

Cuaderno de Política Económica

001-2022



Empresas tostadoras de café: caracterización, estrategias y problemas que enfrentan. Análisis comparativo: GAM y regiones cafetaleras de Los Santos y Valle Occidental, Costa Rica

Cuaderno de Política Económica



Universidad Nacional

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

Título

Empresas tostadoras de café: caracterización, estrategias y problemas que enfrentan. Análisis comparativo: GAM y regiones cafetaleras de Los Santos y Valle Occidental, Costa Rica

*Autor: Rafael A. Díaz Porras, Antonio Delgado Ballesterero, Keylor Villalobos Moya, Gerardo Jiménez Porras
Asistentes: Jesús Jiménez Naranjo, procesamiento y análisis; Juana González Díaz, realización de la encuesta*

Setiembre 2022

Heredia, Costa Rica

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

Equipo Editorial

Coordinador Editorial	Rafael Díaz Porras, PhD.
Comité Editorial	Daniela García Sánchez, PhD. Fernando Sáenz Segura, PhD Suyen Alonso Ubieta, MSc Rafael Díaz Porras, PhD
Curadora	Adriana Alvarado Romero, MAE
Diagramación	Katherine Jara Siles, Bach.

338.476 639 3
D542e

Díaz Porras, Rafael Antonio.

Empresas tostadoras de café: caracterización, estrategias y problemas que enfrentan : análisis comparativo: GAM y regiones cafetaleras de Los Santos y Valle Occidental, Costa Rica / Rafael Antonio Díaz Porras, Antonio Delgado Ballester, Keylor Villalobos Moya, Gerardo Jiménez Porras; Jesús Jiménez Naranjo; Juana González Díaz -- Heredia, Costa Rica : CINPE, 2022.

1 recurso en línea (85 páginas) -- (número 001-2022).

Versión digital.

Jesús Jiménez Naranjo realizó el procesamiento y análisis.

Juana González Díaz realizó la encuesta.

ISSN 2215-6186

1. CAFÉ 2. ESTRATEGIA EMPRESARIAL 3. VALLE OCCIDENTAL
4. ZONA DE LOS SANTOS 5. GRAN ÁREA METROPOLITANA 6.
COSTA RICA I. Delgado Ballester, Antonio II. Villalobos Moya, Keylor
III. Jiménez Porras, Gerardo IV. Jiménez Naranjo, Jesús V. González
Díaz, Juana VI. Título.

TABLA DE CONTENIDO



Resumen	1
1 Introducción.....	4
2 Metodología.....	5
2.1 La entrevista.....	6
2.2 La muestra.....	7
3 Resultados.....	11
3.1 Características de las empresas	11
3.1.1 Género y puesto de los entrevistados	11
3.1.2 Tipificación de las empresas.....	13
3.2 Compra de café	16
3.2.1 Formas de Abastecimiento para el proceso de café tostado	16
3.2.2 Uso de la Clasificación del ICAFE.....	18
3.2.3 Otros Requerimientos de los tostadores	21
3.3 Producción: proceso de tostado	22
3.3.1 Producción y proveedores.	22
3.4 Comercialización	25
3.4.1 Orientación al mercado interno en la comercialización	25
3.4.2 Los puntos de venta	26
3.4.3 Ubicación respecto Empresas o marcas de referencia.....	33
3.5 Aspectos operativos de las empresas	36



3.5.1	Contratación de procesos: compra y venta	36
3.5.2	Planeamiento: Estrategias de acuerdo con el plazo	38
3.5.3	Instancias de representatividad	39
3.5.4	Tipo de Asistencia recibida y demandada	41
3.6	FODA de la industria	43
3.6.1	Debilidades y fortalezas en el Proceso de compra	43
3.6.2	Debilidades y Fortalezas en el proceso de tostado	45
3.6.3	Debilidades y Fortalezas en la comercialización.....	47
3.7	Covid-19: afectaciones.....	52
4	Conclusiones.....	53
5	Bibliografía.....	57



ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Costa Rica. Información general de la muestra. Regiones GAM, Occidente y Los Santos.	10
Cuadro 2.	Costa Rica: Género y puesto de los entrevistados en la muestra total. Regiones GAM, los Santos y Valle Occidental.....	11
Cuadro 3.	Costa Rica: Puesto por género según región. Regiones GAM, los Santos y Valle Occidental.....	12
Cuadro 4.	Costa Rica: Gestión y tipos de según región. Regiones GAM, los Santos y Valle Occidental.....	13
Cuadro 5.	Costa Rica: Empresas tostadoras por tipo de gestión y especialización (% en total regional y muestra). Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.	15





Cuadro 6. Costa Rica: Empresas tostadoras por tipo de gestión según especialización en productos. (% en total regional por producto). Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental..... 16

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Costa Rica: Concentración de las empresas tostadoras 2021. Regiones Valle Occidental y Los Santos 8

