

**Universidad Nacional
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Planificación y Promoción Social
Campus Omar Dengo**

Proyecto Final de Graduación

**“La comercialización a nivel nacional del café certificado: análisis del proceso y
mercadeo de CoopeAtenas R.L. en el periodo 2013-2018”**

**Trabajo Final de Graduación sometido a consideración del Tribunal Examinador
para optar por el grado de Licenciatura en Planificación Económica y
Social**

Sustentante

María Yuliana Oconitrillo Arce

Tutor

Ph.D. Guillermo Zúñiga Arias

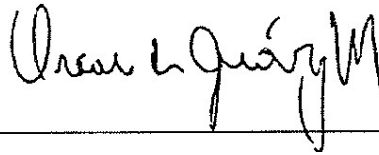
Heredia, Junio, 2020

MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

DUNNIA MARIN
CORRALES
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por DUNNIA MARIN
CORRALES (FIRMA)
Fecha: 2020.09.22
10:15:10 -06'00'

M.Sc. Dунnia Marín Corrales
Representante del Decano, Facultad de Ciencias
Sociales



M.Sc. Oscar Juárez Matute
Representante de la Escuela de Planificación y Promoción
Social

GUILLERMO
EMILIO ZUÑIGA
ARIAS (FIRMA)

Firmado digitalmente
por GUILLERMO EMILIO
ZUÑIGA ARIAS (FIRMA)
Fecha: 2020.09.22
14:27:20 -06'00'

Ph.D. Guillermo Zúñiga Arias
Tutor

ANTHONY
PERNUDI
HIDALGO (FIRMA)

Firmado digitalmente por
ANTHONY PERNUDI
HIDALGO (FIRMA)
Fecha: 2020.09.24 12:59:08
-06'00'

Mag. Anthony Pernudi Hidalgo
Lector Interno

JUAN CARLOS
ALVAREZ
ULATE (FIRMA)

Firmado digitalmente por
JUAN CARLOS ALVAREZ
ULATE (FIRMA)
Fecha: 2020.09.22 10:52:32
-06'00'

M.B.A. Juan Carlos Álvarez Ulate
Lector Externo

Resumen ejecutivo

La presente investigación tiene como fin desarrollar una estrategia de comercialización a nivel nacional del café certificado en CoopeAtenas R.L., ya que tiene ventajas competitivas con los diferentes mercados de café por sus cuatro certificaciones; sin embargo, no se ha logrado expandir dentro del mercado nacional. Dentro de las certificaciones con las que cuenta la cooperativa están la ISO 14001, C.A.F.E. Practices para Starbucks, Fairtrade y Rainforest Alliance, las cuales poseen beneficios diferentes tanto para los productores como para la organización en el mercado final.

Por tal razón, esta investigación está orientada a trabajar la planificación estratégica, así como los eslabones de producción y mercadeo de la cadena de valor del café de CoopeAtenas R.L., con el fin de encontrar las áreas y actividades que les están obstaculizando el desarrollo a nivel nacional. Se abordará desde las teorías de cadenas de valor de Gary Gereffi, el Diamante de la Competitividad de Michael Porter y, por último, el autor Mark Moore con las capacidades organizacionales para la mejora de la cooperativa en la producción y mercadeo.

Seguidamente, en el marco metodológico, se determina cuál es de enfoque cuantitativo, principalmente por la parte teórica, puesto que se está analizando una estructura como lo es la cadena de valor y, además, se espera conocer el comportamiento del café certificado en el mercado nacional. Asimismo, se plantean otros aspectos, entre ellos el tipo de investigación, población y muestra, recolección de información, matriz operacional y limitaciones.

Asimismo, para abarcar el centro de la investigación, se realizaron entrevistas a la encargada de mercadeo y Gerente General, así como cuestionarios al personal, consumidores y productores, donde se demostró que tanto el personal como los productores, a pesar de tener tiempo en la cooperativa, desconocen sobre el tema de certificaciones.

Lo anterior conlleva una problemática, pues no se está comunicando, desde la organización, la gran ventaja competitiva que poseen, como lo es el tema de certificaciones. Dentro de la cooperativa, visualizan al café de marca propia, expandiéndose a otros centros comercializadores; no obstante, parte del personal desconoce algunas de las cuatro marcas de café.

A raíz de los periodos, cuanto mayor sea la venta en consumo nacional, mayor será el rendimiento al que ha llegado la cooperativa, por lo que dentro de las conclusiones se determina que el café de la cooperativa puede generar más valor agregado, puesto que se demostró que los precios del café convencional, tanto a nivel de exportación como de consumo nacional, son más altos que los que se plantean en Costa Rica y, aun así, en cada periodo genera mayor rendimiento.

La cadena de café de CoopeAtenas R.L. cuenta con los eslabones de producción y comercialización, pero en las actividades como tal no se efectúan, o bien no forman el conjunto de redes entre sí, además, no cumplen con un proceso sistemático, por lo que se ve cada departamento independientemente. Por consiguiente, posee carencias en temas tan importantes dentro de la cadena de valor, como los son: la logística interna, las operaciones, la logística externa, la mercadotecnia, las ventas y, por último, los servicios.

Además, se muestra que el precio del café de CoopeAtenas R.L. no es una consecuencia del porqué no lo han logrado difundir al mercado nacional, ya que los resultados arrojan que, indiferentemente del estatus, los consumidores buscan de las marcas propias otros tipos de categorías, entre esos: aroma, calidad, así como el tema de certificaciones y responsabilidad ambiental y social, por lo que se encasillan en cualquier estatus. La cooperativa tiene una condición de demanda de nicho de mercado y, al tener ventajas competitivas, está dejando una población de oferentes sin cubrir.

De las conclusiones y recomendaciones, se deriva un modelo de comando de mando integral de planificación estratégica que se solicita realizar a la cooperativa, para así mejorar debilidades que tienen y fortalecer las ventajas competitivas que los diferencian de otras marcas y, de esta manera, comercializar a nivel nacional.

Finalmente, esta investigación, al ser exploratoria, da un gran aporte tanto a la Escuela de Planificación y Promoción Social como a otras disciplinas, permitiendo posibles propuestas de investigación, en relación con la comercialización del café certificado, cadenas de valor, o bien temas vinculados con este.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por haberme permitido culminar una etapa tanto en lo profesional como en lo personal.

A mi familia, que ha sido mi gran pilar con todo el apoyo en este arduo proceso, estando presente siempre en cualquier situación que me generaba obstáculos para terminar.

Al Gerente de la cooperativa CoopeAtenas R.L., el Señor Juan Carlos Álvarez, por toda la disposición desde un inicio, siempre mostrando el gran conocimiento y experiencia.

Al personal, productores y consumidores de la cooperativa, por la colaboración con los cuestionarios, ya que sin su ayuda no hubiese sido posible la investigación.

A Martín Parada Gómez, académico de la ESEUNA, quien fue mi mentor durante los cinco años de formación, siempre cautivando con su gran profesionalismo.

A mi tutor, Guillermo Zúñiga Arias, quien me apoyó desde un inicio y me brindó la confianza y seguridad para continuar con el proceso de manera positiva.

A Anthony Pernudi Hidalgo, académico de la EPPS, por su tiempo y motivación.

A mis jefes que me dieron la disponibilidad y oportunidad de poder trabajar y estudiar.

A todas las personas que colaboraron en este proceso y, a la vez, me motivaron a seguir adelante.

"Todos los triunfos nacen cuando nos atrevemos a comenzar"

Eugene Ware

Dedicatoria

Este trabajo se lo dedico a mi mamá por ser mi gran ejemplo, el motor que siempre me ayuda a seguir adelante y está presente para tenderme un abrazo o palabras de aliento en momentos alegres y difíciles.

A mi hermana, por ser un apoyo incondicional y estar en todo el proceso de formación, motivando, escuchando, dando su amor y enseñando que nunca hay que desistir.

A mi abuela, por todo el cariño y palabras de aliento y especialmente a mi abuelito que, a pesar de no encontrarse físicamente, siempre estuvo cuidándome, ayudándome a seguir adelante y dejando de enseñanza que siempre hay que dar la mejor versión de uno.

A mi mejor amiga y compañera, Susana, por toda la paciencia, cariño, los momentos que pasamos juntas en tiempos felices y difíciles de la vida.

A mi amiga Carolina, por escucharme en todo momento y siempre brindarme apoyo emocional.

Finalmente, a todas las personas que no creyeron posible terminar este proceso ya que sirvieron de motivación en demostrar que todo se puede lograr si se propone.

“Visión sin tomar acción es solo sueño, acción sin tener visión es perder el tiempo, visión con acción puede cambiar el mundo”

Joel Barker

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo.....	3
Agradecimientos	6
Dedicatoria	7
Índice de figuras.....	10
Índice de tablas	11
Abreviaturas	12
Introducción.....	13
Capítulo I. El problema y su importancia.....	15
1.1 Tema de investigación	16
1.2 Planteamiento del problema y objeto de estudio.....	16
1.3 Justificación.....	23
1.4 Antecedentes	28
1.4.1 Historia del café.	28
1.4.2 Surgimiento del cooperativismo.	31
1.4.3 Historia de CoopeAtenas R.L.....	33
1.4.4 Antecedentes de investigaciones.....	36
1.5 Objetivos	39
1.5.1 Objetivo general de la investigación.	39
1.5.2 Objetivos específicos.	39
Capítulo II. Marco teórico	40
2. Marco teórico	41
Capítulo III. Marco metodológico	56
3.1 Enfoque y tipo de investigación seleccionado.....	57
3.2 Población y muestra.....	58
3.3 Recolección de información	60
3.4 Limitaciones del objeto de estudio	63
3.5 Matriz metodológica	64
Capítulo IV. Resultados y hallazgos.....	67
4.1 Análisis de la cadena de valor de café en CoopeAtenas R.L.	68
4.2 Comportamiento del café a nivel mundial	72
4.3 Comportamiento del café a nivel nacional.....	76
4.4 Comportamiento del café en la cooperativa, CoopeAtenas R.L.	83
4.5 Resultados de los instrumentos	92

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones	118
5.1 Conclusiones.....	119
5.2 Recomendaciones.....	122
Capítulo VI. Plan de acción	126
Propuesta de acción para la implementación de la comercialización a nivel nacional	127
7. Referencias bibliográficas	132
8. Anexos	137
Anexo 1. Cuestionario para el personal del Supermercado CoopeAtenas R.L.	137
Anexo 2. Cuestionario para los consumidores del Supermercado CoopeAtenas R.L.	140
Anexo 3. Cuestionario para las y los productores de la cooperativa CoopeAtenas R.L.	143
Anexo 4. Cuestionario a Encargada de Mercadeo de CoopeAtenas R.L. Mariana Marín	146

Índice de figuras

Figura 1 CoopeAtenas R.L.....	22
Figura 2 Cadena de valor del café de CoopeAtenas R.L.	43
Figura 3 Las cinco fuerzas de competencia de Porter	71
Figura 4 Importación mundial de café en miles de sacos 60 kg por periodos.	74
Figura 5 Exportación mundial de café en miles de sacos 60 kg por periodos.	75
Figura 6 Producción a nivel mundial de café por periodos.....	76
Figura 7 Exportaciones en Costa Rica de café en sacos de 46 kg por periodos.	79
Figura 8 Importaciones en Costa Rica de café en sacos de 46 kg por periodos.....	80
Figura 9 Producción, exportación y consumo nacional en Costa Rica del café oro por periodos.....	81
Figura 10 Café diferenciado y convencional de CoopeAtenas R.L. por periodos.	83
Figura 11 Cantidad de café convencional y precio a nivel nacional y exportación de CoopeAtenas por periodos.	85
Figura 12 Cantidad de café Diferenciado y Precio a nivel nacional y exportación de CoopeAtenas por periodos.	87
Figura 13 Precios del café convencional y diferenciado para el productor por periodos.	88
Figura 14 Precio del Beneficio al Torrefactor por periodo.	89
Figura 15 Precios de las marcas del café de CoopeAtenas R.L en el supermercado por periodos.....	90
Figura 16 Precio promedio de café convencional y diferenciado de CoopeAtenas R.L. por periodos.....	90
Figura 17 Precio en dólares estadounidenses de exportación del café de oro en Costa Rica y CoopeAtenas R.L. por periodos.....	91
Figura 18 Precio del consumo nacional de café oro en Costa Rica y CoopeAtenas R.L. por periodos.....	92
Figura 19 Porcentaje del personal con nivel de escolaridad.	94
Figura 20 Porcentaje del personal que explica a los consumidores que el café de CoopeAtenas R.L cuenta con certificaciones.	96
Figura 21 Porcentaje de consumidores con tiempo de comprar en el supermercado.	100
Figura 22 Porcentaje de personas que considera las acciones de promoción de marca propia del café.	104
Figura 23 Porcentaje de productores con nivel de escolaridad.....	106
Figura 24 Porcentaje de productores que reciben un precio mínimo cuando está bajo en el mercado.	108
Figura N. 25 Porcentaje de productores que consideran haber contribuido las certificaciones de manera justa al crecimiento.	110
Figura 26 Las 5 P para la Comercialización.....	125
Figura 27 Comando de Mando Integral.....	129

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz operacional	66
Tabla 2. Producción de Costa Rica en miles de sacos 60 kg a nivel mundial por periodos.....	77
Tabla 3. Porcentaje del café convencional y diferenciado en consumo nacional y exportación de CoopeAtenas R.L. por periodos.	84
Tabla 4. Cantidad de personas con grado de escolaridad que conocen las certificaciones.....	95
Tabla 5. Cantidad de personas con el tiempo de laborar que conocen la cantidad de certificaciones.....	98
Tabla 6. Cantidad de personas que tienen de comprar en el supermercado y no conocen las marcas propias.	101
Tabla 7. Porcentaje de consumidores que eligen las diferentes marcas de café.	102
Tabla 8. Cantidad de personas que conoce las marcas propias y consideran el nivel de publicidad bajo.....	103
Tabla 9. Cantidad de personas con ingreso mensual que se sitúan en los consumidores de CoopeAtenas R.L.	105
Tabla 10. Cantidad de personas que indican tener certificaciones pero no recibieron prima.....	108
Tabla 11. Cantidad de personas que indican no haber contribuido con las certificaciones pero sí reciben insumos.	111

Abreviaturas

BPA: Buenas Prácticas Agrícolas

CGM: Cadena Global de Mercancías

CVG: Cadena de Valor Global

CONACCOOP: Consejo Nacional de Cooperativas

DH: Doble Hectolitro

ICAFE: Instituto de Café de Costa Rica

INA: Instituto Nacional de Aprendizaje

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

INFOCOOP: Instituto Nacional de Fomento Cooperativo

MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

PND: Plan Nacional de Desarrollo

PROCOMER: Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica

SGA: Sistemas de gestión ambiental

Introducción

Las ventajas competitivas, actualmente, juegan un papel trascendental para el valor agregado de cada empresa; sin embargo, el funcionamiento es lo que puede llevar al éxito o fracaso de las empresas. En el caso de CoopeAtenas R.L., esta cuenta con ventajas competitivas que la posiciona dentro del mercado como productos de elección por parte de los demandantes, por su aroma, calidad, precio, certificaciones, responsabilidad social, ambiental, entre otras características que define que los consumidores deseen dar más valor agregado.

A pesar de lo anterior, estar invirtiendo en certificaciones representativas a nivel competitivo no ha ayudado a posicionar la marca en el mercado nacional, aunque su producción va destinada a ventas internacionales y locales. Es por eso que es de gran importancia llevar un seguimiento acorde con qué, cómo y por dónde se quiere comenzar. Es aquí donde surge la importancia de contar con un planeamiento estratégico que permita mostrar objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo, así como metas que, en conjunto, logren formar un equilibrio entre lo analítico y lo intuitivo, puesto que desde el departamento de mercadeo se tienen metas, pero no cómo alcanzarlas.

Así es como, por medio de la planificación estratégica, se da un aporte para la mejora del funcionamiento de diferentes departamentos que permita vincularse de manera interconectada y coadyuve a tener una cadena de valor, en este caso de café, fluida, para así mejorar actividades dentro de cada eslabón o dimensión. Por tal razón, se parte del análisis del proceso y mercadeo de CoopeAtenas R.L. en el periodo 2013-2018, para

la implementación de una estrategia de comercialización del café certificado de la cooperativa a nivel nacional.

De este modo, el capítulo I está conformado por el planteamiento del problema, el objeto de estudio, la justificación, los antecedentes, en estos se incluye la historia del café, el surgimiento del cooperativismo, la historia de CoopeAtenas R.L., así como antecedentes de investigaciones. Por último, se muestran los objetivos.

El capítulo II hace énfasis a la fundamentación teórica, así, contempla los conceptos de cadena de valor, valor agregado, planificación estratégica, eslabones, así como las de diferentes autores que se van a utilizar.

El capítulo III abarca el marco metodológico, el cual presenta el enfoque, el tipo de investigación, la población y la muestra, las fuentes de información, las limitaciones del estudio, la recolección y técnicas de información y, por último, la matriz operacional.

El capítulo IV consiste en los resultados y hallazgos, que se divide en: análisis de la cadena de valor de café en CoopeAtenas R.L., comportamiento del café a nivel mundial, comportamiento del café a nivel nacional, comportamiento del café en la cooperativa, CoopeAtenas R.L. y, finalmente, los resultados de los instrumentos.

El capítulo V presenta las conclusiones y recomendaciones que se realizan con base en la investigación, para la mejora en la planificación estratégica de la cooperativa. Finalmente, el capítulo VI muestra el plan de acción que debe realizar CoopeAtenas R.L. para lograr implementar la comercialización a nivel nacional, en conjunto con las recomendaciones.

Capítulo I. El problema y su importancia

1.1 Tema de investigación

“La comercialización a nivel nacional del café certificado: análisis del proceso y mercadeo de CoopeAtenas R.L. en el periodo 2013-2018”.

1.2 Planteamiento del problema y objeto de estudio

Es importante iniciar el presente apartado mencionando que el sector agrícola siempre ha tenido un papel preponderante en el contexto nacional, debido a la suma importancia que ha tenido en el desarrollo socioeconómico del país. El sector primario, es decir, la agricultura, tiene un gran aporte tanto en la alimentación de la población como en los ingresos de los agricultores, pues estos utilizan los recursos naturales para generar los productos y así lograr una integración en el mercado nacional e internacional.

Costa Rica, a través de los años, ha ido ejecutando políticas públicas especialmente enfocadas en el sector agropecuario. Actualmente, tras años de constantes reformas, el país ha logrado implementar la Política para el sector agropecuario y el desarrollo rural, la cual pretende:

Desarrollar las condiciones técnicas y de servicios accesibles a los diferentes actores del sector agroalimentario, que propicien una producción moderna y competitiva, en armonía con la naturaleza y orientada por las condiciones de mercado, que permita su vinculación con mayores beneficios económicos y sociales, y se constituya en el motor del desarrollo de los territorios rurales (Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAG], 2011, p. 29).

Asimismo, el Plan Nacional de Desarrollo (PND) “Alberto Cañas Escalante” 2015-2018 indica que el principal reto que enfrenta la agricultura nacional es lograr expandirse en la totalidad de las cadenas agroalimentarias, manteniendo así altos niveles productivos, haciendo uso más consciente del agua, concentrando el uso de energías limpias y utilizando la misma cantidad de tierras. Es importante tomar en cuenta que, cuando se van a ejecutar los procesos productivos, estos se deben llevar a cabo con responsabilidad social y ambiental, para responder a indicadores, como es el caso de la reducción de huella de carbono y huella hídrica.

El sector agropecuario es uno de los que ha tenido más carencias y dificultades en Costa Rica, a pesar de que es uno de los sectores que más contribuye. La introducción y actualización de las políticas públicas nacionales referentes al sector agropecuario han sido fundamentales para el desarrollo de este, ya que cada vez se caracterizan por ser más integrales y disminuir las principales brechas identificadas en el sector.

Entrando en contexto, el café, a lo largo de la historia costarricense, se ha caracterizado por estar siempre presente en la actividad agrícola nacional. De hecho, en un determinado momento, se consolidó como el principal producto exportador costarricense.

Los diferentes y numerosos aportes que el café proporcionó en su momento cúlspide se han apaciguado, por lo que el sector agrícola, en la actualidad, está comprometido a recuperar la importancia de este, lo cual es una necesidad urgente si se desea ubicar a dicho producto como protagonista en la economía de Costa Rica.

Asimismo, es importante señalar que, aunque existan políticas públicas, planes, programas y proyectos acerca del uso de buenas prácticas agrícolas, no se brinda la información e importancia que trae consigo el tema de las certificaciones sociales y ambientales, lo que ocasiona que los consumidores decidan por precio y no calidad, sin tener presentes las consecuencias que pueden traer en el ámbito de salud, económico, social y ambiental. Para la obtención de las certificaciones en café, se tienen que hacer grandes inversiones no solo económicas, sino que también se tienen que cumplir una serie de requisitos que son planteados por cada certificación que obtengan.

Ante el panorama anterior, la presente investigación pretende, en primer lugar, hacer un análisis, desde la planificación estratégica, sobre la cadena global de valor de la producción y mercadeo, con el principal objetivo de exponer el horizonte de los eslabones mencionados en los últimos cinco años, con los certificados del café de CoopeAtenas R.L..

Esta cooperativa, actualmente, cuenta con cuatro certificados de buenas prácticas agrícolas (BPA o GAP, por sus siglas en inglés), las cuales consisten según Izquierdo y Rodríguez en “principios, normas y recomendaciones técnicas aplicables a la producción, procesamiento y transporte de alimentos, orientadas a asegurar la protección de la higiene, la salud humana y el medio ambiente, (...) en la obtención de productos alimenticios y no alimenticios más inocuos y saludables para el autoconsumo y el consumidor.” (2006, p. 9).

Dentro de las certificaciones de la cooperativa, se encuentra el ISO 14001, que se encarga de “crear un plan de manejo ambiental que incluya: objetivos y metas ambientales, políticas y procedimientos para lograr esas metas, responsabilidades

definidas, actividades de capacitación del personal, documentación y un sistema para controlar cualquier cambio y avance realizado” (Andersen, 2003, p. 1).

Lo anterior se enfoca más en la organización interna de la empresa, bajo el marco filosófico, dando así beneficios internos al mejorar el uso de recursos y reducir costos operativos. Es decir, es importante para el bienestar organizacional de la empresa y para la competencia del mercado. Sin embargo, la certificación cuenta con limitaciones, entre ellas se puede mencionar no contar con requisitos específicos según el tipo de empresa, así como la falta de desempeño de metas específicas en la productividad.

Seguidamente, posee la certificación C.A.F.E. Practices (Starbucks), la cual se encarga de “crear un suministro a largo plazo de café de alta calidad e impactar positivamente en las vidas y vecindarios de los agricultores de café y sus comunidades, (...) incluyendo directrices en 4 aspectos clave: calidad, responsabilidad económica y transparencia, responsabilidad social y liderazgo ambiental” (Starbucks Corporation, 2018, p. 1). Además, ofrecen a los productores orgánicos la certificación C.A.F.E. Practices y Orgánica en un solo paquete, logrando una ventaja competitiva en el mercado del café.

La certificación Fairtrade, según la Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores y Trabajadores de Comercio Justo, (2019), busca mantener las relaciones de comercio de manera equitativa y beneficiosa para el productor, donde se establecen actividades de mejora continua en las fincas de los productores para incrementar los rendimientos y la calidad, además se paga una prima económica.

Por último, la certificación Rainforest Alliance responde también al tema de responsabilidad agrícola y social para los productores, de este modo, “trabaja para

conservar la biodiversidad y asegurar medios de vida sostenibles transformando las prácticas de uso de suelo, las prácticas empresariales y el comportamiento de los consumidores” (Rainforest Alliance, 2017, p. 5).

Es importante mencionar que las certificaciones se manejan con requisitos similares para todas las empresas que requieren una certificación y lo que podría ser diferente en cada empresa es el nivel de avance o de desarrollo año con año, ya que, el gerente indica que a mayor cantidad de años de certificación, mayor es el nivel de exigencia para la empresa certificada.

En el caso de CoopeAtenas R.L., las actuales certificaciones generan un gran aporte económico a la empresa y sus productores, además de una mejora significativa en la sostenibilidad y en los rendimientos de las fincas de los productores de café. Asimismo, el gerente Juan Carlos Álvarez, señala que la cooperativa comercializa un 15 % de su café a nivel local y, a nivel internacional, un 85 %, de este un 60 % se vende como café certificado.

Conociendo la información anterior, se espera exponer la situación que afronta la cooperativa, para así elaborar una propuesta que incentive y fortalezca el desarrollo microempresarial, por medio de la comercialización, con base en la importancia de las certificaciones en la apertura nacional.

Para la cooperativa, es sustancial lograr captar el mercado nacional, pues, según el censo agropecuario del 2014, del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), “el café fue el cultivo que presentó mayor extensión sembrada en el país, con 84.133,1 hectáreas (ha)” (2015, p. 48). Además, refleja que, de ese total de extensión sembrada,

se utilizó un total de 54 428,6 ha de fertilizantes químicos y solamente 3126,1 ha con fertilizantes orgánicos.

Lo anterior muestra que en Costa Rica hace falta trabajar más con el tema ambiental y de sostenibilidad, por ello, las empresas que hacen esfuerzos en estos temas deberían tener algún tipo de reconocimiento. Un ejemplo de este tipo de empresas es CoopeAtenas, pues es una organización que cuenta con cuatro certificaciones internacionalmente reconocidas por las buenas prácticas agrícolas, lo que podría generar un valor agregado como herramienta para insertarse en el mercado nacional.

Anuente a lo anterior, el MAG, mediante un manual de buenas prácticas de manufacturas, expone que:

La calidad, es el conjunto de características (físicas y organolépticas) que motivan a un comprador a pagar un precio determinado por un producto. Cuando se cumplen ambas condiciones: consistencia y calidad de café, los clientes están dispuestos a pagar un precio superior y se puede lograr una diferenciación de este que representa un mayor ingreso y por ende, una mayor rentabilidad y competitividad de la industria cafetalera (2010, p. 1).

Es por esto que en CoopeAtenas R.L., al ser una cooperativa enfocada en el bienestar social, trabaja bajo un marco de responsabilidad social empresarial, desde una razón de ser que integre a la gestión de la empresa, como lo es la misión, visión, valores, principios éticos, medio ambiente, bienestar de trabajadores, comunidad y población en general. Por tanto, es necesario estudiar la planificación estratégica desde el proceso de la producción y mercadeo del café para conocer si, desde el punto de vista de la

cooperativa, es recomendable fortalecer estrategias con miras a potenciar el mercado nacional.

