sin embargo, ya es aplicada a nivel internacional), o para el mercado internacional (cuando no es conocida mundialmente). Lo que respecta a la magnitud, se considera innovación incremental cuando es innovadora para la empresa o el mercado local, y es innovación radical cuando la novedad es para el mercado internacional, es decir, son creaciones nuevas en el mercado global (Orozco et al., 2015).

Tabla 2.
Tipos de innovación.
Tipos de innovación

Tipos de innovación	Fueron novedosas para
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Producto (bienes o servicios): todo lo relacionado con modificaciones a las características de los productos ya existentes o al surgimiento de nuevos productos. ➤ Proceso: todo lo relacionado al proceso productivo y cómo se produce. ➤ Organización: todo lo relacionado a cómo se organiza y articula el trabajo de las distintas áreas de la empresa. ➤ Comercialización: todo lo relacionado a como la empresa se vincula con sus clientes o con el mercado (distribución, modalidades de ventas). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empresas: esto en caso de que ya se conoce en el mercado. ➤ Mercado local o nacional: cuando no se conoce la innovación en el país, pero en el exterior sí, se emplea el proceso, venden el producto o utilizan la técnica de organización o comercialización en cuestión. ➤ Mercado internacional: se trata de un producto, proceso o técnica no conocidos para el sector o rama industrial a nivel mundial.

Fuente: elaboración propia con datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y Oficina Europea de Estadística, 2012.

2.3 Teoría del *benchmarking*

Con la finalidad de identificar la existencia de innovación entre empresas competitivas, se pueden llevar a cabo la implementación de instrumentos como el *benchmarking*, el cual se realiza mediante una evaluación comparativa de los productos, servicios, prácticas y/o procesos de la empresa en estudio tomando como referencia las empresas con actividades análogas mayormente conocidas. No obstante, es elemental considerar que la evaluación comparativa solamente es una parte esencial e importante para iniciar el *benchmarking*, sin embargo, no es suficiente para la excelencia y mejora continua de la empresa, que se basa en el aprendizaje, gestión del conocimiento y adaptación (Intxaurburu y Ochoa, 2005).

La historia del *benchmarking* es amplia, autores como Rubén R. Rico, Robert J. Boxwell, Gregory H. Watson, entre otros, trabajaron en definir este concepto y para efectos de esta investigación, se entenderá como “*Benchmarking*: Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales” (Spendolini, 1994, p.11).

Es de gran importancia conocer por qué en el actual paradigma económico las empresas aplican el *benchmarking* como un medio potencial de mejora continua en la organización. De acuerdo con la teoría planteada en el libro de Spendolini (1994) las empresas logran obtener: planificación estratégica, pronóstico, nuevas ideas, comparaciones (producto, servicio y proceso) y fijación de objetivos. Estas razones varían según los tres tipos principales de *benchmarking* que se describen en la Tabla 3.

Tabla 3.
Tipos de *benchmarking*.

Tipo	Definición	Ventajas	Desventajas
Interno	Actividades similares en diferentes sitios, departamentos, unidades operativas, países, etc.	Los datos suelen ser fáciles de recopilar. Buenos resultados para compañías "excelentes" que están diversificadas.	Foco limitado. Prejuicios internos.
Competitivo	Competidores directos que venden a la misma base de clientes.	Información concerniente a los resultados del negocio. Prácticas o tecnologías comparables. Historia de recopilación de información. Alto potencial para descubrir prácticas innovadoras.	Dificultades para la recopilación de datos. Problemas de ética. Actitudes antagónicas. Dificultad para transferir prácticas a un medio diferente.
Funcional (genérico)	Organizaciones acreditadas por tener lo más avanzado en productos, servicios y procesos.	Tecnología o prácticas fácilmente transferibles. Desarrollo de redes profesionales. Acceso a bases de datos pertinentes. Resultados estimulantes.	Alguna información no es transferible. Consume tiempo.

Fuente: elaboración propia con datos de Spendolini, 1994.

Además, de los tipos de *benchmarking*, los expertos establecen cinco pasos para aplicar un *benchmarking*, los cuales son: elegir a los competidores con atención, definir el objetivo y lo que se quiere analizar, hacer la colecta de datos específica, comparar los datos recolectados e identificar los puntos positivos y negativos (Salesforce Latinoamérica, 2021).

2.4 Teorías acerca del desarrollo local

El desarrollo local resulta como una reacción a los modelos económicos tradicionales y clásicos, los cuales concentraban sus tesis en los enfoques capitalistas y economía centralizada, por eso es que el análisis del desarrollo local se considera relativamente reciente en comparación con las demás teorías del desarrollo afirma el autor Madrigal y Rozga (2014) que “el propio análisis del desarrollo económico local no tiene más que 40 o 50 años y sin duda fue respuesta a recurrentes crisis de la economía capitalista y del Estado de bienestar social” (p.147). Este enfoque de desarrollo local se establece con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de los habitantes propios de una región y con esto eliminar la dependencia de las clases capitalistas centralizadas.

De acuerdo con el autor Madrigal y Rozga (2014) el Banco Mundial determina tres conceptos claves las cuales especifican de manera concisa la definición de desarrollo económico local y estos conceptos son: competitividad, crecimiento sustentable e inclusión. A partir de estos conceptos es que el Banco Mundial lo define de la siguiente manera: “se refiere a las comunidades que continuamente mejoran su clima para promover la inversión y el ambiente para permitir el desarrollo de negocios, lo que refuerza su competitividad, retiene los lugares de trabajo y mejora los ingresos”(Madrigal y Rozga, 2015, p.149).

Una de las teorías económicas que sustenta al desarrollo local es la teoría del desarrollo endógeno. De acuerdo con Vázquez (2015), “el desarrollo endógeno puede entenderse como un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural, que utiliza el potencial de desarrollo local para mejorar en nivel de vida de la población” (p.190). El objetivo de esta forma de desarrollo es buscar el bienestar de la población, esto

mediante apoyo mutuo que se logra por medio de estrategias económicas de diversos indoles, que finalmente desemboquen en un efecto positivo a los ciudadanos.

El desarrollo endógeno constituye tres perspectivas, la económica, determinada en un sistema productivo que accede a que las empresas locales manejen de forma eficiente los factores productivos, empleen la innovación y conocimiento, mejoren los niveles de productividad para ser competitivos en mercados nacionales como internacionales. Con respecto a la segunda perspectiva, esta se enfoca en la institucionalidad, donde los actores económicos y sociales mantienen fuerte vínculos de relaciones basados en valores sociales y culturales del territorio. Por último, la tercera es la política, con una orientación hacia una herramienta generadora de decisiones locales (Vázquez, 2015).

El carácter multidisciplinario del desarrollo local toma mayor relevancia en cuanto más se estudian sus implicaciones y necesidades. Son muchos temas los que se integran en estos análisis:

(...) los estudios de desarrollo local están incorporando una agenda de investigación en donde los temas de desarrollo económico, innovación, gobiernos locales, género y medio ambiente, adquieren mayor relevancia desde la territorialidad, entendida como la estrecha relación del quehacer cotidiano de los grupos sociales en sus lugares de origen. (Rosales, 2007, p.6)

Es por lo anterior que este tema es de interés social, tanto por el impacto en zonas particulares como por la diversidad de actores importantes para el aporte desde adentro de la región.

El desarrollo local debe ir acompañado de políticas públicas que sean aporte a la realización de proyectos planteados que buscan el crecimiento económico compartido y la integralidad institucional del sector público y el privado con el fin de incentivar nuevos negocios. El involucramiento de diferentes actores que brinden posturas interdisciplinarias variadas es fundamental para que surjan ideas e intenciones diferentes, pero con una intención común de general apertura al desarrollo local, por eso lo fundamental de que se

integre a la función estatal para crear políticas que sustenten acuerdos y promuevan el crecimiento económico regional (Rosales y Chauca, 2010).

La generación de políticas para el beneficio de la economía local se logra integrando los entes de mayor relevancia en toma de decisiones, “resulta realista pensar en una participación del Estado central como sujeto activo, además de las regiones y las autonomías locales, en la definición de los programas de desarrollo local” (Rosales, 2007, p.47). Los entes públicos deben ser conscientes de que los enfoques descentralizados son fundamentales para el crecimiento económico y la igualdad de oportunidades, pero para lograr estos intereses de los poderes estatales es importante empezar una integración desde abajo, con ideas y aportes de la población local, los gobiernos locales y así elevarlo hasta un nivel de interés nacional.

Capítulo 3. Marco Metodológico

3.1 Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación es mixto, que se caracteriza por la intervención de ambos de tipos de investigación tanto cuantitativa como cualitativa, para lograr describir y profundizar todas las aristas del problema en cuestión.

Se parte de un estudio de caso en la empresa Unión Varsan de Monteverde S.A., la cual desempeña su actividad en torno a la producción cafetalera, complementando con varias actividades que le dan más solidez al negocio. Con este caso específico se va a realizar el estudio de todas las características referentes a las cadenas de valor de dicha empresa, por lo que se debe de recabar todos los datos necesarios para entender la composición de dichas cadenas tanto de la estructura interna como externa, con ello lograr comprender la función de esta empresa como generadora de desarrollo local. Para poder demostrar ese valor agregado que generan todas las actividades relacionadas a la empresa en estudio, se va a utilizar toda la información disponible de la aplicación de instrumentos (entrevistas, cuestionarios y trabajo de campo) y de datos estadísticos institucionales, con los cuales se pueda demostrar el beneficio socioeconómico que produce un modelo empresarial de esta índole y a partir de ello sugerir aplicaciones políticas para incentivar este tipo de desarrollos locales.

3.1.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es explicativo, consiste en estudiar a fondo el caso en el que se está trabajando. Es un tema nuevo que se debe de entender para poder tomar conclusiones a partir de los resultados que se van a obtener.

En este estudio se pretende entender y reconocer con datos cuál es el aporte real de una cadena de valor propia de una empresa, la cual tiene como centro la producción de un bien tradicional que es el café y que se aprovecha de esta producción para desarrollar otras actividades, con el fin de buscar mayores beneficios y además potenciar las cualidades propias de la zona. Por lo tanto, a partir de este escenario es que se quiere demostrar el

aporte tangible que esta empresa brinda al desarrollo local, por medio de la generación de valor agregado en todas las partes de sus cadenas de valor, para esto se va a profundizar de manera detallada en cada una de las actividades reconocidas y poder brindar datos certeros en términos de valor agregado. Por consiguiente, este enfoque debe ser explicativo, dado que se concentra en un estudio de caso que va a ser explorado en todos los niveles de su actividad económica, con lo cual se va a determinar su beneficio interno y lo más importante para interés de la investigación, su aporte al desarrollo local que pretende ser utilizado como insumo para sugerir generación de política pública.

3.2 Universo de la investigación

3.2.1 Sujetos y fuentes de información

Para entender mejor la selección de sujetos y fuentes de información, se va a dividir cada uno de los sectores que engloban a cada una de las fuentes consideradas:

a. Relativo a la empresa: corresponde a todas las oportunidades de obtener información directamente de la empresa, que se consideren relevantes para el estudio. En este caso la información puede ser suministrada tanto por recurso humano de la empresa como por observación de las instalaciones físicas y el margen de acción de la compañía.

- Factor humano: administración y empleados de la empresa Unión Varsan de Monteverde S.A.

- Factor material: instalaciones físicas de la empresa y área de actividad.

b. Relativo a la localidad: hace referencia a las fuentes de información que se pueden aprovechar en la misma zona, entre ellas: habitantes, empresarios, comercios locales relacionados, clientes y proveedores identificados.

c. Industria cafetalera: en este apartado se hace referencia a los sectores involucrados directamente en la producción y el comercio del café como actividad principal dentro del territorio nacional, como: empresas, cooperativas, zonas del país y agricultores dependientes de la actividad.

d. Instituciones públicas y privadas: en este caso las instituciones que se utilizaran como fuente de información son las que puedan suministrar datos directos de la actividad cafetalera, así como de otras actividades relativas a la actividad de la empresa Varsan como turismo y educación. Las instituciones son: Cámaras de Turismo, instituciones financieras, Instituto Costarricense de Turismo, Instituto del Café de Costa Rica (ICAFE), Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), municipalidades, Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), organizaciones comunales y universidades.

e. Profesionales: personas con alto conocimiento en los temas de relevancia para este proyecto, tanto conocimiento destacado académicamente como experimentados de campo, entiéndase trabajadores de las actividades agrícolas y de las demás actividades que se integran al negocio de la empresa en estudio, las cuales son profesionales en: cadenas de valor, temas de agroindustria, la actividad cafetalera, turismo, educación y personas con experiencia en el manejo de empresas agrícolas.

f. Información disponible: hacer uso de la información que se tenga al alcance con el fin de tener una base sólida, y, además, definir una guía de estudio para abordajes de este tipo, estudios previos de cadenas de valor y estudios acerca de innovación en actividades agrícolas.

3.2.2 Muestra y conjunto investigado.

Se va a desarrollar un estudio de caso en la empresa Unión Varsan de Monteverde S.A., por lo que se identifica la siguiente muestra potencial:

- Personal de gerencia, administración y colaboradores de la empresa.
- Localidades en las que impacta la actividad de la empresa.

3.2.3 Técnicas e instrumentos de investigación

De acuerdo con el enfoque de la investigación se requiere de diversas técnicas e instrumentos para evacuar todas las áreas que son de interés, adquirir conocimiento necesario y lograr los objetivos del estudio.

Una fundamental fuente de información para llevar a cabo un caso de estudio, como lo es esta investigación, son los individuos que se encuentran involucrados en el caso (Bernal, 2010). Razón por lo cual, para la recolección de datos primarios se aplicaron como técnicas de investigación, las entrevistas que fueron dirigidas al cuerpo gerencial de la empresa Unión Varsan y la observación que permitió documentar el proceso productivo de la actividad cafetalera de Varsan y de sus actividades complementarias, así como, el análisis de comparativo de la empresa en estudio con la industria cafetalera. La recolección de datos secundarios se obtuvo mediante técnicas de investigación como el análisis documental y de datos estadísticos de actores instituciones.

Con la finalidad de lograr la recopilación de información necesaria para el análisis de este caso de estudio se aplicaron diferentes técnicas de investigación, mencionadas anteriormente, las cuales requirieron del uso de instrumentos; la relación entre los instrumentos y técnicas de investigación se pueden identificar en la Tabla 4. Adicionalmente, el detalle de cada uno de los instrumentos empleados se puede visualizar en el apartado de Anexos.

Tabla 4.
Instrumentos y técnicas de investigación.

Instrumento	Técnica
Guía de entrevista.	Entrevistas.
Guía de observación.	Observación.
Fotografía.	
Lista de cotejo.	
Guía de revisión de datos estadísticos.	Análisis de datos estadísticos institucionales.
Guía de revisión documental para: artículos, libros, revistas y publicaciones.	Análisis documental.

Fuente: elaboración propia, 2020.

3.3 Matriz Metodológica: definición conceptual y operacional de las variables.

Tema de investigación: Las cadenas de valor como elementos dinamizadores del desarrollo local: caso de la empresa Unión Varsan de Monteverde S.A.”

Tabla 5.
Matriz metodológica de la investigación planteada.

Objetivo general	Analizar la generación de valor agregado en las cadenas de valor de la empresa Unión Varsan de Monteverde S.A. y su aporte al desarrollo local.				
Objetivos específicos	Variables	Indicador (numérico)	Fuentes de información	Instrumentos	Preguntas de investigación
1. Identificar la composición de las cadenas de valor de la empresa Unión Varsan de Monteverde S.A. por medio de la generación de valor agregado por eslabón.	Composición empresarial. Eslabones productivos. Circuitos de comercialización. Encadenamientos verticales y horizontales. Complejidad de las cadenas de valor. Valor agregado.	Cantidad de cadenas de valor. Cantidad de eslabones por cadena de valor. Cantidad de actividades comerciales por eslabón.	Primarias: Empresa Unión Varsan.	Guía de entrevista. Guía de observación. Fotografía.	¿Cómo se compone cada una de las cadenas de valor de la empresa Varsan? ¿Qué tipo de complejidad tienen las cadenas de valor de la empresa Varsan?
2. Determinar actividades innovadoras que mejoran la competitividad de la empresa Unión Varsan de Monteverde S.A. en comparación con el entorno de la industria cafetalera.	Actividades innovadoras internas y externas relacionadas con la empresa Varsan. Industria cafetalera. Competitividad.	Cantidad de actividades innovadoras internas de la empresa. Cantidad de actividades innovadoras características de la industria cafetalera. <i>Benchmarking.</i>	Primarias: Empresa Unión Varsan y empresas que operan en el entorno de la industria cafetalera.	Guía de entrevista. Guía de observación. Lista de cotejo.	¿Cuáles son las actividades innovadoras que mejoran la competitividad de la empresa Varsan? ¿Qué tipo de innovación presentan las actividades de la empresa Varsan? ¿Cuáles consideran que son las actividades innovadoras en la industria cafetalera?

<p>3. Explicar las condiciones internas y externas de las actividades innovadoras de la empresa Unión Varsan de Monteverde S.A. relacionadas con el desarrollo local.</p>	<p>Desarrollo local. Condiciones internas de las actividades innovadoras. Condiciones externas de las actividades innovadoras.</p>	<p>Estimación de valor agregado al desarrollo local.</p>	<p>Secundarias: Cámara de Turismo, ICAFE, ICT, INEC, MEIC, municipalidades, universidades y expertos en el tema.</p>	<p>Guía de entrevista. Guía de revisión de datos estadísticos.</p>	<p>¿Cómo analizar las condiciones internas y externas de las actividades innovadoras de la empresa Varsan? ¿Cómo demostrar el desarrollo local mediante el valor agregado de las actividades innovadoras de la empresa?</p>
<p>4. Plantear lineamientos de política pública por medio de la integración institucional para el desarrollo local.</p>	<p>Política pública. Desarrollo local. Instituciones Estatales. Instituciones financieras.</p>	<p>Cantidad de sectores que requieren política pública. Áreas de desarrollo local. Cantidad de financiamiento disponible.</p>	<p>Secundarias: Banca pública y privada, ICAFE, MEIC, municipalidades, SBD, organizaciones comunales, universidades y expertos en el tema.</p>	<p>Guía de revisión bibliográfica.</p>	<p>¿Cómo plantear política pública en beneficio del desarrollo local? ¿Cómo promover el interés de las instituciones públicas y privadas para el desarrollo local?</p>

Fuente: elaboración propia, 2020.

3.4 Cronograma: identificación de fases, actividades, plazos y responsables.

Tabla 6.
Cronograma 2021 - 2023.

Fases del proyecto	Actividad	Responsables	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Año 2021														
Fase I: Composición de las cadenas de valor de la empresa Varsan.	Elaborar la guía de entrevista.	Mauren y Tomás.	X											
	Aplicar las entrevistas.	Mauren y Tomás.		X										
	Procesar la información.	Mauren y Tomás. Tutor.			X	X								
Fase II: Actividades innovadoras que mejoran la competitividad de la empresa Varsan.	Elaborar guía de entrevista.	Mauren y Tomás.					X							
	Aplicar las entrevistas.	Mauren y Tomás.						X						
	Elaborar lista de cotejo.	Mauren y Tomás.							X					
	Realizar <i>Benchmarking</i> .	Mauren y Tomás.								X	X			
	Procesar la información.	Mauren y Tomás. Tutor.										X	X	X
Año 2022														
Fase III: Condiciones de las actividades innovadoras de la empresa Varsan.	Coordinar visita con la administración de la empresa.	Administrativo de Varsan. Mauren y Tomás.	X											
	Elaborar guía de entrevista.	Mauren y Tomás.		X										
	Elaborar guía de observación.	Mauren y Tomás.		X										
	Elaborar guía de revisión de datos estadísticos.	Mauren y Tomás.		X										
	Realizar la visita a la empresa.	Mauren y Tomás.			X									
	Revisar y analizar los datos estadísticos.	Mauren y Tomás.			X									
	Procesar la información.	Mauren y Tomás. Tutor.				X	X							

Fases del proyecto	Actividad	Responsables	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Fase IV: Política pública por medio de la integración institucional para el desarrollo local.	Elaborar guía de revisión bibliográfica.	Mauren y Tomás.						X						
	Revisar y analizar documentación.	Mauren y Tomás.							X	X	X			
	Procesar la información.	Mauren y Tomás. Tutor.										X	X	X
Año 2023														
Fase final: Síntesis de la información.	Análisis de la información y redacción del documento.	Mauren y Tomás. Tutor.	X	X	X	X	X							
	Envío del documento a la lectora interna y el lector externo e incorporación de observaciones.	Mauren y Tomás. Comité Asesor del Trabajo Final de Graduación.							X	X	X			
	Entrega de documento y solicitud de fecha de defensa.	Mauren y Tomás. Comisión de Trabajos Finales de Graduación de la Escuela de Economía de la Universidad Nacional.										X		

Fuente: elaboración propia, 2023.

Capítulo 4. Análisis de resultados

A continuación, se analizan los resultados del estudio, los cuales dan respuestas a cada uno de los objetivos planteados en esta investigación.

4.1 Composición de las cadenas de valor de la empresa Unión Varsan de Monteverde S.A.

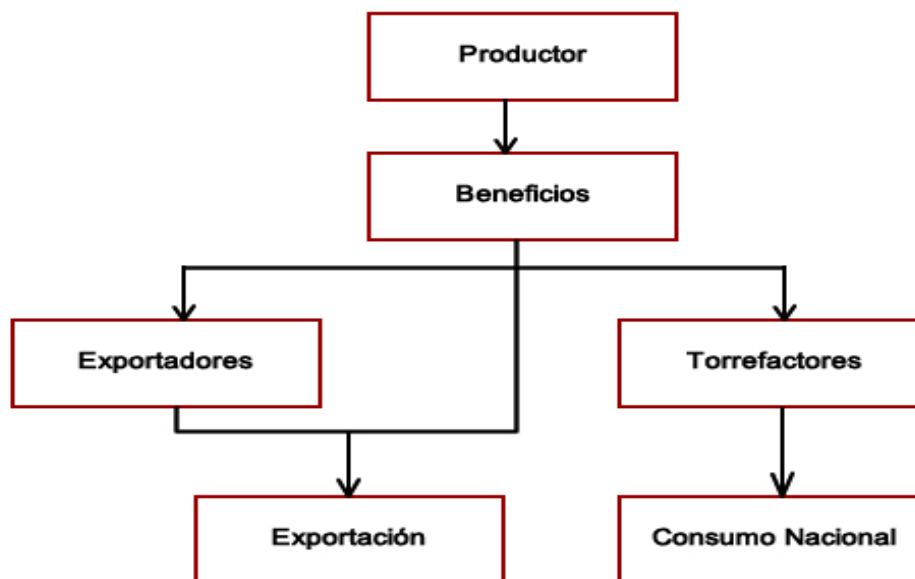
4.1.1 Cadena de valor del café en Costa Rica

La regulación de los sectores de la actividad cafetalera se rige bajo la Ley de la República de Costa Rica No. 2762, Ley sobre el Régimen de Relaciones entre Productores, Beneficiarios y Exportadores de Café. Esta ley fue creada el 21 de junio de 1961, con el propósito de estandarizar la igualdad de condiciones en la participación de la industria del café, asimismo, de establecer la reglamentación en la cual el ICAFE se debe basar al ser el ente encargado de la supervisión y control de dicha industria (Ley 2762, 1961).

El ICAFE es una institución pública de carácter no estatal, fundada en 1933 como rectora de la caficultura costarricense (...), con el objetivo de: promover un modelo de producción único y equitativo entre los productores, beneficios, tostadores y exportadores nacionales; apoyar la producción, proceso, exportación y comercialización del café costarricense; promover el consumo nacional e internacional de nuestro café; investigar y desarrollar tecnología agrícola e industrial y aprobar un precio mínimo justo que debe pagar el Beneficio de café al productor del mismo. (Instituto del Café de Costa Rica, s.f.b., Acerca del ICAFE párr.1)

Según el Instituto del Café de Costa Rica (s.f.c.), la estructura de la industria cafetalera en Costa Rica es realizada por el ámbito privado y está compuesta por cuatro sectores que comercializan de diferentes formas el café. Entre cada uno de ellos existe una interrelación persistente que llega a formar un sistema agroindustrial típico, estos sectores son los: productores agrícolas, procesadores primarios (fruta) de materia prima (beneficios de café), procesadores de producto terminado (torrefactores) y exportadores; a través del Esquema 3 se muestra el funcionamiento jerárquico de los sectores de la industria del café costarricense.