Figura 3. Costa Rica: Tipo de empresa. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental... 14

Figura 4. Costa Rica: Uso de la clasificación del ICAFE de las preparaciones en el beneficiado por las empresas tostadoras al adquirir café en pergamino. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental..... 18

Figura 5. Costa Rica: Calidades de café oro compradas por las empresas tostadoras encuestadas. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental. 20

Figura 6. Costa Rica: Tipos de requerimientos de los tostadores para la compra de café oro: cantidad de menciones. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental. 22

Figura 7. Costa Rica: Distribución porcentual de los niveles de producción de los años 2017-2019 (En kg. por año). Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental. 24

Figura 8. Costa Rica: Intensidad de orientación de Mercado Interno. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental..... 26

Figura 9. Costa Rica: Estrategia con la marca de mayor venta, por mayor cantidad de mención en las respuestas. Regiones GAM, los Santos y Valle Occidental. 29

Figura 10. Costa Rica: Estrategia con la marca estrella, por mayor cantidad de mención en las respuestas. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental. 30

Figura 11. Costa Rica: Uso de certificaciones. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental..... 31



Figura 12. Costa Rica: Controles de calidad del café tostado. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.	33
Figura 13. Costa Rica: Percepciones sobre el papel del ICAFE. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.	40
Figura 14. Costa Rica: Instancias de representación en las negociaciones de políticas. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.	41
Figura 15. Costa Rica: Necesidad de algún tipo de asistencia institucional. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.....	42
Figura 16. Costa Rica: Tipo de asistencia requerida, frecuencia absoluta y relativa. Regiones Los Santos y Valle Occidental.....	43

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Costa Rica: Concentración de las empresas tostadoras 2021. Regiones Valle Occidental y Los Santos.	9
Gráfico 2. Costa Rica: Índice de importancia de los puntos de venta para las empresas tostadoras. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.	27
Gráfico 3. Costa Rica: Marcas de referencia por buenas prácticas con mayor cantidad de menciones, por región encuestada. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.	35
Gráfico 4. Costa Rica: Competidores más fuertes: frecuencia absoluta por región. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.	36
Gráfico 5. Costa Rica: Contratación externa a la empresa de procesos (porcentaje de mención). Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.	37
Gráfico 6. Costa Rica: Servicios productivos ofrecidos por las empresas tostadores según frecuencia. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.....	38
Gráfico 7. Costa Rica: Debilidades en el proceso de tostado. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.	46



Gráfico 8. Costa Rica: Fortalezas en el proceso de tostado. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental. 47

Gráfico 9. Costa Rica: Debilidades de la empresa en la comercialización. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental..... 48

Gráfico 10. Costa Rica: Fortalezas de la empresa en la comercialización. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental..... 49

Gráfico 11. Costa Rica: Oportunidades de Mercado. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental..... 50

Gráfico 12. Costa Rica: Necesidad de nuevas estrategias comerciales. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental..... 51

Gráfico 13. Costa Rica: Afectaciones con la Covid-19. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental..... 52



RESUMEN



En este documento se presentan los resultados de la encuesta aplicada a empresas tostadoras de café en Costa Rica, durante los meses de octubre 2020 y marzo 2021, cuyo objetivo fue clarificar sobre la forma en que estas operan tanto en sus objetivos, estrategias y organización.

Al no existir un registro completo se recurrió a un rastreo en las redes sociales y documentos para generar una lista de empresas relacionadas con el tostado. Para el cumplimiento de los objetivos del proyecto se focalizó la aplicación de la encuesta en tres espacios. Por una parte, la GAM, como núcleo que concentra la mayor parte de las empresas de corte industrial y especializadas en la actividad de tostado. Por otra parte, se incluyeron dos zonas cafetaleras que incorporan la relación producción de café y la fase industrial.

Los resultados obtenidos refieren a las características organizativas de las empresas tostadoras, las tendencias en el proceso de producción, las estrategias de provisionamiento de insumos y comercialización, la construcción de un FODA reflexionado por las propias empresas. Asimismo, se proponen una serie de sugerencias a la institucionalidad y las empresas del sector de café tostado de Costa Rica.



ABSTRACT



This document presents the results of a survey applied to coffee roasting companies in Costa Rica, during the months of October 2020 and March 2021, whose objective was to clarify the way in which they operate both in their objectives, strategies and organization.

In the absence of a complete registry, a search of social networks and documents was used to generate a list of companies related to roasting. To meet the objectives of the project, the application of the survey focused on three spaces. On the one hand, the GAM, as a nucleus that concentrates most of the industrial companies specialized in the roasting activity. On the other hand, two coffee growing areas were included to incorporate the relationship between coffee production and the industrial phase.

The results obtained refer to the organizational characteristics of the roasting companies, the trends in the production process, the input supply and marketing strategies, the construction of a SWOT with self-perceptions of the companies. Likewise, a series of suggestions are proposed to institutions and companies in the roasted coffee sector in Costa Rica.