Por ello, el objeto de esta investigación se enfoca en el posicionamiento que tiene la cooperativa de Atenas para la comercialización nacional de café a través de las certificaciones de buenas prácticas agrícolas dentro del periodo 2013-2018. De esta forma, se procede a adjuntar una fotografía satelital de la empresa del objeto de estudio de la investigación, donde se muestran las instalaciones principales de la cooperativa.



Figura 1 CoopeAtenas R.L

Extraído de: Google Earth, 2018.

Finalmente, para dar continuidad y estructura al presente estudio, el problema se plantea de la siguiente manera:

¿Cómo desarrolla CoopeAtenas R.L. el proceso de comercialización con las marcas propias certificadas del café durante el periodo 2013-2018?

1.3 Justificación

Para nadie es un secreto que los procesos de industrialización, independientemente del producto que sea, traen consigo muchos impactos, uno de ellos es el tema ambiental, puesto que este se ve afectado desde el inicio del proceso de producción. Ejemplos de este impacto es el uso de fertilizantes que se utilizan y dañan los suelos, la contaminación de ecosistemas, el consumo alto del agua, el uso ineficiente en insumos como electricidad y otros. Por ello, se desean implementar estrategias que logren mitigar este tipo de acciones, debido a que impacta a una de las problemáticas a nivel global.

Es por esto que la agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) responde a 17 objetivos que se concentran en diversos ámbitos para combatir diferentes situaciones, no obstante, en el caso de Costa Rica, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) decide enfocarse solamente en tres de estos objetivos, por recomendación del Consejo de Alto Nivel de los ODS en Costa Rica, en el cual se encuentra la producción y consumo sostenible, reconociendo, a la vez, una planificación prospectiva desde las buenas prácticas agrícolas. En relación con lo anterior, se plantea que:

Estos problemas, aunados a la presión cada vez mayor de diversas instancias que velan por la conservación de los recursos naturales, motivaron al sector cafetalero a emprender la búsqueda de soluciones que permitan un desarrollo sostenible de sus actividades, sin afectar negativamente su productividad y la calidad final del grano (MAG, 2010, p. 1).

Es así como el comercio justo es un pilar clave en los productores, debido a que inciden en la toma de decisiones, manteniendo una responsabilidad de sostenibilidad ambiental en cualquier proceso que se desarrolle durante la cadena. A la vez, se basan en una normativa donde determinan un precio fijo, por lo que no se ven afectados con industrias grandes o proveedores que desean cobrar a un coste estipulado por ellos.

El café ha prevalecido en Costa Rica por más de 200 años, permitiendo tener gran auge económico en el sector productivo por varios años, incluso convirtiéndose en el principal producto de exportación. Es así como el INEC, mediante el censo agropecuario del 2014, destacan que “en Costa Rica se identificaron 60.626 fincas con actividad principal agrícola, en su mayoría dedicadas al cultivo de café, actividades hortícolas, cultivo de banano, palma aceitera y caña de azúcar” (2015, p. 13).

Lo anterior significa que el café tiene un nivel de incidencia del 37,87 % de fincas como principal actividad agrícola, no obstante, el Instituto de Café de Costa Rica (ICAFFE) señala que “la comercialización del café siempre ha estado en manos del sector privado”, provocando así que el ICAFFE tenga que estar controlado por medio de la junta directiva el sector cafetalero, a través de la Ley 2762.

Asimismo, permite mostrar que existe un gran potencial en personas emprendedoras, por lo que mejorar la capacidad competitiva de estas empresas y su articulación con otros mercados a través de las cadenas es vital para integrarse adecuadamente al proceso de globalización y así aumentar el bienestar de los habitantes del país, lo anterior se debe a que, al estar en manos del sector privado, no se basan en el régimen del bienestar social, sino en la maximización de la generación de valor privado.

Un ejemplo de empresa emprendedora es la cooperativa de Atenas, CoopeAtenas R.L., cuyo objetivo principal es “Transformar la riqueza financiera en riqueza social” con base en el lema ¡Somos Desarrollo Compartido! (CoopeAtenas R.L., 2016). Esta posee la función de innovar y, a la vez, contribuir a una distribución solidaria, tanto a los asociados como caficultores, familias y demás consumidores.

Esta empresa fue fundada desde 1969, hace más de cinco décadas, lo cual se debe mucho a la planificación que han logrado mantener a través de la toma de decisiones en relación con estrategias en la empresa. De esta manera, Robbins y Coulter (2005) resaltan que la planificación:

Consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización [...] se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer) como de los medios (cómo hay que hacerlo) (p. 158).

Por ende, como indica el gerente, han logrado hasta el día de hoy contar con más de 1300 asociados, convirtiéndose así en la principal fuente de empleo del cantón de Atenas, ya que, en sus 50 años de trayectoria, les ha permitido ampliar diferentes servicios, entre ellos: el supermercado, la estación de servicios, el centro automotriz, los suministros agrícolas, el minisúper y licorera, la oficina de seguros, la cafetería y el tour de café.

Como cooperativa, no se olvidan de su razón de ser, el cooperativismo, garantizando bienestar económico y social, aunque, a la vez, respondiendo a las necesidades actuales como parte del desarrollo global, puesto que, al enfrentarse al mercado, deben estar en

constante innovación y competitividad para llevarlos a mejores posibilidades de crecimiento, por lo que será necesario evaluar el proceso de planificación estratégica dentro del eslabón de producción y mercadeo con el tema de certificaciones para implementar un proceso de fortalecimiento de estrategias en CoopeAtenas R.L..

Juan Carlos Álvarez, indica que la cooperativa busca actualmente una certificación de carbononeutralidad y, como se ha mencionado, ya cuenta con cuatro certificaciones (ISO 14001, C.A.F.E. Practices, Rainforest Alliance y Fairtrade) en sus cuatro marcas de café, y es así como se encuentra aliada al comercio justo.

Se decide realizar la investigación en la cooperativa de Atenas, pues, como lo afirman Arias y Mena (2012):

El trabajo que CoopeAtenas R.L. ha realizado para sus asociados y la comunidad ateniense ha sido muy importante porque de una u otra forma han impulsado proyectos que permitieron y permiten mantener la actividad tradicional y cultural de la zona, brindando mejores ingresos a sus asociados y oportunidades de empleo para la comunidad de Atenas, esta cooperativa ha permitido brindar sostenibilidad económica a muchas familias atenienses (p. 2).

Asimismo, tras estudios en la cooperativa, se encontraron varios resultados entre ellos el crecimiento empresarial que ha tenido CoopeAtenas R.L. a través de varios proyectos que han logrado posicionar; sin embargo, el gerente de la Cooperativa hace énfasis en la debilidad que tienen en la comercialización nacional, ya que no han contado con una estrategia que los coloque como ventaja competitiva en el mercado nacional.

Por lo tanto, con esta indagación, se pretende dar un aporte a los pequeños productores de café de Costa Rica, principalmente en CoopeAtenas R.L., para que conozcan ventajas y desventajas que se encuentran dentro de la planificación de producción y mercadeo de la cadena global de café en la cooperativa, y así puedan buscar soluciones a posibles errores que tienen en términos de planificación, para fortalecer estrategias dentro del eslabón de comercialización.

No obstante, pese a que la planificación se involucra en todas las decisiones que se toman en la cotidianidad, en ocasiones, no se hace de la mejor manera. Por consiguiente, como investigadora considero que, si bien se ha trabajado en diferentes organizaciones, instituciones, cooperativas y demás entes, se ha dejado de lado la profundidad de las relaciones existentes entre la planificación estratégica y cadenas globales de valor agroindustrial.

Por tal razón, es importante realizar la presente investigación con este enfoque, debido a que, al lograr vincular la producción y mercadeo para la comercialización desde la planificación estratégica, es determinante para lograr posicionarse por el valor agregado que tienen, en este caso, las certificaciones al optar por un mayor crecimiento tanto empresarial como competitivo.

El presente plan es una forma de optimizar el trabajo de los productores y la calidad del café, así como mejorar los recursos para realizar actividades en pos del bienestar tanto para actores directos (entiéndase las y los productores) como indirectos (consumidores) de la cooperativa, puesto que permiten un nuevo canal de comercialización, logrando competir por la calidad del producto con empresas similares que reducen el impacto

ambiental, a través de productos diferenciados siendo menos dañinos en la salud de los demandantes.

Además, el plan representa un aporte a la planificación en el desarrollo microempresarial, ya que se darán pautas no solo para ubicar la importancia de las certificaciones del café, sino para vigorizar los beneficios que traen consigo estas normativas para lograr la apertura de canales nacionales de comercialización con industrias grandes, e incluso, estrategias de mercado, a través de la producción y el mercadeo de la cooperativa como tal.

Con la presente investigación, se pretende optar por el grado de licenciatura en la carrera de Planificación Económica y Social y, a la vez, aplicar el conocimiento sobre herramientas que permitan fortalecer canales de comercialización para posibilidades de mejora que se adquirió en la Escuela de Planificación y Promoción Social de la Universidad Nacional en la empresa CoopeAtenas R.L..

1.4 Antecedentes

1.4.1 Historia del café.

El Instituto de Café de Costa Rica (ICAFFE, 2018) plantea que, desde el año 1720, se cultiva café a nivel de América, las primeras semillas fueron de café arábico, ya para finales del siglo XVIII, cuando se tenía una agricultura de subsistencia bajo el mando del gobernador Tomás de Acosta, es introducida la variedad *typica* en Costa Rica, convirtiéndose en el primer país centroamericano de industrial cafetalera.

A partir del año 1808, empezó a arraigarse el café en Costa Rica, a tal punto de tener más de 200 años en las tierras costarricenses. Asimismo, indican que, conforme pasaron

los años, se daban resultados positivos del café de oro, por lo cual en el gobierno de Juan Mora Fernández y Braulio Carrillo apoyaron esta actividad, ya que veían bastante desarrollo económico y social para el país, logrando la primera exportación en 1820 hacia Panamá, producto de la incrementación de plantas cafetaleras (ICAFE, 2018).

Según el (ICAFE, 2018) para 1846, se concluye el camino de Puntarenas y así se convierte en el único grano de exportación de Costa Rica hasta el periodo de 1890, expandiendo sus tierras de cultivo en el Valle Central, pues, por características climatológicas, le permitía la producción y sus conexiones de carreteras, entre ellas el cantón de Atenas.

Las variedades de café fueron cambiando, principalmente se trabajaba con la variedad *typica* o criolla de la especie arábica, ya después se introdujeron otros tipos o variedades como el Caturra y Catuaí, sin embargo, el *typica* era el que se caracterizaba por la calidad del grano. (ICAFE, 2018)

Posteriormente, en el siglo XXI, se observa cómo el café dejó de ser el primer producto exportado a convertirse, en el 2013, según datos de la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER, 2014), en el octavo producto de exportación de Costa Rica y el tercero más importante en las exportaciones del sector agrícola, no obstante, se sigue manteniendo como uno de los principales productos de exportación después de años de trayectorias. Esto se debe a que tiene relaciones comerciales fuertes, entre ellas, con Estados Unidos y Europa, por medio del café y el banano.

El café ha logrado tener una importante vinculación con el desarrollo económico y social del país, pues es reconocido por la calidad, lo cual le da un valor agregado. Sin embargo,

se debe tener en cuenta que según la actividad cafetalera de Costa del (ICAFFE, 2018), Brasil y Colombia son países que representan gran competencia, puesto que están participando como proveedores de café tostado, lo que les ha permitido dar un plus y ser reconocidos dentro de las mejores opciones de café.

Por tal razón, es importante estar innovando con buenas prácticas agrícolas, de sostenibilidad y de responsabilidad social que llamen la atención a los consumidores y se logren ver beneficiados tanto los demandantes como los caficultores. Es así como surge el tema de certificaciones, las cuales aportan un mayor valor agregado, entre ellas se puede mencionar el Fairtrade, que es una forma alternativa del comercio justo que promueve relaciones comerciales voluntarias justas entre productores y consumidores.

Dentro de sus normativas se encuentran según la (CLAC,2019) :

- Precio justo a los productores.
- Trabajo digno.
- Igualdad en hombres y mujeres.
- Rechazo a subsidios y ayudas asistenciales.
- Rechazo a la explotación infantil.
- Libre iniciativa y trabajo.

Asimismo, se encuentra la certificación del ISO 14001, la cual consiste en una norma internacional de sistemas de gestión ambiental (SGA), donde se identifican, priorizan y gestionan los riesgos ambientales como parte de las prácticas del negocio, lo que permite ayudar a las organizaciones a controlarlo (Andersen, 2003).

1.4.2 Surgimiento del cooperativismo.

Es necesario indagar sobre el tema de las cooperativas en Costa Rica, debido a que la investigación se centra en CoopeAtenas R.L., por lo cual es primordial tener conocimiento sobre cómo surgieron este tipo de organizaciones, con el fin de un bienestar social y económico.

El Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP,2018) define que, a partir del siglo XIX, se inician los primeros esfuerzos de cooperativas acompañado por personas que querían solventar las necesidades de los productores y trabajadores agrícolas, la cooperativa Agrícola Costarricense de Cultivos y Colonización fue una de las principales, seguidamente, se fueron formando en diferentes provincias, como en Heredia con la Sociedad Cooperativa y los obreros del taller de obras públicas en San José.

Por consiguiente, plantean que, en 1947, por medio de la ley 861 del 6 de mayo, se da la creación y desarrollo de cooperativas con las directrices y normas emanadas del Código de Trabajo y con el apoyo del área de fomento de cooperativas agrícolas e industriales del Banco Nacional, primer ente encargado de apoyar a las cooperativas, lo que permitió tener seguridad y entusiasmo por parte de los productores, a tal punto de crear nuevas cooperativas, como fue el caso de la cooperativa Dos Pinos R.L. (INFOCOOP,2018)

En el periodo 1949 al 1953 se fomentó consideradamente el apoyo hacia las cooperativas, puesto que, por medio de la constitución política, se incorpora el artículo 64, donde se establece que el estado debía apoyar y facilitar la creación de cooperativas para mejorar las condiciones de vida de las personas en el país. Asimismo, mediante la

ley 1644 se transformó la sección de cooperativas agrícolas e industriales en el departamento de fomento de cooperativas del banco nacional, como opción para financiar, asesorar, educar y divulgar todo tipo de cooperativas (INFOCOOP, 2018).

En el año 1973, bajo la presidencia de Figueres Ferrer, se presenta el proyecto para la creación del INFOCOOP y el CONACOOOP, es así como hasta la actualidad dichas instituciones han estado a cargo del funcionamiento, educación, capacitación, asesoría y fiscalización de las cooperativas, dentro de los principios cooperativos se encuentran (INFOCOOP, 2018):

- Membresía abierta y voluntaria.
- Control democrático de los asociados.
- Participación económica de los miembros.
- Autonomía e independencia.
- Educación, entrenamiento e información.
- Cooperación entre cooperativas.
- Compromiso con la comunidad.

Con respecto al modelo de gobernanza de la cooperativa, es importante mencionar que tanto el gerente como los comités tienen como objetivo fortalecer y gestionar el buen manejo de la cooperativa buscando siempre el beneficio de los que la conforman. Por tal razón, está integrada por la Asamblea, el Consejo de Administración, los Comités de Educación y de Vigilancia, el Gerente General y el Subgerente.

El Gerente General en CoopeAtenas R.L. es Juan Carlos Álvarez Ulate, el cual tiene como rol, según el estatuto de cooperativa del INFOCOOP, en el artículo 46 “La

representación legal, la ejecución de los acuerdos del Consejo de Administración y la administración de las operaciones de la cooperativa” (INFOCOOP, 2018, p. 9).

Cada uno de los comités cumplen una función distinta, el comité de educación, según el estatuto de cooperativa y del mismo INFOCOOP, artículo 54 “Le corresponderá promover y divulgar la educación cooperativa entre los asociados, así como programas de bien social para estos y sus familiares” (INFOCOOP, 2018, p. 10). Este se encuentra integrado por: Rocío Rodríguez, Tomás Suárez, Marvin Ramírez y Lorena Murillo.

El comité de vigilancia tiene como responsabilidad, de acuerdo con el INFOCOOP (2018), de realizar “el examen y fiscalización de todas las cuentas y operaciones realizadas por la cooperativa, e informar lo que corresponde ante la Asamblea” (INFOCOOP, 2018, p. 9). Conformado por Román Barrantes, Johnny Naranjo, Ana Grey Arce y Alfonso Carranza.

Finalmente, el consejo de administración es “el primer depositario de la autoridad de la Asamblea y el órgano a cuyo cargo está la dirección superior de los negocios sociales, la fijación de sus políticas y el establecimiento de reglamentos para el desarrollo y progreso de esta” (INFOCOOP, 2018, p. 7). Conformado principalmente por el presidente, Guido Vargas Artavia, y el vicepresidente, Miguel Ángel Suárez Vásquez.

1.4.3 Historia de CoopeAtenas R.L.

Atenas siempre se ha diferenciado en su actividad agrícola, especialmente con el café que permiten mantener una siembra adecuada y de calidad, posee, asimismo, un clima apto para la siembra.

Los productores de café de la zona reconocían las excelentes características que destacaban en la zona cafetalera del cantón de Atenas; sin embargo, había una necesidad de organizar a los productores a través de una organización social que pudiera orientar y guiar a estos, por lo que el sacerdote Luis Villegas pudo observar el potencial que tenía la región sobre temas cooperativos y decidió apoyar al campesinado, haciéndoles ver que podían ser grandes visionarios si se proponían trabajar en equipo (CoopeAtenas, 2018).

Después de varias intervenciones de Villegas, CoopeAtenas (2018), menciona que los caficultores toman la decisión de establecer un Comité Central de Organización para procurar solucionar las difíciles situaciones económicas, producción y de comercialización que estaban viviendo en manos del sector privado.

Por lo que el 15 de diciembre de 1968 inicia la nueva cooperativa con 65 agricultores que estaban dispuestos a arriesgarse para conformar una organización, siendo así dieron un aporte de ₡5 colones por fanega al Comité Central de la Organización, para conseguir una suma de ₡43 500 colones como el principio de algo que creían que iba a funcionar (CoopeAtenas, 2018).

Asimismo, (CoopeAtenas, 2018) exponen que, para inicios del año 1969, se contó con mayor apoyo por parte de los productores, por eso se decide convocar a una Asamblea Constituida con 93 asociados presentes, es ahí cómo el 10 de agosto nace la idea de cooperativa como tal, consiguiendo para la actualidad contar con un total de más de 1300 asociados.

Dentro de la historia de CoopeAtenas R.L., se encuentra que el café de los atenienses era procesado y comercializado a través de beneficios foráneos, lo que permitían no tener condiciones comerciales favorables y generaba así un descontento por parte de los productores, surgiendo así la idea de tener una organización que les fuera propia en donde se vieran beneficiados. (CoopeAtenas, 2018).

En el presente, la cooperativa ha logrado mantener varias marcas de café por su calidad, entre ellas se encuentra el **Ateneo** con un café gourmet, tueste medio, sabor acaramelado y aroma a chocolate, La Villa con un 100 % de puro tueste medio, La Villa **Diamante** con procesos sostenibles con el ambiente y La Villa **Real** 100 % puro y de tueste oscuro (CoopeAtenas, 2018).

Con el transcurso de los años, Arias y Mena (2012) refieren que los precios internacionales del café tienen comportamientos cíclicos altos y bajos, aunque la mayoría son bajos, por lo que la cooperativa de Atenas ante estas situaciones difíciles de precios bajos responde con nuevas alternativas de negocios y, de esta forma, garantizar un mejor estilo de vida, un ejemplo de esto son las opciones de empleo que ofrecen desde la cooperativa a través de sus diferentes departamentos comerciales.

Por consiguiente, los nuevos servicios que ofrece CoopeAtenas R.L. desde los años 80 y 90 a sus asociados y clientes del cantón de Atenas son: el supermercado, la estación de servicios, el centro automotriz, los suministros agrícolas y, más recientemente, los servicios del minisúper y licorera, la oficina de seguros, la cafetería y el tour de café.

Por temas de competencia, han tenido que responder de una manera muy efectiva con la responsabilidad ambiental, ejemplo de lo anterior son las certificaciones del café que

tienen, entre ellas el gerente Juan Carlos Álvarez indica el ISO 14001, otorgada en el año 2001; C.A.F.E. Practice en el 2005 y en el 2006 se le dio la certificación Fairtrade, esta última relacionada con un sistema de comercialización justa entre compradores (importadores y tostadores) y los productores de café.

Para el año 2017, Solano (2017) publica que el café Ateneo compitió con más de 14 países en el mundo, logrando posicionarse en primer lugar en el concurso que se llevó a cabo en Nueva York, con la tendencia de preferido de los amantes del café “New York Coffee Lovers” reconocida por la empresa Italiana Illy, quien es destacada por la innovación en crear y ofrecer los mejores productos. Actualmente este producto se exporta en Italia, Corea, Estados Unidos y Canadá.

1.4.4 Antecedentes de investigaciones.

Después de varias indagaciones, se lograron rescatar puntos fundamentales para el fortalecimiento de la presente investigación que permiten acoplar, de manera efectiva, los siguientes resultados.

Arias y Mena, en el año 2012, a través del estudio denominado *La competitividad de la industria del café de Costa Rica*, determinan aspectos relevantes, entre ellos:

- En el año 2011, según INEC, encuentran que los costarricenses consumen diariamente al menos 3 kilogramos per cápita del café, por lo que el producto se ubica dentro de la Cadena Básica Alimentaria.
- Las tiendas que se encuentran en aeropuertos, puertos y otros suvenires en zonas limítrofes son clave para la venta de café, ya que los consumidores extranjeros buscan características como el aroma y la calidad del café.

- Se identifican tres estratos de consumidores con base a los ingresos, los que poseen menores recursos se enfocan en el precio, por lo que contiene alto nivel de azúcar, ejemplo de ello es el café Dorado y Rey. Los de ingreso medio se enfoca en diferentes categorías del café: aroma, calidad, sabor, además buscan que sean más responsables en el proceso hasta el producto final ejemplo: Café Britt, Café Montaña, y el Ateneo de CoopeAtenas R.L. Por último, los de ingreso mayor, además de buscar la calidad se concentran en temas ambientales, sostenibles y saludables, las marcas de café que prevalecen para este estrato son: Café Britt, Café Britt Fair Trade y el Britt Orgánico que, a pesar de poseer un alto costo, se mantiene de manera fuerte en el mercado nacional.
- Cuentan con alianzas internacionales para vincular nuevos mercados, entre ellos se encuentra la empresa Starbucks Coffee Company o empresas como Illy Café (de Italia), Cick-Fill-A (de Estados Unidos), en el que se ubica el Café Ateneo que sirve para incursionar nuevos demandantes.
- El café La Villa es el que más presencia tiene en los distritos de Atenas; sin embargo, los canales de comercialización que manejan son en abastecimientos pequeños de Atenas.
- CoopeAtenas R.L. debe fortalecer los niveles de competitividad y publicidad, ya que cuenta con características muy diferenciadas del café, dentro del mercado
- La cooperativa tiene mucho potencial, sin embargo; presenta debilidad en la comercialización, por lo que está desaprovechando las ventajas competitivas.

Por otro lado, Cruz y Román en el 2012 realizan un estudio denominado *Análisis de los procesos de diversificación de las actividades productivas de CoopeAtenas R.L. en el marco de la filosofía cooperativista que le dio origen*, en donde determinan que:

- Dentro de la organización cuentan con un mal manejo de información, ya que si no asisten a reuniones o asambleas no los ponen al tanto de lo acordado.
- Se encuentra falta de conocimiento acerca de procesos internos de la organización, puesto que los productores y productoras indican que desconocen sobre temas económicos, sociales, etc; por lo que se evidencia un desapego con la cooperativa.
- Respecto al tema de la responsabilidad social y ambiental que tiene CoopeAtenas R.L., cuenta con varias actividades apoyadas por el comité de educación de la empresa, asimismo; cuenta con proyectos del Beneficio del café el Diamante, lo que logra vincular diversas instituciones para el cumplimiento del bien social.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general de la investigación.

Analizar el proceso de comercialización del café certificado de CoopeAtenas R.L. durante el periodo 2013- 2018, con el fin de establecer y emitir recomendaciones para una mejor comercialización nacional del producto.

1.5.2 Objetivos específicos.

- Determinar el comportamiento que presentó el café certificado en los últimos cinco periodos en el mercado nacional.
- Realizar un estudio de costo beneficio sobre las mejores prácticas comerciales para la colocación del café certificado a nivel nacional.
- Conocer la opinión de los actores vinculados con el proceso productivo de buenas prácticas agrícolas y la comercialización que realiza CoopeAtenas R.L.
- Elaborar estrategias de comercialización para el fortalecimiento del café certificado de CoopeAtenas R.L..

Capítulo II. Marco teórico

2. Marco teórico

El presente apartado se enfoca en realizar una indagación conceptual sobre las teorías y modelos que se llevarán a cabo para permitir enriquecer la investigación. Para esto, es importante retomar nociones claves para tener un fundamento claro sobre el resultado que se espera en dicho estudio, el cual consiste en la comercialización del café de consumo Nacional por parte de CoopeAtenas R.L..

Es necesario iniciar indicando que se utilizará el modelo de la Cadena de Valor Global (CVG) de café bajo las teorías de Michael Porter y Gary Gereffi para lograr dar un panorama conciso de los eslabones a considerar, entre ellos la producción y mercadeo. Además, se complementará con el autor Mark Moore para el manejo de desarrollo empresarial desde diferentes capacidades.

Gereffi y Korzeniewics (citados en Parada y Chacón, 2005) exponen que “una Cadena Global de Mercancía (CGM) está conformada por un conjunto de redes entre sí, que están agrupadas alrededor de una mercancía o producto, conectando unidades familiares, empresas y gobiernos, dentro de la economía mundial” (p. 44).

En relación con lo anterior, es fundamental entender que la cadena de valor es todo el proceso sistemático que lleva un bien o servicio para buscar sus resultados finales de manera eficiente, es así como dentro de la cadena se encuentra eslabones que se dividen por actividades que deben ser trabajadas en conjunto para lograr así el éxito o fracaso de la empresa. (Parada y Chacón, 2005)

Es esencial el nivel de calidad e innovación dentro de las cadenas, puesto que le permite un crecimiento en la renta por el rol que representa, asegurándose de cumplir todo el ciclo de producción hasta llegar a la última fase de mercados finales.

A continuación, se presenta la cadena de valor de café de la cooperativa CoopeAtenas R.L., para lograr visualizar el procedimiento de manejo a través de interconexiones que permiten mantener de manera activa los distintos canales.