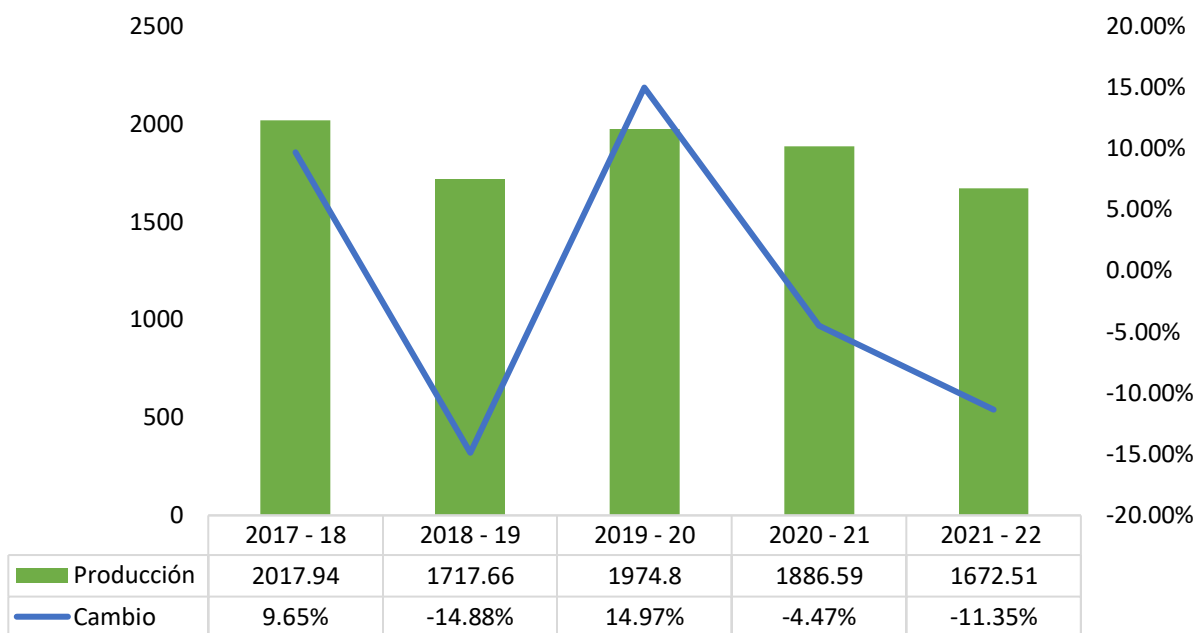
Esquema 3.
Sectores de la industria del café costarricense.



Fuente: Instituto del Café de Costa Rica, s.f.c.

Los productores son el primer sector de la industria cafetalera y del que dependen los demás sectores, se refieren a aquella persona física o jurídica que poseen la facultad de recolectar el café en fruta de las plantaciones y entregarlo al beneficiador. Los productores para adquirir estándares de alta calidad desarrollan conocimientos en variedades híbridas, procesos de poda apropiados y medidas para el control de plagas, tomando siempre en cuenta el equilibrio ecológico natural (Instituto del Café de Costa Rica, s.f.c.).

En los últimos años la mayor producción de café fruta fue durante las cosechas del 2017 - 2018 y 2019 - 2020, sin embargo, en las últimas dos cosechas 2020 -2021 y 2021 -2022 se ha presentado un decrecimiento; este comportamiento se puede visualizar en el Gráfico 4. En la cosecha 2021 - 2022 la producción fue de 1 672 509,55 fanegas, lo equivalente al 11,35% menos que la cosecha anterior, por lo tanto, la reducción absoluta fue de 214 084,49 fanegas y con respecto a la cosecha del 2017 - 2018 fueron 345 425,47 fanegas menos. Dicha tendencia a la baja ha sido causada por factores como: el clima, bienalidad, escases de insumos para la fabricación de fertilizantes y del transporte internacional de estos (Instituto del Café de Costa Rica, 2022).

Gráfico 4.**Costa Rica. Producción de café fruta, cosechas 2017 - 2018 a 2021 - 2022.****(Miles de fanegas)**

Fuente: Instituto del Café de Costa Rica, 2022.

La cantidad de productores que existían hace diez años ha disminuido el 49% con respecto a la cosecha 2021 – 2022. Por el contrario, los sectores de firmas beneficiadoras, exportadoras y torrefactoras se han incrementado, el 65%, 53% y 18% respectivamente (Instituto del Café de Costa Rica, 2022). En la Tabla 7 se puede distinguir la estructura del sector cafetalero para la cosecha 2011 - 2012 y 2021 - 2022.

Tabla 7.**Costa Rica. Estructura del sector cafetalero, años cosecha 2011-2012 y 2021-2022.**

Sector Cafetalero	2011-2012	2021-2022	Diferencia
Productores	52,787	26,704	-26,083
Firmas Beneficiadoras	184	304	120
Firmas Exportadoras	61	93	32
Firmas Torrefactoras	55	65	10

Fuente: Instituto del Café de Costa Rica, 2022.

4.1.2 Análisis de la empresa Unión Varsan de Monteverde S.A.

Los pioneros en introducir la agricultura del café en Monteverde fueron familias provenientes del Valle Central a inicios de la década de 1930. Con el fin de conservar ese legado se crea Unión Varsan, una empresa conformada por 18 familias y durante más de cuatro generaciones se han dedicado a la producción de café en estándares de alta calidad en la región de Monteverde. Además de desempeñar otro tipo de actividades enfocadas en la agricultura, conservación y educación (Café Monteverde, s.f.a.).

La empresa Unión Varsan se dedica al cultivo, procesado, tostado y comercialización del café, manteniendo siempre un balance entre la producción y el cuidado por el ambiente, así como, desde el año 2008 brindan un programa educativo orientado a la producción sostenible, que congrega la pasión por el café, la experiencia en la agricultura y el valor de instruir a generaciones futuras (Café Monteverde, s.f.a.).

El eje central de la actividad económica de la Unión Varsan es la producción de café bajo la marca Café Monteverde. A raíz de ello, a lo largo del tiempo ha generado servicios, como lo son las cafeterías Café Monteverde y el ecoturismo Life Monteverde, que le han permitido competir, diferenciarse y expandirse en el mercado cafetalero. Adicionalmente, cada una de estas actividades cuenta con su propio registro contable y financiero que determina la rentabilidad de cada negocio.

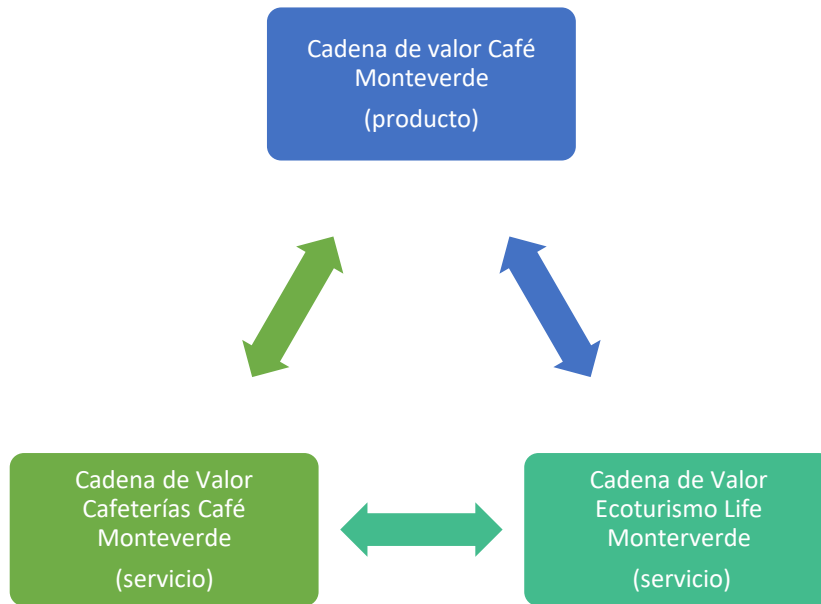
Dentro de la industria del café, Unión Varsan se define en tres aspectos:

1. Es una empresa diversificada, ya que está compuesta por un portafolio de cadenas de valor, entre productos y servicios, las cuales están interrelacionadas entre sí por medio de la producción de café. De manera que cada una de estas cadenas forman parte de un sistema de valor, el cual según y como lo establece Porter existe por la interdependencia entre los proveedores y consumidores de cada cadena.

La cadena de valor más importante para la empresa Unión Varsan es la correspondiente a la producción de Café Monteverde, de ella dependen la existencia de las otras cadenas, la

cadena de valor de las cafeterías Café Monteverde y la cadena de valor del ecoturismo Life Monteverde. Asimismo, es importante destacar que las cadenas de valor de las cafeterías Café Monteverde y el ecoturismo Life Monteverde están relacionadas entre sí, ya que en las cafeterías se venden tours y en los tours se hace alusión a las cafeterías; tal cual y como se ejemplifica en el Esquema 4.

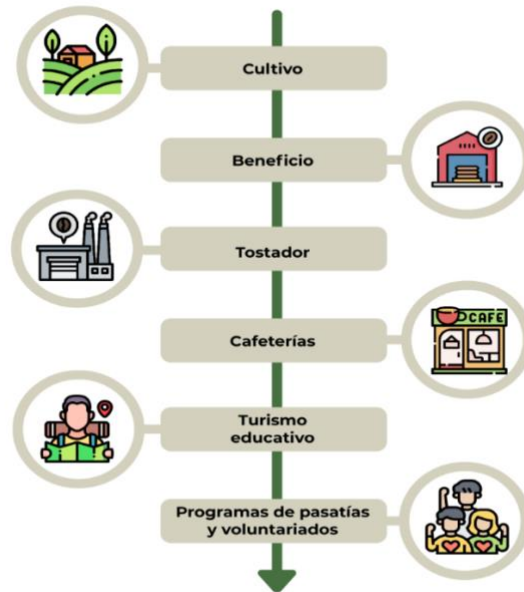
Esquema 4.
Sistema de valor Unión Varsan.



Fuente: elaboración propia, 2023.

2. Es una empresa con integración vertical, específicamente, hacia adelante. Debido a que esta empresa es propietaria de las fases del proceso productivo del café que se encuentran más cercanamente al consumidor final; como, por ejemplo: las cafeterías Café Monteverde, que son el principal canal de distribución del Café Monteverde. La integración vertical de Varsan se ilustra en el Esquema 5.

Esquema 5.
Integración hacia adelante Unión Varsan.



Fuente: elaboración propia, 2023.

3. Es una empresa clasificada dentro del segmento de micro beneficiadoras, es decir, es una empresa tostadora de café que cuenta con su propio cultivo, la Imagen 1 da certeza de lo descrito.

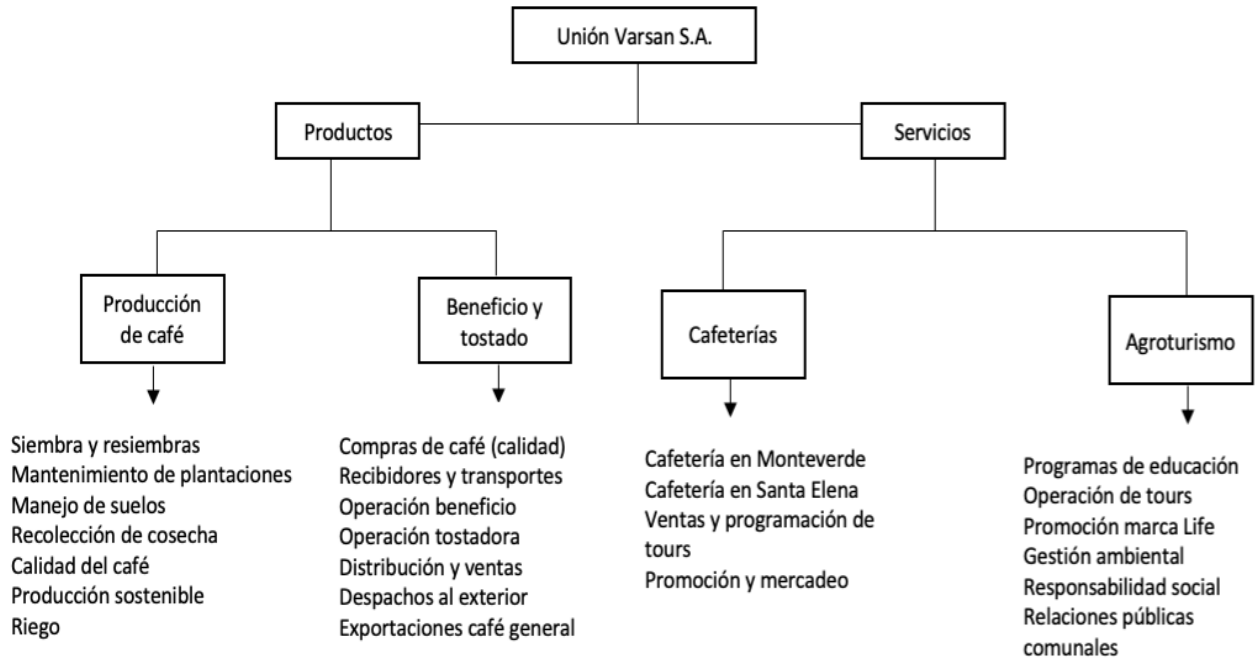
Imagen 1.
Cultivo de café Unión Varsan.



Fuente: Café Monteverde, s.f.

Para entender mejor la composición de Unión Varsan, al ser un portafolio de cadenas de valor que tiene como denominador común el café, se elabora el Esquema 6 en el cual se desglosan las actividades que la empresa desempeña y que servirá de guía para analizar la cadena de valor de cada producto y servicio.

Esquema 6.
Actividades que desarrolla Unión Varsan.



Fuente: elaboración propia con información de la empresa Unión Varsan, 2021.

Seguidamente, de acuerdo con la investigación realizada se confecciona el análisis de la composición de las tres cadenas de valor identificadas para Unión Varsan, basándose en las actividades primarias que conforman el enfoque de la cadena de valor de Porter.

4.1.3 Cadena de valor del Café Monteverde

Se inicia con el cultivo y cosecha, eslabón donde se realizan una serie de actividades, desde la producción del almácigo hasta la recolección del café en las cinco fincas de la empresa Unión Varsan, ubicadas en la región de Monteverde, las cuales son: Finca Cañitas, Finca La Cruz, Finca Las Nubes, Finca Los Tornos y Finca Turín. Para llevar a cabo estas actividades se necesita

mensualmente proveedores de insumos agrícolas, en su mayoría asociaciones de productores nacionales como las cooperativas e industrias de suministros.

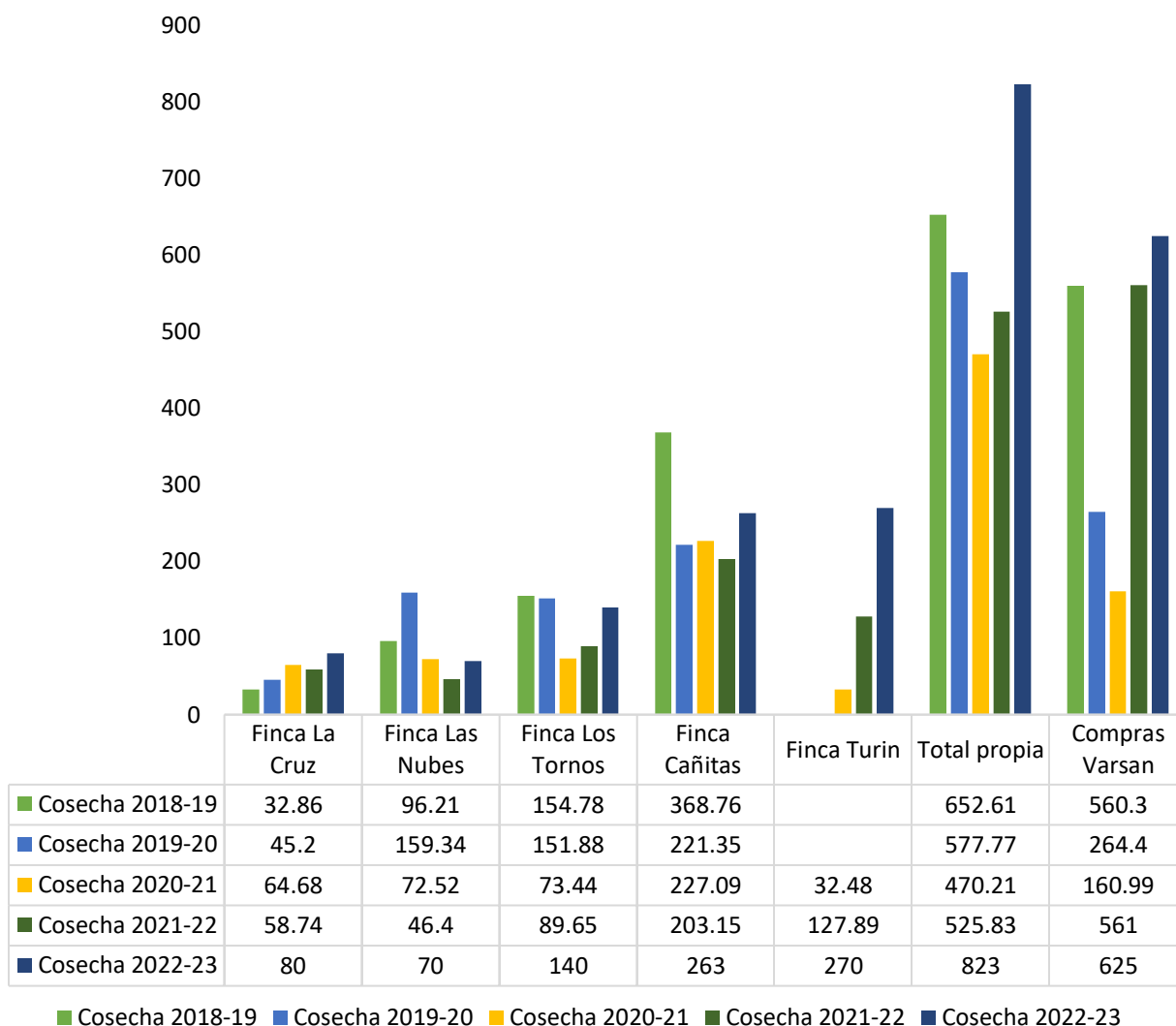
Cuando la producción del almácigo se encuentra lista para ser trasplantada, se traslada desde la finca de Cañitas hacia las demás fincas, en las cuales se han realizado prácticas de plantación, tales como: manejo de suelos, preparación y cuidado del terreno, manejo de sombra y vientos. Como parte del tratamiento de las plantaciones se realiza la poda y la fertilización de una manera amigable con el ambiente, utilizando abono orgánico y la producción de bioinsumos. Todos estos procesos llevan consigo labores de mantenimiento, de manera que la planta pasa su proceso natural de desarrollo para luego ser productora.

En el momento que el café está maduro en fruta, producto final que se obtiene en este eslabón, se llevan a cabo actividades como: recolección, transporte y, por último, la entrega del café.

En los 5 años cosecha 2018 - 2023 comprendidos en este estudio Unión Varsan ha producido en una cosecha un promedio de 610 fanegas de café maduro en fruta. Además, la empresa también adquiere café de otros cafetaleros de la zona con el fin de tener más capacidad de producción, en promedio compra 434 fanegas por cosecha. Con todo ello logra abastecer las cafeterías Café Monteverde, las exportaciones que realiza y los puntos de venta.

En el Gráfico 5 se muestra la cantidad de fanegas producidas por cada una de las fincas de Unión Varsan en diferentes años cosecha, así como, la cantidad de fanegas que la empresa compra a otros productores de café. Cabe destacar que la finca en la cual los últimos 5 años cosecha ha generado mayor producción es la de Cañitas. Con respecto al año cosecha con mayor cantidad de fanegas producidas por la empresa corresponde al 2022 - 2023, que supera al 2018 - 2019, al agregársele la producción de la finca de Turín a partir del 2020, la cual empezó a mostrar los mejores resultados a partir del año cosecha 2021 - 2022. Asimismo, el año cosecha 2022 - 2023 fue cuando se compró la mayor cantidad de fanegas a otros productores de la región, lo que implicó un incremento en las ventas.

Gráfico 5.
Unión Varsan. Producción fruta por fincas, años cosecha 2018 - 2023.
(Fanegas)

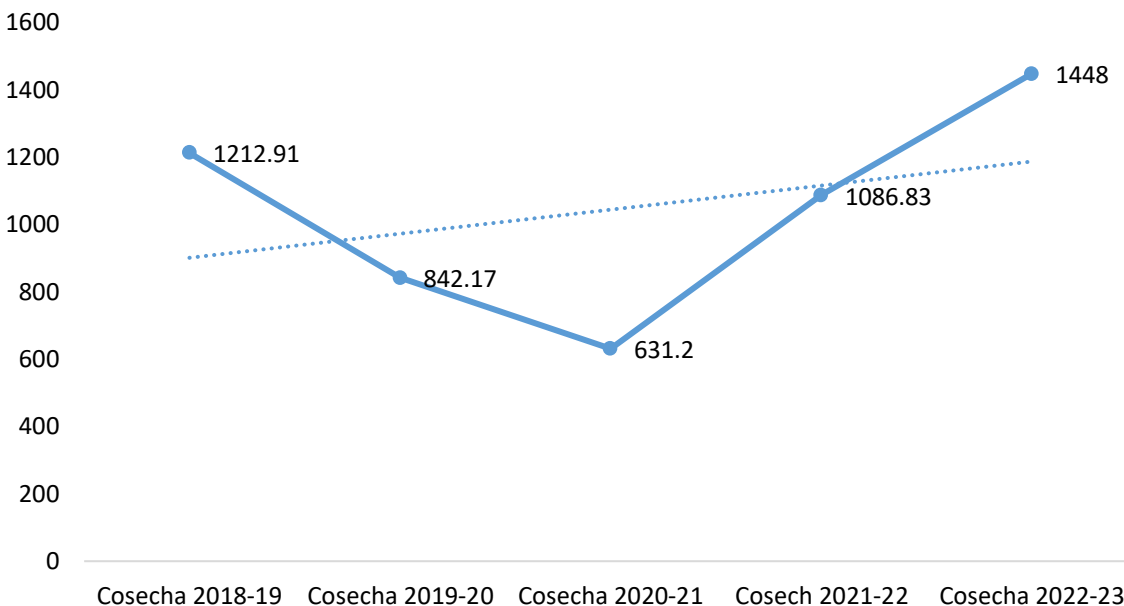


Fuente: elaboración propia, 2023.

En relación con lo anterior, en el Gráfico 6 se demuestra que la cantidad de café fruta de Varsan, tomando en cuenta las fanegas compradas a otros proveedores de la región, registra una tendencia de crecimiento a partir del año cosecha 2021 - 2022, ya que presentó un incremento interanual del 72% y para el año cosecha 2022 - 2023 este incremento fue de 33%. Por lo contrario, en los años cosecha 2019 - 2020 y 2020 - 2021 se identifica decrecimiento, causado por la existencia de la plaga de roya en la cosecha, lo cual provocó que para los siguientes 2 años

de cosecha, la mata no produjera nada o muy poco, de manera que las fincas afectadas se vieron en la necesidad de podar la mata para que esta fuera renovada.

Gráfico 6.
Unión Varsan. Cantidad café fruta, años cosecha 2018 – 2023.
(Fanegas)



Fuente: elaboración propia, 2023.

Es importante mencionar que el desarrollo de las actividades antes mencionadas son generadoras de empleo fijo para 8 colaboradores de la región de Monteverde, caracterizados con baja escolaridad, quienes reciben el beneficio de poder trabajar en la misma zona y superarse por medio de las oportunidades que sus patronos le brindan, como lo son: salarios arriba de mínimos legales, aprendizaje de segundas lenguas, conocimiento de técnicas agropecuarias y desarrollo social. También se generan empleos temporales en tiempos de cosecha de café, lo cual es aprovechado por mano de obra proveniente de Nicaragua.

En este eslabón se implementan prácticas sostenibles que favorecen la calidad de la fruta, debido a que Unión Varsan se enfoca en obtener café de altas calidades para poder venderlo en mercados exigentes y ofrecerlo como degustación en sus tours ecológicos. De esta manera, puede diferenciarse de sus competidores directos en la región, quienes se enfocan más en el volumen que en la calidad.

En el primer eslabón de la cadena de valor del reconocido Café Monteverde se identifica que tanto la generación de empleo como la implementación de prácticas sostenibles forman parte del valor agregado.

En el segundo eslabón el café maduro en fruta es recibido en el beneficio húmedo, localizado en San Luis de Monteverde, el cual recibe en cada temporada de cosecha entre 1 000 y 1 500 fanegas conformadas principalmente por la producción de Varsan y una minoría generada por productores de la región de Monteverde. Cuando este es el caso Varsan compra a los cafetaleros bajo la condición de comprar toda la cosecha, con el motivo de recibir el café de la mejor calidad y no solo los finales de la cosecha, asegurando con esto que puede mantener los altos estándares de calidad que obtienen de sus propias fincas.

El beneficio de la empresa cuenta con maquinaria especializada que permite por su funcionalidad iniciar con la clasificación del café en primera y segunda calidad. Este último se considera cuando el café tiene algún defecto, ya sea que el grano esté muy brocado o no se haya desarrollado. Existe también una tercera calidad, la cual es utilizada y distribuida para consumo nacional, es decir, café que se despacha a marcas comerciales que se venden a nivel nacional.