BIOGRAFÍA DE LOS AUTORES



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

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

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

Gerardo Jiménez Porras, Dr. en Economía, catedrático del Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (CINPE). Correo electrónico gerardo.jimenez.porras@una.ac.cr

Se agradece el apoyo del Bach. Jesús Jiménez Naranjo y la MGCI Juana González Díaz como asistentes de investigación.



INTRODUCCIÓN

En este documento se presentan los resultados de la encuesta aplicada a empresas tostadoras de café en Costa Rica, durante los meses de octubre 2020 y marzo 2021. Esta actividad es parte del Proyecto 0014-19 Mercado interno y desarrollo productivo: caso del café tostado y torrefacto en Costa Rica, cuyo objetivo es analizar la evolución reciente de la industria de café torrefacto de Costa Rica en su significado para el desarrollo productivo del sector cafetalero y sus repercusiones en el desarrollo local rural, para derivar lecciones y lineamientos de políticas de desarrollo para el sector cafetalero y el mercado interno.

La realización de la encuesta y su análisis se constituye en el tercer producto del proyecto, que en su fase previa publicó el *Cuaderno de Política Económica*. La industria de café tostado de Costa Rica en el contexto de la industrialización y el desarrollo (<http://hdl.handle.net/11056/19295>) en el que se ubica la industria del café tostado en el vínculo industrialización y desarrollo. Un segundo producto lo constituyó el *Cuaderno de Política Económica* Panorama de la industria de café tostado de Costa Rica (<http://hdl.handle.net/11056/22273>) en el cual se presenta un panorama general de la industria del café tostado de Costa Rica. De este último se utiliza la tipología de empresas que se dedujo, para organizar algunas respuestas de la encuesta.

En el documento se presentan los resultados de la encuesta aplicada a una muestra de empresas tostadoras, con el propósito de clarificar sobre la forma en que operan estas, tanto en sus objetivos, estrategias de comercialización y organización. En ese sentido los objetivos de la encuesta fueron:

- Determinar las características organizativas de las empresas tostadoras.
- Conocer las tendencias en el proceso de producción
- Distinguir las estrategias de provisionamiento de insumos y comercialización.
- Establecer la valoración del FODA reflexionado por las propias empresas.



El documento se organiza con la siguiente estructura: en la sección 2 se presenta la metodología, la presentación de los resultados de la encuesta, en la sección 3, y finalmente, en la sección 4 se proponen las principales conclusiones.

1 Marco conceptual y metodología

1.1 Marco conceptual

La entrevista se elaboró considerando los siguientes elementos conceptuales que determinan el análisis de los resultados.

Competitividad en la cadena de valor agregado.

La empresa tostadora se concibe en el contexto de la cadena de valor (Díaz y Pelupessy, 2015), en lo referido a la ubicación en el sistema de creación de valor, procesos que integra, los canales de comercialización, y el nivel de gobernanza que tiene al operar interactivamente con proveedores y compradores.

Asimismo, se considera la vinculación que existe entre la competitividad y los procesos de escalamiento en las cadenas de valor, que mantienen o mejoran la posición de las empresas en ellas. Se identifican cuatro tipos de escalamiento: del proceso productivo, del producto, mejoramiento funcional y por mejoramiento intersectorial (Díaz Porras & Hartwich, 2005, págs. 38-41). Este estudio se vincula con el escalamiento funcional y el intersectorial. El primero consiste en incorporar en la organización productiva un proceso que implica para los actores avanzar en la cadena hacia el consumidor, como lo es la actividad de tostado, que aporta al mejoramiento de la competitividad. El escalamiento intersectorial, para muchos de los actores de la industria significa una estrategia de diversificación productiva, participando



simultáneamente en varias cadenas de valor, para desarrollar su competitividad a partir de esta condición. Estas situaciones se distinguen en Díaz et al (2021).

Mercados locales y cadenas cortas.

La industria de café tostado consiste en la industrialización de un producto agrícola de origen rural. Le es consustancial, como toda industria agroalimenticia, el constituirse en espacio de encadenamientos tanto en el ámbito urbano como en el rural, creando posibilidades para potenciar la comercialización de recursos locales (Albuquerque, 2004).

En esta línea, la industrialización del café provee dos aristas para el desarrollo. Por una parte, el papel de las estrategias utilizadas por los agentes productivos para generar competitividad y rentabilidad, que involucra el desarrollo de recursos; y por otra parte, el impulso a la maximización de las actividades económicas locales.

Estrategias empresariales, competencia y cadenas cortas.

La industria del tostado del café de Costa Rica está compuesta por Empresas grandes de origen alimentario, las no especializadas en café, las especializadas, organizaciones productoras de café (cooperativas) y PYMES (Díaz, Delgado y Villalobos, 2021). Sus características y estrategias de comercialización, en términos de los alcances y estrategias comerciales utilizadas son objeto de la encuesta que se aplicó.