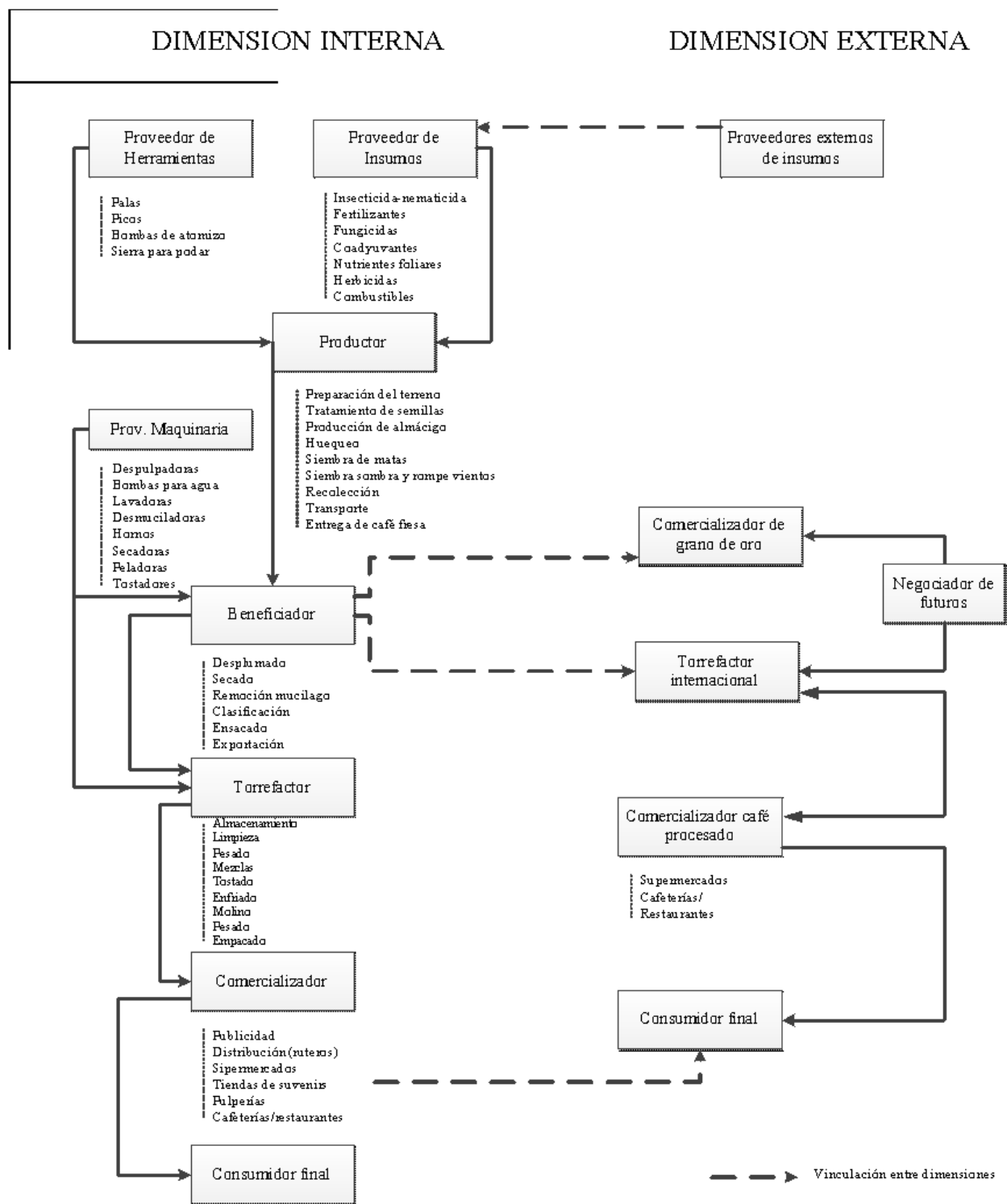


Figura 2 Cadena de valor del café de CoopeAtenas R.L.

Fuente: Elaboración propia con datos de Arias y Mena, 2012.

Como se observa en la cadena del café, existen varios actores sociales que incluso se encuentran en el entorno interno como externo, lo que permite complementarse con la teoría de Moore, (1998), que habla de crear valor a través de su accionar para el bienestar común, basándose en el triángulo estratégico que divide los vértices en: “misión”, “capacidad operativa” y “legitimidad y recursos”.

La misión responde a partir del mandato, es decir, la razón de ser de CoopeAtenas R.L., donde genere un valor público, la capacidad operativa corresponde a las 7S de McKinsey: estructura, *staff* “recurso humano”, sistemas, estilo de gerente, habilidades de la organización, estrategia y valores. (McKinsey citado por Figuerola, 2012). Por último, la legitimidad es quien da el apoyo político y recursos.

Ese triángulo debe ser manejado y controlado con base en los vértices, asimismo, el autor destaca que el análisis organizacional es el conjunto de conocimientos, métodos y técnicas que se aplican para conocer el estado y perspectivas de desarrollo de una organización, por lo que se debe trabajar bajo dos análisis: análisis del entorno y análisis interno (Moore,1998).

Sin embargo, las que se llevarán a cabo con mayor profundidad son las capacidades organizativas que están ligadas a las 7S de McKinsey, pues se basan para el manejo de su estructura y funcionamiento.

Aunado a lo anterior, las cadenas de valor son claves para la globalización, ya que más allá de ser firmas, regiones o países se muestra cómo pueden analizar y evaluar industrias globales a través de procesos organizacionales, logrando una economía de

escala por métodos que les da prioridad ante otras competencias y, a la vez, logrando vincularse con empresas líderes. (Porter, citado por Parada y Chacón, 2005)

Es así como la competitividad ha sido un vínculo primordial en la participación desde las cadenas de valor para expandir su valor agregado en mercados internacionales y consolidar la posición a nivel interno de país. Por consiguiente, Michael Porter, quien es experto en temas de cadenas y de desarrollo empresarial, destaca la teoría de “ventaja competitiva”, siendo así las firmas las que compiten en los mercados.

El valor agregado se compete a raíz de lo que los compradores están dispuestos a pagar por su bien o servicio, es por esto por lo que les proporciona tener que estar innovando de manera eficiente y atractiva hacia los consumidores.

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 (Porter, citado por Parada y Chacón, 2005, p. 33).

Acompañado a lo anterior del modelo de Porter, en las ventajas competitivas, se visualiza el contexto de la cooperativa, donde, más allá de ser una empresa de bien común para la sociedad, se trabaja con estrategias de mejora, para así generar más valor empresarial, respondiendo a temas globales.

Ejemplo de esto son las certificaciones de buenas prácticas agrícolas para beneficiar tanto a los productores, a partir de los requisitos que poseen las normas en

capacitaciones técnicas, precios justos a los agricultores, registros de costos, arborización de sus cafetales, manejo y uso de productos no contaminantes, así como a los demandantes que se preocupan por la salud, evitando el consumo de químicos.

Porter considera que más que comprender la cadena de valor se tiene que analizar la manera de acoplarse en el sistema de valor, como se indicó anteriormente con las “interconexiones” que se tiene de principio a fin en la cadena (Parada y Chacón, 2005).

El autor divide dentro de la cadena de valor las actividades en: primarias y de apoyo, las primarias son las que afectan la creación física desde el producto, venta, transferencia al comprador y posventa. Asimismo, identifica varias categorías en las actividades primarias, las cuales Porter (citado en García y Barba, 2011, p. 7) las dividen en:

- Logística interna: las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.
- Operaciones: actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.
- Logística externa: actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

- Mercadotecnia y ventas: actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.
- Servicio: actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

Por otro lado, menciona que las actividades de apoyo son las que respaldan las primarias y se apoyan entre sí, ejemplo de ellas son: la administración de recursos humanos, la infraestructura de la empresa, el abastecimiento y el desarrollo tecnológico, Porter (citado en García y Barba, 2011).

En conjunto con lo anterior, Porter considera que, al ser tan importante y necesario las competencias, se debe evaluar bajo las “Cinco fuerzas de competencias” (citado en Parada, Chacón, 2005, p.5).

1. La que ejercen los competidores.
2. Las amenazas de posibles productos sustitutos.
3. La fuerza negociadora de clientes compradores.
4. El poder de los proveedores o vendedores.
5. Los posibles nuevos competidores.

Por consiguiente, se deriva de las cinco fuerzas, estrategias competitivas genéricas para la empresa entre ellas: líderes en costos, líderes por diferenciación y líderes con una alta segmentación a través de una planificación estratégica adecuada que permita sobresalir

en beneficios significativos para asegurar mayor nivel de competencia (Porter, citado por Parada y Chacón, 2005).

Desde la ventaja competitiva, Porter maneja el modelo del “Diamante de la Competitividad” como un eje principal en la competencia, puesto que define que, al manejarse bajo estos cuatro factores básicos en los negocios, se puede explicar cómo ubicarse en un espacio determinado puede generar, mantener o perder competitividad (Parada y Chacón, 2005). Se encuentran:

La condición de los factores:

La dotación de factores básicos de la producción (tierra, mano de obra y capital) se complementa con aquellos llamados factores especializados, este tipo de insumos no son heredados sino creados por cada país, por ejemplo, habilidades específicas derivadas de un sistema educativo, know-how tecnológico, institutos de investigación, infraestructura especializada, entre otros (Parada y Chacón, 2005, p. 35).

Por ende, para aumentar la productividad, es indispensable controlar con insumos eficientes y de calidad, para así asegurar un acceso que propicie las ventajas competitivas para el país. Parada y Chacón (2005), basados en la teoría de Porter lo clasifican en:

Condición de la demanda: “al desarrollarse mercados locales más exigentes, la empresa contará con una demanda local muy desarrollada lo que le permitirá mayor competitividad en el ámbito internacional” (Parada y Chacón, 2005, p. 36).

Esta categoría del diamante en particular es muy importante para la investigación, pues como lo mencionó el gerente, la cooperativa se ha encargado de exportar el 85 % del producto y concentrar únicamente un 15 % a nivel local, lo que demuestra una debilidad desde la competencia a nivel nacional, ya que, aun teniendo cuatro marcas de café reconocidas internacionalmente con certificaciones de buenas prácticas agrícolas, no se ha logrado implementar como una ventaja competitiva en el mercado nacional, por consiguiente, se debe reforzar para la apertura de nuevos canales comerciales.

Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa:

En cuanto mayor sea el grado de rivalidad en un sector y si se cuenta con normas y reglas que propicien la competencia, mayor será la presión e incentivos para mejorar estándares e introducir nuevos productos y servicios lo que se traduce en mayor competitividad básicamente en sectores y empresas de punta (sectores avanzados)" (Parada y Chacón, 2005, p. 37).

Este tercer factor es necesario manejarlo con claridad respecto a la razón del ser de la empresa como tal, ya que de ahí es que surgen las estrategias para la mejora. Asociándolo a CoopeAtenas R.L., se destaca que buscan generar el bien común de la sociedad, específicamente en el beneficio de los asociados para mejorar su condición.

Asimismo, se resalta el hecho de producir y comercializar un producto como el café que ha trascendido una historia importante a nivel de país y es actualmente considerado como un producto de consumo diario de los costarricenses. Por ello, es muy necesario poder competir con mejoras en el servicio a través de innovaciones que llame la atención a los clientes, por ejemplo, productos diferenciados con aroma y tueste original, cafés

saborizados, entre otros, para así marcar diferencias con las empresas competidoras que hacen la función diferente del proceso, como es la mezcla del café y azúcar.

Las industrias relacionadas y de apoyo: “El acceso a insumos dentro de un clúster puede significar reducción de costos de transacción, comunicación, transporte, creando ventajas competitivas para un país, región o sector” (Parada y Chacón, 2005, p. 37).

Por tanto, para finalizar con la teoría de Michael Porter, se destaca que el sistema de productividad puede ser afectado por cualquier agente vinculado con la cadena de valor, por lo que es necesario una revisión constante por medio de la planificación y a través de la toma de decisiones. Para dicho autor, la generación de valor de las empresas en su ciclo de la cadena conlleva a la dinámica concreta de los *clusters*, manteniendo las interacciones con base en los cuatro fases del diamante de las ventajas competitivas (Parada y Chacón, 2005).

Para concluir el segundo capítulo de la investigación, es necesario centrar la teoría con el autor Gary Gereffi que estudia las cadenas de valor con un enfoque diferente a la de Porter, desde la década de los 90 denominada “cadena global de commodities” CGM, explicando así las cadenas de mercancías en las relaciones de poder dentro de los eslabones de los sistemas de producción.

Gereffi divide dos tipos de cadenas para establecer redes económicas, entre ellas, las cadenas productivas dirigidas al productor que se entiende como “aquellas en las que los grandes fabricantes, comúnmente transnacionales, juegan los papeles centrales en la coordinación de las redes de producción (incluyendo sus vínculos hacia atrás y hacia delante)” (Gereffi, 2001, p. 14); las cadenas productivas dirigidas al comprador consisten

en “aquellas industrias en las que los grandes detallistas, los comercializadores y los fabricantes de marca juegan papeles de pivotes en el establecimiento de redes de producción descentralizada en una variedad de países exportadores” (Gereffi, 2001, p. 15).

Es así como, a través de los dos tipos de cadenas productivas que determina Gereffi, se logran vincular nuevas barreras de entradas, para permitir diferentes tipos de renta y, a la vez, poder contextualizar la importancia de dichas cadenas. En la presente investigación, es por medio del flujo de la producción y distribución del café certificado de CoopeAtenas R.L.

Por consiguiente, desde el marco de la cadena productiva global, se subrayan cuatro aspectos a considerar en el sistema del funcionamiento, en los cuales Gereffi (2001, p. 20) destaca que:

- Incorpora una dimensión internacional explícita en el análisis.
- Se enfoca en el poder que ejercen las empresas principales en los diferentes segmentos de la cadena productiva, e ilustra cómo cambia el poder con el tiempo.
- Contempla la coordinación de la cadena completa como una fuente clave de ventaja competitiva que requiere la utilización de redes como un bien estratégico.
- Considera el aprendizaje organizativo como uno de los mecanismos importantes que las empresas pueden utilizar para tratar de mejorar o consolidar sus posiciones en la cadena.

Es aquí donde surge la importancia de aliarse en el tema de distribución con empresas “líderes”, ya que cuentan con el acceso a los recursos más importantes que generan los ingresos y, a la vez, con los más rentables en el mercado, dando un prestigio al nombre de la marca. Por ende, los comercializadores realizan una serie de estrategias competitivas para fortalecer el tema de distribución y así sobresalir de las otras competencias, en las cuales, según Gereffi (2001, p. 26) destaca lo siguiente:

- Disminuir sus cadenas de suministro, utilizando menos contratistas, pero más capaces.
- Informar a los contratistas dónde pueden obtener los componentes que son necesarios, reduciendo así sus propias actividades de compra y redistribución.
- Descontinuación de ciertas funciones de apoyo (tales como graduación del modelo, confección del registro y de la muestra) y reasignación de estas a los contratistas.
- Adopción de sistemas de certificación más severos del vendedor para mejorar el desempeño.

Es así como el involucrarse con compañías como las anteriores logran aumentar las oportunidades de ampliar el comercio, llamado por Gereffi “ascenso industrial”. Se entiende por ascenso industrial aquello que:

[...] implica cambiar las cadenas productivas de actividades intensivas en mano de obra a actividades económicas intensivas en capital y habilidades, que conlleven aprendizaje organizativo para mejorar la posición de las empresas o de

las naciones en el comercio internacional y en las redes de producción (Gereffi, 2001, p. 28).

Desde el punto de vista de dicho autor, destacan tres tipos de ascenso industrial que se relacionan de manera interconectada en los procesos de cadenas productivas, los cuales son: el nivel del producto, nivel de actividades económicas y la progresión intrasectorial (Gereffi, 2001).

En el presente trabajo de investigación, se muestran de este tipo de ventajas competitivas, puesto que la cooperativa de Atenas logró incorporarse en la barrera de entrada con las exportaciones del café certificado, a través, principalmente, de cadenas organizativas que “implica aprendizaje organizativo para mejorar la posición de las empresas o de las naciones en el comercio internacional y en las redes de producción” (Gereffi, 2001, p. 32).

Es así como el ascenso industrial es clave, ya que se están trabajando y manteniendo vínculos organizativos, tanto con los compradores como con los proveedores, fortaleciendo, a la vez, los procesos de planificación. Mencionado lo anterior, es importante indicar que el autor Hernández (2011) destaca que la planificación estratégica se define como:

El proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, el cual define objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos, y desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos, localizando a la vez recursos para llevar a cabo dichas estrategias en el marco de una misión y visión empresarial (p. 24).

Es así como la planificación estratégica juega un papel trascendental en todo el proceso de la cadena, de igual manera con el entorno, puesto que estos factores, si se adecúan de forma correcta, los posiciona en una gran ventaja para la competencia, pues, al ser una cadena, si desde el primer eslabón presenta problemas va a continuar entrelazando las demás actividades hasta el resultado final de la cadena.

La CGM se componen por cuatro dimensiones: estructura insumo-producto, dimensión geográfica, dimensión temporal e institucional y fuerza motriz. A continuación, se demuestra las dimensiones más detalladamente, (Parada y Chacón, 2005,):

Estructura insumo-producto:

Abarca todo el proceso de creación de valor, que inicia en la recolección y procesamiento de la materia prima para la elaboración de la mercancía, pasando por fases intermedias de la cadena y finaliza en el consumo final, deshecho o reciclaje del bien producido (Parada y Chacón, 2005, p. 45).

Es así como se determinan los factores críticos de la competitividad en cada uno de los eslabones de la cadena, desde el inicio hasta el final del producto o servicio que ofrecen. Por lo que los actores que intervienen son los del proceso productivo, entre ellos fabricantes y proveedores.

Dimensión geográfica: “Trata de analizar la organización de la cadena a nivel local, nacional y regional, así como la participación que alcanza cada ámbito geográfico en la generación y apropiación del valor creado en la cadena” (Parada y Chacón, 2005, p. 45).

Consiste en la ubicación dentro de la producción y distribución desde las actividades productivas, a pesar de ser cadenas globales de valor, se tiene que considerar que va a

depender de la estructura con que se maneje en cada firma para la competencia en relación con los mercados nacionales e internacionales.

Dimensión Internacional:

Esta dimensión se refiere al conjunto de organizaciones públicas y privadas que ofrecen y ejecutan funciones de apoyo logístico, de regulación a las empresas que actúan dentro de la cadena, las cuales generalmente se traducen en la formulación de planes estratégicos (Parada y Chacón, 2005, p. 46).

Esta dimensión es primordial, puesto que contar con el apoyo de instituciones es indispensable para cumplir, de manera eficiente, el funcionamiento de la organización como tal. Ejemplo de lo anterior se explica en los convenios que tiene CoopeAtenas R.L. con otros entes encargadas de capacitar a productores, entre ellas el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) e INFOCOOP, además de los requisitos de las certificaciones para fortalecer las buenas prácticas agrícolas.

Fuerza motriz: “En la mayoría de las cadenas, este elemento coordinador o fuerza motriz opera y está localizado en el segmento de la cadena más protegido y con rentabilidad más alta” (Parada y Chacón, 2005, p. 46).

Lo anterior hace referencia al modo en el que se maneja y distribuyen actividades en toda la cadena para dirigir el comportamiento de los factores de producción, para así darle una secuencia en la repartición de los diferentes canales.

Capítulo III. Marco metodológico

3.1 Enfoque y tipo de investigación seleccionado

El presente apartado muestra una de las partes más importantes de la investigación, pues se expondrá la finalidad con la que se obtendrán los resultados, puesto que se define el dónde, el cuándo, el cómo y el con qué se trabajará en esta investigación; por tanto, si no se realiza de manera adecuada, se enfrentarán disyuntivas que podrían distorsionar el proceso de dicho estudio.

En este caso, es primordial iniciar indicando que buscar la apertura nacional de comercialización del café certificado en CoopeAtenas R.L., a través de las compras sustentables del café, conlleva a realizar una investigación con enfoque cuantitativo, lo que significa, según Barrantes (2016), que “se fundamenta en los aspectos observables y susceptibles de cuantificar. Utiliza la metodología empírico- analítica y se sirve de la estadística para el análisis de datos” (p. 87).

Como se menciona anteriormente, es cuantitativo, ya que, al querer ampliar los canales de comercialización, se necesitan indagar estudios de mercadeo para comprobar el comportamiento del mercado con respecto al café certificado y, a la vez, determinar el crecimiento de cómo responden los consumidores a la mitigación de impactos ambientales y mejora en calidad de vida, para así fortalecer los eslabones de producción y mercadeo de la cooperativa, con el propósito de tener un mayor valor agregado y línea de éxito nacional, a través de la planificación estratégica.

Asimismo, Barrantes (2016) plantea que “se desarrolla más directamente en la tarea de verificar y comprobar teorías por medio de estudios muestrales representativos. Aplica

las encuestas y medidas objetivas, utilizando instrumentos sometidos a pruebas de validación y confiabilidad” (2016, p. 94).

La finalidad de la investigación es la verificación, por lo que el nivel de profundidad es exploratoria, esto se fundamenta a partir de lo expresado por Barrantes (2016), puesto que define que “es una investigación que se hace para obtener un primer elemento de una situación para luego profundizar (2013, p. 164).

Por consiguiente, se espera realizar un análisis de cómo se encuentra el contexto del mercado nacional con el café certificado, para así describir el proceso que conlleva la cooperativa de Atenas, CoopeAtenas R.L., especialmente en la producción y la parte de mercadeo, para lograr ampliar los canales de comercialización o bien fortalecer estrategias que permitan tener mayor valor agregado.

3.2 Población y muestra

La población para la investigación corresponde a actores externos e internos de CoopeAtenas R.L., desde el administrador del supermercado, los productores y los consumidores hasta el personal de la cooperativa.

Actualmente, se cuenta con 1300 asociados, de esa totalidad 938 personas se encuentran activas. Se va a realizar plan piloto con 224 productores que cuentan la certificación tanto de Fairtrade como de C.A.F.E. Practice, para así determinar una muestra y poder aplicar el instrumento de encuestas de investigación a los principales actores sociales. Por tanto, se trabaja con una muestra probabilística puesto que “son aquellas en que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos” (Barrantes, 2013, p. 167).

Por otro lado, desde la estructura de la organización externa, se trabajará con Juan Carlos Álvarez, Gerente General, María Fernanda García, encargada de logística y exportaciones, Mariana Marín, quien se encarga de la parte de mercadeo, los consumidores, productores y, por último, el personal del supermercado.

Se elige trabajar con esa población, pues, al ser una investigación, con el fin de ampliar canales de comercialización a nivel nacional, se debe comenzar por la parte de productores, en este caso cuánto producen, cómo manejan ellos las fincas certificadas, qué beneficios les otorga este tipo de certificaciones para la calidad de vida y, a la vez, lograr el vínculo de comunicación.

Con la encargada de logística y exportación es preciso capturar la cantidad de café certificado que comercializan, así como las alianzas que tiene con otras empresas para la venta. En la parte de mercadeo, es primordial concentrar el proceso de funcionamiento que utilizan para mantener los canales de comercialización, así como el tema de publicidad sobre el café certificado que vende CoopeAtenas R.L..

La comunicación por parte del Gerente de la cooperativa es de gran provecho, puesto que va a permitir mantener diálogos sobre los contratos que manejan ellos por medio de las certificaciones y cómo a partir de las buenas prácticas agrícolas logran tener más valor agregado.

3.3 Recolección de información

La recolección de datos se abordará en varios panoramas, entre ellos fuentes primarias o directas, las cuales “proporcionan información de primera mano: informantes, sujetos de estudio, fotografías, anuarios estadísticos, memorándos, actas, correspondencia privada, código de leyes” (Barrantes 2013, p. 109).

Seguidamente, están las fuentes secundarias y terciarias, en este el caso de la presente tesis, se realizan búsquedas en temas vinculados con cadenas de valor, producción y mercadeo, que son referencias desde un área del conocimiento.

Con todos los actores anteriores, se trabajará bajo condiciones instrumentales, lo cual consiste en “recursos que puedan coadyuvar en el proceso de investigación como manejo de diferentes técnicas de investigación; conocer de estadística; elaborar cuestionarios; saber conducir entrevistas (y tener medios para registrarlas, como una grabadora) y saber usar una computadora” (Barrantes 2013, p. 124).

En el caso del administrador del supermercado y los encargados de logística y mercadeo, se empleará especialmente la técnica de entrevista semiestructurada, la cual es necesaria, puesto que, como Gómez (2014) indica, es “una forma de comunicación que a partir de la información con relación al objetivo se toman las decisiones para llevar a cabo la investigación”.

El abordaje que se tendrá con el personal de la organización, consumidores y productores es a través de una encuesta, Barrantes (2013) expresa que “una investigación requiere de ciertas reglas que permitan acceder a la información en forma

científica: debe ser un proceso sistemático, ordenado, planificado, revisado y probado” (p. 233).

Es así como se pretende capturar el conocimiento y la importancia de los colaboradores en el tema de buenas prácticas agrícolas, con el fin de identificar la divulgación hacia los consumidores de las marcas del café certificado para la cooperativa. Por tanto, en este caso, se aplicará, específicamente, un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas, su principal función es “obtener las respuestas que suministren la información requerida para cumplir con los objetivos propuestos de la investigación. Es necesario que la información sea pertinente, válida y confiable” (Barrantes, 2013, p. 234).

A partir de esos resultados, se desarrollará un conjunto de recomendaciones y estrategias que sirven para realizar un análisis estructural, en este caso de CoopeAtenas R.L., partiendo así de las siete capacidades del modelo de McKinsey para definir cuáles variables y estrategias se debe fortalecer, para mejorar la planificación estratégica de la organización y conseguir así ampliar la comercialización al mercado nacional.

En este sentido, la percepción de los actores sociales vinculados es clave para los resultados de la investigación, de este modo, Alianza (2002) indica que:

Las metodologías participativas de aprendizaje son métodos y enfoques activos que animan y fomentan que las personas se apropien del tema y contribuyan con sus experiencias. Los participantes contribuyen de forma activa al proceso de enseñar y de aprender en vez de recibir pasivamente la información de expertos de afuera, que en ocasiones pueden desconocer o no entender debidamente los temas locales (p. 2).

Finalmente, el modelo de las capacidades de McKinsey va a funcionar en la cooperativa para:

ayudar a identificar qué se necesita realinear para mejorar el desempeño, o mantener alineado durante otro tipo de cambios (reestructuración, un nuevo proceso, fusión organizacional, un nuevo sistema, un cambio de líder o de liderazgo, etc.) (...) puede ser usado para comprender cómo los elementos organizacionales están interrelacionados, y asegurar que el impacto más amplio de cambios en un área sea tomado en consideración (Figuerola, 2012, p. 3).