Posteriormente el café de primera calidad pasa por un proceso de despulpado o chancado, es decir, separación de la pulpa de la fruta del café. Luego pasa por una criba, que realiza dos separaciones, la primera, café chancado y, la segunda, el café verde, seco o duro; este último, se une con el café de segunda calidad que se separó desde el proceso inicial. La cantidad de café verde que se ha entregado al beneficio en las últimas cosechas es aproximadamente el 15% del total de la producción entre todas las fincas de Varsan, es una cantidad pequeña gracias al buen trabajo que se realiza en las fincas, en cuanto a un manejo de la broca, roya y recolección cuidadosa.

Es importante destacar que los desperdicios de broza son tratados en el beneficio para convertirlos en abono orgánico que es utilizado en la huerta y en las fincas.

En este eslabón, de acuerdo con Café Monteverde (s.f.b.) Unión Varsan emplean los 3 métodos diferentes de molienda más tradicionales para procesar el café, los cuales son:

- Proceso lavado: se lava el café chancado, es decir, se remueve el mucílago y posteriormente se procede a secar.
- Proceso de miel: se seca el café chancado, es decir, no se aplica el proceso de lavado para remover el mucílago. La dulzura del mucílago se cala en el grano, lo que resulta en un café dulce y ácido.
- Proceso natural: consiste en secar el café maduro en fruta después de la recolección, sin remover la cáscara, obteniendo un resultado intenso y brillante.

Imagen 2.

Resultado de los tipos producción molienda de la empresa Unión Varsan.



Fuente: Café Monteverde, s.f.b.

El secado en cualquiera de los tres procesos anteriores es al aire libre, así como, mediante un horno y secador estático, estas herramientas son utilizadas después de que el café ya estuviera expuesto al sol. Después, de que el café esté totalmente seco se almacena por lotes dependiendo del año, y como parte de las actividades de control de calidad que establece la Unión Varsan, se muestrea cada lote de café para realizar catación del mismo.

Finalmente, los lotes de café son transportados hasta al beneficio seco conocido como Tesoros del Café, el cual es un socio comercial de la empresa que se encuentra ubicado en la provincia de Cartago. En este beneficio se procede con el alistado del café que consiste en

remover o pelar el café, sea café bellota (proceso natural) o pergamino (proceso lavado o miel), quedando solo el grano. Seguidamente, por medio de máquinas el grano de café pasa por un proceso de tres etapas: primero se uniforma el tamaño, segundo se extrae lo que no es café y tercero se separa por color; el resultado de este proceso es café oro, también denominado grano verde, el cual es un café de primera calidad o especialidad. Por último, se realiza el empaquetado de este en bolsas herméticas de yute.

El resultado final de este eslabón es el café oro, del cual Varsan procesa aproximadamente 35 toneladas por cosecha. A partir de este resultado se desprenden dos vías, el café que se almacena y exporta a Estados Unidos y el café que regresa a Monteverde para continuar con el proceso de tueste.

De manera sintetizada, se expone que el beneficiado es un eslabón generador de valor agregado a través de:

- Oportunidad laboral para 4 colaboradores de San Luis de Monteverde, con nivel de educación de escuela o inclusive menos.
- Establecimiento de una marca que le da identidad al café.
- Logro de una alta calidad en el grano del café.
- Prácticas ambientales, mediante la generación y aplicación de abono orgánico.
- Encadenamientos productivos que incluyen la compra de café a productores de la región de Monteverde, alianzas comerciales con productores de empaques, la relación comercial con el beneficio de Cartago, que es totalmente independiente de la empresa Unión Varsan, y venta de café de tercera calidad a empresas nacionales.

El tostador, es el tercer eslabón, Unión Varsan utiliza un tostador de aire caliente de cama fluida *Sivetz*. En este eslabón de la cadena de valor se realiza el proceso de tueste al grano verde, a través de diferentes técnicas que determinan las cualidades del café que se va a consumir, las cuales según Café Monteverde (s.f.b.) son:

- Asado ligero: brillante y ácido con altas notas cítricas (420 °F / 215 °C).

- Asado medio: taza equilibrada de sabor y acidez con una sensación de boca sedosa (450 °F / 232 °C).
- Asado oscuro: con consistencia y amargo de chocolate negro (470 °F / 243 °C).

El café tostado es vendido principalmente a las cafeterías Café Monteverde, pero también mediante comercio electrónico, puntos de venta ubicados tanto dentro como fuera de Monteverde y en los tours del ecoturismo Life Monteverde.

Dentro de este eslabón se genera valor agregado al brindar empleo a 2 colaboradores en la tostadora y al transportista, quien es el encargado de trasladar el café desde la tostadora hasta las cafeterías en la zona de San Luis, este es un servicio contratado. Además, se genera valor al producir un café de alta calidad por medio del tipo de tueste utilizado.

Imagen 3.
Tostador de la empresa Unión Varsan.



Fuente: Café Monteverde, s.f.b.

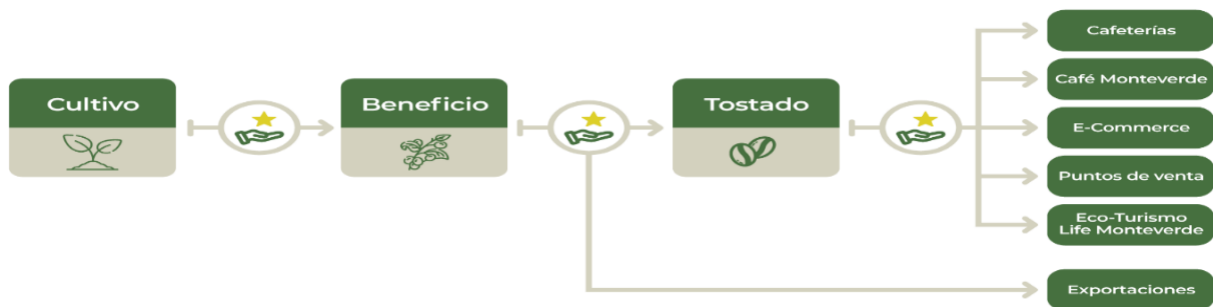
La distribución es el cuarto eslabón, en el cual se determinan los diferentes tipos de canales de ventas, para el café grano verde y el café tostado, que permiten la vinculación hasta los clientes finales, tales como:

- Exportación anual de un contenedor de café grano verde, dirigido solamente a un cliente extranjero ubicado en Montana y Texas, Estados Unidos.
- *E-commerce*, logrando ventas de 90 kilos de café tostado lo equivalente a 50 cajas semanales o 50 unidades por mes, despachado a clientes finales en Canadá y Estados Unidos.

- Las cafeterías Café Monteverde (dos locales), con ventas dos veces por semana de café tostado para utilizarlo en las cafeterías, además, de vender el café a los turistas y locales de la zona.
- Punto de ventas, que hace referencia a cafeterías, hoteles, restaurantes y supermercados dentro de Monteverde, así como, un supermercado en la GAM.
- Tour de café Life Monteverde, en el cual se puede comprar el café empacado en diferentes tipos.
- Además, forman parte de los clientes finales las marcas de café nacional que compran el café de tercera calidad.

La generación de valor agregado hasta el cuarto eslabón de la cadena de valor del Café Monteverde se expresa en el Esquema 7, donde cada ícono con la estrella representa la generación de valor agregado entre los eslabones de la cadena, es decir, desde la fase del cultivo hasta la de distribución. Se demuestran dos saltos de generación de valor en la misma línea de producción, por medio de la transformación del producto y es con esto que la empresa le agrega valor monetario a su producto final. En el último eslabón, se observan los destinos finales de comercialización y distribución del café para darle su colocación en el consumidor final.

Esquema 7.
Generación de valor agregado en la cadena de valor del Café Monteverde.

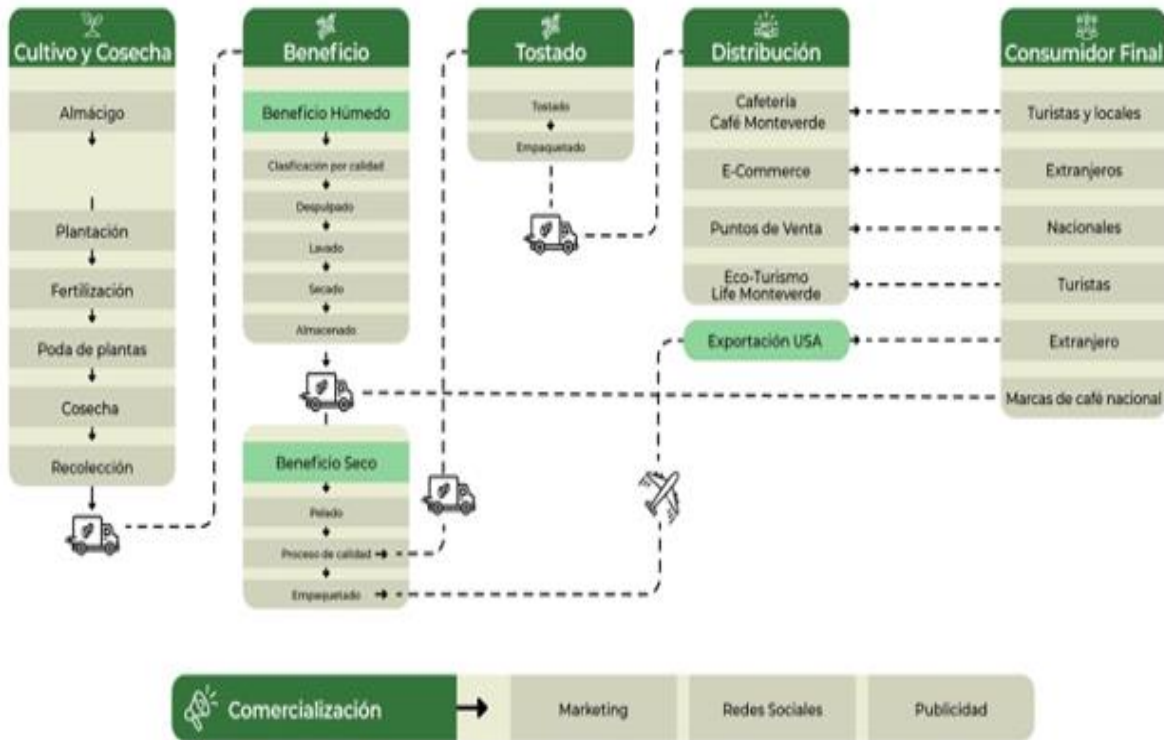


Fuente: elaboración propia con información suministrada por la empresa Unión Varsan, 2023.

Como parte final de la cadena de valor del Café Monteverde, se encuentra el eslabón de la comercialización del producto, en donde Unión Varsan trabaja en establecer como estrategias de comercialización: marketing, redes sociales y publicidad.

Por último, en el Esquema 8 se consolidan todas las actividades por eslabón descritas en este de la cadena del valor del Café Monteverde, cadena principal de la empresa Unión Varsan, de la cual se generan dos cadenas de valor. Estas 2 cadenas dentro de este esquema de valor del Café Monteverde son parte del eslabón de distribución.

Esquema 8.
Cadena de valor del Café Monteverde.



Fuente: elaboración propia con información suministrada por la empresa Unión Varsan, 2022.

4.1.4 Cadena de valor de las cafeterías

Las dos cafeterías que tienen nombre propio de la marca Café Monteverde, están abiertas al público a partir de las 8:00 a.m. hasta las 7:00 p.m. y se encuentran ubicadas en el cantón de Monteverde.

El tostador es el principal proveedor de estas cafeterías, ya que, en ambas, únicamente se compra Café Monteverde, el cual se utiliza para tres fines: el primero para la preparación de diferentes tipos de bebidas a base de café, el segundo para vender café empacado y el tercero para molerlo y venderlo en el lugar.

Otros proveedores de estas cafeterías son alrededor de 12 microempresas nacionales, dedicadas a la repostería artesanal y a la creación de artículos de souvenirs, ya sean provenientes de la zona o externos.

Las cafeterías compran todos sus insumos como una entidad con administración centralizada, es decir, su actividad se contabiliza aparte de la producción del Café Monteverde. Precisamente, un tercio de las ventas de la tostadora son dirigidas a las cafeterías Café Monteverde.

En cada cafetería trabajan 3 colaboradores que se encargan de una buena atención al cliente, así como, de la elaboración de bebidas especializadas a base de café, del total de colaboradores 3 son certificados oficialmente en barismo y los demás tienen el conocimiento y experiencia en la técnica. Estos factores son determinantes para que las cafeterías sean consideradas como espacios agradables, con oferta de repostería de calidad, en donde se puede tomar un buen café.

El nicho de mercado de las cafeterías está orientado a los consumidores de café de alta calidad, conscientes de temas ambientales y sociales en la producción de este. Los consumidores finales son turistas nacionales y extranjeros que visitan las cafeterías para tomar café y/o comprar la bolsa de café tostado, sin embargo, otro cliente final son las personas vecinas que visitan las cafeterías para comprar y moler el café tostado; el cual se vende a un precio

diferenciado, siendo este un precio menor que la venta a los turistas, con el fin de beneficiar a la localidad e incentivar la cultura de comprar café tostado.

Las cafeterías son una estrategia de negocio de la empresa Unión Varsan, al ser el canal de distribución que genera mayor volumen de trabajo a la tostadora, asimismo, es lo que le da presencia a la marca. Adicionalmente, estos establecimientos son aprovechados para exponer tanto los tipos de café tostado como la venta del tour ecológico.

Dentro de esta cadena de valor se reconoce como valor agregado: el enfoque en productos y servicios de calidad, encadenamientos productivos con otros tipos de comercios locales con actividades como confección de artículos de souvenir y elaboración artesanal de panes y repostería, generación de empleo para 4 personas de la zona con un nivel educativo de escolaridad y la oportunidad de crecimiento para la empresa al incrementar la rentabilidad en el eslabón de tostado de la cadena principal de la producción del café.

4.1.5 Cadena de valor del ecoturismo y la educación

La empresa Unión Varsan desarrolla una tipología de turismo denominada agro-ecoturismo bajo la marca Life Monteverde, la cual se enfoca en el ámbito educativo y turístico, ya que sus tours consisten en la enseñanza sobre la agricultura, la conservación de la naturaleza, el comercio justo y prácticas de vida más sostenibles. A través de este servicio, la empresa utiliza la finca principal ubicada en Cañitas de la Sierra de Abangares, para llevar a cabo dos tipos de actividades, los cuales son programas de educación y tours de café.

- **Educación**

Varsan se beneficia de la particularidad con la que cuenta la zona de Monteverde, al catalogarse como un centro de estudio de biología tropical y sostenibilidad, que le permite impartir programas de educación dirigidos a un segmento de mercado internacional. Estos programas reciben grupos de hasta 8 estudiantes, pasantes y voluntarios; los estudiantes pueden recibir tours de agricultura sostenible en medio día o un día completo, los pasantes permanecen

por instancias de 1 a 3 días y en el caso de los voluntarios de 1 a 3 semanas. De estos últimos, la empresa se favorece por diferentes razones:

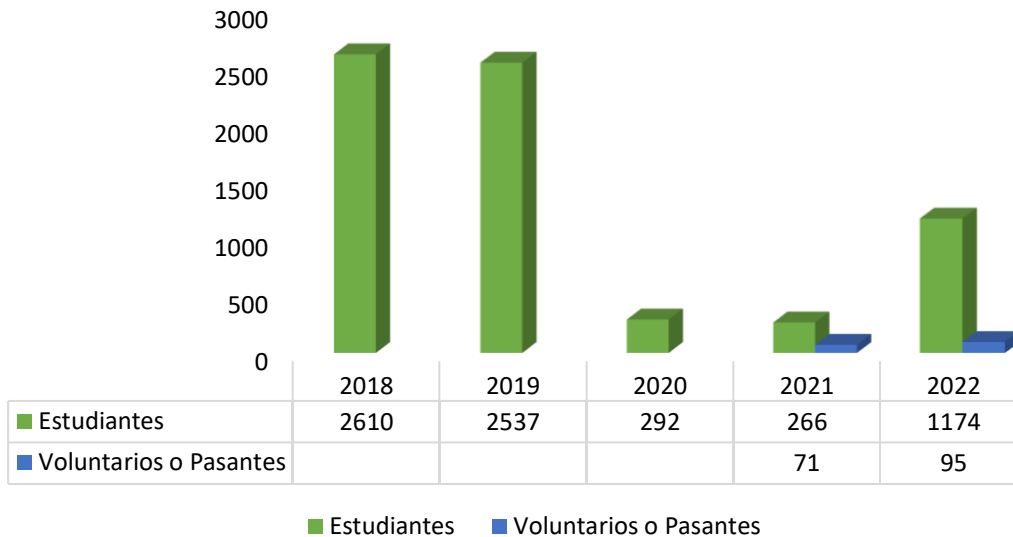
- Aportan valor a la reputación de la empresa, porque los turistas admiran el ver estudiantes trabajando.
- Realizan indirectamente marketing, al transmitir a otras personas la buena experiencia que viven.
- Contribuyen con la comunidad, por el extenso tiempo de hospedaje.
- En términos monetarios son más rentables, en el sentido en que la empresa tiene que invertir menor cantidad de recursos para la atención.

Es importante resaltar que, aunque los programas educativos están dirigidos a los estudiantes extranjeros, Unión Varsan de igual forma recibe grupos de estudiantes de universidades nacionales, y por la filosofía con la que está constituida la empresa, la tarifa es una muestra simbólica únicamente para cubrir gastos directos que se incurra en los mismos.

Brindar el servicio de programas educativos le han permitido a Varsan generar alianzas estratégicas de largo plazo con colegios y universidades internacionales, así como, con agencias de viajes orientadas en turismo educativo. Por lo cual, entre el año 2018 y 2019 la empresa recibió aproximadamente 60 grupos, lo que equivale en promedio a 2 573 estudiantes, siendo al menos 2 000 extranjeros. Lo anterior se ha convertido en un 25% del ingreso de la empresa en los últimos años.

El Gráfico 7 muestra el impacto que tuvo la empresa en lo que respecta a la recepción de estudiantes y voluntarios durante la pandemia del COVID - 19, ya que no era posible recibir los grupos de visitante ni tampoco voluntarios permanentes, sin embargo, a partir del 2022 es notable la recuperación en las visitas y sin duda se proyecta un crecimiento mayor a los años anteriores. Interesante mencionar que la producción de café durante la pandemia se mantuvo constante y la venta al consumidor no se vio tan afectada en café empacado, pero del lado de las cafeterías si hubo un impacto significativo producto de la disminución del turismo por las medidas sanitarias a nivel nacional.

Gráfico 7.
Unión Varsan. Visitación educativa, 2018 – 2022.



Fuente elaboración propia, 2023.

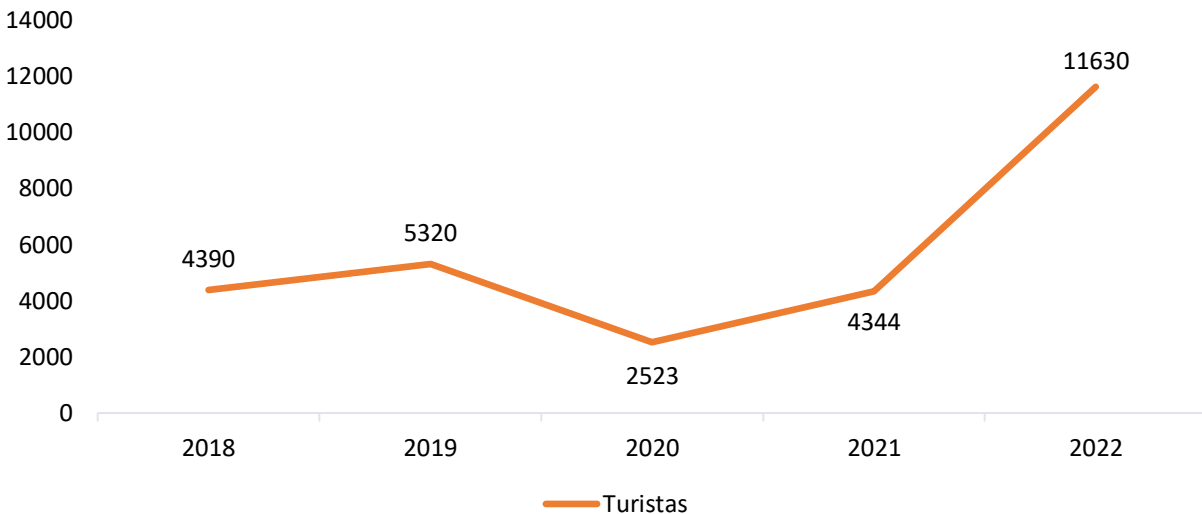
- **Ecoturismo**

Con respecto al tour de café que vende la empresa, este va más allá que solo un tour, es una experiencia que brinda conocimiento, gusto y satisfacción a quien la vive, que se diferencia por ser un tour con identidad propia, enfocado en el turismo educativo con base en la producción del café de forma sostenible, cultura económica e histórica de la región, así como, por ofrecer degustación de café en 5 tipos de tuestes. A todos los visitantes se les ofrece degustación de café, esto incluido dentro de la oferta común del tour.

El segmento de mercado al cual va dirigido el tour de café es al turista extranjero, tiene una duración de 2 horas y 30 minutos y consta de visita a la huerta, granja, almacigo, plantaciones de café y zona de degustaciones. Durante la temporada alta se realizan 2 tours de 10 personas cada uno, lo que provoca que en esta época se reciban hasta 30 turistas al día.

En el Gráfico 8 se muestra la cantidad de turista que ha recibido Unión Varsan en los últimos años. El año 2022 es el año récord en cantidad de turistas recibidos, el incremento interanual representa más del 100%.

Gráfico 8.
Unión Varsan. Visitación por turista, 2018 – 2022.



Fuente elaboración propia, 2023.

Lo anterior, le permite a la empresa generar estrategias comerciales mediante intermediarios tradicionales que brindan recomendaciones, como los son agencias de viajes y hoteles de la zona, sin embargo, los puntos de venta con mayor reservación de tours de café lo son los sitios web y las cafeterías Café Monteverde. Por lo tanto, la mayoría de los tours nacen de la venta directa de la misma empresa, sin intermediación.

Otro objetivo de los tours es vender souvenirs y café tostado. Además, buscar de alguna manera que ese turista se vuelva cliente y portador de una buena experiencia con un mensaje que pueda compartir con otras personas que sean clientes potenciales.

Para brindar el servicio de programas educativos y tours de café, la Unión Varsan mantiene relaciones comerciales con proveedores nacionales como:

- Agro ferreterías: a las cuales se les realizan compras mensuales de alimento para los animales de la granja e insumos para dar mantenimiento a la huerta y plantaciones de la finca.

- Servicios de hospedaje: tanto para los estudiantes como turistas.
- Servicios de transporte: para el desplazamiento de los estudiantes como de los turistas.
- A nivel educativo: Instituto Monteverde, Centro Panamericano de Idiomas, Colegio de Santa Elena, la Escuela Creativa y universidades en Estados Unidos.

En el ámbito laboral del ecoturismo Life Monteverde trabajan 8 personas de Cañitas y Los Tornos, con un nivel de escolaridad secundaria completa y bachiller. Estas personas se distribuyen en áreas: administrativas, cocina, gerencia, mantenimiento y atención de programas educativos y tours de café. Cabe resaltar que los colaboradores son considerados como multifacéticos, por ejemplo, quienes son guías turísticos también tienen labores de mantenimiento.