El alcance de la comercialización es importante para ubicar las proyecciones de las empresas hacia los mercados al nacional o el internacional. Particularmente, en el nivel nacional y local, se considera la escala de las cadenas cortas, junto a aspectos institucionales que involucran relaciones entre empresas y relaciones de poder (Jansen, et al. Van Tilburg. 1996).

1.2 Metodología.

La entrevista.

El instrumento que se utilizó para la recolección de información (ver anexo) consta de preguntas sobre los siguientes temas:



- Organización empresarial: datos generales, fuente de capital y categorización de gestión.
- Estrategia competitiva de las empresas: estrategias de aprovisionamiento, calidades de café compradas, uso de sistemas informáticos y tipos de clientes.
- Auto percepción de las fortalezas y debilidades de la empresa respecto al aprovisionamiento, procesamiento, comercialización e inversión en planta y equipo.

La muestra.

Durante el año 2020 se realizó la construcción de un registro de las empresas tostadoras, mediante una combinación de fuentes. Al no existir un registro completo se recurrió a un rastreo en las redes sociales y documentos para generar una lista de empresas relacionadas con el tostado. A finales del 2020, se complementó el esfuerzo con el listado de compradores de café para el mercado local del ICAFE. De esta forma se logró establecer un listado con un total de 121 empresas que se utilizaron como marco muestral, tanto para el desarrollo de esta investigación, como para otros estudios regionales que se desarrollan en el marco del proyecto.

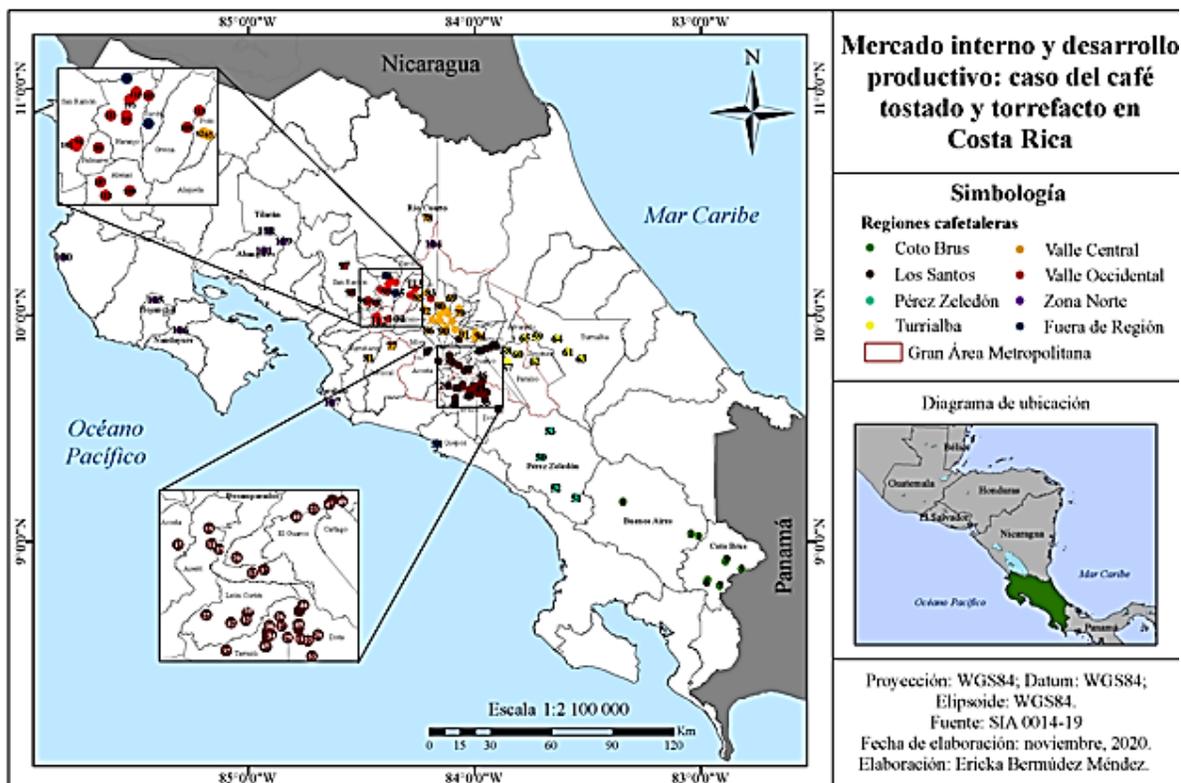
Para el cumplimiento de los objetivos del proyecto se focalizó la aplicación de la encuesta en tres espacios. Por una parte, la GAM,¹ como núcleo que concentra la mayor parte de las empresas de corte industrial y especializadas en la actividad de tostado. En el mapa siguiente se muestra la concentración de empresas tostadoras en este espacio.