3.4 Limitaciones del objeto de estudio

Como en toda investigación, a través del proceso, se pueden presentar obstáculos en las líneas de acción, que pueden distorsionar el estudio. El presente estudio no es la excepción, ya que una limitación que se puede enfrentar es el tiempo para la recolección de datos con los diferentes actores, debido a la coordinación por parte de todos.

De igual manera, la recolección de datos podría tornarse dificultosa, pues el personal de la cooperativa tiene muchas actividades que realizar, y esto podría complicar las reuniones para llevar a cabo las entrevistas. Lo mismo con los productores, el gerente y los consumidores.

Al realizar la búsqueda, se dificulta la obtención de información relacionada con la cooperativa, esto se debe a los pocos datos que hay acerca de CoopeAtenas R.L., por lo que, incluso, la investigación se convierte en exploratoria. Lo anterior puede ser de provecho para futuros estudios, ya que, a partir de la presente información, se detallarán recomendaciones que serán de beneficios para más investigaciones.

Asimismo, la recopilación de datos con respecto al comportamiento de la producción y rendimientos del comercio justo de Costa Rica fue compleja, no fue posible obtenerla. El encargado de la Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores y Trabajadores de Comercio Justo de Costa Rica menciona que esa información no es publicada abiertamente.

En la recolección de muestras, se esperaba realizar un plan piloto de 220 productores, no obstante, fue imposible llegar a esa cantidad, debido al desinterés de colaborar. Lo

anterior se dio a pesar de que se les indicó en qué consistía, por lo que se tuvo que trabajar con los resultados obtenidos.

3.5 Matriz metodológica

Seguidamente, se presenta la matriz operacional, donde se explican, de forma más detallada, las actividades que se mencionaron con anterioridad para cumplir los objetivos de la investigación de manera satisfactoria y lograr así la congruencia del objetivo final.

Objetivos	Variable	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Técnica
Determinar el comportamiento que presentó el café certificado en los últimos cinco años en el mercado nacional.	Nivel de comportamiento del café certificado en el mercado nacional durante el periodo 2013-2018.	Es el estado de comportamiento durante la comercialización en el café certificado a nivel nacional por medio de Instrumentos estratégicos que se utilizan para visualizar las ventajas y desventajas competitivas con los diferentes mercados.	-Económica -Competitividad	-Porcentaje de comercialización del café certificado a nivel nacional e internacional en el periodo 2013-2018. -Cantidad de regulaciones del café de buenas prácticas agrícolas en los últimos seis meses.	-Revisión bibliográfica
Realizar un estudio de costo beneficio sobre las mejores prácticas comerciales para la colocación del café certificado a nivel nacional.	Acciones estratégicas de producción y comercialización del café certificado en CoopeAtenas R.L. en los últimos cinco años.	Es el estado de las etapas del proceso productivo y comercialización del café de buenas prácticas agrícolas en CoopeAtenas R.L. desde la cadena de valor nacional.	-Producción -Mercadeo	-Modo de cosecha y cuidados del café en los últimos cinco periodos. -Tipos de comercialización del café. -Tipos de preparación del café certificado.	-Entrevista estructurada con gerente del Supermercado -Entrevista estructurada con la encargada de logística y exportación de la cooperativa.

Conocer la opinión de los actores vinculados con el proceso productivo de buenas prácticas agrícolas y la comercialización que realiza CoopeAtenas	Situación actual de los actores principales sobre las buenas prácticas agrícolas en la producción y comercialización.	Es el estado de bienestar que tiene la producción y comercialización como consecuencia de las buenas prácticas agrícolas.	-Social -Logística	-Modos de distribución del café. -Cantidad de fincas certificadas. -Nivel de participación de programas y proyectos vinculados a las buenas prácticas agrícolas.	-Entrevista estructurada con la encargada de mercadeo de la cooperativa -Cuestionarios, cuantificando la opinión del personal y productores de la cooperativa.
Elaborar estrategia de comercialización en el fortalecimiento del café certificado de CoopeAtenas R.L	Determinar estrategia de intervención que puede utilizar la cooperativa para la apertura de canales de comercialización en el ámbito nacional de café certificado.	Es el estado de comercialización que se utiliza como mecanismos de estrategias para distribuir el producto por medio de las ventas a nivel nacional.	-Estratégica Comercialización	-Regulación de control desde la parte interna de la organización con las buenas prácticas agrícolas. -Regulación de seguimiento desde la planificación estratégica en la producción y comercialización de CoopeAtenas R.L. -Regulación en estrategias de logística para dar a conocer el café con sus certificaciones.	- Revisión bibliográfica. -Cuestionarios a las y los consumidores. -Visitas al Supermercado.

Tabla 1. Matriz operacional

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo IV. Resultados y hallazgos

4. Resultados de la investigación

El desarrollo de la presente investigación se centrará en responder los objetivos específicos, de igual manera, se analizarán los resultados a la luz del marco teórico, para así comprobar empíricamente si se está llevando de la manera correcta y, de no ser positivo, qué acciones aplicar para la mejora.

Es necesario recalcar que el encargado de la Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores y Trabajadores de Comercio Justo de Costa Rica indica que los datos acerca de producción y rendimiento s no son publicados abiertamente. Por tal razón es que los resultados que se van a abordar en Costa Rica son con el café convencional, sin embargo, para la cooperativa, se logran destacar ambos tipos, permitiendo tener una comparación y así determinar estrategias de mejora.

4.1 Análisis de la cadena de valor de café en CoopeAtenas R.L.

Se procede a explicar el funcionamiento y la comercialización, basándose en la cadena de valor del café de CoopeAtenas R.L. Para iniciar el proceso, se necesita contar con las herramientas como palas, picos, bombas de atomizos, sierra para podar e insumos adecuados para cumplir con uno de los elementos clave, para el comercio justo, como lo es el no utilizar productos contaminantes, ejemplos de los que utilizan son herbicidas, fertilizantes, nutrientes foliares entre otros.

Seguidamente, el productor se encarga desde la preparación del terreno, el tratamiento de semillas, la producción de almácigo, el huequeo, la siembra de matas, hasta la recolección, el transporte y, por último, la entrega del café.

Tanto en el eslabón del beneficiador como el de torrefactor se necesitan proveedores de maquinaria para cumplir el proceso adecuado. En el beneficiador, se lleva a cabo el desplomado, el secado, la remoción mucílago, la clasificación, el ensacado y la exportación, ya que desde dicha dimensión se puede vincular al torrefactor internacional o comercializador de grano de oro, para generar ambas negociador de futuros.

En lo que respecta al eslabón de torrefactor, se procede al almacenamiento, la limpieza, las mezclas, el tostado, el enfriado, el molido, el pesaje y, por último, el empacado, el cual hará interconexión con la dimensión del comercializador, donde se destaca la publicidad, la distribución, la entrega a supermercados, tiendas de souvenir, pulperías, entre otros, generando canales de comercialización para el consumidor final.

El café que CoopeAtenas R.L. vende a nivel de consumo nacional (alrededor del 15 % del volumen total de café que recibe de los productores) puede ser procesado tanto en la planta de tostado y molido de la cooperativa (para las diferentes marcas de café que tiene la cooperativa). Además, se vende a nivel de empresas locales, como café Rey, Montaña, Volio, entre otros muchos.

Del 15 % del volumen de café que comercializa CoopeAtenas R.L. a nivel nacional, cerca del 20 % (de ese 15 %) es vendido a través de las cuatro marcas de café que vende en el mercado local. La cooperativa siempre busca que ese 20 % de café en marcas propias sea cada vez mayor, ya que le permitiría obtener mejores precios por el café que vende de manera directa, pues le brinda o le otorga un mayor valor agregado a ese producto.

El Beneficio el Diamante de CoopeAtenas R.L. trata de dar prioridad a las marcas Ateneo y La Villa que son las marcas más vendidas y gustadas por los consumidores de Atenas

y alrededores, además, se necesita incrementar las ventas de las otras dos marcas de café como son la Villa Diamante y la marca Villa Real.

Estas marcas de café todas se venden principalmente en el supermercado de la cooperativa, no obstante, también se venden en minisúper, pulperías de barrios, cafeterías, entre otros; sin embargo, estas marcas de café no se comercializan a nivel nacional, siendo esta una carencia o debilidad de la cooperativa, al no incursionar en nuevos mercados o regiones del país, lo cual es el eje de la investigación.

Los precios internos que maneja el Beneficio de café el Diamante para las cuatro marcas de café son precios diferenciados y, a la vez, son precios mucho más altos que los que vende a los tostadores nacionales por una calidad igual o similar, de ahí, la importancia y la necesidad de la cooperativa de vender mucha más cantidad de café con marcas propias.

Una vez que el café es procesado en la planta de tostado y molido, es empacado en bolsas de 250 y 500 gramos, el café es distribuido y vendido principalmente en el supermercado de la misma cooperativa, así como en los demás lugares mencionados. Posteriormente, todo ese café ha tenido un proceso de fabricación y producción que conlleva diferentes costos, tales como electricidad, gas, salarios, empaque, entre muchos otros, por ende, se deriva en un precio de venta mucho más alto al valor de la materia prima, tomando en consideración también un margen de ganancia que alcanza un porcentaje cercano al 20 %, una vez cubierto todos los costos.

Lo anterior muestra la implementación de algunas de las cinco fuerzas de competencias que menciona Porter, donde permite visualizar ventajas competitivas que se verán a continuación.

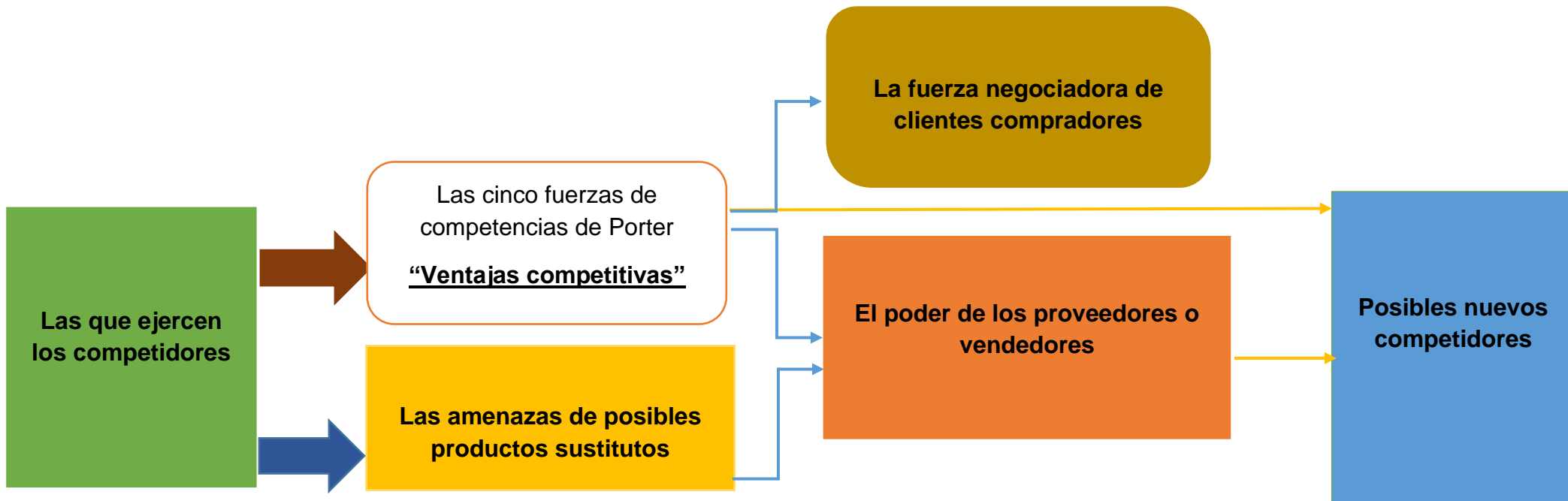


Figura 3 Las cinco fuerzas de competencia de Porter

Fuente: Elaboración propia, 2020

4.2 Comportamiento del café a nivel mundial

En todo mercado es necesario tener una visión acerca de cómo funciona el tema de la demanda en los productos, el cual consiste, según Ortega, Maradiegue, Zúñiga y Rodríguez (2015), basados en Urbina, en “La cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado” (p. 90).

Como parte de la demanda, se necesita visualizar el comportamiento que ha tenido el mercado del café, para lograr analizar si estos han provocado cambios que perjudican en dicho proceso. Asimismo, el café se importa y se exporta en Costa Rica, lo que es beneficioso, puesto que permite romper fronteras y poder comercializar en mercados diferentes. Por consiguiente, se realizó una serie histórica desde el periodo 2013 al presente, con datos del Informe sobre la actividad cafetalera de Costa Rica, impartido por el ICAFE, para así establecer los países con mayor incidencia en la importación y exportación de café.

En los resultados, se presenta una gran diferencia en los países que se vinculan con el mercado de café, este se encuentra liderado en la importación con la comunidad europea, ya que concentran la mayor participación desde el 2013 al 2018. Ejemplo de esto se refleja en la siguiente figura, que muestra la intervención de la comunidad europea como el principal lugar de importación desde 2013 hasta el 2018, lo que significa que para este último, de 126 107 millones de sacos de 60 kg, en general, por parte de todos los países, solamente los europeos importaron 79 254 millones de sacos de 60 kg, permitiendo cubrir más de la mitad ese año. Seguidamente, se observa que, a pesar de

ser Estados Unidos y Japón los otros lugares con mayor importación, no representan ni la mitad de lo que compra las comunidades europeas.

En la figura 4, se muestra una línea de tiempo de las importaciones de café, desde el 2013 hasta el 2018, donde se muestra un incremento considerable en el 2016-2017 con los países europeos, dando, por supuesto, un aumento en el tema de consumo; sin embargo, en el último periodo muestra lo contrario, ya que se da una diferencia de 1746 millones de sacos de 60 kg.

Asimismo, Estados Unidos desde 2013 hasta el 2018 ha logrado aumentar, ya que en ese lapso se dio un incremento de 2475 millones de sacos de 60 kg. Por último, Japón tiene un fuerte impacto en la disminución de importaciones con el café, puesto que de 8063 millones de sacos de 60 kg que compraba en el periodo 2016, disminuyó a 7647 en el 2017- 2018.

Con respecto a todos los países que importan café en el periodo 2013-2014, se obtuvo un total de 115 931 millones de sacos de 60 kg y para el 2017-2018, 126 107 millones de sacos de 60 kg, dando como resultado un aumento por parte de la economía. A continuación, se presenta la figura representada en millones de sacos de 60 kg con los periodos estudiados, indicando a los países con mayor importación a nivel mundial.

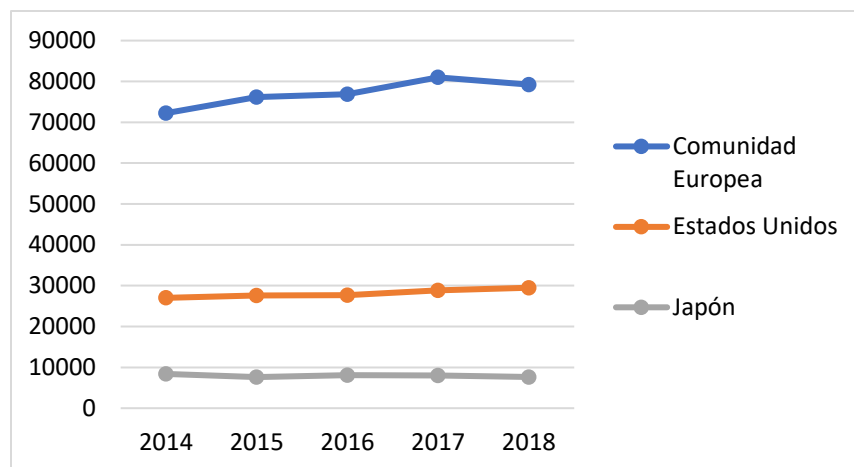


Figura 4 Importación mundial de café en miles de sacos de 60 kg por periodos.

Fuente: Elaboración propia con datos del Informe sobre el café de Costa Rica, ICAFE, 2018.

Posteriormente, se presentan las exportaciones a nivel mundial, dando como resultado Brasil, Vietnam y Colombia como los países con mayor incidencia, dicho lo anterior se consideran como grandes potencias, puesto que solo esos tres países representan casi la totalidad de exportaciones. Es importante resaltar que Brasil y Vietnam poseen los tipos de café arábico y robusta, lo que genera mayor incidencia en la economía, al tener diferentes tipos. Un ejemplo de esto es que en el periodo 2013- 2014, contemplando todos los países, se tuvo un total de 114 285 millones de sacos de 60 kg y en el 2017-2018 se cerró con 121 879 millones de sacos de 60 kg.

Es importante mencionar que, a pesar de ser los principales en exportación, Brasil y Colombia han ido descendiendo conforme pasan los periodos. Dicho esto, se muestra que Brasil inició con 35 641 millones de sacos de 60 kg y terminó con 32 337, de igual manera, en Colombia, en el periodo 2013-2014 tuvo 10 842 millones de sacos de 60 kg, cerrando el último periodo con un total de 12 725.

Vietnam es el único país que ha ido aumentando las exportaciones, esto se debe a la mayor producción que se llevó a cabo, con respecto a los anteriores. Se puede suponer que, al ser un producto agrícola, se expone a que el cambio de clima afecte la cosecha, o bien las enfermedades en la tierra, como por ejemplo, las plagas.

A continuación, se presenta la figura representada en millones de sacos de 60 kg en los periodos estudiados, con respecto a los países con mayor exportación a nivel mundial.

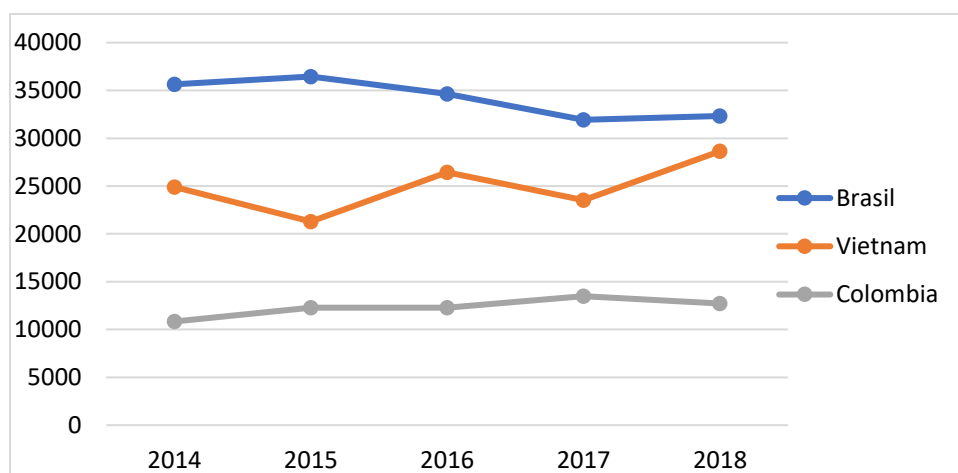


Figura 5 Exportación mundial de café en miles de sacos de 60 kg por periodos.

Fuente: Elaboración propia con datos del Informe sobre el café de Costa Rica, ICAFE, 2018.

En cuanto a los países de mayor producción de café, Brasil es la mayor potencia, ya que, como se demuestra en la gráfica, los niveles de producción los posiciona en primer lugar con grandes diferencias a los demás.

Es por esto que Brasil domina el mercado y puede estar influenciando directamente el precio por su escala de producción, puesto que tiene mayor capacidad que los otros países, además que tener el tipo de café arábico y robusto, por sus zonas, le dan gran ventaja competitiva en la comercialización.

Dentro de los resultados, se obtiene lo siguiente: en el periodo 2016-2017 Brasil tuvo el pico máximo de producción desde la cosecha del 2013-2014 con un total de 56 787 millones de sacos de 46 kg; en el caso de Vietnam, logró un incremento en la cosecha de café en el último periodo con un total de 29 500 millones de sacos de 46 kg.

En lo que respecta a Indonesia, Colombia y Honduras para la última cosecha, se tuvo un descenso; sin embargo, Etiopía, la India, México y Guatemala aumentaron la producción, como se observa a continuación.

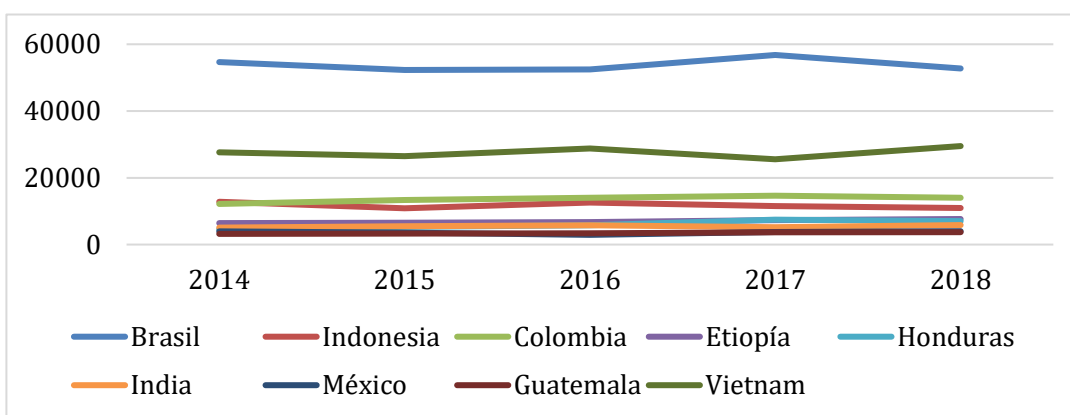


Figura 6 Producción a nivel mundial de café por periodos.

Fuente: Elaboración propia con datos del Informe sobre el café de Costa Rica, ICAFE, 2018.

4.3 Comportamiento del café a nivel nacional

Costa Rica, con base en la producción a nivel mundial, se encuentra de la siguiente manera:

Periodo	Total
2014	1552
2015	1475
2016	1440
2017	1372
2018	1560

Tabla 2. Producción de Costa Rica en miles de sacos de 60 kg a nivel mundial por periodos.

Fuente: Elaboración propia con datos del Informe sobre el café de Costa Rica, ICAFE, 2018.

Es necesario recalcar que hubo varias caídas, lo que pudo ser por la afectación de plagas en las plantaciones; sin embargo, para el último periodo, este logró aumentar, con una diferencia de 188 millones de sacos de 60 kg, siendo de beneficio para la economía.

Se conoce que el sector agroalimentario, desde hace mucho tiempo atrás, ha brindado un amplio número de aportes a la sociedad costarricense, debido a que representa un pilar para la economía nacional, donde “se visualiza como un importante consumidor y proveedor de insumos, generador de valor agregado, sustento de la seguridad alimentaria y promotor del desarrollo sostenible y con efectos multiplicadores en todos los sectores de la economía” (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2011, p. 19).

Es importante mencionar que el sector agroalimentario a nivel nacional no es únicamente importante por sus aportes directos a los indicadores macroeconómicos, sus contribuciones van más allá, lo cual hace referencia a “los encadenamientos, hacia atrás con otros sectores a los cuales impulsa y sustenta, mediante la compra de bienes y servicios y hacia adelante a través del suministro de bienes intermedios” (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2012, pág. 4). Sin embargo,

dicho sector ha presentado una serie de variaciones en los últimos años, se habla de un deterioro en el sector agropecuario, haciendo referencia a una caída en la producción.

Dicha contracción, se debe principalmente al “mal desempeño de la economía internacional y la apreciación cambiaria registrada en los últimos años en Costa Rica” (La Nación, 2013). Lo anterior se puede ver reflejado en “el bajo crecimiento de la economía estadounidense y la caída del consumo total en la Unión Europea castigan nuestras exportaciones de productos agrícolas” (La Nación, 2013), lo cual afecta de manera importante a Costa Rica, debido a que son algunos de los importadores más destacados que sostiene la nación.

La siguiente gráfica representa la exportación de café en sacos de 46 kg y puede observarse que en el transcurso de los años estudiados disminuyen las exportaciones en Estados Unidos en los últimos dos periodos, para el 2017-2018 alcanza un total de 766 312 sacos de 46 kg y, en el caso de la comunidad europea, una caída en el último con 539 839 sacos.

Con la totalidad de los países exportadores de Costa Rica, se da una tendencia de crecimiento y bajas en cada periodo, teniendo como consecuencia la producción de las cosechas y los incrementos en la economía por parte del café, en el 2013- 2014 se da como resultado 1 626 003 sacos de 46 kg y un total de 1 590 114 sacos de 46 kg para el periodo 2017-2018, sin embargo, este puede variar, debido a los ajustes que se realicen.

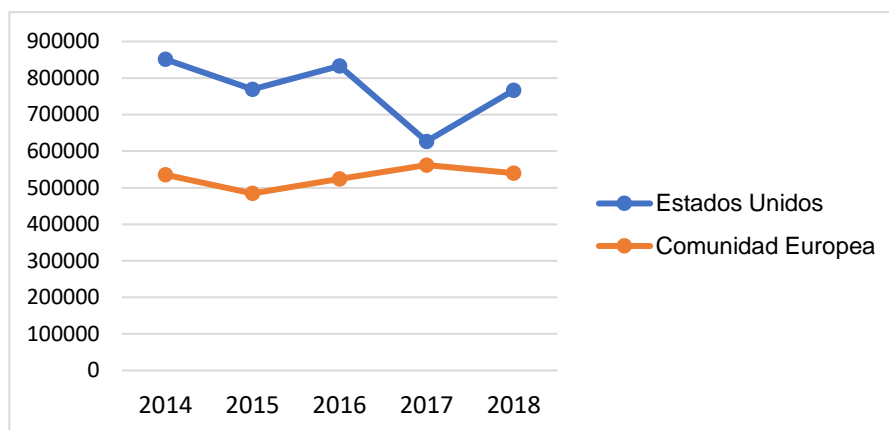


Figura 7 Exportaciones en Costa Rica de café en sacos de 46 kg por periodos.

Fuente: Elaboración propia con datos del Informe sobre el café de Costa Rica, ICAFE, 2018.

En las importaciones del café, Costa Rica se posiciona diferente con respecto a los otros exportadores, pues en los países que se vinculan en el mercado de café lideran los centroamericanos, como Honduras, Nicaragua y Guatemala, ya que concentran la mayor participación en los últimos 5 periodos.

El informe sobre la actividad cafetalera de Costa Rica se encuentra sujeto a cambio con la cosecha del 2017-2018 por los debidos ajustes, en la gráfica se observa una alza en los tres países para el periodo 2016. Sin embargo, después, tuvo una tendencia de descenso que no ha logrado estabilizarse. Por ejemplo, en los países que importan café a Costa Rica se da una tendencia, igual que en las exportaciones, de ascenso y descenso en cada periodo, en el 2013-2014 se da como resultado 220 206 sacos de 46 kg y un total de 62 222 sacos de 46 kg para el periodo 2017-2018, sin embargo, este puede variar debido a los ajustes que se realicen.