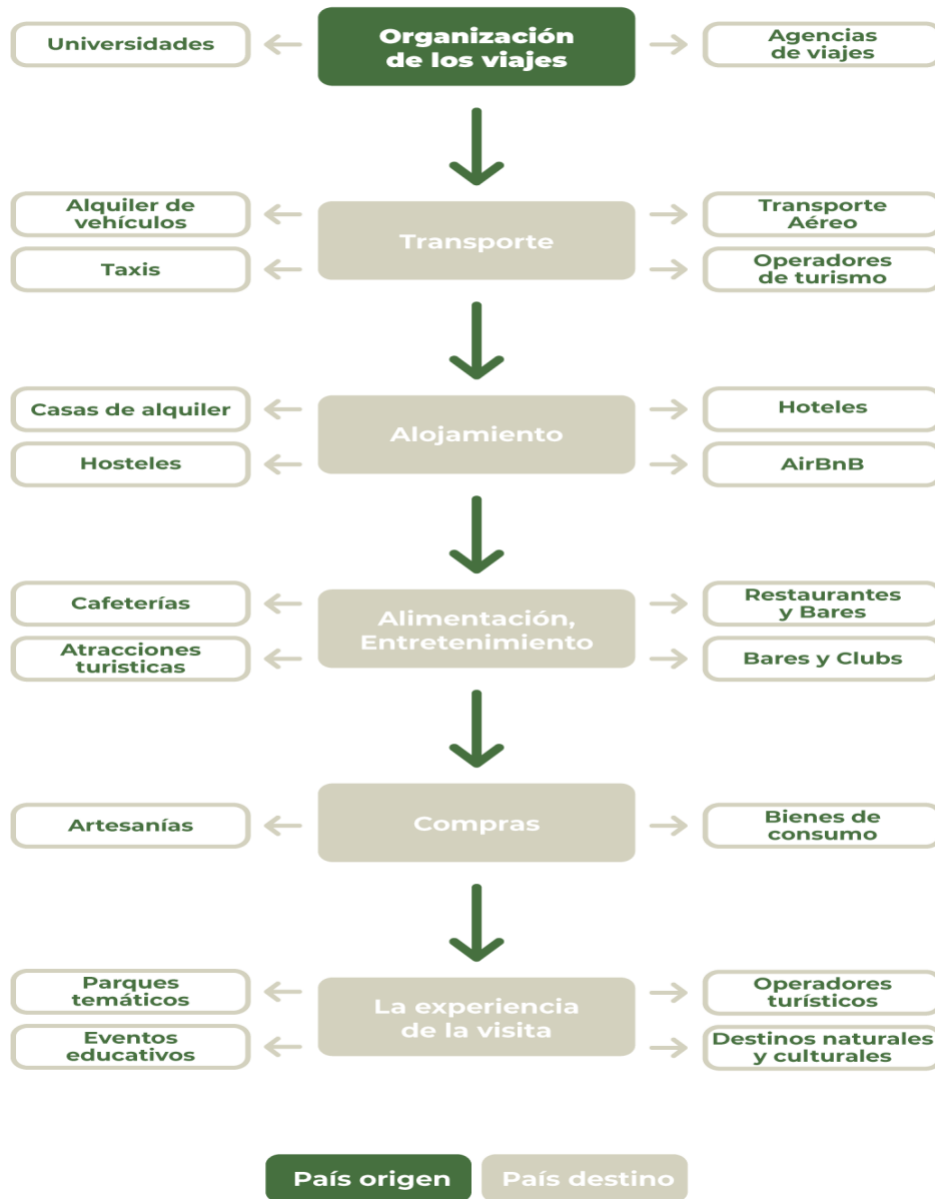
Al analizar esta cadena de valor se identifica que mediante sus eslabones hay valor agregado, al sostener encadenamientos productivos con múltiples empresas del sector turístico, generar empleo y aportar indirectamente beneficios socioeconómicos a la comunidad e ingresos a diferentes negocios de la zona de Monteverde, tanto a través de la atracción turística como por programa educativo Life Monteverde. Adicionalmente, desde la perspectiva social, Unión Varsan brinda la oportunidad a las personas locales de visitar la finca para que desempeñen diferentes actividades deportivas y de recreación, sin ningún tipo de costos.

Con base en lo anterior, se confecciona la cadena de valor del turismo de Varsan, la cual contempla el programa educativo Life Monteverde, debido a que la mayoría de los estudiantes pasantes o voluntarios provienen del extranjero. Además, el diseño de esta cadena se fundamenta de lo mencionado en el Capítulo 2. Marco Teórico, donde se indica que según Altés (2006) los eslabones de la cadena de valor del turismo son los servicios que brindan las empresas del sector privado.

A continuación, en el Esquema 9 se detalla los eslabones que forman parte de la cadena de valor del turismo, iniciando con los entes organizadores del viaje en el país emisor, que facilitan la decisión de viajar al turista. Seguidamente, se ubican en el país destino una variedad

de industrias independientes y relacionadas entre sí, como lo son el transporte, el alojamiento, la gastronomía, el entretenimiento y el comercio.

Esquema 9.
Cadena de valor del turismo de la empresa Unión Varsan.



Fuente: elaboración propia, 2023.

4.2 Actividades innovadoras que mejoran la competitividad de la empresa Unión Varsan de Monteverde S.A. en comparación con el entorno de la industria cafetalera

4.2.1 Entorno de la empresa Unión Varsan

La empresa Varsan es una compañía diversificada en el mercado costarricense, la cual se desempeña en una industria tradicional que es el cultivo y comercialización del café, pero que también integra su actividad principal con otras complementarias. Sin embargo, para poder sostenerse en un entorno competitivo es necesario implementar estrategias mercadológicas, las cuales dan impulso al negocio y permiten apalancar cada una de las actividades de manera que sean sostenibles económicamente en el tiempo. La diversificación de actividades trae oportunidades, pero también genera riesgo en la implementación, estas son situaciones para considerar cuando se está insertando dentro de una industria específica.

La zona de Monteverde se caracteriza principalmente por la actividad turística que se enfatiza en el aprovechamiento sostenible que se les da a los recursos naturales, de manera que los visitantes llegan a la localidad al ser atraídos por las bellezas naturales y por las actividades de interés de los diferentes tipos de turismo existentes, ya sean de aventura, científicas y ecológicas. Es a partir de ello que los habitantes de la zona aprovechan sus posibilidades para obtener ganancias a partir del turismo, generando valor agregado por medio de las actividades en las cuales pueden desempeñarse.

Unión Varsan es un ejemplo de empresa que ha tomado las ventajas que brinda la zona para poder desarrollar su actividad dentro de sus posibilidades económicas y sus alcances competitivos, por medio de integraciones horizontales internas y verticales en lo que respecta a la conformación de su propia cadena productiva. De esta manera, son muchas las familias de la zona que se benefician con la generación de empleo y también con los encadenamientos que las mismas actividades generan a la industria en general.

Para poder comprender el impacto directo e indirecto que una empresa aporta a una localidad, este caso de estudio de Unión Varsan permite analizar todas las actividades propias

del negocio del café y, por otra parte, toda la cartera de negocios innovadores con los cuales encontró oportunidades que ha logrado canalizar en actividades de índole económico que además de generar ganancias a la empresa, también aportan desarrollo y bienestar a la población. La innovación no siempre tiene relación directa con la tecnología, puede ser también pensamientos distintos que aporten en diferentes campos.

La industria cafetalera tradicional se caracteriza por acumular productores cafetaleros bajo tipos de organización empresarial: empresas familiares e individuales (Sociedades Anónimas), cooperativas o parte de un grupo empresarial nacional (Díaz et al., 2022). Estas empresas procesan el café para diferentes tipos de comercialización, principalmente de venta al detalle, y como parte de sus diferentes enfoques buscan integrar actividades agrícolas con otros temas; como por ejemplo el turismo, con el fin de comercializar productos de manera directa y atraer clientes para otras actividades lucrativas.

En los resultados de la encuesta aplicada a empresas tostadoras de café en Costa Rica, durante los meses de octubre del 2020 y marzo del 2021, se demuestra que el total de las empresas encuestadas de las regiones cafetaleras Los Santos, Valle Occidental y GAM, consideradas como empresas familiares se dedican en 71% a la comercialización de café y en un 72% a la comercialización de otros productos. Las empresas individuales y cooperativas tienen una participación en la comercialización del café en un 12%, mientras que en otros productos del 20% y 8% respectivamente (Díaz et al., 2022).

Tabla 8.
Costa Rica. Empresas tostadoras por tipo de gestión según especialización en producto. Regiones
GAM, Los Santos y Valle Occidental.
(% en total regional por producto)

Tipo de gestión y especialización	Los Santos		Valle Occidental		GAM		Total	
	Café	Otros productos	Café	Otros productos	Café	Otros productos	Café	Otros productos
Empresa familiar	68%	75%	83%	86%	67%	60%	71%	72%
Individual	16%	13%	0%	0%	11%	40%	12%	20%
Cooperativa	11%	13%	17%	14%	11%	0%	12%	8%
Parte de un grupo empresarial nacional	5%	0%	0%	0%	11%	0%	6%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Díaz et al., 2022.

Las actividades innovadoras, para efectos de este estudio, se explican como las oportunidades que la empresa reconoce y aplica para el desempeño correcto de su negocio, las cuales diversifican la oferta productiva del café, y que conforman un negocio que genera valor agregado en sí misma. Por otro lado, actividad innovadora también es el aprovechamiento de técnicas de mercadeo modernas, plataformas tecnológicas y esquemas de comercialización que implementa dentro de sus posibilidades, ubicadas en una empresa de limitado alcance económico y que se desenvuelve en actividades rurales.

La actividad innovadora hace referencia a la diferenciación que intenta hacer la empresa con el fin de aprovechar oportunidades frente a sus competidores, obtener la mayor productividad posible de sus recursos escasos y traducir estos esfuerzos en ganancias, es decir, cada una de las actividades genera valor agregado al introducir técnicas para innovación. Pero para darle carácter innovador a una actividad, además de representar diferenciación debe entenderse como un enfoque moderno como complemento de la actividad central, pero a la vez, un negocio generador de ganancias o facilitador de crecimiento para la compañía.

- **Marketing comercial**

Esta empresa tiene una estructura comercial que se compone por diferentes marcas que expone al público de acuerdo con sus actividades. La marca comercial de sus productos es Café de Monteverde, un nombre muy comercial dado que representa la zona tan reconocida por sus bellezas naturales. Adicionalmente, expone esta marca por medio de sus 2 cafeterías estratégicamente ubicadas en la misma localidad, las cuales reciben el mismo nombre de la marca, Café Monteverde.

Su marca comercial también posee otra marca llamada Life Monteverde en representación de su oferta de servicios que son los tours de campo, enfocados en café, educación sostenible y voluntariados. Con ella le da un enfoque más ecológico a la empresa, característica que también queda plasmada en el contenido educativo que expresan en sus tours con todos los visitantes. La dirección de la marca es hacia el turismo internacional principalmente, por lo tanto, se trata de que el nombre de esta capte la atención del turista extranjero.

El *marketing* en esta empresa es fundamental para lograr la colocación de sus productos y servicios, para esto deben ser muy estratégicos porque el foco es hacer llegar el mensaje. Las estrategias que ejecutan van en dos sentidos: hacia el mercado local y, por otro lado, internacional.

En el mercado local se trata primordialmente de promocionar el producto directamente hacia el consumo que se vale de sus cafeterías ubicadas estratégicamente en la zona, así como por medio del nombre de la marca Café Monteverde, la cual es totalmente alusiva a la localidad del mismo nombre porque es un destino turístico mundialmente reconocido, también las cafeterías son un medio directo de vender los tours ofertando a los clientes. Adicionalmente, las redes sociales y la comunicación directa entre clientes es otro medio relevante en la adquisición de espacio en el mercado local.

Para el mercado internacional la principal herramienta de *marketing* es el *e-commerce* por medio de diferentes canales virtuales, entre ellos: ofertas en línea como *Marketplace* de

Amazon, Shopify, PayPal, 2Checkout, GoDaddy, DHL, artesanos, página web propia y redes sociales. Además, existen sociedades con empresas turísticas, sin embargo, estas son de menor relevancia en cuanto a ganancias se refiere.

- **Enfoque desarrollo sostenible**

Unión Varsan es un caso de organización que integra actividades agrícolas tradicionales con otras actividades innovadoras modernas con el fin de maximizar ingresos, dar aporte socioeconómico a la comunidad y dar un mensaje claro de sostenibilidad ecológica. La zona en la que se desempeña es turística por excelencia y de alta visitación internacional, pero también ha sido agrícola históricamente, por lo que es muy común que las personas terratenientes y las empresas integren ambas actividades.

Una actividad clave para la empresa es la venta de tours de café, pero con contenido educativo en el sentido ecológico y sostenible. Se comercializan los tours con varios enfoques de acuerdo a las necesidades y preferencias del cliente, si este quiere una experiencia enriquecedora y de mucho aprendizaje, se le vende un tour con enfoque ecológico, aprovechando el conocimiento de los guías y la oferta variada que tiene la finca turística, siempre manteniendo al café como eje central de la actividad; por otro lado, también se le da una oferta más simplificada que se trata de mostrar la actividad cafetalera, todas sus etapas, sus demostraciones, que continua siendo muy educativo, pero que ocupe menor tiempo al cliente. La clave de comercialización de estos tours es generar interés y agrado al turista por medio de la experiencia que supere expectativas y que quieran recomendar y repetir, esto es lo que hace que esta actividad del negocio sea diferente e innovadora.

- **Estructura de la empresa**

La oferta de bienes y servicios se resume en venta de café y en venta de servicios turísticos por medio de los tours. La venta del café se conforma desde la producción hasta su venta al consumidor final, en ese proceso se cumplen varias fases de venta interna en la cadena comercial de la empresa, donde el producto cumple procesos de transformación hasta venderse en

cafeterías internas o empaçado para la exportación y en menor parte en venta comercial nacional. Esta empresa desarrolla un encadenamiento productivo vertical que trata de aprovechar en todas sus fases, es con esto que marca un estilo dentro de la industria cafetalera, saliéndose de lo común.

Como ya se mencionó anteriormente, esta empresa también ofrece sus servicios turísticos, para que esto prospere, aprovecha la gran capacidad administrativa que posee, con personal muy calificado que sabe la manera correcta de exponer su oferta y además se dedica a investigar el entorno para evitar rezagos. También, toda la mano de obra que se encarga de los tours es calificada en lenguas extranjeras, de esta manera asegura su posibilidad de atender al cliente meta, que es el extranjero.

En Costa Rica se ha vuelto común que las empresas agrícolas intenten diversificar sus actividades con el fin de obtener más ganancias, poder complementar y sostener sus labores agro, las cuales con el pasar del tiempo se han vuelto difíciles de llevar en términos de inversión y demás complicaciones derivadas del comercio. El turismo es un importante aliado de las empresas agrícolas, esto porque se aprovecha las riquezas naturales y permite generar un complemento de actividades.

4.2.2 *Benchmarking* de la industria cafetalera para la empresa Unión Varsan

En cuanto a la finalidad de identificar las actividades innovadoras que desarrolla la Unión Varsan a través de sus diferentes productos y servicios, en este de caso de estudio se aplica un *benchmarking* tipo comparativo. El cual, basado en la teoría de *benchmarking* del libro de Spendolini (1994), consiste en comparar los productos y servicios de los competidores directos que cuentan con el mismo mercado.

Para iniciar con el *benchmarking*, el primer paso es elegir las empresas con las cuales se va a comparar Unión Varsan, tanto dentro como fuera de Monteverde. Para ello se recurrió al cuerpo gerencial de la empresa, considerando empresas competitivas que poseen igual nicho de mercado y que se desenvuelven en el mismo ámbito, es decir, la producción de café y las

actividades complementarias que se derivan de ella. Dentro de Monteverde se eligen la totalidad de empresas que desarrollan la misma actividad comercial que Varsan, las cuales son Don Juan y El Trapiche, mientras que a nivel externo se seleccionan tres empresas nacionales: Britt, ubicada en Heredia, Tres Generaciones, ubicada en Alajuela, y Coopedota, ubicada en Santa María de Dota; las primeras dos empresas forman parte de la GAM y la tercera en la región cafetalera de la Zona de los Santos.

El segundo paso del *benchmarking* es definir el objetivo de la aplicación de este instrumento, el cual es encontrar la diferenciación de la empresa Unión Varsan con respecto a sus competidores, y para ello se necesita considerar los elementos que esta empresa tiene en los niveles de producción, distribución y comercialización en sus 3 cadenas de valor. Por lo tanto, es fundamental definir los criterios de selección que se quieren analizar, los cuales son características y componentes propios de las cadenas de valor Café Monteverde, cafeterías y ecoturismo y educación; seguidamente, se detallan:

A nivel de producto, la producción de café:

- Tener su propio cultivo, cosecha, beneficio y tostador.
- Contar con la implementación de *e-commerce*, de manera que una persona en cualquier parte del mundo por medio de conexión a internet y utilizando un dispositivo electrónico (celular, computadora o Tablet) pueda comprar café. Cabe destacar que el tipo de comercio electrónico valorado es el *Business to Consumer* (B2C), caracterizado más habitualmente por la venta en línea por medio de un carrito de compras instalado en la página web de la empresa, *Marketplace* y redes sociales.
 - Realizar exportaciones.
 - Enfocarse en la producción de café de una manera amigable con el ambiente, lo cual se valida de las descripciones publicadas en el ámbito de compromiso sostenible, así como, también por medio de certificaciones, tales como: Certificación de Amigo de la Tierra para la agricultura sostenible, Acciones de mitigación apropiadas a nivel nacional (NAMA), Bandera Azul Ecológica Costa Rica, Carbono Neutral, entre otros.

A nivel de servicio, cafetería, ecoturismo y educación:

Con respecto a la cafetería se considera aquel establecimiento con su propia marca de café, que vende café, bebidas a base de café y cierto tipo de alimentos, como repostería artesanal, además de ofrecer café empacado y venta souvenirs. Es importante aclarar que no se considera cafetería, un lugar de venta de comida típica y bebidas tradicionales, en donde también se venda café.

En el caso del ecoturismo y educación se toma en cuenta lo siguiente:

- El tour debe ser exclusivo de café, es decir, que no se exponga sobre otro tipo de productos como caña de azúcar y chocolate.
- Durante el tour se realiza degustación con varios tipos de tuestes no solamente uno.
- Duración del tour igual o superior a 1 hora y 30 minutos, para que sea provechoso para el cliente.
- El tour debe impartirse más allá del idioma español e inglés.
- El precio del tour por adultos para foráneos como nacionales debe oscilar entre los \$20 y \$45, ya que es lo común en el mercado.
- Implementación del *e-commerce*, de manera que una persona en cualquier parte del mundo pueda comprar la entrada al tour. Cabe destacar que el tipo de comercio electrónico valorado es el B2C, caracterizado más habitualmente por la venta en línea por medio de un carrito de compras instalado en la página web de la empresa, *Marketplace* y redes sociales.
- El tour cuenta con otro tipo de atracciones independiente la producción de café, como, por ejemplo: granja, huerta, paseos en chapulín, tours de café integrados con atracciones turísticas del país, entre otros.
- Tours educativos, se evalúa la existencia de programas educativos enfocados en las prácticas sostenibles en el campo agropecuario y que vayan dirigidos a estudiantes universitarios nacionales e internacionales, ya sea mediante pasantías como voluntariados.

El tercer paso del *benchmarking* es recolectar datos, por lo cual, conviene subrayar que, la evaluación comparativa se realiza mediante la recopilación de datos que se obtuvo ante la

observación de páginas web y redes sociales de cada una de las empresas. Así como, por medio del servicio al cliente, al realizar algunas consultas directas a través de la aplicación de WhatsApp o bien visualizando la opción de catálogo de la misma aplicación.

El cuarto paso es comparar los datos recolectados, en este paso, bajo los criterios de selección ya mencionados, en el segundo paso, se compara Unión Varsan con las empresas seleccionadas, en el primer paso, dentro y fuera de Monteverde. Dicha comparación mantiene la misma estructura, es decir, se realiza la agrupación de las características y componentes por cadena de valor según el tipo de producto y servicio, indicando a través del ícono de *check* que la empresa cuenta con ese rubro, por el contrario, el ícono de *equis* indica que no lo tiene.

A continuación, los hallazgos arrojados del *benchmarking* comparativo dentro de Monteverde, los resultados del *benchmarking* se pueden visualizar en la Tabla 9.

- **Producción de café:**

La actividad del beneficiado en la producción de café es el factor que diferencia a la empresa Unión Varsan de Don Juan Tours y El Trapiche Tour, esto porque esta empresa posee un beneficio húmedo para abastecer el 100% del café cultivado en sus fincas, las otras empresas tienen solamente un beneficio a nivel demostrativo que forma parte del tour de café. Con esto, implica que estas empresas deban buscar firmas beneficiadoras para poder procesar el café.

A pesar de que las tres empresas analizadas y ubicadas en Monteverde han evolucionado en la transformación digital implementando el comercio electrónico, solamente Unión Varsan vende el café en línea por medio de su página web y redes sociales, así como, también mediante plataformas internacionales de *Marketplace* como los Amazon y Shopify. Mientras que, Don Juan Tours vende el café en línea por medio de su página web y redes sociales y El Trapiche Tour solamente en redes sociales.

- **Cafeterías:**

La empresa Unión Varsan es la única que mantiene cafeterías con su propia marca de café dentro Monteverde, en las cuales ofrece venta de: bebidas a base de café, café empacado,

repostería artesanal y souvenirs. Como se ha dicho anteriormente, a nivel financiero las cafeterías son un negocio independiente de la producción del café, a pesar de pertenecer a la misma empresa, y son el principal consumidor final del tostador de café.

- **Ecoturismo y educación:**

En la región de Monteverde Varsan predomina en cuanto al ecoturismo y educación, dado que brinda exclusivamente el 50% de los elementos considerados para este servicio. En otras palabras, de los 8 criterios de selección que se compararon esta empresa ofrece cuatro de forma exclusiva en sus tours, los cuales son: tour enfocado únicamente en café, las otras empresas brindan el tour explicando además de la producción de café, la producción de chocolate y caña de azúcar; degustación de variedades de café según tipos de tuestes, las demás solamente realizan degustación de un tipo de café; es el único que se imparte en tres idiomas, en efecto, es el único que integra el idioma francés; y por último, pero no menos importante, tiene una orientación 100% educativa, porque implementa estrategias para abrir nuevos mercados, al recibir estudiantes nacionales y extranjeros ya sean como pasantes o voluntarios.

Tabla 9.
Benchmarking comparativo dentro de Monteverde.

	Criterios de selección	Unión Varsan	Don Juan	El Trapiche
Producto	Producción de café	✓	✓	✓
	Cultivo y cosecha	✓	✓	✓
	Beneficiado	✓	✗	✗
	Tostado	✓	✓	✓
	Comercialización mediante <i>e-commerce</i>	✓	✓	✓
	Exportaciones	✓	✓	✓
	Prácticas sostenibles	✓	✓	✓
	Servicio	Cafeterías	✓	✗
Venta bebidas a base de café y café empacado		✓	✗	✗
Venta de repostería artesanal		✓	✗	✗
Venta souvenirs		✓	✗	✗
Ecoturismo y educación		✓	✓	✓
Exclusivo de café		✓	✗	✗
Degustación de variedades de café		✓	✗	✗
Duración (igual o superior a 1 hora y 30 minutos)		✓	✓	✓
Trilingüe (español, inglés y francés)		✓	✗	✗
Precio (entre \$20 y \$45)		✓	✓	✓
Comercialización mediante <i>e-commerce</i>		✓	✓	✓
Otras atracciones		✓	✓	✓
Estudiantes pasantes o voluntarios		✓	✗	✗

Fuente: elaboración propia con información de las páginas web y redes sociales de cada empresa, 2023.

Seguidamente, los hallazgos arrojados del *benchmarking* comparativo fuera de Monteverde, los resultados del *benchmarking* se pueden visualizar en la Tabla 10.

Se logra determinar que en los servicios de ecoturismo y educación se encuentra el factor diferenciador que tiene la empresa Unión Varsan con respecto a las empresas Britt, Tres Generaciones y Coopedota, ya que en la Tabla 10 se visualiza como estas empresas tienen una “X” en los criterios de selección trilingüe y estudiantes pasantes o voluntariados, lo cual indica que no brindan estos elementos. Lo antepuesto, considerando que estas empresas desenvuelven las mismas características y componentes a nivel de la producción de café y pertenencia de cafeterías con la marca del café.

Ahora bien, Varsan a nivel del ecoturismo y educación sigue destacándose por su exclusividad en los tours de café, en cuanto a rubros como: cantidad de idiomas ofrecidos y estrategia de expansión a partir de nuevos mercados enfocados al turismo educativo, mediante sus programas de pasantías o voluntariados para estudiantes nacionales y extranjeros.

Tabla 10.
Benchmarking comparativo fuera de Monteverde.

	Criterios de selección	Unión Varsan	Britt	Tres Generaciones	Coopedota
Producto	Producción de café	✓	✓	✓	✓
	Cultivo y cosecha	✓	✓	✓	✓
	Beneficiado	✓	✓	✓	✓
	Tostado	✓	✓	✓	✓
	Comercialización mediante <i>e-commerce</i>	✓	✓	✓	✓
	Exportaciones	✓	✓	✓	✓
	Prácticas sostenibles	✓	✓	✓	✓
	Servicio	Cafeterías	✓	✓	✓
Venta bebidas a base de café y café empacado		✓	✓	✓	✓
Venta de repostería artesanal		✓	✓	✓	✓
Venta souvenirs		✓	✓	✓	✓
Ecoturismo y educación		✓	✓	✓	✓
Exclusivo de café		✓	✓	✓	✓
Degustación de variedades de café		✓	✓	✓	✓
Duración (igual o superior a 1 hora y 30 minutos)		✓	✓	✓	✓
Trilingüe (español, inglés y francés)		✓	✗	✗	✗
Precio (entre \$20 y \$45)		✓	✓	✓	✓
Comercialización mediante <i>e-commerce</i>		✓	✓	✓	✓
Otras atracciones		✓	✓	✓	✓
Estudiantes pasantes o voluntarios		✓	✗	✗	✗

Fuente: elaboración propia con información de las páginas web y redes sociales de cada empresa, 2023.