¹ La GAM está constituida por los cantones ubicados entre las estribaciones de la Cordillera Volcánica Central en Heredia y Alajuela Norte; las montañas de Aserrí (Provincia de San José) al Sur; al Este el cantón de Paraíso (Provincia de Cartago); y al oeste el cantón de Atenas (Provincia de Alajuela). Está conformado por la mayor parte de los cantones de San José, Heredia y Cartago, más tres de Alajuela.



Figura 1

Costa Rica: Concentración de las empresas tostadoras 2021. Regiones Valle Occidental y Los Santos



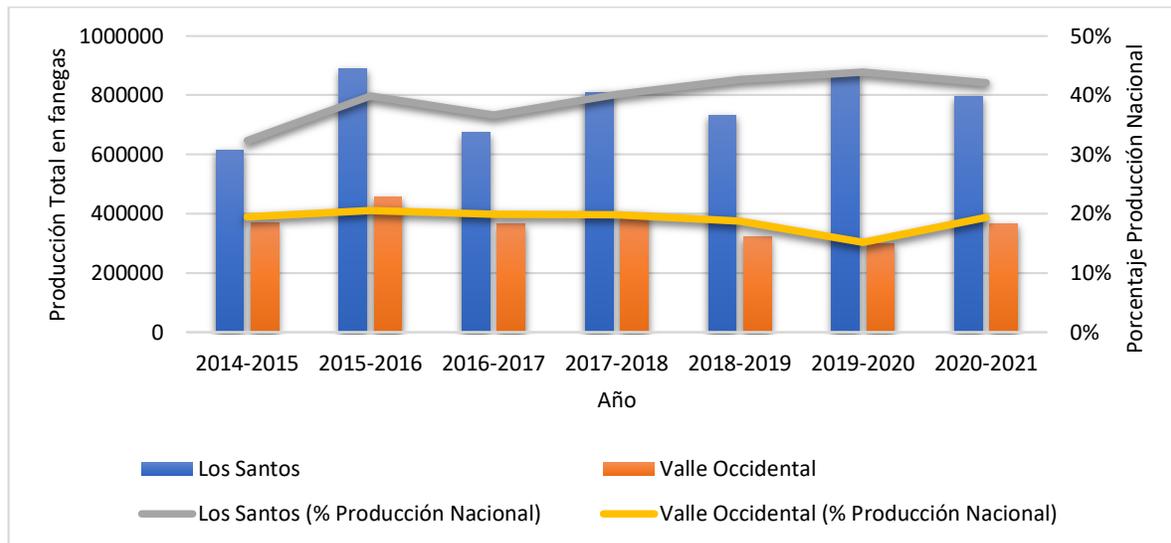
Nota: Díaz et al. 2021.

Por otra parte, se escogieron dos espacios regionales de producción agrícola de café, en los cuales se visualizaría la relación de la industria del tostado con el espacio local – rural. Para ello se escogió las regiones cafetaleras de Los Santos y Valle Occidente, establecidos por el ICAFE. Ambas escogidas por la importancia actual de su producción, como se observa en el gráfico 1, siendo que Los Santos constituyen la región de mayor producción de Costa Rica, con participación entre 35 y 40 %. Por su parte la Región Valle Occidental significa alrededor del 20% de la producción nacional. Entre ambas se cubre el 60%.



Gráfico 1

Costa Rica: Participación nominal (fanegas) y porcentual según producción nacional, 2014-2021. Regiones Valle Occidental y Los Santos



Nota. elaborado con datos del ICAFE 2021.

Debido a la disponibilidad del registro de empresas detectadas mediante fuentes del ICAFE y las redes sociales, se decidió realizar un censo, en cada una de las regiones con la pretensión de entrevistar todas las empresas. Dicho proceso se realizó entre los meses de octubre 2019 y marzo 2020, mediante entrevista vía plataformas virtuales (*Zoom, Teams, WhatsApp*) debido a las restricciones de distanciamiento establecida en medio de la pandemia por el Ministerio de Salud y disposiciones de operación laboral de UNA. En el cuadro 1 se presentan los resultados de la aplicación del formulario.



Cuadro 1

Costa Rica. Información general de la muestra. Regiones GAM, Occidente y Los Santos

	Número de Empresas en registro	Empresas entrevistadas, número y porcentaje	Empresas No entrevistadas número y porcentaje
GAM	37 (38.5%)	24 (37%)	13 (35% de la GAM)
Occidente	19 (19.8%)	13 (20%)	6 (32% de Occidente)
Los Santos	40 (41.7%)	28 (43%)	12 (30% de los Santos)
Total	96 (100%)	65 (100%)	

Nota. Encuesta a empresas tostadoras de café, Costa Rica, 2020-2021

Para el contacto a las tostadoras se contó con el apoyo de la Cámara de Tostadores de Costa Rica con sus afiliadas y el contacto directo. El nivel de respuesta fue entre 65 y 70%, siendo manifiesto que para muchas empresas grandes no fue de su interés atender la solicitud de información.