Es de gran importancia llevar el control de las decadencias de importaciones, en este caso, solo los tres mencionados totalizan la mayor parte en los diferentes periodos, pero

sigue decreciendo y puede generar bastantes respuestas negativas producto al precio o manejo de la comercialización.

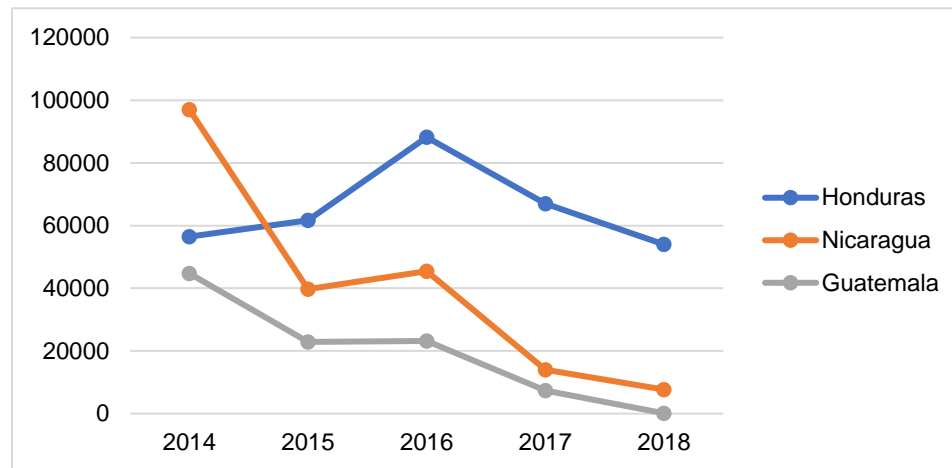


Figura 8 Importaciones en Costa Rica de café en sacos de 46 kg por periodos.

Fuente: Elaboración propia con datos del Informe sobre el café de Costa Rica, ICAFE, 2018.

Para ir finalizando con el comportamiento de Costa Rica con respecto al café, la siguiente gráfica representa la producción de café en grano oro, tanto de exportación como de consumo nacional, lo que refleja que la exportación tiene mayor incidencia que el consumo nacional y que las tres variables han logrado estar en una tendencia muy similar, aumentando en el periodo 2016 y 2018.

Darse a conocer en los diferentes mercados, ya sean internos o externos, representa un reto para los productores y exportadores nacionales, ya que existen diversas barreras de entrada y deben ser vencidas para tratar de colocar el producto nacional en los mercados destino que presentan mayor auge, actualmente, según ICAFE (2018), son Estados Unidos y la comunidad europea.

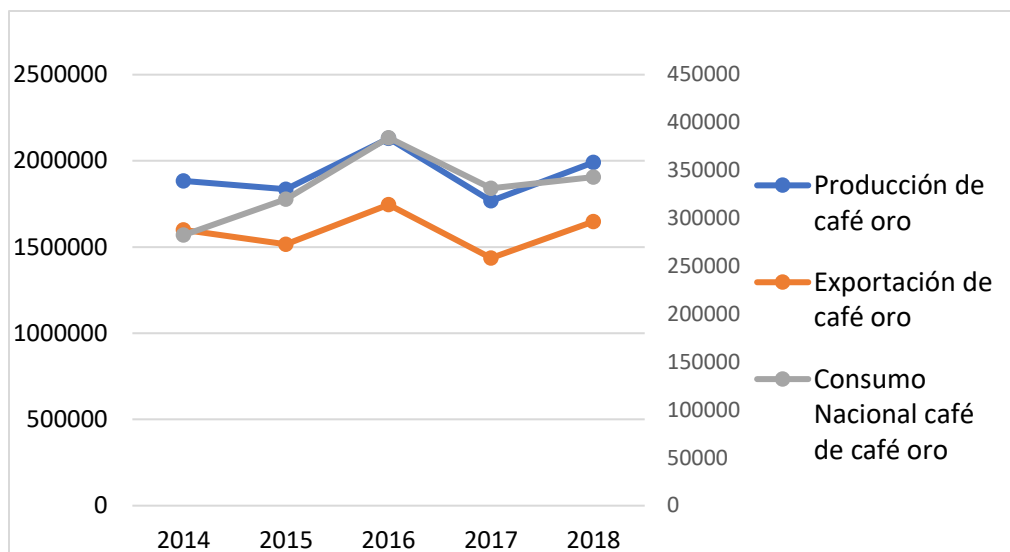


Figura 9 Producción, exportación y consumo nacional en Costa Rica del café oro por periodos.

* Eje derecho corresponde al consumo nacional y eje izquierdo producción y exportación.

Fuente: Elaboración propia con datos del Informe sobre el café de Costa Rica, ICAFE, 2018.

Por último, otro de los riesgos que se presentan en el mercado nacional es la adaptación de los cultivos a los cambios climatológicos, se deben emplear nuevas estrategias que permitan mantener las plantaciones produciendo tanto en época lluviosa como en época seca. De igual manera, dichas estrategias se deben ejecutar con la mayor brevedad posible, pues la época lluviosa suele ser muy fuerte en Costa Rica y se deben mitigar sus efectos, especialmente en la zona de Tarrazú, León Cortés y Pérez Zeledón, donde se concentra la mayor producción de café a nivel nacional.

El mercado del sector agropecuario es orientado por un conjunto de políticas, reglas, leyes, reglamentos, entre otros, establecidas dentro de la Política de Estado para el Sector Agroalimentario y el Desarrollo Rural Costarricense 2010-2021, el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2013-2015 y en el mandato de la FAO sobre la Erradicación del Hambre. Gracias a estas políticas, se logró crear un Marco

de Programación por País (MPP), el cual contempla cuatro áreas prioritarias para orientar el sector agropecuario de Costa Rica, las cuales corresponden a:

- **Competitividad:** este pilar, según el MPP 2013-2015, pretende:

Elevar el nivel de competitividad del sector agroalimentario costarricense, en todas modalidades y escalas de producción, por medio de la adecuación y prestación de servicios eficientes y eficaces, de apoyo institucional, que favorezcan su rentabilidad y le proporcionen la capacidad para aprovechar las posibilidades y oportunidades que le ofrecen los mercados internos y externos (MPP, 2012, p. 2).
- **Innovación:** este pilar menciona “fortalecer, integrar y reorientar las actividades innovadoras y de generación y de transferencia de tecnología agroalimentaria...” (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2012, p. 2).
- **Gestión de territorios rurales y agricultura familiar:** el tercer pilar va orientado a “fomentar el desarrollo sostenible y equilibrado de los territorios rurales y el rescate de la agricultura familiar, y crear los espacios de participación proactiva y articulada de todos sus actores” (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2012, p. 2).
- **Cambio climático y gestión agroambiental:** por último, este pilar hace mención a “promover esfuerzos intersectoriales para mitigar y adaptarse al cambio climático, pues se considera que este es un fenómeno global que afectará a toda la agricultura costarricense” (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2012, p. 2).

4.4 Comportamiento del café en la cooperativa, CoopeAtenas R.L.

Posteriormente, se estudiará el comportamiento del café de CoopeAtenas R.L., desde la producción hasta la comercialización, para ir analizando cada eslabón e ir determinando cómo manejan, desde lo interno, la cadena de café, puesto que es el eje principal de la investigación.

Estos resultados se obtuvieron mediante un espacio con el gerente Juan Carlos Álvarez, quien muy atentamente logró compartir la información solicitada de todos los periodos estudiados, para así lograr profundizar en la producción a nivel nacional, internacional y el manejo de los precios desde que se le da al productor hasta el momento de llegar al supermercado.

Para iniciar, se va a presentar el comportamiento de la producción del café convencional verde, maduro y el diferenciado en las cosechas del 2013 al 2018, es importante mencionar que los resultados de todos los gráficos expuestos están por periodos.

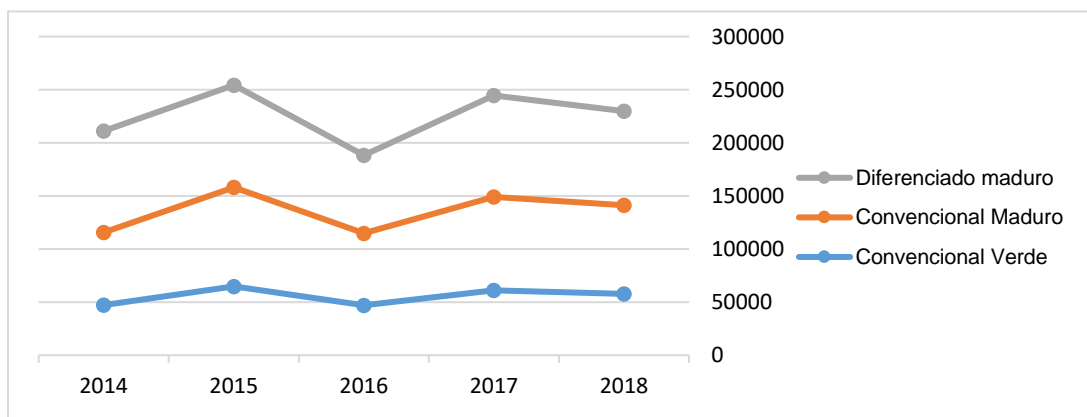


Figura 10 Café diferenciado y convencional de CoopeAtenas R.L. por periodos.

Fuente: Elaboración propia con datos de la CoopeAtenas R.L, 2019.

En la figura anterior se denota la misma tendencia en los tres tipos de café, lo que evidencia que en los periodos 2014-2015 y 2016-2017 hubo una buena respuesta en la producción del café, generando resultados muy positivos en las tres clases, especialmente en el diferenciado, ya que es el tipo de café que más producen en CoopeAtenas R.L., por lo que cabe recalcar la importancia de todas las certificaciones que adquieren. Sin embargo, han sufrido caídas en el 2015- 2016.

Es necesario recalcar que en Costa Rica hay un descenso en esa cosecha, como se mostró en la gráfica de la producción nacional. Se deduce que esto se debió a un agente externo que afectó considerablemente el café, por ejemplo, podría ser el cambio climático. En el periodo anterior la cooperativa tuvo también disminución.

Con respecto a esa producción de café, se va a ir mostrando de manera porcentual cuánto volumen de café va dirigido al consumo local y cuánto a las exportaciones, con el tema de cantidades y precios. Para tener una visión más clara y comparativa, se mostrará por medio de gráficos.

Periodo	Consumo Local Convencional	Exportación Convencional	Consumo Local Diferenciado	Exportación Diferenciado
2013-2014	8,87%	91,14%	13,33%	86,67%
2014-2015	17,41%	82,60%	19,27%	80,73%
2015-2016	25%	75%	22%	78%
2016-2017	15,88%	84,15%	13,33%	86,67%
2017-2018	19,64%	80,36%	19,28%	80,72%

Tabla 3. Porcentaje del café convencional y diferenciado en consumo local y exportación de CoopeAtenas R.L. por periodos.

Fuente: Elaboración propia con datos de la CoopeAtenas R.L., 2019.

La tabla muestra que el fuerte de CoopeAtenas R.L. son las exportaciones tanto en el café convencional como en el diferenciado; sin embargo, en el último periodo se muestra que concentró casi el 20 % en los dos tipos de café en el consumo local sin dejar pérdida, puesto que, según los datos que aprueba el ICAFE en el 2013- 2014, tuvo un rendimiento de 45,22 kilos/ D.H. (Doble Hectolitro) en convencional y un 46,45 kilos/ D.H. diferenciado, donde tenían un porcentaje menor en consumo local y para la última cosecha un 47,85 kilos/ D.H. en café convencional y 49,75 kilos/ D.H. diferenciado, dando así ventajas competitivas a nivel local.

A continuación, se muestran las gráficas para comparar el comportamiento en la producción local e internacional del café convencional y diferenciado, así como los precios promedios. La información que se va a presentar está representada por unidades de 46 kg en colones.

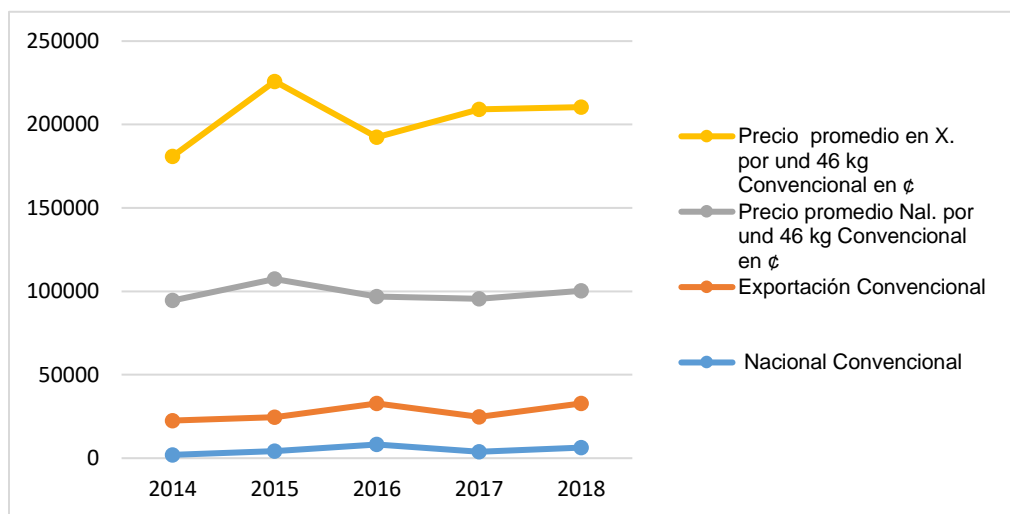


Figura 11 Cantidad de café convencional y precio a nivel local y exportación de CoopeAtenas por periodos.

Fuente: Elaboración propia con datos de la CoopeAtenas R.L, 2019.

La figura 11 refleja cómo la producción en exportación es mayor al consumo local, como se mencionó anteriormente, la tendencia que se da en el 2015-2016 en exportación es por el incremento que tuvo en el café de consumo local, ya que se dio un aumento del casi 8 % y así sucede, consecuentemente, en los diferentes promedios, de igual manera, a la inversa; no obstante, las exportaciones se mantienen siempre en primer lugar.

En el caso de los precios, se observan más cambios con la línea de tiempo. Ejemplo de esto es que se ha disminuido el precio convencional en exportaciones, el punto máximo de caída fue en el 2015-2016 con un total de ₡95 522,86 colones por unidad de 46 kg. Lo mismo sucede con el precio del consumo local; sin embargo, no ha sido tan notorio, puesto que no es mucha la diferencia, pues, en el rango de los cinco periodos de investigación, solo ha disminuido ₡4288,87 colones por unidad de 46 kg.

El comportamiento en el café diferenciado muestra que las cantidades de producción, tanto local como en exportación, ha ido en aumento, debido a que indiferentemente en las cosechas que hubo menos, se dio un incremento desde el 2013- 2014 al 2017-2018 de 1072 en unidad de 46 kg en las exportaciones y a nivel local de 1284,26.

Con los precios, se da algo notable, en cada periodo se da un comportamiento de aumento y descenso consecutivamente; sin embargo, para el 2017-2018 cierra el precio mucho más alto al que estaba en el 2013-2014, no obstante, en el precio de consumo local no sucede lo mismo, puesto que para la primera cosecha se tenía un precio de ₡74780,25 colones por unidad de 46 kg y en la última un total de 73452,8, dando un retroceso en términos monetarios. A continuación se presenta lo mencionado:

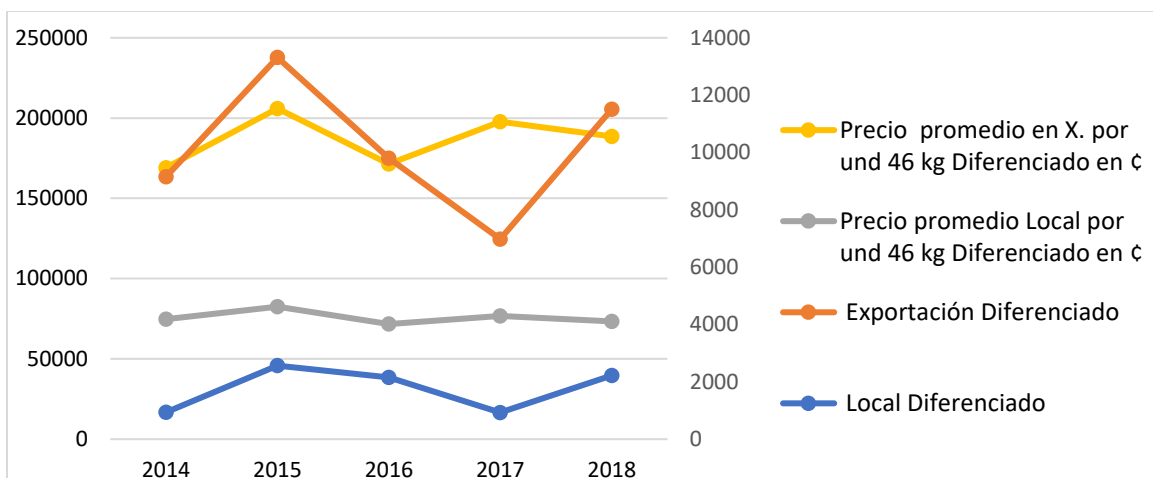


Figura 12 Cantidad de café Diferenciado y Precio a nivel local y exportación de CoopeAtenas por periodos.

Fuente: Elaboración propia con datos de la CoopeAtenas R.L., 2019.

Seguidamente, y en relación con los precios del café de CoopeAtenas R.L., el gerente, Juan Carlos Álvarez, indica que los precios al productor son regulados y fijados por el ICAFE. Como se muestra en la siguiente gráfica, el precio diferenciado se paga mejor que el convencional, ya que su precio conlleva una mejor selección de los granos de las plantaciones, siendo estos granos 100 % maduros, sin ningún agente externo como palos, hojas, piedras, bandolas, entre otros, lo que, al final, es un café que da mayor rendimiento, mejor calidad y consecuentemente tiene un mejor precio en los mercados internacionales.

Es así como se muestra que el café diferenciado, después del proceso final, tiene un valor agregado muy alto en comparación con el café convencional y ese plus se les otorga a los productores que entregaron esa calidad de café. A continuación, se presenta el monto establecido por el ICAFE.

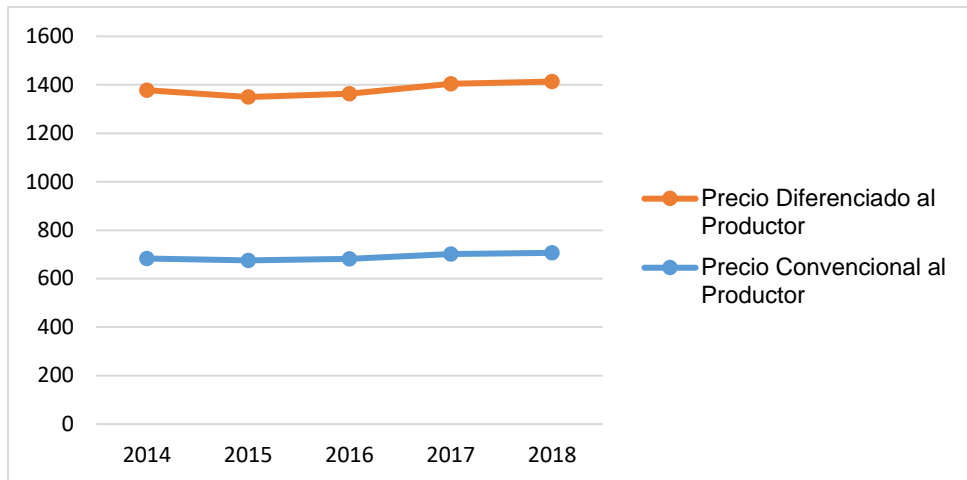


Figura 13 Precios del café convencional y diferenciado para el productor por periodos.

Fuente: Elaboración propia con datos de la CoopeAtenas R.L, 2019.

Para el periodo 2014- 2015, la marca de café Ateneo mantiene un precio constante de ₡2400 colones por kilo de café en grano oro. En lo que concierne a la marca La Villa, solamente aumenta un 0,05 % en el 2016- 2017, dando como resultado un precio de ₡2100 colones por kilo, precio que el beneficio de café factura a la planta de tostado y molido café de la misma cooperativa.

La figura 14 plantea los precios de la materia prima (café grano oro) que el Beneficio el Diamante usa o cobra a su propia planta de tostado para la producción de sus marcas de café, precios que, en la realidad, son mucho más altos que los que vende la cooperativa a los tostadores.

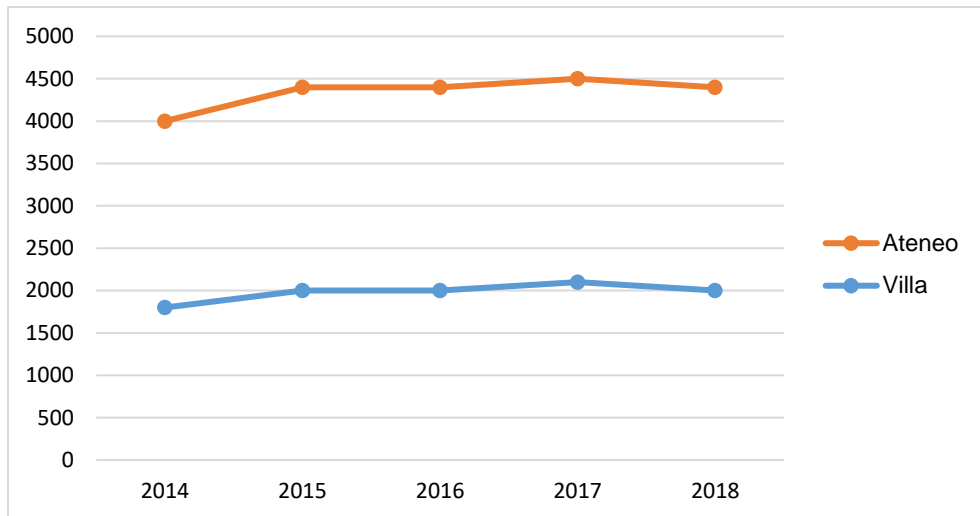


Figura 14 Precio del Beneficio al Torrefactor por periodo.

Fuente: Elaboración propia con datos de la CoopeAtenas R.L, 2019.

A partir del periodo 2014- 2015, las cuatro marcas han mantenido un precio constante en el valor de la venta, logrando posicionar a la marca Villa Diamante como el café con mayor precio de venta, con un monto de ₡5500 colones por kilo, es por tal razón que dicho tipo de café, el cual corresponde a un café Gourmet, se deja más en exportación.

Lo mismo sucede con la marca Villa Real; sin embargo, no tiene un costo tan alto como el Diamante, para el periodo 2013- 2014 tenía un precio de ₡3808 colones por kilo, luego se dio un aumento de ₡292 colones, manteniéndose hasta el 2017-2018. Adicionalmente, el café Villa Real corresponde a un café puro de una calidad inferior a las demás marcas que comercializa la cooperativa.

El Ateneo y La Villa son los que más se consumen en la actualidad con resultados muy positivos la fecha, logrando ser el Ateneo el segundo con el precio más alto, con un total de ₡5336 colones por kilo y La Villa con un precio de ₡4676 colones, teniendo un aumento durante los últimos cuatro periodos de ₡276 colones por kilo.

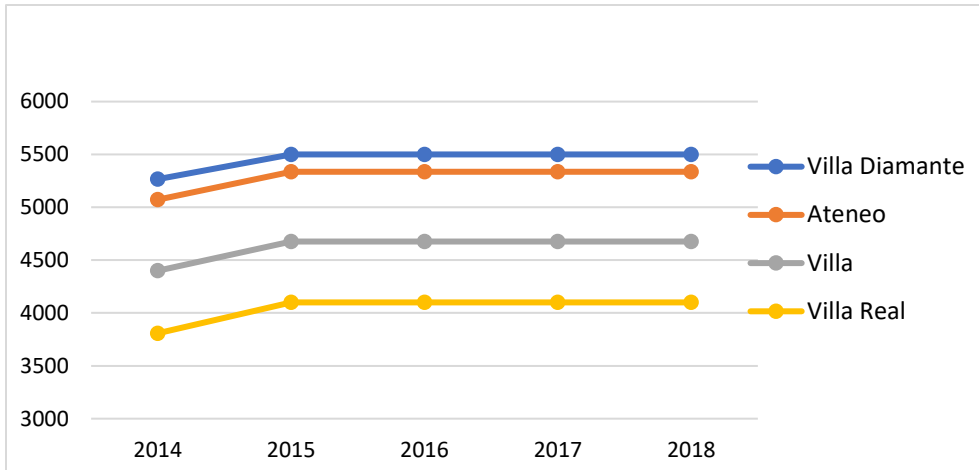


Figura 15 Precios de las marcas del café de CoopeAtenas R.L en el supermercado por periodos.

Fuente: Elaboración propia con datos de la CoopeAtenas R.L, 2019.

En lo que respecta a la venta y comercialización del café para consumo local, CoopeAtenas R.L. siempre ha pretendido la venta de un café de alta calidad, ya que los consumidores actualmente prefieren cafés, no solamente puros, sino que tengan características diferenciadas en cuanto al aroma, sabor, fragancia, entre otras características, las cuales se rescatan en las cuatro marcas propias de la cooperativa.

Para el periodo 2017-2018, el café convencional tuvo un total de ₡1572,58 colones por kilo, mientras que el diferenciado un total de ₡1628,7 colones por kg.

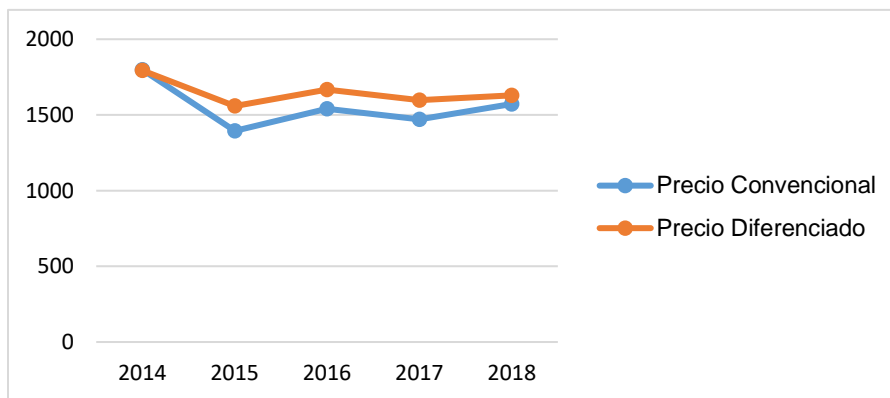


Figura 16 Precio promedio de café convencional y diferenciado de CoopeAtenas R.L. por periodos.