Ahora bien, como quinto paso del *benchmarking*, se identifican los puntos positivos y negativos, ya que el análisis comparativo entre empresas competidoras directas es vital para la empresa en estudio. Específicamente en este caso, en vista de que Unión Varsan cuenta con el conocimiento de lo que realizan las demás empresas, puede tomar decisiones estratégicas para crear nuevos productos y servicios, o bien, que los productos y servicios ya ofrecidos evolucionen, sean insertados y adaptados por los compradores. De esta manera, cada producto y servicio se puede asemejar más a la competencia y ser más competitivos dentro del mercado.

De acuerdo con los resultados de los dos *benchmarking* comparativos realizados, tanto dentro como fuera de Monteverde, se concluye que Unión Varsan se diferencia de sus competidores directos, porque cuenta con características y componentes adicionales en los productos y servicios que brinda. Esto quiere decir que en dicha comparación no existe características y componentes que Unión Varsan no posea con respecto a las otras empresas, ya que el caso de estudio es Varsan y no las demás empresas. Sin embargo, esto no implica que la empresa pueda tomar en consideración aspectos nuevos, ya sea en los productos y servicios que ya tiene o creando nuevos, lo cual como una empresa diversificada le permita mantener más bienes diferenciadores, generar impactos positivos en sus ventas y alcanzar la escalabilidad en el tiempo.

4.2.3 Identificación de las actividades innovadoras de la empresa Unión Varsan

De acuerdo con lo mencionado en el marco teórico, según Intxaurburu y Ochoa (2005), para efectos de la empresa en estudio, bajo el objetivo de lograr un excelencia y mejora continua, se debe considerar en primer lugar, el análisis de la comparación entre empresas y en segundo lugar, continuar el enfocándose en variables como el aprendizaje, conocimiento y adaptación.

No obstante, alcanzar la excelencia y mejora continua para la empresa Unión Varsan, no es el propósito de esta investigación. Con la ejecución del *benchmarking* comparativo, se pretende identificar qué es lo que hace o tiene diferente Unión Varsan con respecto a las demás empresas. De esta forma, poder definir si esos aspectos diferenciadores son prácticas innovadoras que, consecuentemente, le permiten ser una empresa competitiva.

Bajo el concepto de innovación definido por Corrales y González, que se utiliza en esta investigación:

(...) se entenderá entonces como una serie de cambios y mejoras que impulsen en el desarrollo de nuevos productos, procesos, organización del trabajo o actividades de comercialización, es decir, sin que necesariamente el resultado de la innovación sea un producto de mercado; además, donde su gestión surja de procesos de difusión del conocimiento en los diferentes espacios interactivos de aprendizaje que existan en las empresas y en la sociedad. (2017, p.5)

La empresa Unión Varsan es creadora de actividades innovadoras que la convierten en una empresa competitiva dentro del ámbito en el cual se desenvuelve, tanto a nivel agrícola como turístico. Dado que se introducen características y componentes novedosos en los productos y servicios que ofrecen en el mercado con respecto a sus competidores, lo cual, le permite diversificarse, expandirse y mejorar estratégicamente, sin necesidad de imponer cambios tecnológicos. Por lo tanto, se demuestra en este caso de estudio como lo expuesto por Corrales y González es aplicado:

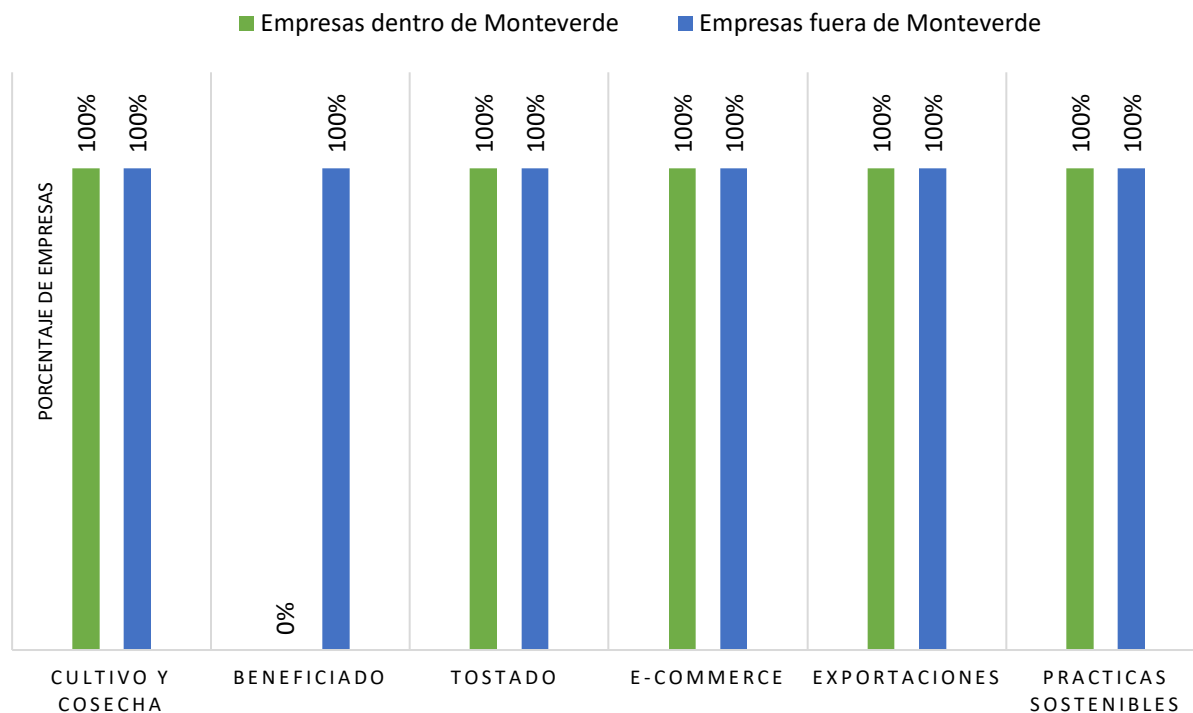
(...) la capacidad de innovación de las empresas depende en buena medida de las capacidades de la fuerza de trabajo. Por lo tanto, una inversión en las personas, destinada a aumentar sus capacidades, tiene un efecto doble. Por un lado, aumenta la empleabilidad, mientras que, por otro lado, tiene un efecto sobre la productividad y la competitividad de una empresa (Ruiz - Mejías, 2007). (2017, p.3)

Las capacidades de la fuerza laboral juegan un papel elemental en la innovación a nivel del ecoturismo y educación en Varsan. Debido a que los empleados a lo largo de su trayectoria por la empresa han adquirido conocimiento en temas de prácticas sostenibles y desarrollado habilidades que les permiten impartir el tour con un enfoque educativo ofrecido en 3 idiomas, gracias a ello es que la empresa es la única que brinda ese tipo de turismo dentro y fuera de Monteverde; para ejemplificar lo descrito, el guía turístico cuando empezó a trabajar en Varsan solo hablaba español, actualmente habla inglés y francés.

Con el fin de definir las actividades innovadoras de la empresa Unión Varsan, en los Gráficos 9, 10 y 11 se expone de una manera distinta los resultados del *benchmarking* comparativo realizado. Cabe resaltar que, en dichos gráficos en la clasificación de empresas dentro de Monteverde no se contempla Unión Varsan, solamente los competidores directos.

En el Gráfico 9 sobre la producción de café en empresas dentro y fuera de Monteverde, se logra determinar que ninguna del total de empresas seleccionadas en el *benchmarking* y ubicadas en Monteverde posee su propio beneficio, mientras que fuera de Monteverde el 100% de las empresas seleccionadas en el *benchmarking* cuentan con: cultivo y cosecha, beneficio y tostado propio; comercializan el café mediante *e-commerce*; realizan exportaciones y aplican practicas sostenibles en su producción. Lo que demuestra que Unión Varsan en cuanto a la producción de café tiene ventaja competitiva a nivel interno, es decir, dentro de Monteverde, porque es la única empresa que posee su propio beneficio húmedo y desarrolla el proceso de transformación del café cosechado hacia el café pergamino.

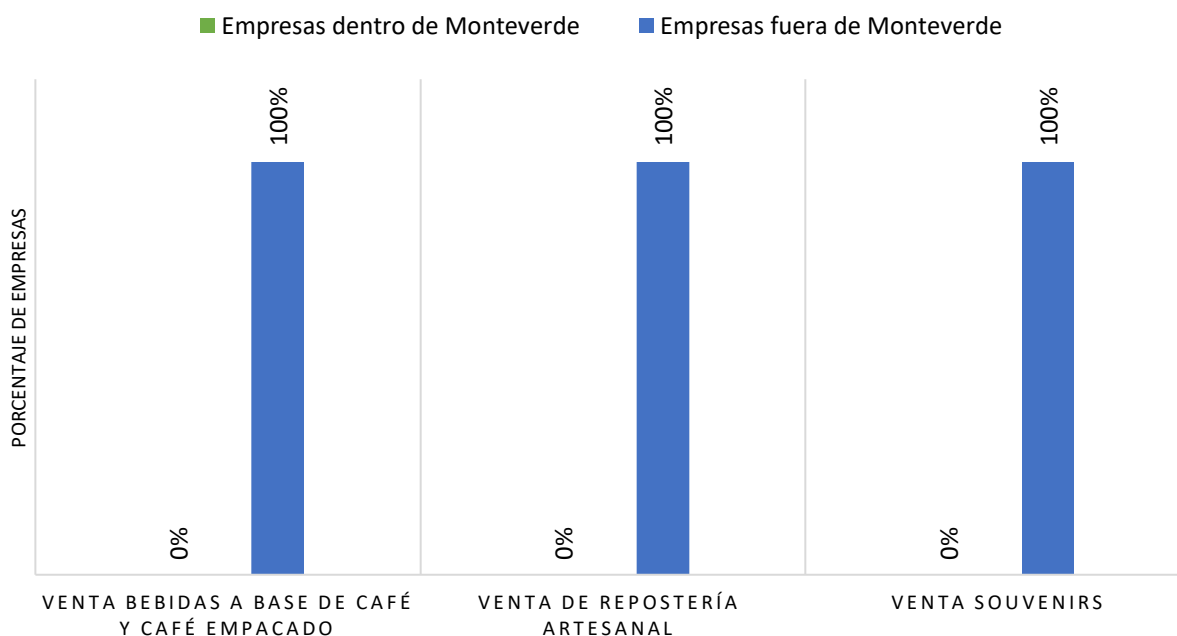
Gráfico 9.
Comparativo de actividades de la cadena de valor dentro y fuera de Monteverde.



Fuente: elaboración propia, 2023.

En cuanto a la adquisición de cafeterías, en el Gráfico 10, se logra determinar que ninguna de las empresas seleccionadas en el *benchmarking* y ubicadas en Monteverde no tienen establecimientos comerciales considerados como cafeterías con su propia marca de café. Por el contrario, a lo externo, fuera de Monteverde todas las empresas cuentan con sus propias cafeterías en donde venden lo mismo que Unión Varsan: bebidas a base de café, café empacado, repostería artesanal y souvenirs. Nuevamente, Unión Varsan sostiene ventaja competitiva con respecto a las empresas que se encuentran dentro de Monteverde, al ser la única que apertura cafeterías de manera estratégicamente para expandir el negocio de café.

Gráfico 10.
Comparativo de servicios ofrecidos por las cafeterías dentro y fuera de Monteverde.

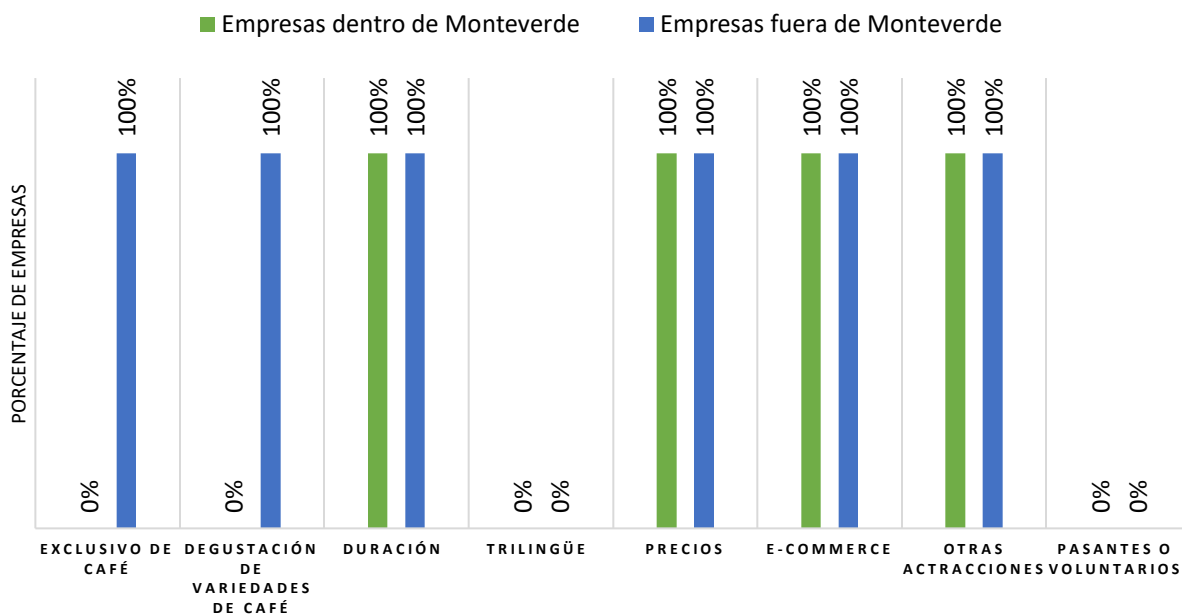


Fuente: elaboración propia, 2023.

En el Gráfico 11 relacionado con el ecoturismo y educación en empresas fuera y dentro de Monteverde, se muestra como la variable trilingüe y pasantes o voluntarios se encuentran en 0%. Lo que significa que ninguna de las empresas seleccionadas en el *benchmarking* dentro como fuera Monteverde se enfocan en impartir sus tours en tres idiomas, así como, tampoco en implementar pasantías y voluntariados tanto para estudiantes nacionales como extranjeros. Por lo que, se llega a concluir que el ecoturismo y la educación son la actividad primordial que

diferencia y hace competitiva a la empresa Unión Varsan. Además, es de relevancia destacar que, dentro de Monteverde, Unión Varsan es innovadora con respecto a la competencia, es la única empresa que brinda tours exclusivos en café y ofrece una degustación de variedades de tueste.

Gráfico 11.
Comparativo del portafolio de actividades incorporadas al ecoturismo y educación dentro y fuera de Monteverde.



Fuente: elaboración propia, 2023.

De acuerdo con el planteamiento anterior y lo definido por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y Oficina Europea de Estadística (2012), el tipo de innovación de producto hace referencia a la creación de nuevos productos o a todo lo conexo con las modificaciones a las características de los productos ya presentes. Unión Varsan presenta innovación de producto, debido a la creación de un nuevo servicio mediante las cafeterías Café Monteverde, así como, por los cambios en las características y componentes de un bien y/o servicio ya existente, como lo son:

- Producción de café (bien): contar con un beneficio húmedo.
- Ecoturismo y educación (servicio): tours exclusivos de café, degustaciones de más de un tipo de tueste, tours impartidos en 3 idiomas y creación de tours educativos y programas estudiantiles enfocados pasantías y voluntariados.

Según lo establecido por Orozco et al. (2015), en el Manual para la Gestión de la Innovación, tanto la creación de un nuevo servicio como las modificaciones realizadas por Unión Varsan en sus bienes y servicios, conlleva a la clasificación de actividades innovadoras para la empresa y a nivel local, las cuales se explican a continuación:

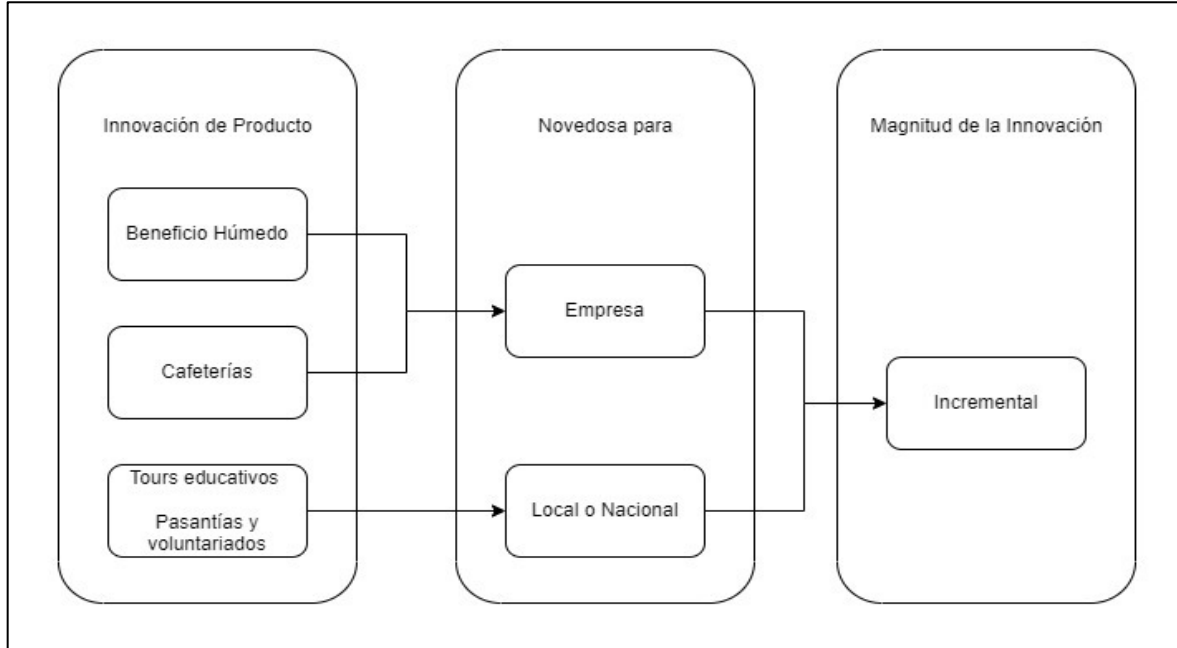
- Actividades innovadoras para la empresa: son aquellas que ya existe en otras empresas. A pesar de que dentro de Monteverde las empresas seleccionadas no cuentan con un beneficio húmedo, cafeterías de su propia marca y tours exclusivos en café que incluyan variedad de degustaciones, en el ámbito de la industria cafetalera nacional ya es algo que se conoce.

- Actividades innovadoras a nivel local: son diferenciadoras en el país, las empresas con las cuales se comparó Varsan, dentro como fuera de Monteverde, ninguna imparte tours trilingües con un enfoque educativo ni tampoco ha implementado programas de pasantías y voluntariados. El contexto en que Varsan integra personas a capacitarse y recibir experiencias de concientización hacia el medio ambiente es lo que la hace una empresa diferente respecto a las comparadas.

Una limitación que se reconoce en el desarrollo de la actividad cafetalera, según Díaz et al. (2021), es crear y apropiarse del valor agregado por parte de los productores, esto porque hay poca integración de actividades en el negocio, pues pocos productores aprovechan el valor de la transformación que puede generarles un micro beneficio propio, esto solo por mencionar una integración: producción más beneficiado. A partir de realidades como la mencionada, es que la diversidad de actividades de Varsan la hacen una empresa innovadora en la industria, pues se apropia de toda la generación de valor entre eslabones y cadenas.

Retomando el aporte de Orozco et al. (2015), todo lo anterior conlleva a establecer que la magnitud de la innovación que ha desarrollado Unión Varsan es incremental, que es cuando la actividad es innovadora para la empresa o el mercado local, el Esquema 10 se ilustra lo descrito.

Esquema 10.
Gestión de la innovación de la empresa Unión Varsan.



Fuente: elaboración propia, 2023.

4.3 Análisis las condiciones internas y externas de las actividades innovadoras de la empresa Unión Varsan de Monteverde S.A. relacionadas con el desarrollo local.

Las actividades innovadoras de esta empresa son todas parte de una misma cadena de valor, pero que, a nivel individual, pueden formar una nueva cadena de valor por si solas y de esta manera para cada actividad. Para entender mejor las condiciones internas y externas de cada una de las actividades innovadoras, se va a analizar de manera separada cada uno de los aportes que la empresa hace al desarrollo local, por medio del uso de sus recursos.

- **Condiciones internas:**

A nivel interno de la empresa, se percibe que, a pesar de ser una empresa pequeña con relación al tamaño de la industria, existe una práctica de mejora continua en el negocio, logrando crear economías de escala y diferenciación en ejecución de prácticas.

Una empresa que integra diferentes actividades en torno a la agricultura del café, y que, a pesar de no usar tecnologías sofisticadas, asigna los recursos de la mejor manera para generar mayor valor agregado, que, para efectos económicos, se traduce en desarrollo local. Por medio

de este ejercicio, las labores y la toma de decisiones internas, es que se demuestra la existencia de una innovación generada por el impulso de hacer las cosas de una manera diferente y que se traduzca en mejores resultados.

Según información brindada por Unión Varsan en el año 2021, estos son algunos datos tangibles que permiten determinar el aporte de la empresa a nivel local.

1. Empleo:

A continuación, en la Tabla 11 se mencionan datos de empleo con sus respectivos salarios con datos adquiridos al 2021. Para usar una referencia en el año 2021 en Costa Rica los salarios mínimos del sector privado según el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).

Tabla 11.
Costa Rica. Salarios mínimos del sector privado, 2021.
(Miles de colones)

Lista de ocupaciones	Salario mínimo en colones
Trabajador en Ocupación No Calificada	₡10 652,48
Trabajador en Ocupación Semicalificada	₡11 583,80
Trabajador en Ocupación Calificada	₡11 843,71
Trabajador en Ocupación Especializada	₡13 914,32
Trabajador en Especialización Superior	₡21 593,60
Trabajador en Ocupación No Calificada (Genérico)	₡319 574,46
Trabajador en Ocupación Semicalificada (Genérico)	₡343 390,86
Trabajador en Ocupación Calificada (Genérico)	₡359 544,27
Técnico Medio en Educación Diversificada	₡376 776,77
Trabajador en Ocupación Especializada (Genérico)	₡406 010,27
Técnico en Educación Superior	₡464 335,93
Diplomado en Educación Superior	₡501 500,15
Bachiller Universitario	₡568 819,86
Licenciado Universitario	₡682 607,23

Fuente: elaboración propia con datos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica, 2021.

La actividad de producción de café requiere 8 personas en la parte del cultivo de café y 4 más en la etapa de beneficio y tostado, que es la etapa posterior a la cosecha. Las personas que

trabajan directamente en el mantenimiento de plantaciones de café son provenientes del cantón de Monteverde, con un salario aproximado de 380 000 colones mensuales; por el lado del beneficiado y tostado, esas 4 personas son habitantes de la zona de San Luis, Monteverde, misma zona donde está el beneficio, percibiendo un salario aproximado de 350 000 colones mensuales.

En las cafeterías se generan 6 empleos directos, con personas de la misma zona de Monteverde, con un salario aproximado de 425 000 colones mensuales. Son dos cafeterías ubicadas en zonas diferentes, pero con administraciones similares y dos empleados en cada una. Estas personas cuentan con conocimientos más específicos derivados de las necesidades del negocio, manejo de los productos y servicio al cliente.

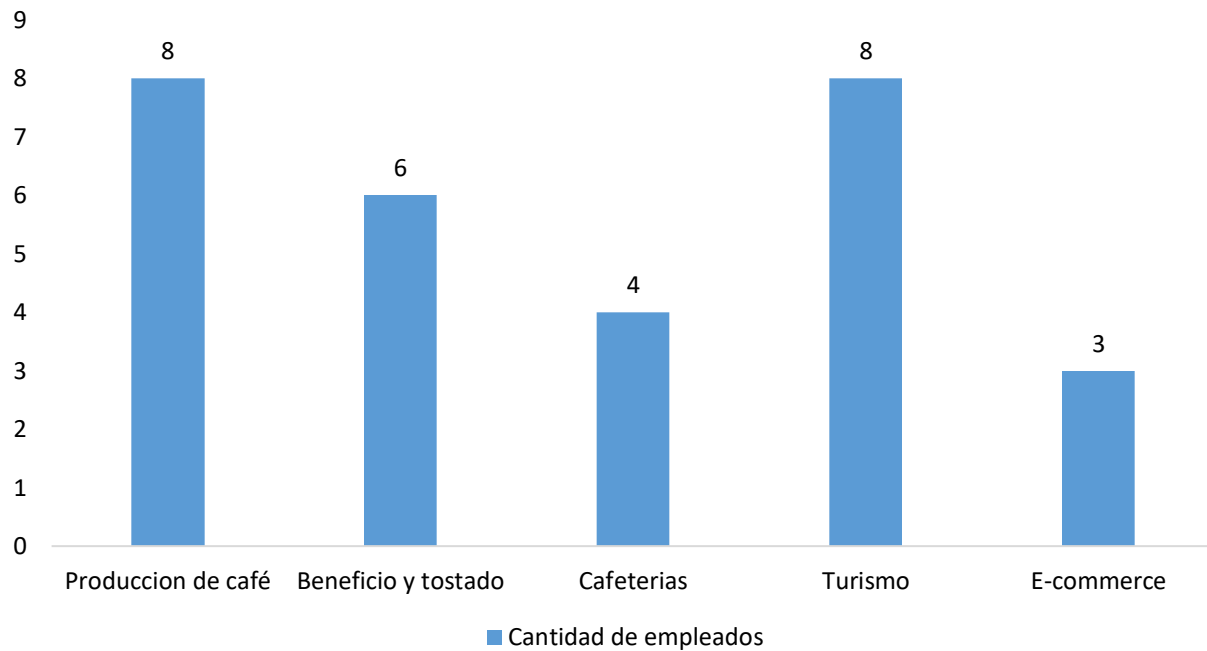
Para atención del turismo se genera 8 empleos directos de personas que se desempeñan en las siguientes actividades: una persona en cocina, una persona en la granja, una persona en logística, una en atención a voluntariados y estudiantes y, por último, cuatro personas más en atención a los tours de café. Estas personas son totalmente capacitadas para realizar sus labores, tienen empleos fijos y un salario adecuado de acuerdo con la legislación laboral con un promedio de 440.000 colones mensuales.