En términos de un esquema de muestreo aleatorio simple la cantidad de empresas entrevistadas representan aproximadamente el 8% de error de muestreo. Aunque inicialmente se pensó en realizar un censo, debido a que no todas las empresas estuvieron anuentes a responder, se procedió a recolectar la información en una muestra que representa adecuadamente la población (cuadro 1).

Con las respuestas respecto a la calidad del grano en las compras, la importancia de los puntos de venta, la orientación de las ventas por mercado, tipo de clientes, estructura de compras de café se elaboraron índices para profundizar el análisis.

En la siguiente sección se presentan los resultados de las entrevistas, agrupados según las temáticas mencionadas anteriormente.



2 Resultados



La exposición de los resultados de la encuesta se realiza a partir de la presentación de características generales de las empresas. Luego se presentan los resultados siguiendo los temas más relevantes de la cadena de valor recorriendo la fase de abastecimiento de materia prima, la producción de café tostado, la comercialización, y aspectos operativos al interior de las empresas. Finalmente se presentan resultados de las valoraciones en un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). A ello se agrega un breve análisis de las afectaciones percibidas por las empresas tostadoras por la pandemia del COVID-19.

2.1 Características de las empresas.

En el siguiente apartado se abordan algunas características de los entrevistados, que denotan tanto en relación con el género y la función que tiene en la empresa. Por otra parte, se consideran características de la empresa propiamente. La información se presenta según la región cafetalera, sean Los Santos, el Valle Occidental o la GAM.

2.1.1 Género y puesto de los entrevistados.

De las 58 empresas que se consultaron, se entrevistaron a 23 gerentes (40%) y 17 propietarios (29%), por lo que la información que se presenta proviene de los responsables directos de las empresas. En el instrumento se preguntó por el género del entrevistado resultando que 73% (43) son hombres, y el total de mujeres entrevistadas es de 15 y representa el 25%. Es interesante observar que, de los 17 propietarios entrevistados, más de una tercera parte (35%) son mujeres.

Cuadro 2

Costa Rica: Género y puesto de los entrevistados en la muestra total. Regiones GAM, los Santos y Valle Occidental

Puesto	Hombre	%	Mujer	%	Otro	Total	%
Gerencial o administrativo	18	42%	5	33%	1	24	41%
Propietario	11	26%	6	40%		17	29%
Otro (Persona a cargo)	14	33%	4	27%		18	31%



Total	43	100%	15	100%	1	59	100%
%	73%		25%		2%		

Nota. Encuesta a empresas tostadoras de café, Costa Rica, 2020-2021.

En el cuadro 3 se presenta por región la composición de las personas entrevistadas por puesto, género y región. En la primera sección del cuadro se presentan los datos absolutos de la cantidad de entrevistados por puesto y género. El comportamiento es similar al comportamiento general visto en el cuadro anterior, en el sentido que los hombres tienen una mayor participación en los puestos por región.

En la segunda sección del cuadro se presentan los datos en términos relativos, observando la composición de sexo en cada puesto, para cada región. Se observa que en la función gerencial la mayor participación la tienen los hombres en Los Santos y la GAM. En la línea de los propietarios en general dominan los hombres, con la excepción del Valle Occidental donde la situación es paritaria.

Finalmente, en la última sección del cuadro se presenta la estructura de participación por puesto en forma vertical, es decir con totales regionales. La mayor participación en los puestos de los hombres se da en la función gerencial en Los Santos 43%, en tanto que la mayor participación de las mujeres se da en la GAM en las funciones gerenciales o de propietarias (50%).

Cuadro 3

Costa Rica: Puesto por género según región. Regiones GAM, los Santos y Valle Occidental

Puesto	Los Santos		Occidental		GAM		Total	
	H	M	H	M	H	M	H	M
Frecuencia								
Gerencial o administrativo	9	2	2	1	7	2	18	5
Propietario	5	2	2	2	4	2	11	6
Otro	7	3	3	1	4		14	4
Total	21	7	7	4	15	4	43	15

Participación por puesto y sexo en cada región



Puesto	Los Santos		Occidental		GAM		Total	
	H	M	H	M	H	M	H	M
Gerencial o administrativo	82%	18%	50%	25%	78%	22%	78%	22%
Propietario	71%	29%	50%	50%	67%	33%	65%	35%
Otro	70%	30%	75%	25%	100%		78%	22%
% Región	75%	25%	58%	33%	79%	21%	74%	26%
Participación por puesto en total regional por género								
Gerencial o administrativo	43%	29%	29%	25%	47%	50%	42%	33%
Propietario	24%	29%	29%	50%	27%	50%	26%	40%
Otro	33%	43%	43%	25%	27%	0%	33%	27%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Nota. Encuesta a empresas tostadoras de café, Costa Rica, 2020-2021.