Fuente: Elaboración propia con datos de la CoopeAtenas R.L, 2019.

Para ir finalizando los dos primeros objetivos de la presente investigación, a continuación, se estudiará el comportamiento que tienen los precios que maneja la cooperativa y el mercado de Costa Rica en el café oro, tanto a nivel nacional como de exportación. Este debe ser convencional, ya que, como se mencionó al inicio, el comercio justo en Costa Rica no revela la información al público en relación con el café diferenciado.

Con base en las exportaciones, se tienen los resultados en dólares y están referenciados en unidades de 46 kg, en la figura 17 donde los precios de exportaciones de CoopeAtenas R.L. han tenido una tendencia por arriba a los de Costa Rica, durante los cinco periodos, dando un total de \$195,29 dólares estadounidenses para la última cosecha.

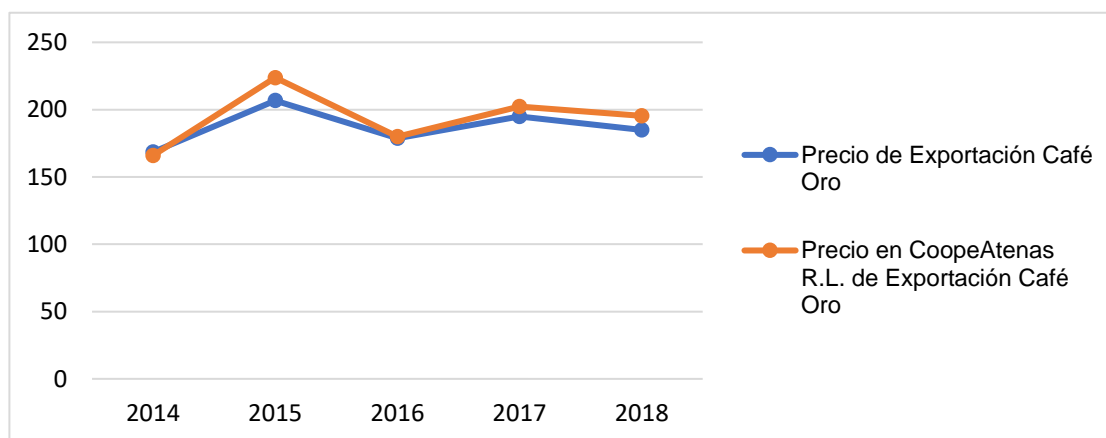


Figura 17 Precio en dólares estadounidenses de exportación del café de oro en Costa Rica y CoopeAtenas R.L. por periodos.

Fuente: Elaboración propia con datos de la CoopeAtenas R.L, 2019.

Con el precio del café de consumo nacional, se da una tendencia diferente a la anterior, para el periodo 2014-2015, se tiene el pico máximo en la cooperativa, mientras que en 2016-2017 ocurre lo contrario, ya para el último periodo se da un total de ₡64 677,4

colones en unidad de 46 kg a nivel de Costa Rica y ₡67 685,88 colones a nivel de la cooperativa.

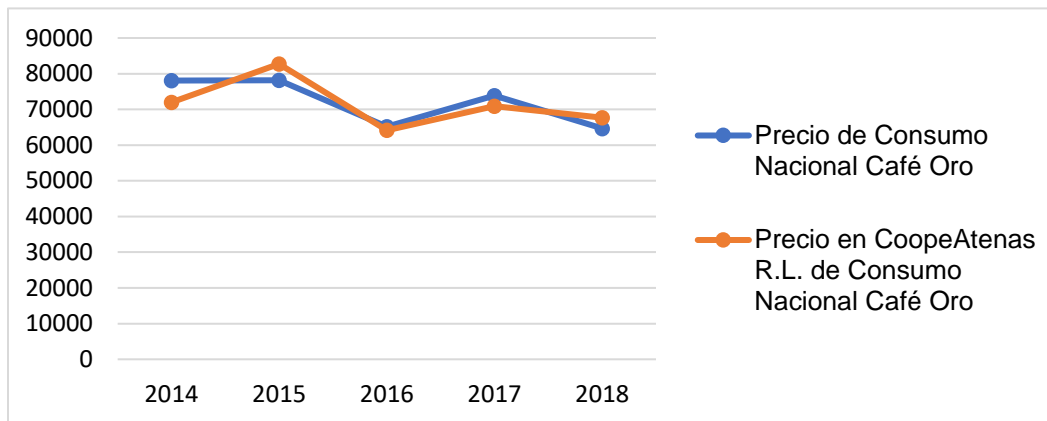


Figura 18 Precio del consumo local de café oro en Costa Rica y CoopeAtenas R.L. por periodos.

Fuente: Elaboración propia con datos de la CoopeAtenas R.L, 2019.

4.5 Resultados de los instrumentos

En el siguiente apartado, se pretende cumplir con el tercer objetivo de la presente investigación, el cual está vinculado con las opiniones de los actores vinculados. Con los cuestionarios aplicados, se logró entrevistar a tres poblaciones distintas, entre ellas, al personal, a los consumidores y a los productores, se obtuvo un total de 217 respuestas, lo cual no corresponde con la muestra que se tenía planeada desde el primer momento, pues, debido a la baja respuesta de las tres poblaciones, se tuvo que disminuir.

Lo anterior es preocupante y va a ser retomado conforme se vayan presentando los resultados, ya que dos de estas poblaciones pertenecen a lo interno de la organización y, al comentarles el fin de la investigación, no mostraron interés. Por lo que se cuestiona de primera raíz la razón de ser que tiene como cooperativa, pues indican que: “Nuestro

principal objetivo es mejorar la calidad de vida de nuestros asociados, nuestros colaboradores y la comunidad; integrando a la gestión de nuestra cooperativa el respeto por los valores, por los principios cooperativos y por el medio ambiente” (CoopeAtenas R.L., 2016.).

Es por ello que uno de los ejes primordiales de esta investigación es conocer la opinión de los actores vinculados con el proceso productivo de buenas prácticas agrícolas y la comercialización que realiza CoopeAtenas R.L. A continuación, se presenta detalladamente el abordaje de los instrumentos aplicados.

En cuanto al personal, se logró captar la suma de 27 respuestas, ya que se contemplaron las personas que laboran dentro del supermercado y que tienen contacto con la venta del café. Dentro de los hallazgos que se deben destacar en el cuestionario, se incluyen los relacionados con la permanencia que tienen varios de los entrevistados de laborar en CoopeAtenas R.L., así como el conocimiento y beneficios sobre las certificaciones y marcas propias del café.

Los resultados que se van a presentar son de gran importancia, pues presenta un panorama interesante, en el cual se encuentra, en este momento, el supermercado y es lo que permitirá desarrollar, más adelante, las estrategias para lograr una mejor comercialización a nivel nacional.

De las personas que contestaron al cuestionario del personal un 59,3 % son mujeres y el 40,7 % hombres. Con respecto a la educación, se presenta lo siguiente: el 63 % posee un grado académico de secundaria y el 37 % universitario. En el gráfico, se detallan los niveles, tanto completos como incompletos de los grados académicos.

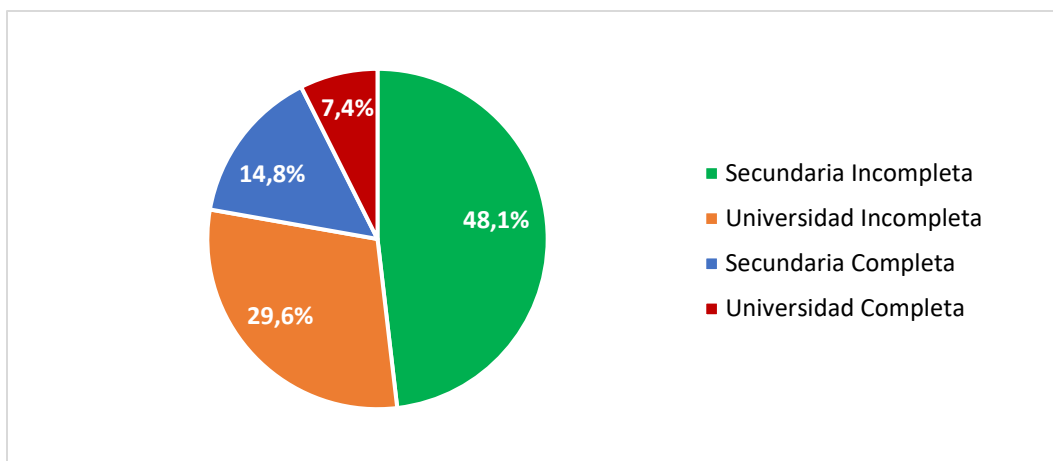


Figura 19 Porcentaje del personal con nivel de escolaridad.

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario del personal, 2019

Es importante hacer énfasis a esas respuestas, ya que se realizó un cruce con la pregunta de si conocen las certificaciones, para determinar si el nivel de escolaridad tiene incidencia con el conocimiento, esto debido a que el tema de certificaciones no es tan usual en la vida cotidiana. De igual manera, hay que prestar atención a si dentro de la organización les han podido comentar o dado capacitaciones acerca de ello.

Sin embargo, los resultados arrojaron que, en el caso del personal del supermercado de la cooperativa, el grado académico no influye en el conocimiento de certificaciones, como se va a observar detalladamente, de esas 27 personas, 9 con secundaria están al tanto del concepto de certificaciones y de 10 universitarios solamente 4 están pendientes.

Los resultados de la tabla 4 no deberían comportarse de esa manera, pues la cooperativa se está destacando por el tema de certificaciones y no es conveniente que a lo interno muchos no tengan conocimiento sobre este tema, ya que esto, a nivel local, es sinónimo de contar con una ventaja competitiva. Más adelante, se expondrá con profundidad por qué no es culpa de la organización que cierta parte del personal no esté enterada de

estos procesos. En el siguiente cuadro, se presenta lo mencionado, de las 27 personas que se le aplican los cuestionarios, 14 de estas no conocen de las certificaciones. Esto no es permitido para una empresa que quiere convertirse desea posicionarse a nivel local por las certificaciones. El mercado cada vez tiene más demanda y en temas de mercadeo se está esperando que algo falle para llegar otra marca competente.

Grado de Escolaridad	Conoce las Certificaciones	
	Sí	No
Secundaria Incompleta	26%	22%
Secundaria Completa	7%	7%
Universidad Incompleta	11%	19%
Universidad Completa	4%	4%

Tabla 4. Cantidad de personas con grado de escolaridad que conocen las certificaciones.

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario del personal, 2019

Continuando con los resultados, más del 50 % está en un grupo etario que va de los 26 a los 33 años y un 37 % entre 18 y 25 años, lo cual se considera un estándar de población temprana. Con respecto a los años de laborar en la empresa, un 51,9 % tiene entre uno y cinco años, el 40,7 % menos de un año y el 7,4 % restante no contestaron.

Los datos anteriores demuestran que el personal pasa en constante cambio, es una cantidad considerable la que ingresa y esta es una de las razones por las que existe una falencia en temas propios de la cooperativa, porque del 51,9 % de personas que conocen de certificaciones, independientemente del tiempo que tienen de trabajar, solo 4 (el 30,8 %) aciertan con la cantidad de certificaciones que tiene el café propio de la empresa. No obstante, el presente gráfico demuestra una gran inconsistencia con la información

obtenida, se muestra que el 59,3 % no les explican a los consumidores que el café de CoopeAtenas R.L. cuenta con certificaciones, solo una pequeña población del 33,3 % lo hace y el 7,4 % no contesta.

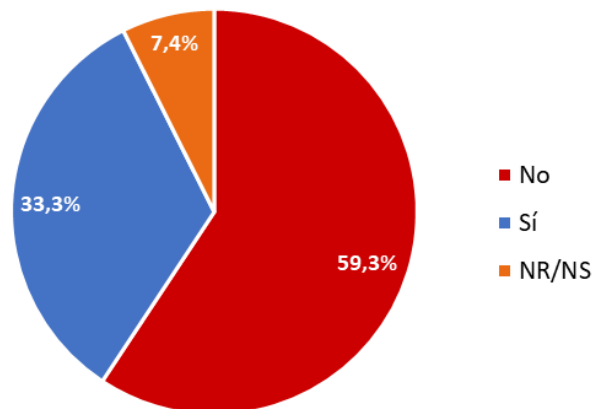


Figura 20 Porcentaje del personal que explica a los consumidores que el café de CoopeAtenas R.L cuenta con certificaciones.

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario del personal, 2019

De acuerdo con lo anterior, no tiene importancia que el 51,9 % conozca qué son las certificaciones, si muy pocos les indican a los consumidores que el café propio de la cooperativa cuenta con certificaciones. Es ahí donde se enfoca una de las carencias, ya que sí saben qué son las certificaciones, pero no lo expresan a los consumidores.

Asimismo, 17 personas de las 27 encuestadas no tienen ni siquiera una idea de cuántas certificaciones puede tener la cooperativa, lo cual es alarmante, pues el personal es la primera impresión que tiene el consumidor al llegar a comprar productos y si ellos no muestran interés sobre estos temas no van a poder contestar de la manera correcta.

Con base en estos resultados, se puede concluir que el tiempo de laborar no está vinculado con el conocimiento que tienen de las certificaciones, lo que hace pensar que,

a lo interno, la cooperativa no está abordando el tema de una manera correcta. No obstante, esta no sería la única hipótesis, pues el desconocimiento puede también deberse a que, aunque la cooperativa brinde capacitaciones al respecto, los colaboradores olviden la información.

De este modo, a la luz del marco teórico, según Porter, la técnica de McKinsey y Gereffi, no se está llevando a cabo de la mejor forma el tema de comunicación en los diferentes departamentos. Como menciona Hernández (2011), es necesario tener planificación en estos conceptos vitales para el progreso, pues esto, más adelante, puede llegar a no tener resultados fructíferos.

La tabla 5 presenta los datos que se mencionan, en esta se indica el tiempo que tienen de laborar, así como la cantidad de certificaciones que tiene el café de la cooperativa.

Personas	Tiempo de Laborar		Cantidad de certificaciones del café propio
	-1	1 y 5	
1		X	4
2	X		No Sabe
3	X		4
4		X	4
5	X		No Sabe
6		X	No Sabe
7		X	No Sabe
8		X	No Sabe
9		X	3
10	X		4
11		X	3
12	X		No Sabe
13			No Contesta
14	X		No Sabe
15	X		No Sabe
16		X	No Sabe
17	X		No Sabe
18		X	No Sabe
19	X		No Sabe
20	X		No Sabe
21			No Contesta
22		X	No Sabe
23	X		3
24		X	No Sabe
25		X	3
26		X	No Sabe
27		X	No Sabe

Tabla 5. Cantidad de personas con el tiempo de laborar que conocen la cantidad de certificaciones.

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario del personal, 2019

Asimismo, el 48,2 % del personal sí conoce los beneficios que tienen los productores con el comercio justo, un 44,4 % no los conocen y un 7,4 % no contestan, estos resultados tan similares conllevan a que muchos no saben qué son las certificaciones, como se ha venido observando con mayor profundidad.

El 88,9 % acierta que el café propio de CoopeAtenas R.L. debe venderse en otros supermercados, ya que plantean diferentes resultados, entre ellos coinciden en que se logre dar a conocer en lugares lejanos y así poder expandir el negocio, puesto que son

productos de calidad y, a la vez, puede generar mayor ganancia y producción. Sin embargo, solamente el 14,8 % logran indicar el nombre de las cuatro marcas propias de café, la mayoría hace énfasis en el Ateneo y la Villa, lo cual consideran de mayor venta en la cooperativa, el Ateneo con un 77,8 % seguidamente, la competencia (Café 1820) con un 22,2 %.

Por último, indican que lograrían convencer a los consumidores de comprar el café de marca propia por las siguientes razones:

- Para apoyar a los cafetaleros atenienses.
- Por su calidad.
- Porque es sostenible con el medio ambiente.
- Por los premios que han conseguido a nivel internacional.
- Por el aroma que posee.

En cuanto al cuestionario de consumidores, se lograron captar 110 respuestas. Aquí es importante mencionar que pese a que muchos tienen años de comprar en dicho supermercado, cuando se comentaba que era para un trabajo de investigación, con el fin de mejorar las estrategias de comercialización con respecto al café, no se tuvo la respuesta que se esperaba.

El instrumento fue realizado por un 62,7 % de mujeres y un 37,3 % de hombres. Asimismo, el 89,1 % de los que compra el café son jefes de hogar y un 10,9 % tiene hijos. Lo que significa que ya tienen establecido cuál es el café que siempre compran, ya que lo hacen de manera constante y solo una persona en específico.

Es importante indicar que la población que consume café de la cooperativa ronda en una edad temprana, pues más del 50 % tienen entre 18 y 40 años y solamente un 35,5 % tienen más de 42 años.

La población estudiada muestra que el 48,2 % tiene más de diez años de comprar en el supermercado, lo que es de gran relevancia, ya que casi la mitad se consideran clientes fijos y seguros con respecto a la escogencia del café, y el restante de consumidores, al no tener un periodo tan grande, puede verse como una población meta para convencerlos de que consuman el producto local.

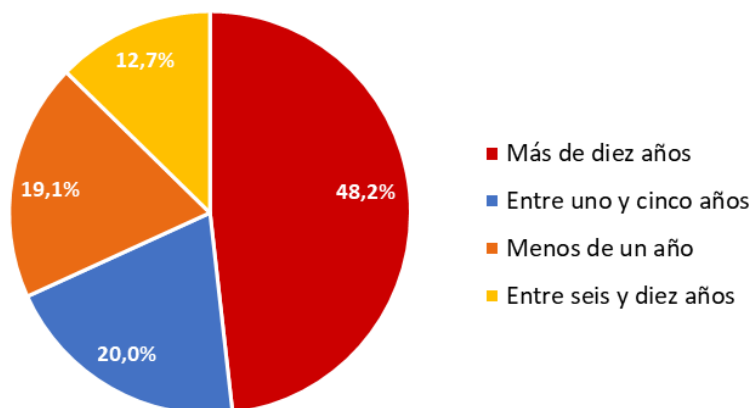


Figura 21 Porcentaje de consumidores con tiempo de comprar en el supermercado.

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario del consumidor, 2019

El 88,2 % de consumidores conocen las marcas propias de café, un 10,9 % no las conocen y un 0,9 % no contestan. Este resultado es muy positivo; sin embargo, al realizar el cruce con la pregunta del tiempo que tienen de comprar, arroja inconsistencias, puesto que se encuentra personas que tienen entre uno y diez años de comprar y no conocen sobre las marcas de cafés propias.

Es aquí donde hay que detenerse y observar la carencia de información que tienen los consumidores con respecto al café, esto porque es completamente erróneo que en una cooperativa que va en crecimiento en el tema del café, personas que tienen más de diez años no conocen las marcas propias. En la siguiente tabla se observa lo anterior:

Años de Comprar	Conoce las marcas	Total de Consumidores
Menos de un año	No	6
Entre uno y cinco años	No	3
Entre seis y diez años	No	2
Más de diez años	No	1

Tabla 6. Cantidad de personas que tienen de comprar en el supermercado y no conocen las marcas propias.

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario del consumidor, 2019

Dentro de este instrumento, se encuentra una parte decisiva de la investigación que va a ayudar a tomar las decisiones de estrategias para la comercialización del café de marca propia de CoopeAtenas R.L. a nivel nacional, para ello, se presenta una serie de marcas de café y el consumidor debía marcar cuál consumían y por qué razón lo realizaban, catalogándolo en precio, aroma, calidad, responsabilidad ambiental, ayuda social y certificaciones.

Los resultados arrojan que el 22,7 % de consumidores prefieren comprar el 1820 por el precio, seguido por La Villa con un 20,9 % y Ateneo con un 20 %, dejando de última opción el Britt, con un 3,6 %. En cuanto al tema de calidad, se categoriza de primer lugar el café de marca propia Ateneo con un 38,1 %, el 1820 con 36,3 %, nuevamente un café de marca propia La Villa con 32,7 % y por último el Rey con 1,8 %.

El Ateneo continúa encabezando el mejor nivel en aroma, los consumidores lo catalogan en primer lugar, con un 28,1 %, seguido por el 1820, con 22,7 %, y La Villa en la tercera posición, con 20,9 %, el Rey y Montaña se encuentran de últimos con 0,9 %.

En temas de certificaciones, el Rey y Montaña desaparecen, igual sucedió con el aspecto de responsabilidad ambiental y ayuda social, lo que los saca de inmediato fuera del mercado de competencia con las marcas propias de café.

En lo que respecta a las certificaciones, las marcas de CoopeAtenas R.L. se encuentran bien posicionadas, de esta manera, al Ateneo se le otorga un 13,6 %, a La Villa un 8,1 %, al 1820 un 7,2 %, y al Leyenda, ubicándose en el último lugar, un 0,9 %.

Por último, en cuanto a la responsabilidad ambiental y ayuda social, se obtienen resultados muy positivos. Los consumidores catalogan en los tres mejores lugares las marcas propias y, por esa razón, compran dicho producto, se distribuyen de la siguiente manera: Ateneo, La Villa y Villa Diamante. Adjunto se encuentra la tabla más detallada, marcado con color verde los resultados más positivos y con naranja los más bajos.

Categorías	EL REY	1820	BRITT	LEYENDA	Montaña	La Villa	Villa Diamante	Ateneo	Villa Real
Precio	11,8%	22,7%	3,6%	6,3%	5,4%	20,9%	10%	20%	6,3%
Calidad	1,8%	36,3%	10,9%	3,6%	4,5%	32,7%	17,2%	38,1%	10%
Aroma	0,9%	22,7%	9%	5,4%	0,9%	20,9%	18,1%	28,1%	10%
Certificación		7,2%	3,60%	0,9%		8,1%	5,4%	13,6%	5,4%
Responsabilidad Ambiental		5,4%	1,8%	0,9%		11,8%	8,1%	12,7%	5,4%
Ayuda Social		4,5%	0,9%	0,9%		10,9%	6,3%	11,8%	5,4%

Tabla 7. Porcentaje de consumidores que eligen las diferentes marcas de café.

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario del consumidor, 2019

En la tabla se exponen marcas muy conocidas, no obstante, los consumidores, en 5 de las 6 categorías propuestas, les otorgan un mayor puntaje a marcas propias de la

cooperativa, lo que es de suma importancia para la toma de decisiones a futuro, en caso de querer comercializar a nivel nacional, puesto que tienen muchas ventajas.

Con respecto a las acciones de publicidad realizadas a las marcas de café de CoopeAtenas R.L., el 29,1 % de consumidores lo definen como excelente, 19,1 % muy bueno, 31,8 % bueno, un 11,8 % lo describen como regular y, por último, el 8,2 % lo clasifica como malo. La suma de las dos categorías más bajas es de 20 %, lo que muestra que un porcentaje representativo no está aún convencido de tomar decisiones a partir de la publicidad, lo que puede generar que consuman otro tipo de café que cuente con más publicidad.

En la tabla 8, se observa que el 18,7 % de las personas que sí conocen la marca del café consideran la parte de publicidad baja. El 72,7 % incurre en un nivel alto; sin embargo, se está dejando una cantidad considerable por debajo del estándar que está haciendo falta en mercadeo para poder solventar el restante en publicidad.

La tabla que se presenta a continuación muestra los resultados de las personas que sí conocen la marca y consideran que la publicidad es baja.

Publicidad	Conoce las marcas	Total de Consumidores
Regular	Sí	11
Mala	Sí	6

Tabla 8. Cantidad de personas que conoce las marcas propias y consideran el nivel de publicidad bajo.

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario del consumidor, 2019

Seguidamente, con las acciones de promoción realizadas a las marcas propias de café, se detalla lo siguiente: el 23,6 % de los consumidores lo consideran excelente, el 18,2 % muy bueno, el 31,9 % bueno, el 19,1 % regular y el 7,2 % malo.

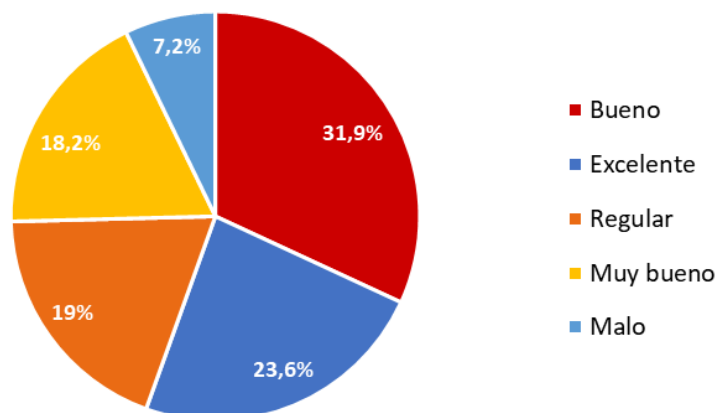


Figura 22 Porcentaje de personas que considera las acciones de promoción de marca propia del café.

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario del consumidor, 2019

Esta variable es interesante, pues es de conocimiento que con el tema de mercadeo la mayoría de los consumidores escogen los productos por gustos y preferencia y, dentro de este estándar, se encuentra el precio, es de ahí que puede estar generando obstáculos con mayor ganancia.

Finalmente, con respecto a los rangos de ingreso mensual en el que se ubican las familias que compran en CoopeAtenas R.L., se tiene que solamente el 6,4 % de las personas se sitúa con un rango de menos de ₡100 000 colones al mes, esto se podría justificar, ya que existen otros supermercados de la misma zona con precios más bajos, el 21,8 % reciben de ₡101 000 a ₡300,000 colones al mes; un 30,9 % de ₡300 000 a

☱500 000 colones; un 27,3 % de ☱500 000 a ☱1 000 000 colones mensuales y, por último, un 13,6 % con más de ☱1 000 000 colones.

En la cooperativa, los consumidores compran café independientemente del estatus social, más del 50 % se encuentra en medio. Por lo que, en la siguiente tabla, se detalla cuál marca de café consumen con respecto al ingreso mensual que tienen.