Las ocho personas que trabajan en atención al turismo están ubicadas geográficamente en comunidades alrededor de las fincas principales, exactamente en Cañitas y Los Tornos, por lo que les facilita condiciones de transporte, además del aporte directo al empleo en las comunidades vecinas. La finca de Cañitas es en donde se desarrollan todas las actividades ecoturísticas de la empresa, a pesar de que no está ubicada geográficamente en Monteverde, la relevancia turística se debe al reconocimiento mismo de Monteverde como destino turístico internacional, dado a que en términos de cercanía está a solo algunos minutos utilizando transporte terrestre.

En *e-commerce* se necesita un aproximado 3 empleados para desempeñar la actividad, que consta de recibir pedidos por vía web, mercadeo, tueste y empaque. Estas personas son vecinas de la comunidad de Cañitas y reciben un salario aproximado de 450.000 colones mensuales.

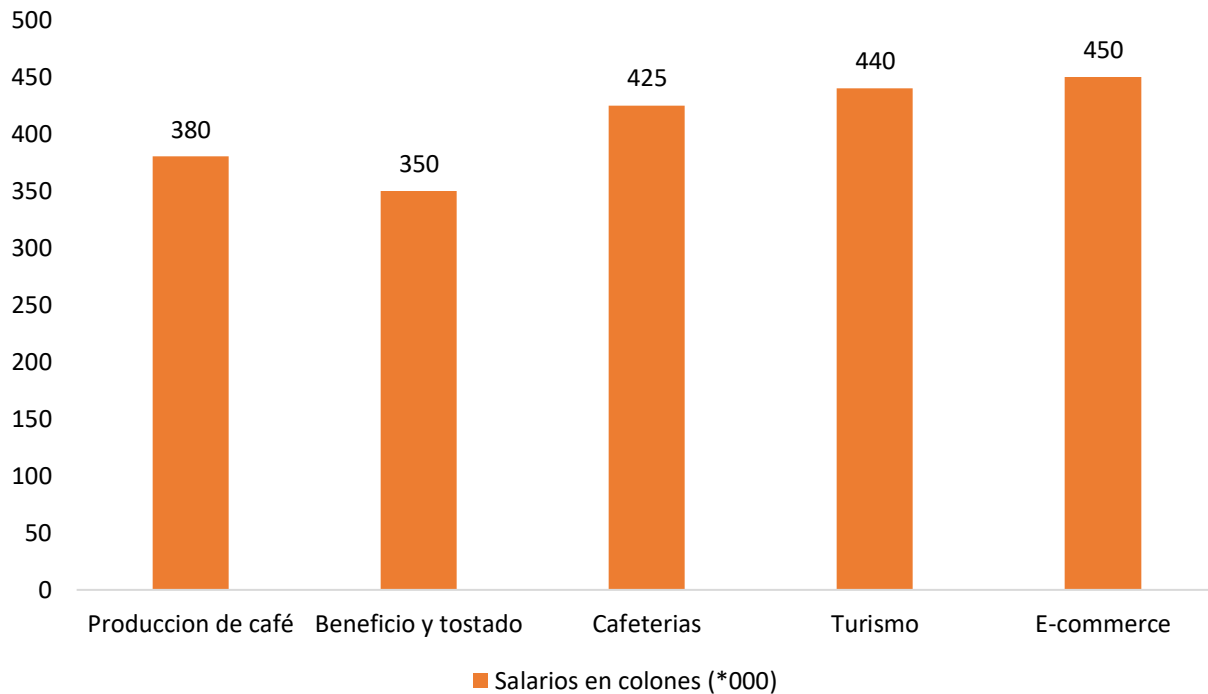
Esto demuestra que una empresa local, integrada por distintas actividades económicas complementarias entre ellas puede generar un total de empleo formal y directo hasta de 29 empleados. Si se observa la información del Gráfico 12, a pesar de ser pocos datos, muestra la relevancia que tiene cada una de las actividades para el engranaje de la compañía, y en términos de empleo y salario, los niveles que resume el Gráfico 13 son muy relevantes en comunidades pequeñas y que a su vez dependen en gran parte de las mismas actividades que desarrolla la empresa Unión Varsan.

Gráfico 12.
Unión Varsan. Cantidad de empleados por actividad, 2021.



Fuente: elaboración propia con datos de la empresa Unión Varsán, 2021.

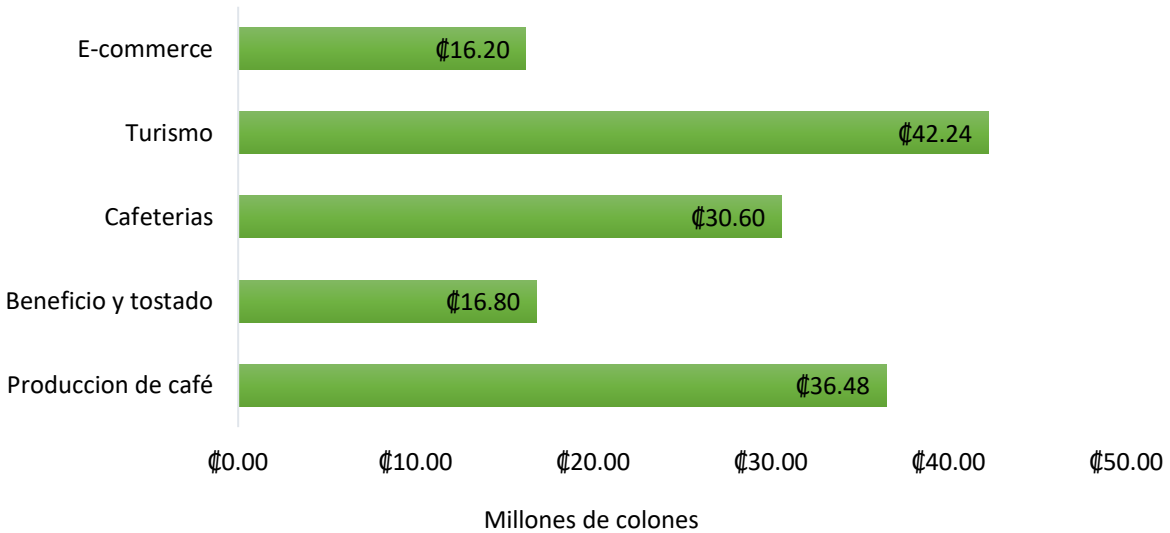
Gráfico 13.
Unión Varsan. Salarios por actividad, 2021.
(Miles de colones)



Fuente: elaboración propia con datos de la empresa Unión Varsán, 2021.

Observando por separado cada una de las actividades que integran a la empresa, se puede ver en montos totales el aporte económico que la empresa hace en términos de salarios, que finalmente todo queda en la zona, debido a que todos los empleados habitan lo que es denominado como “región Monteverde”, que implica tanto al cantón como a las comunidades vecinas. El Gráfico 14 muestra el aporte en colones que se dedica a pagar salarios, anualmente para cada uno de los eslabones que componen la empresa.

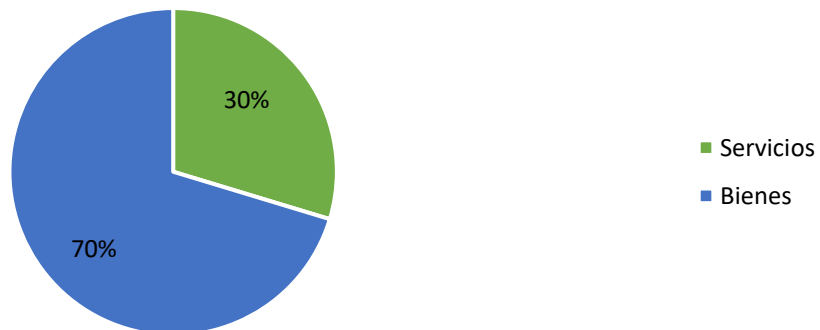
Gráfico 14.
Unión Varsan. Salarios anuales por actividad, 2021.
(Millones de colones)



Fuente: elaboración propia con datos de la empresa Unión Varsán, 2023.

Los salarios anuales que paga la empresa Unión Varsan clasificados por categoría, demuestran que los correspondientes a producción de café y empleo en cafeterías representan el 70% del total de salarios y un 30% que corresponde únicamente al personal enfocado en turismo; lo anterior se visualiza en el Gráfico 15.

Gráfico 15.
Unión Varsan. Representación de los salarios por sector.
(Valores porcentuales)



Fuente: elaboración propia con datos de la empresa Unión Varsán, 2023.

2. Producción amigable con el ambiente:

Desde la perspectiva de la producción, todas las prácticas son sostenibles, priorizando la conservación del medio ambiente sobre la explotación de los recursos. Esto es relevante en la diferenciación de esta empresa con la demás, a pesar de ser de producción masiva, el desarrollo sostenible es su principio fundamental.

También se debe resaltar los reconocimientos por buenas prácticas ambientales, entre ellas la certificación de Amigo de la Tierra para la agricultura sostenible, el reconocimiento NAMA por acciones de mitigación apropiadas, cuyo programa está enfocado en medir las emisiones de gases de efecto invernadero y, además, el reconocimiento de Bandera Azul Ecológica de Costa Rica.

El componente educativo es fundamental en los tours ecológicos que se brindan, el personal está capacitado para brindar información al turista y al estudiante, de manera que esto sea de provecho para aplicarlo a la vida. Todos los huertos, producción y mantenimiento de los animales, así como las plantas de tratamiento y composición de abono orgánico, son tratados bajo esquemas de producción sostenible, con el fin de utilizar todo lo mismo que genera la finca, como combustibles para nuevas plantaciones.

La empresa se enfoca en educar sobre la importancia de la producción sostenible como una forma de subsistencia humana de la mano con el medio ambiente, esto mostrando sus prácticas de bajo impacto sobre la naturaleza. Es bajo este enfoque que la empresa se diferencia como negocio en comparación con sus competidores y contribuye a la buena imagen del cantón de Monteverde.

Además, se le da la oportunidad a escuelas y colegios cercanos a que visiten las fincas, aprendan y desarrollen prácticas de producción sostenible. Este servicio se brinda de forma gratuita, como parte de la responsabilidad social de la empresa. Otro programa similar es el voluntariado, el cual recibe grupos a costos bajos, con el fin de transmitir conocimiento y recibir algún beneficio del aporte de cada individuo.

3. Encadenamientos generados entre las cadenas de valor de la empresa:

La empresa Unión Varsan tiene la particularidad de integrar diversas actividades para fortalecer el negocio. Cada actividad representa una cadena de valor en sí misma, pues toda su composición es independiente de las demás partes del negocio de la compañía, tanto en características como en administración, a pesar de ser parte de una misma sociedad.

La producción de café es la actividad principal de esta empresa, es gracias a esto que existen los tours de café para los cuales se utilizan las mismas fincas cafetaleras, es decir, el turismo es una actividad separada pero directamente relacionada a las plantaciones y cosechas de café. En esta cadena interna la producción de café es el proveedor del turismo ecológico.

La cadena de valor de esta empresa empieza en la producción de café, esta producción va desde el cultivo hasta la cosecha. A partir de la cosecha es que aparece el segmento del beneficiado del café, donde se realizan varios procesos para transformar el producto hacia el consumo, esto representa en sí misma una cadena de valor del café en todas sus fases de transformación.

Las cafeterías se proveen de este café producido en la misma empresa, bajo la figura de una compra interna, dado que todos los sectores de la empresa son contablemente separados. Las cafeterías en sí mismas son importantes para la empresa tanto en comercio como en marketing, siendo la forma más directa y eficiente de llegar al cliente meta para venderle el producto y mostrarle las otras actividades turísticas que se comercializan en la empresa.

La cadena de valor del turismo ecológico resulta de un complemento de varios elementos de las otras cadenas, donde se aprovechan las plantaciones de café, los terrenos aledaños donde se cultivan otros productos y otras actividades pecuarias de pequeña escala, esto más dirigido al interés de los visitantes.

El mercadeo dentro de la empresa es un sector más integral y complementario a cada una de las cadenas, esto porque la empresa tiene una marca muy fuerte y demostrativa para el comercio de café, llamada “Café de Monteverde”, la cual es visible en las cafeterías, el producto final, exportación, redes sociales, plataformas de *e-commerce* y demás opciones visuales al público. Por otro lado, la marca de ecoturismo también es muy fuerte promocionalmente pues

representa los valores de la zona y es de fácil retención para cualquier persona, “Life Monteverde”, la cual la empresa también promociona en diferentes canales, pero con un enfoque diferente a la venta de café, porque esta marca es para los tours, mismos que por su naturaleza, integran todo lo relacionado al café, pues este es el tema central en torno al cual se le dan los mensajes a los turistas.

Estas son las condiciones internas que propician la subsistencia de Unión Varsan en todas sus áreas y es a partir de esta estructura interna que la empresa logra ser un promotor del desarrollo local, por medio de la generación de oportunidades de empleo para los habitantes y además de ser un promotor de los valores e intereses de Monteverde como zona turística internacional y principalmente como un paraíso natural.

- **Condiciones externas:**

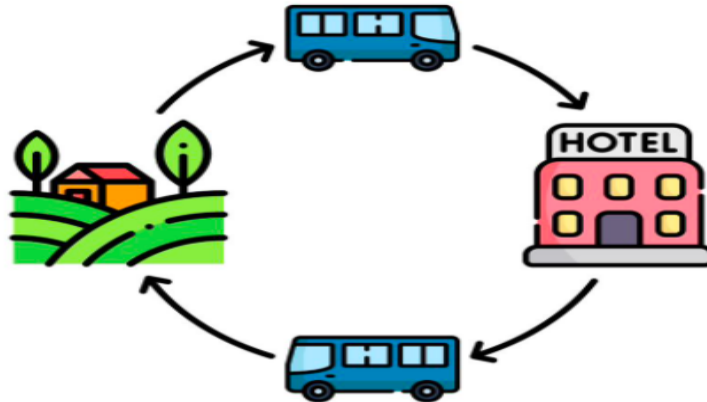
1. Empleo indirecto

Desde la perspectiva de empleo indirecto, al ser Varsan una empresa con diversas áreas de comercialización, son muchos los actores involucrados indirectamente, tanto en la zona como fuera de ella.

- Transporte:

El sector de transporte es muy beneficiado dado que los tours de agroturismo atraen a muchas personas, por lo que involucra transporte de empresas privadas, lo que genera ingresos y por ende aporte al mismo empleo que estas generan. Además, muchos de los turistas que compran los servicios de Unión Varsan requieren hospedaje que van a recibir en hoteles propios de la zona de Monteverde. Lo descrito se visualiza en el Esquema 11.

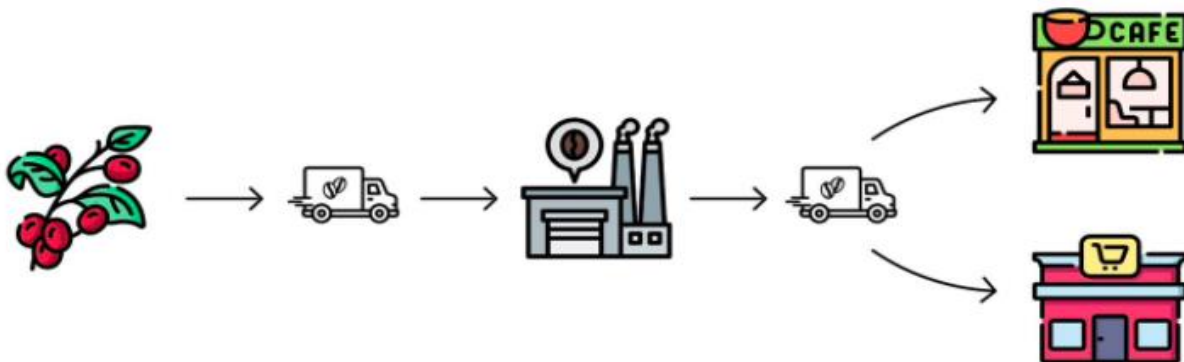
Esquema 11.
Transporte.



Fuente: elaboración propia, 2023.

En el traslado del café como fruta y como producto transformado, el papel del transporte externo es activo, tanto para mover el producto en fruta desde las fincas hacia el beneficio de café antes de iniciar procesos de transformación, así como para transportar el producto procesado hacia su siguiente destino, que podría ser una cafetería, tienda de comercialización detallista, directamente a exportación y otros. Lo descrito se visualiza en el Esquema 12.

Esquema 12.
Transporte.



Fuente: elaboración propia, 2023.

- Visitas cortas:

Existe otro tipo de generación de empleo indirecto, que se da por medio de los turistas que visitan solamente un día a recibir algún tour corto, estas personas generalmente disfrutan de otros destinos turísticos en la misma zona y además hacen sus compras en restaurantes y supermercados. Es decir, son muchas ocupaciones las que intervienen en la recepción de este tipo de turismo.

2. Encadenamientos productivos con proveedores de insumos

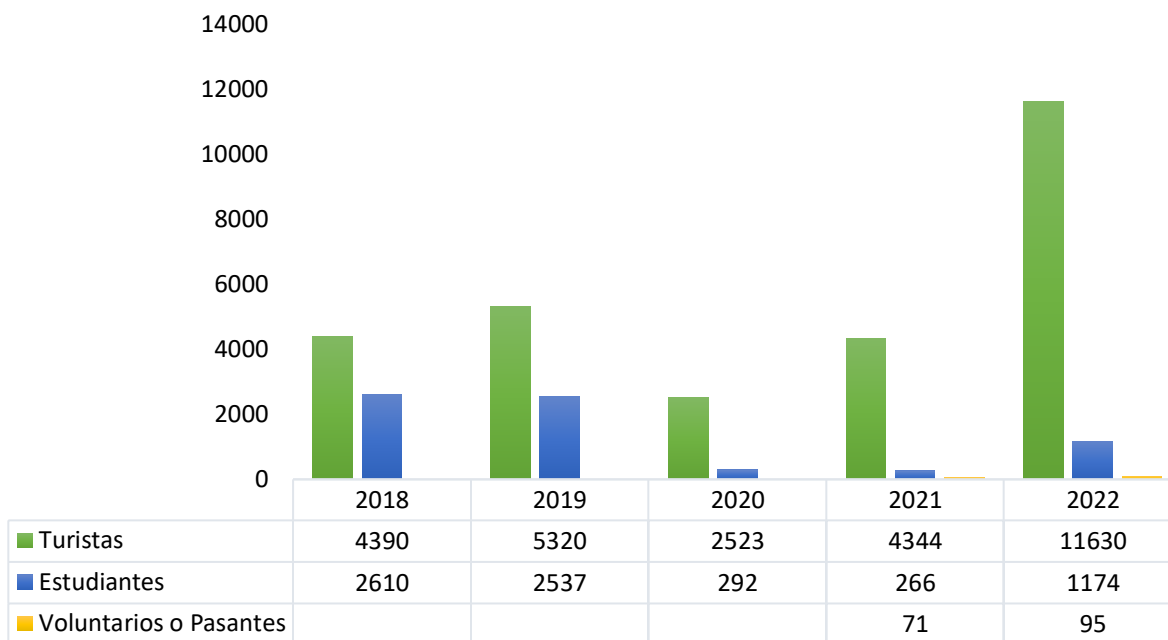
La principal relación de encadenamientos externos se da con los proveedores de insumos necesarios para el mantenimiento propio de las plantaciones de café, así como de los senderos y comodidades necesarias para la movilidad y estancia de los visitantes, en este aspecto los principales proveedores de la zona son las agro ferreterías, que además de suministrar herramientas, también venden productos para la fertilización, alimentos para animales de granja, entre otros.

Para la producción de café se requiere insumos agrícolas que son comprados a asociaciones de productores nacionales. En la parte del procesamiento de café los insumos vienen de la producción propia en fruta de las fincas propias y de otros 12 finqueros de la zona y alrededores con los cuales se comercializa.

3. Aporte tangible de turismo al desarrollo local

Unión Varsan tiene una importante visitación anual, tanto de turistas como de estudiantes y voluntarios (pasantes), que vienen a la finca principal a hacer el tour o a aprender de actividades diversas, según sean los intereses del visitante. El Gráfico 16 muestra los datos de visita de los últimos 4 años:

Gráfico 16.
Visitación de Life Monteverde, 2018 – 2022.



Fuente: elaboración propia, 2023.

Los datos del gráfico anterior incluyen el impacto de la pandemia del COVID-19, la cual afectó a nivel mundial, limitando de manera importante la libre movilidad del turismo, es por ello que principalmente en el año 2020 se observa una caída rotunda en la visitación de turistas, además en 2019 y 2020 se cierra en su totalidad de la recepción de voluntarios y pasantes, pues las medidas sanitarias no lo permitían. Lo más destacable de esta información, es la manera exponencial como se da la recuperación para el año 2022, superando por mucho los niveles de visita que se tenían previos a la pandemia y con expectativas de mantener ese crecimiento de manera sostenida.

Para efectos de estimar el aporte del turismo de Varsan hacia Monteverde, se va a realizar una aproximación con los datos que cuenta la empresa y otros datos generales que se han obtenido, que permiten determinar el beneficio que la empresa podría generar como aporte al desarrollo local. Este cálculo no está apegado a ningún modelo estadístico ni institucional, es solamente un supuesto que permita hacer un ejercicio un poco más cuantificable con la poca información disponible para este caso.

De acuerdo con datos no oficiales obtenidos de una conversación con un grupo experimentado de pobladores de la zona, indican que a partir de un estudio de la Asociación Cámara de Turismo de Monteverde, que data de la segunda década de los 2000, en promedio un turista extranjero se hospeda en Monteverde un periodo de 2 noches y que el aporte económico que este genera a la zona es de 160 dólares americanos, contemplando todas las actividades que este turista promedio realice en la zona; estos 160 dólares sería el dinero que está ingresando directamente a la localidad a partir del gasto común del turista promedio en la zona.

Levantando un supuesto para poder aproximar el aporte al desarrollo local que genera la empresa Varsan, se puede deducir que, dado que un tour en la finca de Varsan tiene una duración aproximada de 2 horas y 30 minutos, ese turista necesita solo medio día para visitar y completar este tour en Varsan contemplando que tiene que desplazarse y demás temas previos al tour que no son parte del mismo, por lo que, del cálculo anterior, podría decirse que cada turista que visita Varsan, aporta un 25% de la ganancia que recibe Monteverde por cada turista, es decir, de los 160 dólares de aporte a la zona ya mencionados anteriormente, 40 dólares se pueden atribuir a valor agregado generado por Varsan como efecto de ese turista que viene a hacer el tour de 2,5 horas. Visto en datos sería de la siguiente manera, ver Tabla 12.

Tabla 12.
Aporte estimado de turista a la zona por visita de 2 noches.
(Dólares americanos)

Aporte estimado turista Monteverde	25% aporte de Varsan
160	40

Fuente: elaboración propia, 2023.

El aporte monetario de Varsan vendría calculado por la cantidad de turistas, multiplicado por el monto de aporte a la zona de Monteverde, el cual se estimó en un 25%, que corresponde a 40 dólares americanos; tal cual y como se demuestra en la Tabla 13.

Tabla 13.
Aporte anual de la empresa Unión Varsan a Monteverde por turismo.
(Dólares americanos)

<i>Período</i>	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Turistas que recibe Varsan anualmente</i>	4 390	5 320	2 523	4 344	11 630
<i>Aporte Monetario Varsan</i>	\$175 600	\$212 800	\$100 920	\$173 760	\$465 200

Fuente: elaboración propia, 2023.