2.1.2 Tipificación de las empresas.

2.1.2.1 Tipo de gestión de las empresas por tipo de capital.

Un aspecto de interés en esta investigación se refiere al tipo de capital con la que opera la empresa, esto para efectos de comprender sus objetivos y los niveles de integración productiva que representan.

En el cuadro 4 se observa que la mayoría de las empresas son de propiedad nacional, aunque en la GAM se tiene una mayor participación de capital mixto.

Cuadro 4

Costa Rica: Gestión y tipos de según región. Regiones GAM, los Santos y Valle Occidental

Tipo de capital	Los Santos		Valle Occidental		GAM		Total	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Nacional	27	96.0	12	92.0	16	84.0	55	92.0
Mixto	1	4.0	1	8.0	3	16.0	5	8.0
Total Región	28	100.0	13	100.0	19	100.0	60	100.0

Nota. Encuesta a empresas tostadoras de café, Costa Rica, 2020-2021.



2.1.2.2 Tipo de gestión.

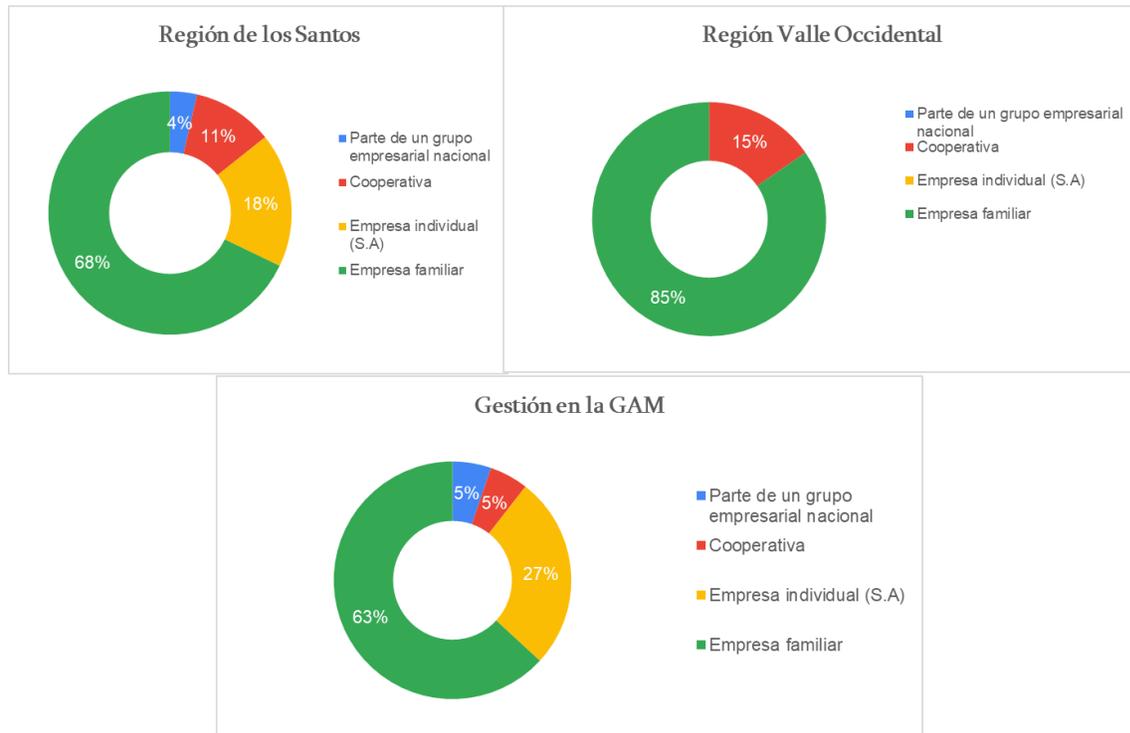
En la figura 2 se presentan las empresas tostadoras según el tipo de organización empresarial, sean parte de un grupo empresarial nacional, cooperativas, empresas familiares o empresas individuales (sociedades anónimas). La forma de organización refleja en parte el tipo de estrategia con que participan en la industria.

Se observa que en la región Valle Occidental predominan las empresas de propiedad familiar con un 85%. Las empresas de propiedad individual tienen un mayor peso en la GAM (27%). En lo referente a la GAM, al igual que en Los Santos se presenta toda la gama de organizaciones, en la que también predominan las empresas familiares (83%).

La participación de las empresas que forman parte de un grupo empresarial nacional es mínima, un caso en Los Santos y otro en la GAM.

Figura 2

Costa Rica: Tipo de empresa. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.



Nota. Encuesta a empresas tostadoras de café, Costa Rica, 2020-2021.