INGRESOS	EL REY	1820	BRITT	LEYENDA	MONTAÑA	LA VILLA	VILLA DIAMANTE	ATENEO	VILLA REAL
Menos de 100.000	1,9%	1,9%	1,9%	1,9%	0,9%	0,9%	0,9%	0,9%	0,9%
De 101.000 a 300.000	0,9%	7,2%	1,9%	0,9%	1,9%	10%	7,2%	12,7%	7,2%
De 300.000 a 500.000	8%	12%	4%	4,5%	6,3%	15%	8%	12%	4%
De 500.000 a 1.000.000	0,9%	19%	4,5%	2,7%	0,9%	10%	4,5%	12%	1,9%
Más de 1.000.000	0,9%	5,4%	4%	1,9%	0,9%	6,3%	5,4%	8%	0,9%

Tabla 9. Cantidad de personas con ingreso mensual que se sitúan en los consumidores de CoopeAtenas R.L.

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario del consumidor, 2019

En la tabla 9, se observa que, dentro de las cinco categorías, en cuatro está en primera posición una de las marcas propias de café, lo que es muy positivo, debido a que, independientemente de sus ingresos mensuales, ya tienen una de las principales en la cartelera.

Asimismo, en las cinco categorías consumen café de las marcas propias, en el primer rango La Villa es quien posee mayor venta. El 6,6 % es el total de las cuatro marcas de CoopeAtenas que compran con un ingreso menor a ☱100 000 colones. El Ateneo es la marca que más compran las personas con un salario de ☱101 000 a ☱300 000 colones, el 45,1 % consumen de las marcas propias.

La Villa se sitúa de primer lugar en la tercera casilla de ingreso mensual, con solo el 46,2 % de consumidores con un ingreso de ₡300 000 a ₡500 000 colones abarcan la mayor cantidad. No obstante, en la cuarta casilla, la marca 1820 es la que prevalece en primera posición con un ingreso de ₡500 000 a ₡1 000 000 colones, sin embargo, el 34,1 % consumen las cuatro marcas propias. Ateneo es la marca que más compran los consumidores con un ingreso mayor a ₡1 000 000 colones, el 25,3 % de esa población consumen las marcas de CoopeAtenas R.L.

Finalmente, el último instrumento aplicado fue llevado a cabo con productores, ya que es crucial el conocimiento y perspectivas que tienen los asociados sobre las certificaciones.

Al realizar dicho cuestionario, se obtuvo que el 68,8 % son hombres y el 31,2 % mujeres. Del total, 50 % cuenta con grado de primaria, como se muestra en la figura 23, el 13,8 % con nivel de secundaria, un 3,7 % con parauniversitario y 17,4 % con universitario.

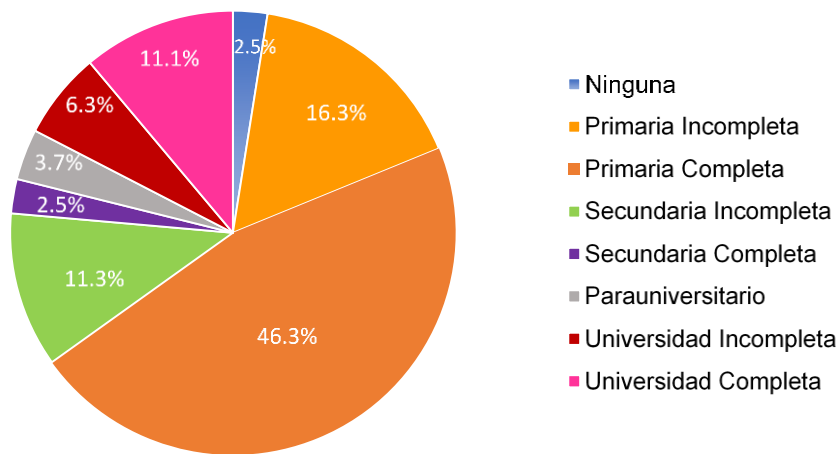


Figura 23 Porcentaje de productores con nivel de escolaridad.

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario del productor, 2019

El 82.5 % tienen más de 42 años, por lo que se considera una población adulta, el 7,5 % posee entre 26 y 33 años, el 7,5 % entre 34 y 41 años y un 2,5 % tiene edades de 18 a 25 años.

Con respecto a los años que tienen de formar parte de la cooperativa, el 68,8 % son de los socios que tienen más de diez años, es por esto que se cree que tienen mucho conocimiento sobre el funcionamiento de la cooperativa y el manejo de la producción de café; sin embargo, los resultados no muestran lo anterior, como se va a exponer posteriormente.

Según la encargada de exportaciones, todos los productores poseen una certificación, no obstante, al preguntarles, solo el 56,2 % aciertan, el 10 % indican que no y un 33,8 % no saben, lo que es muy preocupante, ya que tener certificaciones trae consigo una serie de beneficios.

Al realizar cruce de preguntas para observar de una manera más detallada los resultados, se encuentra que 35 productores, independientemente de los años que tienen de estar en la cooperativa, no saben o dicen no tener certificaciones, incluyendo socios que tienen más de diez años.

Con base en el 56,2 % que mencionan tener una certificación, el 43,8 % indican haber recibido una prima, el 50 % señalan que no se les pagó y un 6,2 % no saben. Lo anterior es contradictorio, pues hay productores que dicen tener certificaciones, pero que no recibieron la prima, como se muestra en la siguiente tabla.

Cuenta con contrato de alguna certificación	Ha recibido la prima del comercio justo
Si	No
Si	No
Si	No
Si	No
Si	No
Si	No
Si	No
Si	No
Si	No
Si	No
Si	No

Tabla 10. Cantidad de personas que indican tener certificaciones pero no recibieron prima

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario del productor, 2019

En la figura 24 se muestra que el 53,8 % de los productores mencionan que la cooperativa asigna un precio mínimo cuando los precios del mercado son bajos para que así no se vean tan afectados, sin embargo, el 32,5 % indican que lo pagan igual que aparece en el momento en el mercado, y un 13,7 % no saben.

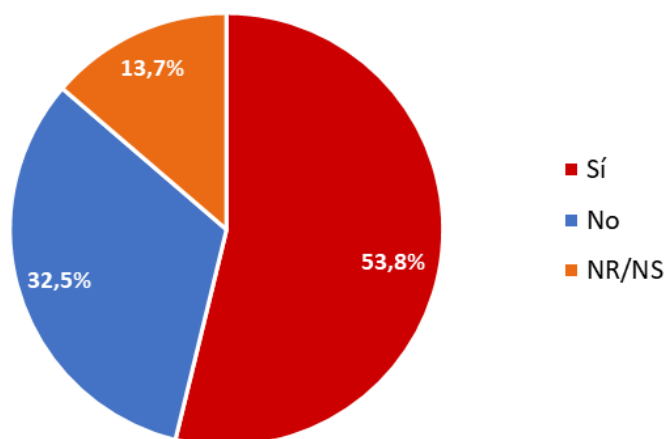


Figura 24 Porcentaje de productores que reciben un precio mínimo cuando está bajo en el mercado.

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario del productor, 2019

Dentro de los beneficios que se encuentran en las certificaciones, específicamente en la de comercio justo, están las capacitaciones que brindan y los insumos agrícolas que reciben para poder enriquecer y mejorar la producción de café. Por lo que se realiza la pregunta de que si reciben capacitaciones técnicas por parte de las entidades que dan las certificaciones.

A esto, un 86,3 % contestan que efectivamente lo reciben, ya sea por parte del INDER, ICAFE, MAG, INFOCOOP, entre otras instituciones, pero un 13,7 % señala que no las reciben, lo que se discrepa, ya que, desde la organización, mencionan que todos cuentan con certificaciones, por lo que deberían recibir estas capacitaciones.

De igual manera, en cuanto a esta consulta, el 73,8 % indica no recibir ningún tipo de esta ayuda, lo que es incoherente, ya que, al firmar un contrato, vienen los requisitos que necesitan para adquirir una certificación, así como los beneficios que poseen, solamente el 26,2 % indican sí recibirlo, entre ellos resaltan abono y atomizos.

En los requisitos de tener una certificación, en este caso en los que se están concentrando la investigación que es en Fairtrade y C.A.F.E. Practices para Starbucks, se menciona que un especialista técnico debe realizar visitas de inspección anuales para velar por el cumplimiento del contrato. No obstante, al preguntarles, se muestran los siguientes resultados: un 2,5 % muy frecuentemente, 17,5 % frecuentemente, 23,8 % ocasionalmente, 35 % raramente y 21,3 % aluden nunca visitar las fincas.

Esto es interesante, pues, al hablar propiamente con productores, mencionan que solo realizan dos visitas al año, lo que no es congruente con los hallazgos y esto puede surgir,

debido a que no analizan en el contrato, por lo que no están enterados de muchas cosas, como se ha venido captando a través del contenido.

Aunado a lo anterior, es necesario destacar, como se evidencia en la figura 25, que el 55 % de la población estudiada considera que las certificaciones han contribuido de manera justa al crecimiento de ellos, el 35 % no da certeza de esto y un 10 % no responden a lo mencionado.

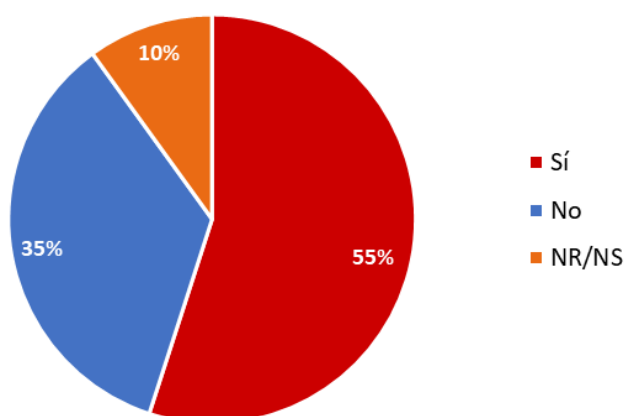


Figura N. 25 Porcentaje de productores que consideran haber contribuido las certificaciones de manera justa al crecimiento.

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario del productor, 2019

En el momento de realizar el cruce de respuestas con preguntas asociadas, se contempla discordancia con lo que contestan, se interroga sobre si consideran que las certificaciones han contribuido de manera justa al conocimiento y responden que no, sin embargo, los mismos mencionan sí recibir capacitaciones técnicas. Asimismo, en el caso de insumos, determinan que las certificaciones no han contribuido de manera justa al crecimiento, pero sí señalan recibir insumos, como se encuentra en la tabla 11.

Recibe insumos	Las certificaciones han contribuido
Si	No
Si	No
Si	No
Si	No
Si	No

Tabla 11. Cantidad de personas que indican no haber contribuido con las certificaciones pero sí reciben insumos.

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario del productor, 2019

Los productores destacan las siguientes respuestas en cuanto a la forma en la que han contribuido las certificaciones de manera justa a su crecimiento, las cuales son:

- Mejor economía (ahorro).
- Crecimiento en la producción de café.
- Conocimiento.
- Responsabilidad ambiental.
- Crecimiento social.
- En plazos para pagar inversión.
- Precios más estables.
- Calidad en el café.

Un aspecto por resaltar es que el 76,3 % de los asociados señalan que siempre se toman las decisiones de ellos en las reuniones y asambleas, lo que es de gran beneficio, debido a que las cooperativa están conformadas por productores que se dedican al café y ellos son los principales en ser escuchados ante cualquier consulta o sugerencia para el bienestar de la empresa; seguidamente, un 16,2 % plantean que usualmente; solamente un 5 % expone que nunca, y, finalmente, un 2,5 % no contestó.

El principal objetivo que tienen las certificaciones es el crecimiento social de los productores de diferente índole. Así como velar por la manera en la que se lleva a cabo todo el tema de producción, con el propósito de ser más consciente con el ambiente. Es por esto que el 92,5 % de productores señalan que trabajan con responsabilidad ambiental, un 6,3 % de la población no lo realiza y un 1,2 % no contestan.

Respecto a los resultados, se procede a realizar un análisis con todo lo visto en los instrumentos, contrastando y comparando la información con el marco teórico. Se inicia con la teoría de Mark Moore que habla de crear valor a través de su accionar para el bienestar común, con base en el triángulo estratégico que divide los vértices en: “misión”, “capacidad operativa” y “legitimidad y recursos”.

En relación con la misión, la cooperativa sí cumple con el lema, ya que, finalmente, lo que busca es generar valor público y que, a través de sus acciones, se vean beneficiados tanto productores como consumidores. Sin embargo, se debe fortalecer desde la legitimidad y recursos, principalmente desde la capacidad operativa, ya que si uno de los vértices falla o se encuentra débil no se va a completar el accionar, por cuanto debe velarse por el cumplimiento desde el análisis del entorno y análisis interno.

Con la capacidad operativa, Peters y Waterman en los 80 crean la técnica llamada McKinsey, que compone la estructura de las 7S. Se le llama así porque en inglés representan siete aspectos internos en la organización que comienzan con la letra S, en la cooperativa es fundamental replantearse algunas de esas para alinear el éxito y desempeño a futuro de CoopeAtenas R.L.

En esas estructuras, se derivan elementos fuertes y suaves que deben trabajarse con mucha cautela, el interés de esto es que mantenga interdependencia, esos elementos se clasifican de la siguiente manera, por un lado, los fuertes: estrategia, estructura y sistemas; por otro, los suaves se compone por: valores compartidos, habilidades, estilo y personal.

La estrategia que proviene de un elemento fuerte se basa en la manera de organizar y enfocar los recursos, este, en general, muestra mucha debilidad en la organización. De este modo, cuando a la encargada de mercadeo se le realiza la pregunta de qué haría como departamento para atraer la atención del producto a nivel nacional, indica que participar en ferias, ser reconocidos como marca país y lograr puntos de venta como PriceSmart. Sin embargo; no deben concentrarse en lo externo si desde la parte interna no cuentan con suficientes datos acerca del funcionamiento de la organización.

Un claro ejemplo de una debilidad en la organización es el caso de los consumidores que llevan más de diez años y no conocen las marcas propias de café, otro consiste que 14 de las 27 personas del personal encuestadas no conocen sobre las certificaciones.

En la estructura sí cuentan con cada departamento, no obstante, lo ven completamente independiente, es decir, de manera implícita hacen falta más líneas de comunicación sobre los procesos como tal, deben existir interconexiones con cada eslabón de la cadena de valor, como se detalla más adelante, cada uno debe estar sincronizados en cómo se encuentra la empresa.

El elemento de sistema, el cual se ubica en los componentes fuertes, debe trabajarse de manera más planificada, con mejoras en sistemas de asesorías, especialmente en

certificaciones e incluso, marcas propias, pues parte del personal no tiene conocimiento de todas las marcas. Es por ello que este elemento no se está cumpliendo de forma correcta, debe haber una evaluación constante de temas pertinentes con la competencia que logren alinearse con la estrategia y estructura, para ir con el mismo canal del funcionamiento de la empresa.

En cuanto al estilo, sí se cumple el modelo de comportamiento y un estilo de liderazgo conformado por la organización, ya que cada departamento conoce cuáles son las funciones que le corresponden a cada uno, inclusive, parte de los productores se destacan en temas de liderazgos que se han convertido en grandes socios en la producción del café.

El componente del personal debe trabajarse de manera ardua, pues son la primera cara que representa a la cooperativa y cada uno debe tener conocimiento de las innovaciones y estrategias que tienen en mente, incluso, que están realizando en su momento, puesto que, teniendo esas inconsistencias, hay huecos en la competencia que deben complementarse con los demás aspectos.

Con el tema de las habilidades, se necesita reforzar e interpretar los temas relacionados con las certificaciones del café, ya que, por ejemplo, los asociados cuentan con certificaciones, pero no conocen el proceso, inclusive, indican no contar con contratos ni convenios, aunque es de conocimiento que las personas que adquieren una certificación poseen gran cantidad de beneficios.

Por ende, se deberían vigorizar esas "S", debido a que no están cumpliendo con los valores compartidos que nacen del lema y, por tal razón, se necesita tener monitoreo por

parte de la organización, para así destacar al personal que tiene el conocimiento y convencimiento, con el propósito de explicar a los consumidores por qué deberían consumir el café de CoopeAtenas R.L.

Por otro lado, Porter, por medio de las cadenas de valor y del diamante de la competitividad, explica por qué generan, mantienen o pierden competitividad a través de los siguientes aspectos: en el caso de la condición de los factores, cumplen con lo establecido, ya que constantemente se encuentran innovando, mejorando la eficiencia y calidad a través de las certificaciones. Además de eso, cuentan con un precio accesible, como se observó en los instrumentos de los consumidores del ingreso mensual, existen diferentes estatus sociales que consumen el café de marca propia.

En la condición de demanda, debe haber una mejora a nivel local, esto porque se pone mayor atención a las exportaciones, por tanto, a nivel internacional poseen un mayor auge, pues, incluso, en Nueva York, el café Ateneo ha ganado varios premios por la calidad y el aroma. Esto sería de gran relevancia, para que responda al tercer aspecto de estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, pues, a nivel nacional, presenta carencias. Por lo que se tienen que replantear o mejorar dichas estrategias.

Dentro de estas, se encuentran las que menciona la encargada de mercadeo que implementa a nivel local para promover, desde la parte interna, las certificaciones, como lo son los siguientes canales: medios internos asociados como HTML, correo electrónico, WhatsApp, pantallas en los puntos de venta, redes sociales, pizarra informativa, sistema de marcas, mantas.

Por último, con las industrias relacionadas y de apoyo, debe existir una comunicación a través de la planificación, donde ocurra siempre interacción, por tal razón, se aconseja que, desde la cadena de valor, con base en la función de CoopeAtenas R.L., se de las interconexiones en los eslabones.

La idea para generar aún más ventajas competitivas es lograr, a nivel local, completar la cadena completa e incluso, abrir desde el mercado nacional a empresas grandes con la estrategia que se tiene a nivel de exportación para así tener dos vías de canalización. La encargada de mercadeo tiene muy claro que la diferencia de marcas a las propias es tener una publicidad más dirigida a la conciencia social y a la cadena de valor, desde la plantación a la mesa, pasando por el arduo trabajo de la familia agricultora.

En la cooperativa, cada vez están avanzando más con la especialización de la producción, como menciona el gerente Juan Carlos Álvarez, tienen en la mira adquirir otra certificación bastante reconocida por la calidad y procesamiento. Se pretende alcanzar un sector productivo más competitivo, debido a todo el contenido que tiene el café, con ello, pueden insertarse ampliamente en el mercado interno, pues, a nivel internacional, ya cuentan con una gran cartelera de clientes.

La ventaja competitiva que tiene la cooperativa la posee en factores de calidad, como aroma, calidad y certificación. Otro aspecto positivo que los posiciona de manera importante es que cuentan con un café con características similares al Britt, pero con la diferencia de que tiene un costo menor, lo que Porter destaca desde la cadena de valor.

Porter define dos tipos de actividades dentro de las cadenas, las de apoyo y las primarias, para el caso de las primarias, afectan directamente la creación física del producto, su

venta, transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta, es por ello que debe analizarse como empresa la manera en la que lo están llevando a cabo, puesto que el personal no tiene claro varios conceptos.

Tener descontrol con esta actividad, se deriva de las cinco categorías que lo componen y presentan inconsistencias, entre ellas: la parte de logística interna, las operaciones, la logística externa, la mercadotecnia, así como las ventas y servicios.

Las actividades de apoyo se deben centrar dentro de la cadena de valor, ya que son las que sustentan las actividades primarias y se apoyan entre sí, por lo que deben trabajar con mucha cautela y organización para generar mayor valor agregado y, además, como se menciona desde el departamento de mercadeo, poder comercializar bajo condiciones justas tanto para el productor como para el consumidor.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

En la presente investigación, se realizó un análisis del proceso y mercadeo de CoopeAtenas R.L. en el periodo 2013-2018, con el propósito de comercializar su café a nivel nacional, de este modo, se concluye lo siguiente:

- Contar con certificaciones les da beneficios a los productores, puesto que es un contrato, donde ya tienen fijadas las condiciones, entre esas se destaca Fairtrade, que determina precios dignos, prima, capacitaciones técnicas, entre otras cosas. No obstante, muchos de los productores indican no recibir o tener conocimiento de estos temas pese a tener certificaciones.
- El café de la cooperativa puede llegar a generar más valor agregado, puesto que se demostró que los precios del café convencional, tanto a nivel de exportación como de consumo nacional, son más altos que los que se plantean en Costa Rica y, aun así, en cada periodo genera mayor rendimiento.
- La cadena de café de CoopeAtenas R.L. cuenta con los eslabones de producción y comercialización, pero en las actividades como tal no se efectúan, o bien no forman el conjunto de redes entre sí y no cumple con un proceso sistemático, por lo que se ve cada departamento independiente.
- La cooperativa desempeña un valor compartido para la sociedad, generando así valor público, ya que se considera la principal fuente de empleo en Atenas, lo que permite mejorar la calidad e innovación. Esto responde a uno de los vértices de McKinsey.

- Se tienen perspectivas de crecimiento a futuro, aunque no es suficiente para lograr posicionarse en el mercado como principal ventaja competitiva a través de las certificaciones, si no se da el uso apropiado.
- CoopeAtenas R.L. tiene un vínculo primordial en la participación desde las cadenas de valor para expandir su valor agregado en mercados internacionales y consolidar la posición a nivel interno de país.
- Se muestra que el precio del café de CoopeAtenas R.L. no es una consecuencia del porqué no lo han logrado difundir al mercado nacional, ya que los resultados arrojan que indiferentemente del estatus, los consumidores buscan de las marcas propias otros tipos de características, entre esos, aroma, calidad, así como el tema de certificaciones, responsabilidad ambiental y social, por lo que encasillan en cualquier estatus.
- La cooperativa, más allá de ser una empresa de bien común para la sociedad, trabaja con estrategias de mejora, para así generar más valor empresarial, respondiendo a temas globales como las certificaciones de buenas prácticas agrícolas.
- El personal de CoopeAtenas R.L. posee carencias en temas tan importantes dentro de la cadena de valor que se destacan como actividades primarias, entre esas la mercadotecnia y servicios.
- La cooperativa tiene una condición de demanda de nicho de mercado y, al tener ventajas competitivas, está dejando una población de oferentes sin cubrir, por lo que deben tratar de sobresalir en una de las características de la cadena de mercancías que resalta Gereffi, el cual hace énfasis en el ascenso industrial, ya

que trabajarían y mantendrían vínculos organizativos, tanto con los compradores como con los proveedores, fortaleciendo, a la vez, los procesos de planificación.

- Más del 50 % de los consumidores de café del supermercado de CoopeAtenas R.L. son población adulto joven y adulto emergente.
- En el departamento de mercadeo, se encuentran carencias a la hora de expandir la comercialización, debido a que no se puede iniciar ese proceso si desde la parte interna de la organización muchos desconocen temas que caracterizan y los posiciona dentro de ventajas competitivas a la cooperativa.
- Además, algunas de las insuficiencias van a depender de factores externos, como barreras de entrada, capacidades de colocación de producto y porcentajes de comisión a la distribución.
- En la promoción y publicidad, demuestran debilidad, pues los consumidores que llevan más de diez años de comprar en el supermercado, ignoran las marcas propias de CoopeAtenas R.L..
- Se presentan debilidades con respecto al planeamiento estratégico, ya que, desde el departamento de mercadeo, tienen claro qué hacer; sin embargo, cómo lograrlo y cuáles deficiencias presentan no se tiene con claridad. Y es importante recordar que, como lo define el autor Hernández (2011), “constituye un sistema gerencial que hace énfasis en el ‘qué lograr’ (objetivos) y en el ‘qué hacer’” (estrategias) (p. 24).
- Esta investigación, al ser exploratoria, da gran aporte tanto a la Escuela de Planificación y Promoción Social como a otras disciplinas, permitiendo así

posibles propuestas de investigación en relación con la comercialización del café certificado, cadenas de valor, o bien temas vinculados con este.

5.2 Recomendaciones

A partir de los datos obtenidos y del análisis de estos, se recomienda lo siguiente:

- Implementar capacitaciones desde la organización interna en temas de desarrollo empresarial o bien incluirlos como requisitos para poder laborar en la empresa.
- Conocer el manejo de su estructura y el funcionamiento de la cadena de valor, donde se involucren en la capacidad de transformar insumos en bienes y servicios para satisfacer necesidades de clientes y, por último, la capacidad estratégica que busca conocer y relacionarse con su entorno, actores, territorios, competencia, redes y posibles aliados, siempre viéndose de manera interconectada.
- Realizar desde el departamento de mercado un plan estratégico, en el que se consideren las cinco fuerzas de competencias, según Porter, entre ellas la que ejercen los competidores, las amenazas de posibles productos sustitutos, la fuerza negociadora de clientes compradores, el poder de los proveedores o vendedores y los posibles nuevos competidores. Esto es de suma importancia, porque les permite conocer cómo se podría interrelacionar el mercado en un posible evento de competencia.
- Mantener el 20 % de venta del café de consumo nacional, ya que, en los últimos cinco periodos, fue el que más rendimiento obtuvo y, con base en los periodos estudiados y después de observar el comportamiento a nivel nacional, debe considerarse tomar la decisión de aumentar dichas ventas.

- Vincular nuevas barreras de entrada en comercialización en lo que respecta a la dimensión geográfica, como lo son los souvenirs de los aeropuertos, ya que venden café con características que tienen las marcas propias, se podría implementar la venta de la marca Villa Diamante, que es el que más exportan y el Ateneo, que es reconocido en Nueva York por los premios que ha ganado.
- Brindar capacitaciones a los productores con las certificaciones y todos sus beneficios.
- Realizar una estrategia de publicidad en canales de comercialización que pueda abarcar o mantener la atención de consumidores, puesto que los resultados denotan que prefieren comprar las marcas propias principalmente por el aroma, calidad y precio. Por ejemplo: tener *stands* con muestras del café propio para cubrir el 10,9 % de atención en los demandantes que no conocen de las marcas.
- Indagar los motivos del porqué no queda claro el tema de certificaciones tanto con el personal como productores, a pesar de brindar capacitaciones.
- Concentrarse en una estrategia de precios que permita abarcar el restante de la población demandante, pues el 22,7 % de consumidores prefiere la marca 1820 solamente por el precio, así lograrían capturar más del 60 % de la población con marcas propias.
- Aliarse con empresas líderes, ya que ellos cuentan con el acceso a los recursos más importantes que generan los ingresos y, a la vez, más rentables en el mercado, dando un prestigio por el nombre de la marca.
- Hacer una reestructuración con los elementos que plantea McKinsey de las 7S para lograr una mejora en el panorama de la estructura y funcionamiento de la

cooperativa, las cuales abarcan: estructura, personal, sistemas, estilo de gerente, habilidades de la organización, estrategia y valores.