Retomando la información del aporte de Varsan por medio de los salarios que paga a sus empleados locales, se puede hacer una aproximación del monto en dinero que la empresa aportó a Monteverde en desarrollo local, por medio de la ganancia que le dejó en turismo (ver cuadro anterior), y además el monto anual que recibieron en total todos los empleados, esto para el año 2021, al tipo de cambio establecido por el Banco Central de Costa Rica (BCCR) del 31 de diciembre del 2021 (645 25 colones), como ejemplo:

Tabla 14.
Aporte de Unión Varsan a Monteverde, 2021.
(Dólares americanos)

Período	2021
<i>Aporte Monetario Varsan por medio del turismo atraído</i>	\$ 173 760,00
Salarios brutos pagados a empleados	\$ 204 757,85
Total	\$ 378 517,85

Fuente: elaboración propia, 2023.

Para poder tener un panorama de lo que sería el aporte al desarrollo local enfocándose en la variable empleo, solo por medio del turismo más el aporte salarial total de Varsan, a continuación, en la Tabla 15, se resumen los siguientes datos de salario mínimos:

Tabla 15. Costa Rica. Salarios no calificados, 2021.
(Colones y dólares americanos)

<i>Período de referencia</i>	2021
Salario Mínimo No Calificado en colones	319 574,46
Salario Mínimo No Calificado en dólares	495,27
Salario Mínimo No Calificado en dólares anual	5 943,27
Tipo de cambio del dólar a colón al 31 de diciembre, 2021.	645,25

Fuente: elaboración propia con datos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica, 2021.

Con los datos de las 2 tablas anteriores, se puede hacer un cálculo sencillo que demuestra que con el aporte total de Varsan en dólares tanto por pago a sus empleados como por concepto de valor agregado por turismo (\$378 517,85 dólares americanos), dividiéndolo entre el salario mínimo no calificado anual (\$5 943,27), este dinero significa hasta 63 empleos no calificados en la zona.

Según el último censo realizado en el 2011, Monteverde poseía una población de 4 155 habitantes (Asamblea Legislativa Republica de Costa Rica, 2021). Por lo que, con el supuesto de que el total de la población de Monteverde no ha variado significativamente en la última década y que un 50% de la población es económicamente activa, significaría que el aporte de 63 empleos a la zona representa un 3% de los empleos generados en la zona.

Esta información es facilitada directamente por Varsan, con sus datos internos. No se tiene otro caso similar como comparativo en términos monetarios pero lo relevante es ver el importante monto económico que una empresa con estabilidad está aportando a una localidad.

4.4 Propuesta de lineamientos de política pública como generadora de integración institucional para el desarrollo local.

Las empresas como Unión Varsan, por su antigüedad en el mercado, ya pasaron por varias fases de complejidad, las cuales muchas empresas no logran superar y terminan disolviéndose. Sin embargo, en este contexto, es normal que empresas pequeñas y medianas avancen en estas

fases con altos niveles de apalancamiento y presión sobre sus compromisos económicos y legales.

El aporte del Estado debería ser muy activo para generar ambientes de estabilidad a estas empresas, valorando el aporte al desarrollo local que generan, principalmente por medio de la empleabilidad en zonas de baja industrialización. Pero para que las intervenciones estatales tengan impacto positivo por medio del seguimiento, la capacitación o financiamiento, es relevante que exista organización a distintos niveles, entre los actores que participan de la industria.

Para crear lineamientos de política que contribuyan al desarrollo local en la comunidad de Monteverde, se puede partir de la aplicación de los pilares de cooperación y coordinación entre involucrados, iniciando por la coordinación entre empresas a nivel local para posteriormente involucrar a la industria.

Con el enfoque de Gereffi y Fernández-Stark (2016), se puede establecer coordinación dentro de las cadenas de la siguiente manera:

- **Coordinación local:**

Para poder plantear políticas a favor de sectores productivos, sería importante que primero exista una coordinación interna que reúna diferentes actores con un mismo interés, principalmente motivado por la sostenibilidad y el crecimiento de la actividad en que se desempeñan.

En lo que respecta a la zona de Monteverde, existe un alto interés turístico por ser el principal motor de ingresos de la zona. Las organizaciones existentes como las cámaras son las principales agrupaciones de empresas turísticas, sin embargo, no está claro si las pymes logran beneficiarse de estas agrupaciones.

- **Coordinación por tamaño:**

Las empresas que más necesitan el apoyo institucional son las del sector de las micro, pequeñas y medianas empresas, por razones evidentes, pues tienen que ser competitivas en

mercados donde generalmente hay capitales muy superiores a los que una empresa de este tipo puede aspirar. Es por esto por lo que es importante que las instituciones estatales brinden soporte a las pequeñas compañías que son la mayor fuente de empleo de la zona.

Para lograr la atención del gobierno, lo más aconsejable es que las pequeñas empresas se agrupen en asociaciones con un mismo fin, ya sea con iniciativas de crear grupos, o al menos con propuestas conjuntas, para atraer instituciones que provean capacitaciones, seguimiento de negocio, financiamientos y más.

Es probable que una pequeña empresa no sea sujeto de intervención estatal, pues los costos serían muy altos, pero uniendo a varias de una misma zona la representatividad sería mucho mayor, por lo que las instituciones de beneficio social y económico deben intervenir. En este sentido, la coordinación de pequeños actores es fundamental para hacerse sentir en la industria y además demostrar la importancia en el aporte al desarrollo económico de la zona.

- **Coordinación por actividad:**

Otra manera en que las pequeñas empresas puede unirse es acorde a la actividad que realicen, principalmente cuando la actividad es predominante en la zona. Para el caso del cantón de Monteverde, el motor económico es el turismo, por lo que todas las personas buscan sus oportunidades en esta actividad.

El desarrollo local de la zona depende del turismo, por lo que, al igual que la empresa Varsan, es común que otros negocios combinen sus potenciales con el turismo, pues al ser una región tan rica en recursos naturales, es común que actividades agrícolas y ganaderas sean explotadas también como atractivo turístico, lo que atrae visitantes. Por ello, una opción para atraer el apoyo institucional es agrupándose por intereses comunes.

Las universidades y otros programas académicos ofrecen una amplia gama de capacitaciones y seguimiento de negocios, los cuales son de mucha ayuda principalmente a los emprendedores, es por esta razón que es importante que en la zona se tenga clara la división de las actividades en las que diversos grupos de apoyo pueden actuar. Por ejemplo, puede haber pequeñas empresas que se dediquen a turismo de senderismo, otras de hospedaje, otras con

fines de investigación, por lo que, una vez identificados estos grupos, se puede generar colaboración para atraer beneficios de distinto tipo y que no generen costos.

Una vez realizados diferentes esfuerzos dentro de la comunidad para facilitar el crecimiento y ampliar oportunidades, se puede acudir de manera más efectiva a las instituciones públicas encargadas, con el fin de solicitar atención a las áreas en desarrollo, principalmente por ser una zona periférica. Debe asignarse un ente de interés común que sea el que haga el acercamiento a las diversas instituciones, esta debe ser parte del gobierno local.

- **Lineamientos de política para el desarrollo local:**

Los lineamientos de política pública deben ser coherentes con la búsqueda de bienestar de los habitantes, para ello se debe lograr que las instituciones se integren para que sus esfuerzos se canalicen en beneficios a la localidad. Para desarrollar emprendimientos y lograr sostenibilidad empresarial en las comunidades, es necesario que las empresas cuenten con un panorama amplio de posibilidades y que las instituciones estatales sean facilitadores, con miras a contribuir al desarrollo local.

Para crear lineamientos de política pública por medio de la integración institucional, lo primero en importancia es conocer las entidades que fueron creadas específicamente para la contribución al orden y desarrollo económico del país:

- **Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC):** cuenta con una división llamada DIGEPYME, la cual tiene como misión el fortalecimiento competitivo de las pymes mediante la coordinación interinstitucional que le permite desarrollar proyectos con enfoques específicos (Ministerio de Economía Industria y Comercio, s.f.).

- **Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG):** este ministerio, además de ser centralizado en temas de agricultura y ganadería, cuenta con programas de registro de Pequeños y Medianos Productores Agropecuarios (PYMPA), lo cual trae beneficios a los inscritos, como exoneraciones impositivas y otras (Ministerio de Agricultura y Ganadería, s.f.).

- **Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN):** cuenta con un plan de gestión de recursos para el desarrollo, el cual tiene tres pilares: cooperación

internacional, inversión pública y fondo de preinversión; los cuales son aplicables de acuerdo con los intereses y necesidades del Plan Nacional de Desarrollo (Ministerio de Planificación Nacional y Política Economía, s.f.).

- Municipalidad de Monteverde: se constituye como municipalidad muy recientemente, dado que hasta el año 2021 Monteverde fue proclamado como el cantón número 83 de Costa Rica. Como toda municipalidad, tiene que velar por los intereses y necesidades de la población (Presidencia de la República de Costa Rica, 2021).

- Instituciones educativas: las universidades públicas, además instituciones como el Instituto Nacional de Aprendizaje de Costa Rica (INA) son fundamentales en capacitación y seguimiento de proyectos, además son importantes intermediarios entre las pymes y los demás programas de financiamiento para el progreso.

- ICAFE: esta institución es el promotor y regulador de la actividad cafetalera del país, desde la producción hasta los procesos de transformación del producto (Instituto del Café de Costa Rica, s.f.b.)

- SBD: este programa fue creado para impulsar proyectos productivos que sean factibles, con fondos a disposición en distintas instituciones. Es la fuente de financiamiento más importante y accesible para los emprendimientos, principalmente porque este sistema esta creado con fines de compromiso social (Sistema Banca para el Desarrollo, s.f.).

La oferta de programas e instituciones para el desarrollo económico y social es bastante amplia en el país, sin embargo, el aprovechamiento de estos programas no es tan exitoso porque generalmente el acceso a los mismos es complejo y no tan conocido por las personas que más lo necesitan. Por lo tanto, sería muy relevante para las empresas que podrían optar por beneficios estatales, conocer una ruta sencilla a seguir para solicitarlos.

- Integración institucional por medio de lineamientos de política pública:

Para que las pymes puedan acceder a los beneficios que el Estado otorga por medio de las instituciones públicas, es importante que exista una ruta trazada para que puedan seguirla, de manera que se reduzca considerablemente la complejidad y la población no pierda oportunidades.

Para efecto de proponer lineamientos de política pública en busca del desarrollo local por medio del fortalecimiento de las empresas en el cantón de Monteverde, es fundamental abstraer los aspectos más relevantes que caracterizan la zona:

1. Turismo: es la principal fuente de ingresos de la zona, principalmente por el reconocimiento internacional que genera una alta visitación de turistas.
2. Naturaleza: Monteverde es un cantón reconocido mundialmente por su biodiversidad.
3. Agricultura: gran parte de la población vive de la agricultura y la ganadería, además se integran estas actividades con el turismo para generar mayores ingresos.

A partir de los aspectos mencionados anteriormente, se puede hacer un acercamiento a trazar una línea institucional que sirva como una guía para las empresas y los emprendimientos locales. El Esquema 13 muestra una alternativa de integración institucional que sería relevante aplicar para brindar apoyo a los proyectos económicos de la comunidad de Monteverde:

Esquema 13.
Alternativa de integración.



Fuente: elaboración propia, 2023.

- Modelo descriptivo de accesibilidad a las oportunidades para el desarrollo local:

En el escenario de plantear accesibilidad a las oportunidades que ofrecen las instituciones del Estado, una propuesta es crear un lineamiento de política pública que asigne a alguna subdivisión gubernamental para dar seguimiento real en la aplicación de todos los beneficios gubernamentales en la generación de desarrollo local, por ejemplo, si se colocan fondos en una empresa y se le da acompañamiento y capacitación, velar por que esta genere empleo de calidad y se sostenga en el tiempo volviéndose más competitiva, de manera que lo invertido sea compensado en términos de aporte social y económico.

Tomando como ejemplo la empresa Varsan, la cual es una empresa estable y con varios años de operación, se puede construir un modelo con lineamientos para una política pública que impulse el crecimiento de estas empresas con el objetivo único de promover el desarrollo local. El principio básico de esta propuesta consiste en reunir intereses de diferentes empresas para que, por medio de una sola organización, puedan hacer un acercamiento mucho más efectivo al momento de solicitar los aportes estatales.

Una propuesta debe incluir los siguientes puntos:

1. Organización local:

Por medio de una entidad de interés cantonal (municipalidad, asociación, cámara empresarial, etc.); que cree una subdivisión encargada de atender proyectos empresariales. En este caso, lo óptimo sería que esta organización se dé a conocer a nivel cantonal, para que los interesados se acerquen a ella, de esta manera poder ir asignando interesados por niveles de acuerdo con el tamaño y la actividad.

La organización local debe establecerse por niveles:

- Por actividad, por ejemplo: empresas agropecuarias, empresas turísticas, negocios comerciales y empresas que combinan actividades.
- Por tamaño, que puede asignarse de acuerdo con la cantidad de empleados directos que posee.

- Por intereses, en caso de que la empresa esté interesada en capacitación, en financiamiento, en ambas cosas; o que los intereses sean distintos.

- Una vez establecidos los niveles de organización local, se puede hacer acercamiento hacia las instituciones proveedoras de oportunidades para el desarrollo empresarial. En términos generales, la intención de esta organización local es que se logre una manera más eficiente y solida de captar la atención e inversión de recursos públicos en sectores que lo solicitan y que son sujetos a los mismos, pues el fin no es favorecer a las empresas en sí, sino más bien por medio de ellas, favorecer a las personas, contribuyendo al desarrollo de la comunidad.

2. Acercamiento institucional:

Una vez establecidos los niveles de organización local, por medio de la entidad cantonal encargada deben iniciar los acercamientos hacia las instituciones publicas

- Capacitación y acompañamiento:

Este acercamiento debe realizarse desde la organización local hacia las instituciones de educación pública que están inmersos en el desarrollo local por medio de programas creados con esos intereses. Esta organización local puede tener el acercamiento directo con universidades e institutos, presentando una propuesta que integre todos los actores locales interesados, de esta manera facilitar un acercamiento ordenado y efectivo.

- Financiamiento:

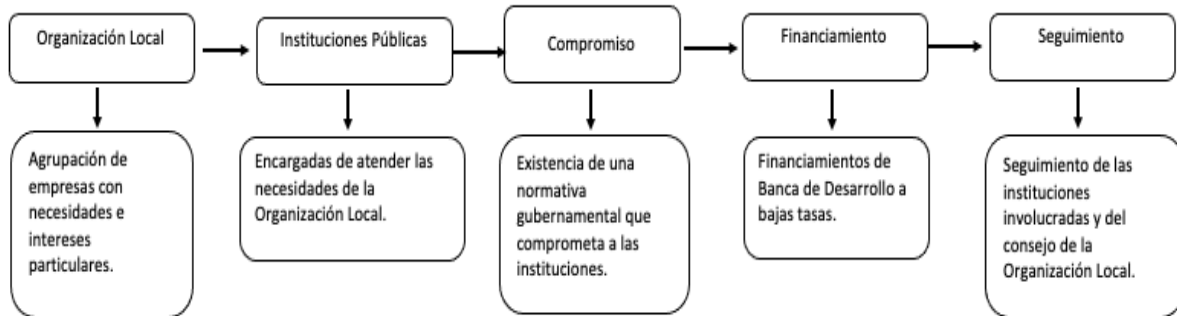
El SBD es la principal fuente de financiamiento para el desarrollo empresarial local. Estos fondos se canalizan por medio de instituciones que tienen fondos asignados y que debe colocarlos en diferentes tipos de proyectos según la naturaleza para la cual le fueron asignados los fondos.

3. Ruta al desarrollo local de Monteverde:

La intención de trazar una ruta de apoyo a las empresas establecidas en la zona es con el fin de aportar al desarrollo de los propios habitantes de la comunidad, además, hacer más

sencillo y accesible el aprovechamiento de oportunidades que las mismas instituciones públicas les pueden brindar, la cual se puede visualizar en el Esquema 14.

Esquema 14.
Ruta al desarrollo.



Fuente: elaboración propia, 2023.

La imagen anterior ofrece una ruta ideal deseada para que el aprovechamiento de los programas de desarrollo local pueda ser realmente efectivo. Es importante mencionar que pueden existir muchos limitantes burocráticos que impiden que una institución agilice procesos y funcione con mayor autonomía y autoridad sobre sus decisiones, también se depende de la buena voluntad de los funcionarios públicos el comprometerse con cualquier tipo de proyecto de esta índole, pero no se debe perder el objetivo que es hacer que la función pública sea más eficiente en la asignación de recursos disponibles en pro del desarrollo del país.

Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones

Este estudio tuvo como objetivo identificar de qué manera la generación de valor agregado en las cadenas de valor de la empresa Unión Varsan, generan impacto en el desarrollo local de las comunidades relacionadas. Para ello se parte de conocer cuáles son estas cadenas de valor que crean la estructura de la empresa, posteriormente entender de qué manera íntegra actividades innovadoras en su composición para poder ser competitiva en el entorno. Identificadas estas actividades innovadoras se procede a determinar en qué medida estas generan valor agregado que aporte al desarrollo local, finalizando con una propuesta que pretenda integrar la política pública como mecanismo de impulso empresarial, pero sin perder el foco de que la relevancia radica en el desarrollo local.

En el orden de los resultados encontrados durante la investigación, se logra comprender cómo una empresa que es simple en su composición, permite generar bastante material para el análisis, principalmente por ser esta una compañía que lucra a partir de la agricultura y el turismo, es decir, que se aprovecha totalmente de los recursos naturales y humanos que provee su entorno, pues finalmente el orden del análisis prioriza el entendimiento de todas las partes de la empresa, definir el valor agregado que se genera en cada sector y finalmente cómo se canaliza en desarrollo local.

El objetivo del estudio es, como se menciona anteriormente, identificar como la generación de valor en las cadenas que son parte de la actividad de Varsan, benefician a las comunidades. En el orden de hallazgos, se consiguen los siguientes resultados.

1. Composición de las cadenas de valor:

Las cadenas de valor que son la producción de café, las cafeterías y el ecoturismo, hacen que esta sea una empresa diversificada entre bienes y servicios, que complementa cada una de sus actividades, desde lo más rudimentario de la recolección del café hasta integrar programas de turismo educativo en torno a la producción del café y la sostenibilidad del ambiente.

De la investigación dentro de la empresa, definimos que se forma a partir de la integración de 3 cadenas de valor bien definidas en sus funciones:

- Producción de café: es una cadena de valor que se comporta como un negocio completo alrededor de la agricultura del café, pues inicia en la cosecha desde todas las fincas dedicadas al cultivo, cuentan con beneficiado propio donde se realiza el proceso de transformación de la fruta, una propia tostadora, además varios canales de distribución y comercialización. Lo que se extrae de este análisis es que la empresa es generadora de valor agregado en cada uno de los eslabones que componen la actividad propia del café, pues realiza todos los procesos de transformación hasta llegar al cliente final. El proceso previo para llegar al cliente final es realizado dentro de la zona, generando empleo local y relaciones comerciales con proveedores también internos, donde deja claro el aporte directo al desarrollo local.

- Cafeterías: posee dos cafeterías ubicadas en localidades de principal tránsito turístico en el cantón de Monteverde. Estos negocios también conforman una unidad independiente, que se abastecen del mismo café procesado por la empresa, de esta manera se manifiesta otra escala en valor agregado, pero más importante aún la intervención que tienen los proveedores locales que aportan repostería y souvenirs para la venta en las cafeterías, otra manifestación de aporte al desarrollo local.

- Ecoturismo y educación: esta unidad de negocio representa una forma de aprovechar los activos que proveen las demás cadenas de valor y además beneficiarse del principal recurso económico de la zona que es el turismo. El valor agregado que generan estas actividades es muy alto, pues todos los turistas que son recibidos van a generar ingresos a la zona, en transporte, alimentación, hospedaje, visitación, entre otros. En términos de educación, el aporte social, ambiental y cultural también genera un importante aporte difícilmente cuantificable pero muy relevante.

Entender cómo se complementan las cadenas de valor dentro de una misma empresa, para efectos de este estudio, es clave para comprender el giro del negocio en su totalidad y en principio, conocer la importancia que tienen una empresa nacional en el desarrollo local, que finalmente es el objetivo del estudio.

2. Actividades innovadoras que mejoran la competitividad:

Lo más importante para entender este segmento del estudio es el uso que se le da al concepto de innovación, que representa el aprovechamiento de oportunidades por medio del complemento de diversas actividades alrededor de la producción de café como origen del negocio.

El origen del negocio de Unión Varsan está en la producción de café, como cosechadora, beneficiadora y como vendedora al cliente final, pero es a partir de acá que se da la apertura de otros mercados, primero por el turismo ecológico que nace como un complemento a la misma actividad cafetalera, pues es en la finca principal donde se reciben los turistas, se les vende el tour de café y además los productos propios; en segundo lugar por medio de las cafeterías que además de ser un punto directo de venta del café, es un canal de exposición de la marca y de todas las actividades que la empresa comercia.

En este caso, es relevante resaltar como esta empresa genera estrategias de mercadeo para comerciar todas sus líneas de bienes y servicios. Toma las ventajas que le genera cada negocio dentro de la cadena de valor, para poder mostrar de esa manera todas sus mercancías al consumidor, por medio de la exposición directa al turista, observación en las propias cafeterías, por medio de las redes sociales y del comercio electrónico.

Uno de los hechos más relevantes en cuanto a innovación, es el contenido educativo que se le agrega a los tours de café, en este caso la empresa Varsan, además de enfocar el tour en la cultura en torno a las plantaciones de café, también da un mensaje de concientización hacia la conservación de la naturaleza, con los principios del desarrollo sostenible como la manera más acertada en la que el ser humano puede realizar sus actividades y convivir con el entorno.

Por medio del benchmarking, se obtienen resultados interesantes en cuanto al enfoque que Varsan le da a cada una de sus actividades. En términos generales, al establecer una comparación con competidores directos tanto internos como externos con diversos parámetros tanto en la oferta de bienes como de servicios, resalta en Varsan el hecho de que el café es el producto único en el que se enfoca el tour (no mezclan con más productos como cacao, por ejemplo), la apertura a la sociedad por medio del enfoque educativo y la recepción de estudiantes

y voluntarios con los que se lucra poco o nada en algunos casos. Es importante mencionar que la empresa Varsan a nivel de escala y tamaño es más pequeña que todas con las que fue comparada tanto a nivel local como externo, sin embargo, en los rubros en los que se enfocó el benchmarking, resalta que dichos competidores no tienen la misma propuesta a pesar de estar en un mismo segmento del mercado.

En resumen, lo que hace que Varsan sea innovadora frente a sus competidores, es el complemento de actividades por medio del aprovechamiento de las características de la empresa, de la zona turística y de las capacidades del personal.

3. Condiciones internas y externas de las actividades innovadoras relacionado al desarrollo local:

El aporte que esta empresa hace al desarrollo local se mide desde varias aristas, tanto de manera directa como indirecta. Para efecto de análisis, el enfoque se hizo en dos partes, la primera entendiendo las condiciones internas sobre las que se sostiene la empresa y que afectan positivamente sobre el desarrollo local, y la segunda acerca de las condiciones externas que surgen de las relaciones con otros agentes relacionados a la empresa, que son personas o empresas locales o no locales que traen beneficios al crear comercio con la comunidad.

- Condiciones internas:

La generación de empleo es uno de los aportes más relevantes y tangibles para el desarrollo local de la zona. Esta es una empresa con una planilla cercana a 30 empleados, por temporadas requieren más personal para hacer frente a la cosecha de café, generalmente estos empleos temporales son para personas no calificadas a las cuales les es difícil conseguir estabilidad laboral y Unión Varsan les ofrece muy buenas condiciones durante esos determinados períodos.

Desde el punto de vista de salarios, también es destacable que la empresa se mantiene por encima de los estándares salariales mínimos legalmente establecidos, lo que es muy importante para que las familias beneficiadas con esos empleos puedan llevar una vida digna y, además, aporta a la buena reputación de la empresa. Otro aspecto muy importante es la

calificación de los empleados, pues estos, además de adquirir experiencia en sus labores también reciben capacitaciones regularmente para reforzar habilidades de servicio a los clientes, turismo, manejo de productos, entre otras.

Las prácticas ambientales sostenibles con las que se llevan los procesos de producción son muy importantes para el desarrollo local, principalmente porque la zona de Monteverde es reconocida mundialmente por sus atractivos naturales, por lo tanto, además de ser un deber conservar el ambiente, también es fundamental mantener las bellezas escénicas y de esta manera atraer más turismo e inversión en la zona, que pueda ser aprovechada para generar crecimiento económico.

Una particularidad de la empresa Varsan es cómo integra diferentes actividades alrededor de sus cadenas de valor, producción de café, cafeterías, turismo, comercio y otras, siendo todas actividades independientes y complementarios, que convierten a la compañía en un modelo empresarial que podría ser aplicado en otros casos y en diferentes niveles. Además, de relevancia para la población local, esta empresa a pesar de ser de simple estructura, con este modelo, ofrece una amplia gama de oportunidades de empleo, así como de crecimiento profesional.

- Condiciones externas:

En cuanto al valor agregado que Varsan genera al desarrollo local, está la generación de empleo indirecto por medio de las relaciones comerciales que genera en torno a cada una de sus actividades, siendo las más relevantes el transporte de turistas, así como de mercadería que entra y sale de las diferentes instalaciones y fincas. De la misma manera, para cubrir las necesidades de mantenimiento, insumos para las cafeterías y la recepción de turismo, se cuenta con una amplia gama de proveedores tanto locales como de otras zonas.

Para medir el aporte al desarrollo local de manera indirecta en la zona de Monteverde, se debe tener en cuenta que es una localidad turística y con mucho comercio, por lo tanto, desde esa perspectiva, cada persona que visita el tour de café es muy probable que también visite otros atractivos de la zona, por lo que una opción turística se convierte en una cadena para el aprovechamiento de muchos otros negocios y de esta manera el beneficio sea compartido.

4. Sugerencias de integración institucional para el desarrollo local:

Siguiendo el modelo empresarial que representa la empresa Unión Varsan, la cual tiene varias características particulares, entre ellas: su principal producto que es el café es de interés nacional por su representatividad interna y externa, la empresa es conformada por habitantes de la zona y con capital nacional, integra diversidad de actividades alrededor del café y del turismo, es una oportunidad de empleabilidad en una zona alejada del centro del país y por lo tanto muy relevante para el desarrollo local. A partir de estas y otras características, es que esta empresa y otras de conformación similar, son de interés del gobierno en cuanto a desarrollo local respecta.

La integración institucional con sentido social que apoye la supervivencia de estas empresas es muy importante para la población en general. Para que la integración institucional sea efectiva, debe existir un organismo responsable de la coordinación de programas de apoyo financiero y educativo que venga desde las instituciones estatales y que canalice recursos en los proyectos empresariales.

5. Recomendaciones de acuerdo con los resultados:

Este estudio de caso ofrece un panorama muy específico de la conformación de una empresa en una localidad agrícola y turística de Costa Rica. La descripción detallada de cada una de las funciones ofrece un panorama amplio de cómo se estructura una empresa que trata de diferenciarse en un mercado complejo, por otra parte, poder tener un acercamiento a entender la relevancia que tiene en el desarrollo local y lo importante que esta puede ser para el entorno en el que se desenvuelve.

Los alcances de esta investigación dentro y alrededor de esta empresa permitieron brindar una explicación muy detallada de cada una de las actividades que se realizan con el fin de mantenerse en el mercado, sus relaciones con competidores directos y el aporte a la sociedad. Se deja abierta la posibilidad de hacer más estudios que consideren variables sociales y económicas propias de las comunidades y poder realizar aproximaciones estadísticas

La empresa Unión Varsan puede considerar expandir su oferta comercial de productos del café hacia un comercio detallista en la zona y alrededores, sin embargo, se deben considerar los costos de oportunidad. Otra opción que pueden considerar es expandirse en la oferta turística, valiéndose de que tienen la ventaja de poseer propiedades en zonas de alto atractivo.

Desde la perspectiva financiera, el tamaño y los atributos de la empresa, debe enfocarse en obtener beneficios que otorgan los programas del Estado, como la Banca de Desarrollo, por ejemplo. Esto más que beneficio para la empresa, es también muy importante para el desarrollo local en la medida que cada mejora se canalice en oportunidades para los ciudadanos.

Referencias

- Altés, C. (2006). *El turismo en América Latina y el Caribe y la experiencia del BID*.
<https://publications.iadb.org/es/publicacion/13709/el-turismo-en-america-latina-y-el-caribe-y-la-experiencia-del-bid>
- Asamblea Legislativa Republica de Costa Rica. (2021). *Monteverde (Costa Rica)*.
[http://www.asamblea.go.cr/sd/SiteAssets/Lists/Consultas%20Biblioteca/EditForm/Monteverde%20\(003\).pdf](http://www.asamblea.go.cr/sd/SiteAssets/Lists/Consultas%20Biblioteca/EditForm/Monteverde%20(003).pdf)
- Banco Mundial. (2012). *Desarrollando el Potencial Exportador de América Central*.
<http://documents1.worldbank.org/curated/en/769981468239372351/pdf/839270WP0VoI010Box0382116B00PUBLIC0.pdf>
- Benneworth, P., y Charles, D. (2004). *University spin off companies and the territorial knowledge pool: building regional innovation competencies*.
https://www.researchgate.net/publication/241876756_University_spin_off_companies_and_the_territorial_knowledge_pool_building_regional_innovation_competencies.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Pearson.
https://www.academia.edu/44228601/Metodologia_De_La_Investigaci3n_Bernal_4ta_edici3n
- Britt Cofee Tour. (s.f.). Consultado el 23 de marzo 2023. <https://www.coffeetour.com>
- Britt Cofee Tour. (s.f.). *Publicaciones* [Página de Facebook]. Facebook. Consultado el 23 de marzo 2023. https://www.facebook.com/BrittCoffeeTourCR/?locale=es_LA

brittcoffeetour_cr. (s.f.). *Publicaciones* [Página de Instagram]. Instagram. Consultado el 23 de marzo 2023. https://www.instagram.com/brittcoffeetour_cr/

Café Monteverde. (s.f.a.). *Nuestra Historia*. Consultado el 13 de marzo 2023. <https://www.cafedemonteverde.com/pages/borrador-about-us-with-photos>

Café Monteverde. (s.f.b.). *Más Información*. Consultado el 13 de marzo 2023. <https://www.cafedemonteverde.com/pages/learn-more>

Cámara de Turismo Monteverde. (s.f.). *Explore Monteverde*. Consultado el 09 de mayo 2023. <https://exploremonteverde.com/es/monteverde/>

Coopedota. (s.f.). Consultado el 20 de marzo 2023. <https://www.coopedota.com>

Coopedota R.L. (s.f.). *Publicaciones* [Página de Facebook]. Facebook. Consultado el 20 de marzo 2023. <https://www.facebook.com/Coopedota>

Coopedotacafe. (s.f.). *Publicaciones* [Página de Instagram]. Instagram. Consultado el 20 de marzo 2023. <https://www.instagram.com/coopedotacafe/>

Corrales, R., y González, R. (2017). Hacia una Visión Integral de la Innovación: Deconstrucción del Concepto para el Caso Costarricense. *Yulök Revista de Innovación Académica*, 1(1), 49-63. <https://revistas.utn.ac.cr/index.php/yulok/article/view/100>

Díaz, R., Delgado, A. y Villalobos, K., (2021). *La industria de café tostado de Costa Rica en el contexto de la industrialización y el desarrollo*. <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/22273>

Díaz, R., Delgado, A., Villalobos, K., Jiménez, G., Jiménez, J. y Gonzáles, J. (2022). *Empresas tostadoras de café: caracterización, estrategias y problemas que enfrentan. Análisis comparativo: GAM y regiones cafetaleras de Los Santos y Valle Occidental, Costa Rica.* <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/23926>

Doka Costa Rica. (s.f.). Consultado 18 de marzo 2023. <https://dokaestate.com>

Doka Costa Rica. (s.f.). *Publicaciones* [Página de Facebook]. *Facebook*. Consultado el 18 de marzo 2023. https://www.facebook.com/dokacostarica?locale=es_LA

dokacostarica. (s.f.). *Publicaciones* [Página de Instagram]. *Instagram*. Consultado el 18 de marzo 2023. <https://www.instagram.com/dokacostarica/>

Don Juan Tours. (s.f.). Consultado el 19 de marzo 2023. <https://donjuantoursmonteverde.com>

Don Juan Tours - Monteverde. (s.f.). *Publicaciones* [Página de Facebook]. *Facebook*. Consultado el 19 de marzo 2023. https://www.facebook.com/donjuantours?locale=es_LA

donjuantoursmonteverde. (s.f.). *Publicaciones* [Página de Instagram]. *Instagram*. Consultado el 19 de marzo 2023. <https://www.instagram.com/donjuantoursmonteverde/>

El Trapiche Tours. (s.f.). Consultado el 20 de marzo 2023. <https://eltrapichetour.com>

El Trapiche Tours. (s.f.). *Publicaciones* [Página de Facebook]. *Facebook*. Consultado el 20 de marzo 2023. https://www.facebook.com/Eltrapichetour?locale=es_LA

eltrapichetour. (s.f.). *Publicaciones* [Página de Instagram]. *Instagram*. Consultado el 20 de marzo 2023. <https://www.instagram.com/eltrapichetour/>

Expediciones Tropicales. (s.f.). *Un vistazo a Monteverde*. Costa Rica Guides. Consultado el 10 de mayo 2023. https://www.costaricaguides.com/espanol/at_a_glance/monteverde.html

Garay, A. (2016). *Caracterización socioeconómica y de la cadena de valor del sector apícola en las provincias de Puntarenas y Guanacaste como base para determinar la viabilidad en la implementación de un mecanismo financiero para afrontar al cambio climático en Costa Rica* [tesis de maestría, Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza]. Repositorio Nacional de Costa Rica. http://repositorio.bibliotecaorton.catie.ac.cr/bitstream/handle/11554/8542/Caracterizacion_socioeconomica_y_de_la_cadena..pdf

Garralda, J. (2013). *La cadena de valor*. https://www.academia.edu/24124886/LA_CADENA_DE_VALOR

Gereffi, G; y Fernández-Stark, K (2016). *Global Value Chain Analysis: A Primer, 2nd Edition*. <https://hdl.handle.net/10161/12488>

Instituto Costarricense de Turismo. (2017 - 2019). *Cifras Turísticas*. <https://www.ict.go.cr/es/documentosinstitucionales/estadisticas/cifrasturisticas/actividades-realizadas/1404-principales-actividades/file.html>

Instituto del Café de Costa Rica. (2005). *Informe sobre la Actividad Cafetalera de Costa Rica*. https://www.icafe.cr/wpcontent/uploads/informacion_mercado/informes_actividad/anteriores/2005.pdf

Instituto del Café de Costa Rica. (2019). *Informe sobre la Actividad Cafetalera de Costa Rica*.

https://www.icafe.cr/wpcontent/uploads/informes_gestion/actividad_cafetalera/Informe%20Actividad%20Cafetalera%20de%20Costa%20Rica%202019.pdf

Instituto del Café de Costa Rica. (2022). *Informe sobre la Actividad Cafetalera de Costa Rica*.

https://www.icafe.cr/wpcontent/uploads/informacion_mercado/informes_actividad/actual/Informe%20Actividad%20Cafetalera.pdf

Instituto del Café de Costa Rica. (s.f.a.). *Historia del Café de Costa Rica*. Consultado el 03 de marzo

2021. <https://www.icafe.cr/nuestro-cafe/historia/>

Instituto del Café de Costa Rica. (s.f.b.). *Acerca del ICAFE*. Consultado el 03 de marzo 2023.

<https://www.icafe.cr/icafe/acerca-del-icafe/>

Instituto del Café de Costa Rica. (s.f.c.). *Estructura del Sector*. Consultado el 03 de marzo 2023.

<https://www.icafe.cr/nuestro-cafe/estructura-del-sector/>

Intxaurburu, M. y Ochoa, C. (2005). *La herramienta de benchmarking: ¿estrategia de imitación o innovación?*

https://www.researchgate.net/publication/45192014_La_herramienta_de_benchmarking_estrategia_de_imitacion_o_innovacion

Ley 2762 de 1961. Régimen Relaciones de Productores, Beneficiadores y Exportadores Café. 21

de junio de 1962. D.O. No.3.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=36867

Ley 10019 de 2021. Creación del cantón de Monteverde, cantón XII de la Provincia de Puntarenas.

29 de setiembre de 2021. D.O. No.200.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=96054&nValor3=128489&strTipM=TC

Luna, A., Díaz, R., Morales, V. y Mayett, Y. (2018). Caficultores replanteando su participación en la cadena del café: casos de Costa Rica y México. *Revista de Política Económica y Desarrollo Sostenible*, 4(1), 1-17.

<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/politicaeconomica/article/view/11374/14644>

Madrigal, L. y Rozga, R. (2014). *Una propuesta del método de análisis del desarrollo económico local: el caso de algunos territorios locales del estado de México*. Universidad Autónoma del Estado de México.

Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. Grupo Editorial Patria.

https://www.academia.edu/42283487/Para_entender_a_Michael_Porter_Guía_esencial_hacia_la_estrategia_y_la_competencia

Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica. (s.f.). *Registro de Pequeños y Medianos Productores Agropecuarios*. Consultado 21 de noviembre 2022.

http://www.mag.go.cr/acerca_del_mag/programas/dsorea-pympa-inicio.html

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (s.f.). *PYMES*. Consultado 20 de noviembre 2022.

<https://www.meic.go.cr/web/45/pymes.php>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (s.f.). *¿Qué es MIDEPLAN?* Consulta 18

de noviembre 2022. <https://www.mideplan.go.cr/que-es-mideplan>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2021). *Lista de ocupaciones clasificada por el personal*

técnico del Departamento. Salarios Mínimos. Sector Privado.

https://www.mtss.go.cr/temaslaborales/salarios/DocumentosSalarios/lista_salarios_20

[21.pdf](https://www.mtss.go.cr/temaslaborales/salarios/DocumentosSalarios/lista_salarios_20)

Salesforce Latinoamérica. (2021). *Benchmarking: ¿Qué es y cómo aplicarlo a tu empresa y a la*

competencia? Consultado el 02 de marzo 2023.

<https://www.salesforce.com/mx/blog/2021>

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital,*

Credit, Interest, and Business Cycle. Transaction Publishers.

Sistema Banca para el Desarrollo. (s.f.). *¿Qué es el Sistema de Banca para el Desarrollo?*

<https://www.sbdcr.com/>

Spendolini, M. (1994). *El benchmarking*. Norma S.A.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y Oficina Europea de Estadística.

(2012). *Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*.

<https://www.conicyt.cl/wp-content/uploads/2014/07/Manual-de-Oslo.pdf>

Orozco, J., Ruiz, K. y Corrales, R. (2015). *Manual para la Gestión de la Innovación*.
<https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/11477>

Parada, A. (2017). La cadena del valor del tomate cherry de Costa Rica: análisis de caso. *Perspectivas Rurales*, 15(29), 177-200.
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/perspectivasrurales/article/view/9289/11004>

Parada, A. (2018). Ideas Latinoamericanas sobre el Enfoque de Cadenas Globales de Mercancías. *Revista de Política Económica y Desarrollo Sostenible*, 3(2), 1-6.
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/politicaeconomica/article/view/10663/13232>

Parada, A. y Chacón, W. (2005). Elementos teóricos y metodológicos para el análisis de la competitividad en empresas, sectores productivos y países. *Revista ABRA*, 25(34), 31-51.
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/abra/article/view/4193>

Porras, J. (2019). Agroindustria y cadenas de valor: un enfoque interdisciplinario sobre las consecuencias socioeconómicas de un desarrollo desigual. *Revista de Política Económica y Desarrollo Sostenible*, 4(2), 1-7.
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/politicaeconomica/article/view/12120/16760>

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press.
https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=CqZzxAXBpfEC&oi=fnd&pg=PR23&dq=The+Competitive+Advantage+of+Nations&ots=Au4lPN21_A&sig=t2N-k4AoG4Hjz-gCil0JYSm0hzi#v=onepage&q=The%20Competitive%20Advantage%20of%20Nations&f=false

Porter, M. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business School Publishing Corporation.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49313875/Forces_That_Shape_Competition-libre.pdf?1475494627=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DForces_That_Shape_Competition.pdf&Expires=1694226148&Signature=KWaEKv12~zoPgaFGq16Rdi99yGB6kC~T42iNvMvYmdnovOTe2q1oiKHF6CSs0eMnLSTodxr1qsA3fyYDEyHhGJsaZ3v4nGLpvAL~IKRIQKc028lmISZTbvFaUYOh7PABdEQv4vHG4GP9UwOqkWWDCtUHkuRrKmEAnWK0s7O7G80ugtMRGY4W24V0oh1rjx94HhPZFCcnwIMIXGPnBJzQaD92TKYZ7OfHRR9gQN26w~b7VvCf6WSmCbaOmKLIMlfnHiL5uwTgIX9HJSzZNi~y44g3POQuRdlzoJuXBKcW9r177q3RCbq5uAOM99wWP9OPNnEgCG3cyVwW1fj9i4xA &KeyPairId=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=25

Presidencia de la República de Costa Rica. (2021). *Monteverde es oficialmente el cantón 83 de Costa Rica*. <https://www.presidencia.go.cr/comunicados/2021/09/monteverde-es-oficialmente-el-canton-83-de-costa-rica/>

Quintero, J. y Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377-389. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318788001>

Rosales, R. (2007). *Desarrollo local: teoría y prácticas socio territoriales*. Miguel Ángel Porrúa. <https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/76051>

Rosales, R. y Chauca, P. (2010). *Desarrollo local: teorías, políticas y experiencias*. Plaza y Valdés. <https://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/%25f/agora/files/FA-AGORA-2010-Martinez.pdf>

- Ruiz, K. (2007). *Costa Rica as a Learning Economy: An Exploratory Study of Competence-Building and the Significance of Labour relations and Labour Market Institutions* [tesis de doctorado, Universidad de Aalborg]. La Referencia. https://www.researchgate.net/profile/KeynorRuizMejias/publication/304348405_Costa_Rica_as_a_learning_economy/links/6151e934154b3227a8b3c9e7/Costa-Rica-as-alearning-economy.pdf
- Tepantlán, C., Almaguer, G., Ayala, A., Romero, M. y López, R. (2012). *Innovación y competitividad en México*. Plaza y Valdés. <https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/39137>
- Vázquez, A. (2015). Prólogo. *Los desafíos del desarrollo local*. Miguel Ángel Porrúa. <https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/105498>
- Ventura, V. (2011). *El turismo, su cadena productiva, y el desarrollo incluyente en América Latina: los casos de Brasil y México*. https://redlatn.flacso.org.ar/wpcontent/uploads/2014/09/WP_138_FLA_SCCI_Ventura.pdf
- Webster, J. (1990). *Office Automation: The labour process and women's work in Britain*. Better World Books.

Anexos

Anexo 1. Guía de entrevista a profundidad

UNIVERSIDAD NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESEUNA. Elaborado por: Mauren Arce Gutiérrez y Tomás Barrantes Vargas.

ENTREVISTA A LA GERENCIA DE LA EMPRESA UNIÓN VARSAN PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN: Las cadenas de valor como elementos dinamizadoras del desarrollo local: caso de la empresa Unión Varsan de Monteverde S.A.

Productos y servicios de la empresa Unión Varsan					
	Café	Beneficio y tostado	Cafeterías	Agroturismo	<i>E-Commerce</i>
Materia prima					
¿Qué tipo de materia prima necesitan?					
¿Cuánta cantidad de materia prima se necesita?					
¿Cada cuánto se compra materia prima?					
Proveedores					
¿Qué productos compran?					
¿Quiénes son los proveedores?					
¿De dónde son los proveedores (nacionales o internacionales)?					

¿Cuáles son los proveedores locales?					
Producción					
¿Cuáles son las actividades que se requieren para producir un bien o brindar un servicio?					
¿En qué lugar se realizan las actividades de producción?					
¿Cuánto se produce por unidad de tiempo(día, semana, mes)?					
Empleados					
¿Cuántos empleados se necesitan para realizar cada actividad?					
¿De dónde son los empleados (ubicación geográfica)?					
¿Cuál es el nivel educativo de los empleados?					
¿Cuál es el salario promedio de los empleados?					
Clientes					
¿Cuáles son los clientes potenciales?					
¿De dónde son los clientes (nacionales o internacionales)?					
¿Qué tipo de cliente requiere la empresa?					
Productos finales					

¿Cuál es considerado el producto final en cada fase?					
Ventas					
¿A qué precio venden?					
¿A quién venden (nicho de mercado)?					
¿Se enfocan en calidad, cantidad o ambas?					
Competencia					
¿Cuáles competidores directos locales reconocen?					
¿Cuáles competidores directos externos reconocen?					
¿Cuáles competidores indirectos locales reconocen?					
¿Cuáles competidores indirectos externos reconocen?					
Canales de comercialización					
¿Cuáles son los canales de comercialización del producto a nivel nacional?					
¿Cuáles son los canales de comercialización del producto a nivel internacional?					
Principales eslabones					
¿De qué depende que se sostenga cada actividad dentro de la empresa?					

Diferenciación					
¿En qué se diferencia de la industria en cada actividad?					
Inversión					
Inició con una inversión de una sociedad (capital social)					
¿Cuáles son los activos por actividad?					
Financiamiento					
¿Tienen créditos?					
¿Con cuál entidad financiera?					
¿Qué beneficios le ofrece la entidad financiera?					
Estrategias					
¿Cuáles son las estrategias para mantenerse en el negocio?					
¿Cuáles son las estrategias para hacer crecer el negocio?					
¿Cuáles son las estrategias de mercado para mantener clientes (bajo precio, calidad, entre otros)?					
Riesgos					
Climatológicos					

Económicos					
Salud					
Competitivos					
Otros					

Anexo 2. Guía de entrevista

UNIVERSIDAD NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESEUNA. Elaborado por: Mauren Arce Gutiérrez y Tomás Barrantes Vargas.

CUESTIONARIO APLICADO A LA GERENCIA DE LA EMPRESA UNIÓN VARSAN PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN: Las cadenas de valor como elementos dinamizadoras del desarrollo local: caso de la empresa Unión Varsan de Monteverde S.A.

Acerca de la empresa

1. ¿A qué actividades se dedica la empresa?
2. ¿Desde qué año existe?
3. ¿Cuántos empleos directos genera?
4. ¿Cuáles cadenas de valor posee la empresa?
5. ¿Cuáles actividades innovadoras reconocen en la actividad de la empresa?
6. ¿Reconocen algún beneficio o facilidad de los programas gubernamentales?

Producción

7. ¿Cuánto café se produce en una cosecha promedio?
8. ¿Con cuanta extensión de terreno cuentan?
9. ¿Cuánta capacidad de almacenaje tiene la bodega?
10. ¿Como comercializan la producción?
11. ¿Hacia que destinos se exporta café?

Cafeterías

12. ¿Con cuantas cafeterías cuentan y en qué fecha se fundaron?
13. ¿Los locales de las cafeterías son propios o alquilados?
14. ¿Como se llaman las cafeterías?
15. ¿Qué productos y marcas exponen en las cafeterías?
16. ¿Tienen alianzas con socios o proveedores de las cafeterías?

Agroturismo

17. ¿De qué se trata el agroturismo que comercian?
18. ¿Qué tipo de tours ofrecen?
19. ¿Cuánto tiempo promedio tarda un tour?
20. ¿En qué se diferencian los tours respecto a otros de la competencia?
21. ¿Qué atractivos posee la finca turística?
22. ¿Cuántos turistas se reciben en promedio?

Anexo 3. Guía de observación.

UNIVERSIDAD NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESEUNA. Elaborado por: Mauren Arce Gutiérrez y Tomás Barrantes Vargas.

GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA EN LA VISITA A LA EMPRESA UNIÓN VARSAN PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN:

Fecha	Hora	Lugar	Descripción

Anexo 4 . Lista de cotejo.

UNIVERSIDAD NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESEUNA. Elaborado por: Mauren Arce Gutiérrez y Tomás Barrantes Vargas.

LISTA DE COTEJO APLICADA PARA COMPARAR LA EMPRESA UNIÓN VARSA CON EMPRESAS DENTRO Y FUERA DE MONTEVERDE PARA DESARROLLO DEL *BENCHMARKING*:

		Sí	No	Medio por donde se valida
Producto	Producción de café			
	Cultivo y cosecha			
	Beneficiado			
	Tostado			
	Comercialización mediante <i>e-commerce</i>			
	Exportaciones			
	Prácticas sostenibles			
Servicio	Cafeterías			
	Venta bebidas a base de café y café empacado			
	Venta de repostería artesanal			
	Venta souvenirs			
	Ecoturismo y educación			

	Exclusivo de café			
	Degustación de variedades de café			
	Duración (igual o superior a 1 hora y 30 minutos)			
	Trilingüe (español, inglés y francés)			
	Precio (entre \$20 y \$45)			
	Comercialización mediante <i>e-commerce</i>			
	Otras atracciones			
	Estudiantes pasantes o voluntarios			

Anexo 5. Guía revisión documental.

Guía de revisión documental	
Autor	
Descripción del aporte al tema seleccionado	
Elementos claves	
Nombre del documento	
Referencia bibliográfica según norma APA	
Ubicación (dirección electrónica)	

Anexo 6. Fotografías recopiladas en la visita a Unión Varsan de Monteverde S.A.

- Beneficio en San Luis de Monteverde.



- Abono orgánico ubicado en el beneficio.



- Cafetería Santa Elena.





- Laboratorio de café de la finca de agroturismo (donde se realiza la degustación de los 5 tipos de café).