- Desde el departamento de mercadeo, llevar un proceso de evaluación sistemática del negocio, en el que estén definiendo los objetivos a largo plazo, metas y demás variables para mejorar el desarrollo empresarial y así posicionarlos en una gran ventaja para la competencia, ya que, si se observa bien, en una cadena si el primer eslabón presenta problemas va a continuar entrelazando las demás actividades hasta el resultado final de la cadena.
- Finalmente, se plantea realizar una estrategia de comercialización, basándose en las 5 P, ya que las debilidades que presenta la cooperativa están principalmente dentro de esas categorías, a continuación, se muestran estas junto con sus definiciones.

Precio

“Determina y propone el precio al cuál serán vendidos los bienes, se debe tomar en cuenta los costos de producción, gastos administrativos, financieros y de comercialización. Es importante considerar el precio del mercado” (Ortega, Maradiegue, Zúñiga y Rodríguez, 2015, p.145).

Plaza

“Está relacionada con el área del mercado y los medios de distribución que se utilizan en la comercialización. Se debe considerar el traslado de los bienes hasta los consumidores finales” (Ortega, A. Zúñiga, G y otros, 2015,

Producto

“Determina las características de los bienes que ofrecerá, se debe considerar las normas de calidad, cantidad y variedad. Buscando así dar mayor valor agregado para satisfacer a los consumidores” (Ortega, Maradiegue, Zúñiga y Rodríguez, 2015, p.145).

Promoción

“Utiliza el conjunto de medios y métodos de publicidad para dar a conocer el tipo de bien que se está ofreciendo al mercado, logrando que los mismos sean de conocimiento y lleguen al grupo meta establecido, así como también, tomar la decisión acertada para definir los canales idóneos de distribución” (Ortega, A. Zúñiga, G y otros, 2015, p.146).

Posicionamiento

“Está relacionado con la manera en que los consumidores definen el producto, es decir; la posición que el producto tiene en la mente de los consumidores, esto comparado con los productos de la competencia” (Ortega, A. Zúñiga, G y otros, 2015, p.146).

Figura 26 Las 5 P para la Comercialización

Fuente: Elaboración propia, 2020

Capítulo VI. Plan de acción

Propuesta de acción para la implementación de la comercialización a nivel nacional

Con base en los resultados, se logra observar que la cooperativa cuenta con ventajas competitivas que genera mayor valor agregado dentro de la cadena de valor de café. Sin embargo, al profundizar con las respuestas obtenidas, se percibe que no se tiene interconexión entre los eslabones o dimensiones y, por ende, cada departamento maneja las funciones de manera independiente.

Debido a lo anterior, se desean analizar las razones o debilidades que obstaculizan la comercialización a nivel nacional, si la cooperativa cumple con los estándares de los mejores cafés, por su aroma, calidad, precio, certificación entre muchas características, con el propósito de darles algún tipo de solución.

Con la investigación, se pudo concluir que hay fallas en el funcionamiento de CoopeAtenas R.L., pues no se está aplicando una planificación estratégica en relación con la comercialización del café para abarcar el nivel nacional, ya que, a pesar de que la encargada de mercadeo cuenta con metas claras relacionadas con hacia dónde quieren llegar, se muestra, a través de los resultados, que no tienen objetivos claros a corto, mediano y largo plazo, por lo que no se puede llevar de manera acorde.

Es así como, dentro de la investigación, se dan conclusiones y recomendaciones muy importantes para la cooperativa, que le van a permitir colocarse en el panorama que desean ubicarse, concentrándose así en estrategias de mejora que deberían implementar, para ir aclarando el horizonte.

Por tal razón, como planificadora económica y promotora social, aunado a un conjunto de soluciones que se deben implementar, considero que es de suma importancia seguir

un plan de acción que responda a una adecuada planificación estratégica, ya que así podrán ordenar sus objetivos y acciones en el tiempo, permitiendo tener una mayor disposición en la toma de decisiones.

Es así como se recomienda que utilicen, dentro de la planificación estratégica, el modelo Balanced Scorecard o Comando de Mando Integral, ya que, como lo define Hernández (2011), “constituye hoy en día un instrumento teórico e informático altamente útil para el proceso de planificación estratégica de las organizaciones... y a la vez su característica principal es que mide los factores financieros y no financieros del estado de resultados de la empresa” (p. 35).

Dicho instrumento va a permitir un mejor desempeño de la cooperativa y, a la vez, como menciona el autor, enlazar la visión y la estrategia en cinco medidas para el control, las cuales, de acuerdo con Hernández (2011, p. 35), son:

- Resultados financieros.
- Satisfacción de clientes (internos y externos).
- Operación interna (procesos).
- Creatividad, innovación y satisfacción de los empleados.
- Desarrollo de los empleados (competencias).

A continuación, se muestra el modelo del comando de mando integral.

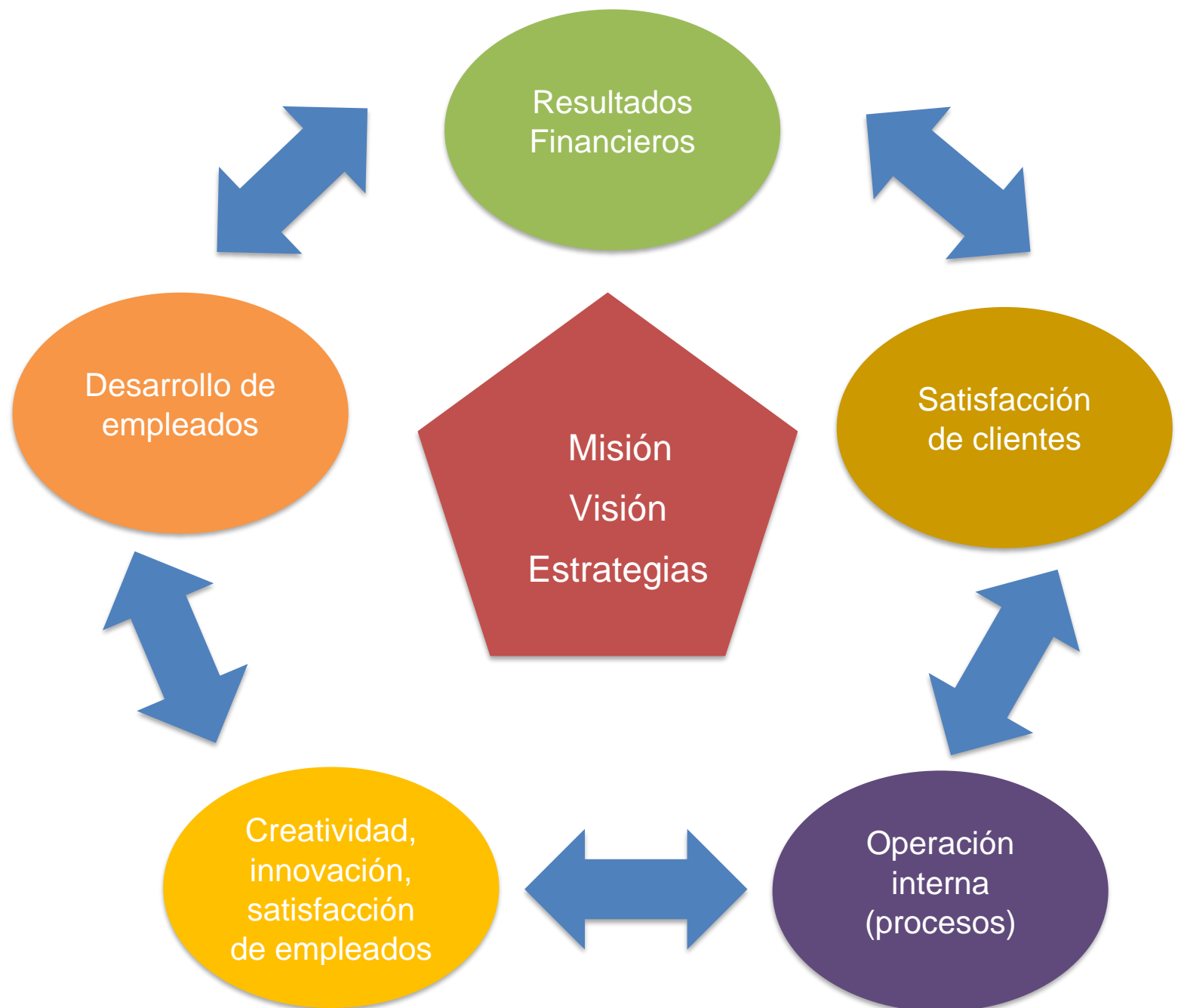


Figura 27 Comando de Mando Integral

Fuente: Elaboración propia con datos de Hernández, 2011.

Con base en este modelo, se deben tomar ocho variables que van a ayudar a evaluar este proceso, como menciona Hernández (2011, p. 36), ellas son:

- ❖ **Misión y visión:** para evaluar, se enfoca en la razón del ser de la organización, valores, ventajas competitivas y el valor agregado que están obteniendo, en conjunto con los principios de la cooperativa.
- ❖ **Objetivos estratégicos:** en este apartado se deben evaluar los objetivos que se tienen contemplados a corto, mediano y largo plazo, incluso se pueden involucrar con objetivos tácticos, que permitan llevar un orden de actividades específicas que deben ir cumpliendo con un tiempo específico.
- ❖ **Oportunidades y amenazas:** se procede a evaluar el entorno tanto interno como externo de la organización que permita analizar el comportamiento a nivel local, nacional e internacional de CoopeAtenas R.L., así como de sus competencias.
- ❖ **Fortalezas y debilidades:** se evalúa el comportamiento de los procesos internos en los diferentes departamentos, mercadeo, recursos humanos, exportación, logística, entre otras. Acá es importante poder visualizarse desde la cadena de valor de café, para ir analizando eslabón por eslabón, ya que el objetivo principal es lograr abarcar una comercialización a nivel nacional.
- ❖ **Estrategia de negocios:** en esta categoría, se valora la composición competitiva de cada producto y el servicio de la organización. Es decir, las características que poseen las marcas propias del café algunas de ellas son: aroma, calidad, certificaciones, y por parte del servicio, si ya conocen las certificaciones, marcas propias y otras funciones que se resaltaban en la investigación.

- ❖ **Estrategias operativas:** se procede a evaluar las actividades para el progreso de cada objetivo estratégico, asimismo, verificar el seguimiento de cómo va el comportamiento de esto.
- ❖ **Plan estratégico:** se miden los avances de programas, así como la implementación del presupuesto en cada departamento, haciendo énfasis en el departamento de comercialización, lo que conlleva a la parte de promoción.
- ❖ **Proyectos específicos:** se evalúan los instrumentos de los proyectos específicos que tiene cada departamento, para, en este caso, concentrarse en el de mercadeo. Las personas encargadas a evaluar y responsables de implementar son los jefes de unidad de cada departamento.

Finalmente, este es el modelo que se plantea para que la cooperativa, CoopeAtenas R.L., el cual puede comenzar a implementar, en conjunto con las recomendaciones que se realizan para llevar a cabo una comercialización a nivel nacional. Es importante que se trabaje de manera dinámica y en conjunto, para así tener congruencia y sintonía con las conclusiones que se lograron abordar.

Trabajar en conjunto, les va a permitir abarcar decisiones que sean de beneficio a través de una planificación estratégica. Lo más importante de esto es dar el seguimiento adecuado a este modelo, con lo que se logrará que la cadena de valor se maneje de manera interconectada.

7. Referencias bibliográficas

Alianza (2002). *Una guía para facilitadores de talleres participativos con ONGs / OBCs que trabajan en VIH/SIDA*. Recuperado de: https://www.aidsalliance.org/assets/000/001/048/fgs0302_Facilitators_guide_sp_original.pdf?1413459083

Andersen, M. (2003). *¿Es la Certificación Algo para Mí? Una Guía Práctica sobre por qué, cómo y con Quién Certificar Productos Agrícolas para la Exportación*. Recuperado de: <http://www.fao.org/docrep/007/ad818s/ad818s08.htm#bm08.1>

Arias y Mena. (2012). *La competitividad de la industria del café de Costa Rica* (tesis de pregrado). Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica.

Barrantes, E, R. (2013). *A la búsqueda del conocimiento científico* (Primera edición). San José, Costa Rica: EUNED.

Barrantes, E, R. (2016). *Investigación: Un camino al conocimiento. Un enfoque Cualitativo, Cuantitativo y Mixto*. (2ª edición), San José, Costa Rica: EUNED.

Cooperativa de Atenas. (2016). *Sobre CoopeAtenas R.L.* Recuperado de: <http://coopeatenas.com/es/sobre-coopeatenas>

Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores y Trabajadores de Comercio Justo. (2019). *Comercio Justo*. Recuperado de: <http://clac-comerciojusto.org/comercio-justo/introduccion/comercio-justo/>

- Cruz y Román. (2012). *Análisis de los procesos de diversificación de las actividades productivas de CoopeAtenas R.L. en el marco de la filosofía cooperativista que le dio origen* (tesis de pregrado). Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica.
- Figuerola, N. (2012). *La Estructura de las 7 S de McKinsey*. Recuperado de: <https://articulosbm.wordpress.com/2012/04/19/la-estructura-de-las-7-s-de-mckinsey/>
- García y Barba. (2011). *Estrategia Competitiva*. Recuperado de: https://competitivestrategy404a.files.wordpress.com/2011/06/ventaja_competitiva_y_cadena_de_valor-informe.pdf
- Gereffi, G. (2001). *Las Cadenas Productivas como Marco Analítico para la Globalización*. *Problemas del Desarrollo*, 32(125), 9-37. Recuperado de: <http://www.revistas.unam.mx/index.php/pde/article/view/7389/6884>
- Gómez, Miguel (2014) *Elementos de estadística descriptiva* (Cuarta edición). San José, costa Rica: EUNED.
- Hernández, C. (2011). *Planificación y Programación* (Segunda edición). San José, Costa Rica: EUNED.
- Izquierdo, J., Rodríguez, M. (2006). *Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)*. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/A0718s/A0718s00.pdf>
- Instituto del Café de Costa Rica. (2018). *Estructura del Sector*. Recuperado de: <http://www.icafe.cr/nuestro-cafe/estructura-del-sector/>

Instituto del Café de Costa Rica. (2018). Informe sobre la actividad cafetalera de Costa Rica. Recuperado de: http://www.icafe.cr/wp-content/uploads/informacion_mercado/informes_actividad/actual/Informe%20Actividad%20Cafetalera.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2015) *Censo Agropecuario*. Recuperado de: <http://www.inec.go.cr/noticia/inec-lanza-atlas-estadistico-agropecuario>.

Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. (2018). *Historia del Cooperativismo*. Recuperado de <http://www.infocoop.go.cr/>

La Nación. (2013). Deterioro del sector agropecuario. *La Nación*. Recuperado de: <https://www.nacion.com/opinion/editorial/deterioro-del-sector-agropecuario/7B7JOCRSHFAY5DKKPRXQDJWFQ4/story/>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2011). *Política de Estado para el Sector Agroalimentario y el Desarrollo Rural Costarricense*. Recuperado de: https://www.inder.go.cr/acerca_del.../politicas.../Politica-sector-agro-2010-2021.pdf

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2010). *Manual de Buenas Prácticas de Manufactura en el Beneficio Bio Café Oro de Tarrazú S.A.* Recuperado de: http://www.mag.go.cr/biblioteca_virtual/bibliotecavirtual/a00205.pdf

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2014). *Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 “Alberto Cañas Escalante”*. San José, CR. Recuperado de: www.mideplan.go.cr/instrumentos/pnd

Ministerio de Planificación y Política Económica. (2018). *MIDEPLAN y Naciones Unidas realizaron taller para el análisis de los ODS vinculados a infraestructura resiliente y ciudades sostenibles*. Recuperado de: <http://www.ods.cr/recursos/noticias/mideplan-y-naciones-unidas-realizaron-taller-para-el-analisis-de-los-ods>

Moore, M. (1998). *Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público*, Barcelona, Paidós.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2012). *Marco de Programación por País 2013-2015. Costa Rica*. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/a-bp519s.pdf>

Ortega, A., Maradiegue, R., Zúñiga, G. y Rodríguez, G. (2015). *Formulación de Proyectos de Inversión. Diagnóstico, Estudio de Mercado y Análisis Técnico*. San José, Costa Rica: EDiNexo.

Parada y Chacón. (2005). Elementos teóricos y metodológicos para el análisis de la competitividad en empresas, sectores productivos y países. *ABRA*, 25 (34), 31-51
Recuperado de: <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/abra/article/view/4193/4034>

Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica. (2018). *Portal Estadístico de Comercio Exterior*. Recuperado de: <http://sistemas.procomer.go.cr/estadisticas/inicio.aspx>

Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica. (2014). *El mercado mundial del café tostado*. Recuperado de: <http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/>

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. (Octava edición). Pearson. Recuperado de:

http://www.academia.edu/10380934/Administracion_8va_Edicion_Stephen_P_Robbins_y_Mary_Coulter

Rainforest Alliance (2017). *Norma para Agricultura Sostenible*. Versión (1.2).

Recuperado de: https://www.rainforest-alliance.org/business/wp-content/uploads/2017/11/03_rainforest-alliance-sustainable-agriculture-standard_sp.pdf

Solano, J. (2017). *Café de Atenas destaca como preferido de los amantes del café en*

Nueva York. Crhoy.com. Recuperado de: <https://www.crhoy.com/economia/cafe-de-atenas-destaca-como-preferido-de-los-amantes-del-cafe-en-nueva-york/>

Starbucks Corporation. (2018). *Café cultivado conforme a prácticas responsables*.

Recuperado de: <http://www.starbucks.es/responsibility/sourcing/coffee>

8. Anexos

Anexo 1. Cuestionario para el personal del Supermercado

CoopeAtenas R.L.

Universidad Nacional
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Planificación y Promoción Social
Año 2018

Cuestionario para Trabajo Final de Graduación

Número de Cuestionario

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer los beneficios que considera el personal del supermercado CoopeAtenas R.L. al obtener los consumidores las marcas del café certificado de la cooperativa y las posibles amenazas a las que se piensan que están expuestos como competidores, con el fin de establecer recomendaciones para la comercialización nacional del producto.

Introducción. Buenos días/ Buenas tardes. Soy estudiante de la carrera de Planificación Económica y Social de la Universidad Nacional y me encuentro realizando el trabajo final de graduación denominado: Propuesta para la comercialización a nivel nacional del café certificado, caso CoopeAtenas R.L., Costa Rica. Agradezco la colaboración, la encuesta es de corta duración y totalmente confidencial.

1. Sexo F M

2. Educación

Ninguna Secundaria Incompleta Universidad Incompleta
 Primaria Incompleta Secundaria Completa Universidad Completa
 Primaria Completa Parauniversitario

3. ¿Cuál es su edad actual?
1. () Entre 18 y 25 años
 2. () Entre 26 y 33 años
 3. () Entre 34 y 41 años
 4. () Más de 42 años
4. ¿Cuántos años tiene de trabajar aquí?
1. () Menos de un año
 2. () Entre uno y cinco años
 3. () Entre seis y diez años
 4. () Más de diez años
5. ¿Conoce que son las certificaciones de café?
1. () Sí
 2. () NO **Pasar a la pregunta 7**
6. ¿Con cuántas certificaciones cuenta la cooperativa de Atenas?
- () 1. Una
 - () 2. Dos
 - () 3. Tres
 - () 4. Cuatro
7. ¿Conoce los beneficios hacia los productores con el comercio justo?
- () 1. Sí
 - () 2. NO
8. ¿Usted les explica a los consumidores que el café de CoopeAtenas RL cuenta con certificaciones?
- () 1. Sí
 - () 2. NO
9. ¿Podría indicar el nombre de las marcas propias del café de CoopeAtenas?
-

10. ¿Considera que deben venderse en otros supermercados el café?

1. Sí

2. NO **Pasar a la pregunta 11**

10.1 ¿Por qué piensa así?

11. ¿Cuál es la marca de café que compran más en CoopeAtenas RL?

1. () REY

3. () La Villa

2. () 1820

4. () Leyenda

5. () Britt

6. () Marca propia

7. () Otro

12. ¿Usted estaría dispuesto a pagar más por un café certificado conteniendo los mismos gramos que un café convencional?

() 1. Sí

() 2. NO

13. ¿Por qué convencería al consumidor a usar las marcas certificadas de CoopeAtenas RL?

¡Muchas gracias!

Anexo 2. Cuestionario para los consumidores del Supermercado

CoopeAtenas R.L.

Universidad Nacional
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Planificación y Promoción Social
Año 2019

Cuestionario para Trabajo Final de Graduación

Número de Cuestionario: _____

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer los beneficios que considera los consumidores al comprar los productos de café del supermercado CoopeAtenas R.L. así como las posibles amenazas a las que se piensan que están expuestos como competidores, con el fin de establecer recomendaciones para la comercialización nacional del producto.

Introducción. Buenos días/ Buenas tardes. Soy estudiante de la carrera de Planificación Económica y Social de la Universidad Nacional y me encuentro realizando el trabajo final de graduación denominado: Propuesta para la comercialización a nivel nacional del café certificado, caso CoopeAtenas R.L., Costa Rica. Agradezco la colaboración, la encuesta es de corta duración y totalmente confidencial.

1. Sexo () F () M

2. ¿Quién compra?

Jefe Hogar ()

Ama de Casa ()

Hijo ()

3. ¿Cuál es su edad actual?
1. () Entre 18 y 25 años
 2. () Entre 26 y 33 años
 3. () Entre 34 y 41 años
 4. () Más de 42 años
4. ¿Cuántos años tiene de comprar aquí?
1. () Menos de un año
 2. () Entre uno y cinco años
 3. () Entre seis y diez años
 4. () Más de diez años
5. ¿Conoce las marcas propias de café que cuenta la cooperativa de Atenas?
- () 1. Sí
 - () 2. No
6. A continuación marque con X la marca y el motivo del porqué compra ese café

Marca	Precio	Calidad	Aroma	Certificaciones	Ayuda Social	Responsabilidad Ambiental	Otro
1-REY							
2-1820							
3-BRITT							
4-LEYENDA							
5-Montaña							
6-La Villa							
7-La Villa Diamante							
8-Ateneo							
9-Villa Real							

7. ¿Cómo considera las acciones de publicidad realizadas a las marcas de café de CoopeAtenas R.L.?
1. () Excelente
 2. () Muy bueno
 3. () Bueno
 4. () Regular
 5. () Malo
6. ¿Cómo considera las acciones de promoción realizadas a las marcas de café de CoopeAtenas R.L.?
1. () Excelente
 2. () Muy bueno
 3. () Bueno
 4. () Regular
 5. () Malo
7. ¿En cuál de los siguientes rangos de ingreso mensual se ubica el **ingreso familiar**?
- () 1. Menos de 100.000 colones mensuales
 - () 2. De 101.000 a 250.000 colones mensuales
 - () 3. De 300.000 a 500.000 colones mensuales
 - () 4. De 500.000 a 1.000.000 colones mensuales
 - () 5. Más de 1.000.000 colones mensuales

Anexo 3. Cuestionario para las y los productores de la cooperativa

CoopeAtenas R.L.

Universidad Nacional
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Planificación y Promoción Social
Año 2019

Cuestionario para Trabajo Final de Graduación

Número de Cuestionario:

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer los beneficios que considera los productores de CoopeAtenas R.L. con respecto a las certificaciones y las posibles amenazas a las que se piensan que están expuestos como caficultores, con el fin de establecer recomendaciones para la comercialización nacional del producto.

Introducción. Buenos días/ Buenas tardes. Soy estudiante de la carrera de Planificación Económica y Social de la Universidad Nacional y me encuentro realizando el trabajo final de graduación denominado: Propuesta para la comercialización a nivel nacional del café certificado, caso CoopeAtenas R.L., Costa Rica. Agradezco la colaboración, la encuesta es de corta duración y totalmente confidencial.

1- Sexo F M

2- Educación

Ninguna Secundaria Incompleta Universidad Incompleta
 Primaria Incompleta Secundaria Completa Universidad Completa
 Primaria Completa Parauniversitario

3- ¿Cuál es su edad actual?

1. Entre 18 y 25 años
2. Entre 26 y 33 años

3. () Entre 34 y 41 años

4. () Más de 42 años

4- ¿Cuántos años tiene de formar parte en la Cooperativa?

1. () Menos de un año

2. () Entre uno y cinco años

3. () Entre seis y diez años

4. () Más de diez años

5- ¿Cuenta con contrato de alguna certificación?

1. () SÍ 2. () NO

6- ¿Ha recibido la prima del comercio justo?

1. () SÍ 2. () NO

1. ¿Recibe un precio mínimo cuando los precios del mercado son bajos?

() SÍ 2. () NO

7- ¿Recibe capacitaciones técnicas por parte de las certificaciones?

1. () SÍ ¿Cuál? _____ 2. () NO

8- ¿Recibe insumos como maquinarias y abonos para las cosechas por parte de las certificaciones?

1. () SÍ ¿Cuál? _____ 2. () NO

9- Con qué frecuencia realizan auditorías en las fincas los técnicos de las certificaciones

() 1. Muy frecuentemente

() 2. Frecuentemente

- 3. Ocasionalmente
- 4. Raramente
- 5. Nunca

10-¿En las asambleas y reuniones que tan probable se toma las decisiones de los productores?

- 1. Casi siempre
- 2. Usualmente
- 3. Nunca

11-¿Considera que trabaja con responsabilidad ambiental?

1. SÍ 2. NO

12. ¿Considera que las certificaciones han contribuido de manera justa a su crecimiento?

1. SÍ ¿Cómo? _____ 2. NO

¡Muchas gracias!

Anexo 4. Cuestionario a Encargada de Mercadeo de CoopeAtenas R.L.

Mariana Marín

Universidad Nacional
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Planificación y Promoción Social
Año 2019

Cuestionario para Trabajo Final de Graduación

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer el funcionamiento y beneficios que se considera desde el departamento de mercadeo en CoopeAtenas R.L. al obtener los consumidores las marcas del café certificado de la cooperativa y las posibles amenazas a las que se encuentran expuestos como competidores, con el fin de establecer recomendaciones para la comercialización nacional del producto.

Introducción. Buenos días. Soy estudiante de la carrera de Planificación Económica y Social de la Universidad Nacional y me encuentro realizando el trabajo final de graduación. Agradezco la colaboración, la encuesta es de corta duración y totalmente confidencial.

1. ¿Cuántos años tiene de trabajar aquí?
 1. () Menos de un año
 2. () Entre uno y cinco años
 3. () Entre seis y diez años
 4. () Más de diez años
2. ¿Conoce la importancia de las certificaciones de café?

() 1.Sí () 2.NO **Pasar a la pregunta 3**

2.1 ¿Cuáles podrían ser sus beneficios?

3. ¿Qué entiende por comercio justo?