2.1.2.3 Tipo de gestión y especialización.

En el cuadro 5 se abordan los datos sobre el tipo de gestión y la especialización que tienen las empresas entrevistadas en Los Santos, Valle Occidental, como regiones cafetaleras y la GAM. Interesó en el análisis el grado de especialización de las empresas en términos de ofrecer a los consumidores solo café o una variedad de otros productos o servicios. En el cuadro se muestran porcentajes en el total de la muestra por región y en general, a efectos de mostrar el énfasis regional de las tostadoras en especializarse o diversificar. En efecto, en el total de la muestra, el 55% de las empresas se especializan en café y por complemento un 45% comercia otros productos junto al café, lo cual es significativo.

Se observan algunas diferencias entre regiones. En la Región de Los Santos se presenta el porcentaje más alto de sus empresas que se especializan en ofrecer solamente café (64%) de la cuales la mayor parte son empresas familiares. En contraste en la Región Valle Occidental y la GAM se presentan porcentajes más altos de empresas que comercializan también otros productos, con 54% y 53% respectivamente, siendo las empresas familiares las más numerosas con esta estrategia (46% y 32% respectivamente). Esto constituye un componente mayor de diversificación comercial.

Cuadro 5

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

Tipo de Gestión	Valle							
	Los Santos		Occidental		GAM		Total	
	Café	Otros	Café	Otros	Café	Otros	Café	Otros
Empresa familiar	46%	21%	38%	46%	32%	32%	40%	30%
Empresa individual (S.A)	7%	11%	0%	0%	5%	21%	5%	12%
Cooperativa	7%	4%	0%	0%	5%	0%	5%	2%
Parte de un grupo empresarial nacional	4%	0%	8%	8%	5%	0%	5%	2%
Total Región	64%	36%	46%	54%	47%	53%	55%	45%
Cantidad Total región	28 = 100%		13 = 100%		19 = 100%		60 = 100%	

Nota. Encuesta a empresas tostadoras de café, Costa Rica, 2020-2021.



Ahora en el cuadro 6 se hace énfasis en el tipo de empresas, mostrándose la distribución según si comercializan solo café o también otros productos, por región. En el total de la muestra de empresas que solo comercializan café, un 71% son empresas familiares, y las empresas individuales y cooperativas participan con 12%. Entre las que comercializan otros productos, también predominan las empresas familiares, con 72%.

Cuadro 6

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

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

Nota. Encuesta a empresas tostadoras de café, Costa Rica, 2020-2021.

2.2 Compra de café

Parece obvia la relación entre las características del café en grano y el resultado al tostarlo y ofrecerlo al consumidor. Esta relación es investigada por ser vital para la industria en lo referido a las formas de abastecimiento y los requerimientos de calidad aplicados.²

2.2.1 Formas de abastecimiento para el proceso de café tostado.

La actividad de tostado es una estrategia de generar valor agregado. Cuando la realizan los productores sean en cooperativas o microbeneficios es evidencia de que se alejan de

² Por ejemplo ver Andrés Campo Ceballos, D. (2018). Evaluación de la calidad el café tostado utilizando herramientas de procesamiento digital de imágenes Evaluation of roast coffee quality using digital image processing tools. In <i>Rev. Asoc. Col. Cienc.</i> (Col.) (Vol. 30)



estrategias de producción en volumen en finca.³ En Díaz et al. 2021 se distinguen diferentes formas de organización e integración de procesos productivos, a partir de la obtención de la materia prima: café oro (Díaz et al. 2021, p. 36).

En el cuadro 7 se presentan las formas de abastecimiento para el proceso de café tostado, según el cual, en el caso de Los Santos, el abastecimiento se da principalmente mediante las fincas y los beneficios propios, aspecto que se repite, tanto en el Valle Occidental como en la GAM, o sea, estamos en presencia de estrategias de integración vertical hacia adelante. La mayor parte de las empresas se abastecen desde sus propias fincas y beneficios, que es reflejo de la presencia de los micro beneficios.

Cuadro 7

Costa Rica: Formas de abastecimiento en términos de compra para el procesamiento de café tostado. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.

Cantidad de empresas				
Lugar	Finca y beneficio propios	Beneficio	Comercializadoras	
			Locales	Otra
Los Santos Valle	25	3	4	2
Occidental	9	3	0	0
GAM	9	6	4	1
Total	43	12	8	3

Porcentajes				
Lugar	Finca propia y beneficio propio	Beneficio	Comercializadoras	
			Locales	Otra
Los Santos Valle	58%	25%	50%	67%
Occidental	21%	25%	0%	0%
GAM	21%	50%	50%	33%
Total	100%	100%	100%	100%

³ Estrategias en contrario han desarrollado productores en otro contexto, privilegiando el incremento de producción de finca (Fernando Pérez-Pérez, E., & Villafuerte-Solís, D. (2018). Efectos del mercado desregulado sobre los campesinos productores de café de Los Altos de Chiapas: el caso de UCUPA. *Estudios Sociales y Humanísticos*, 1. <https://doi.org/10.29043/liminar.v16i1.569>.



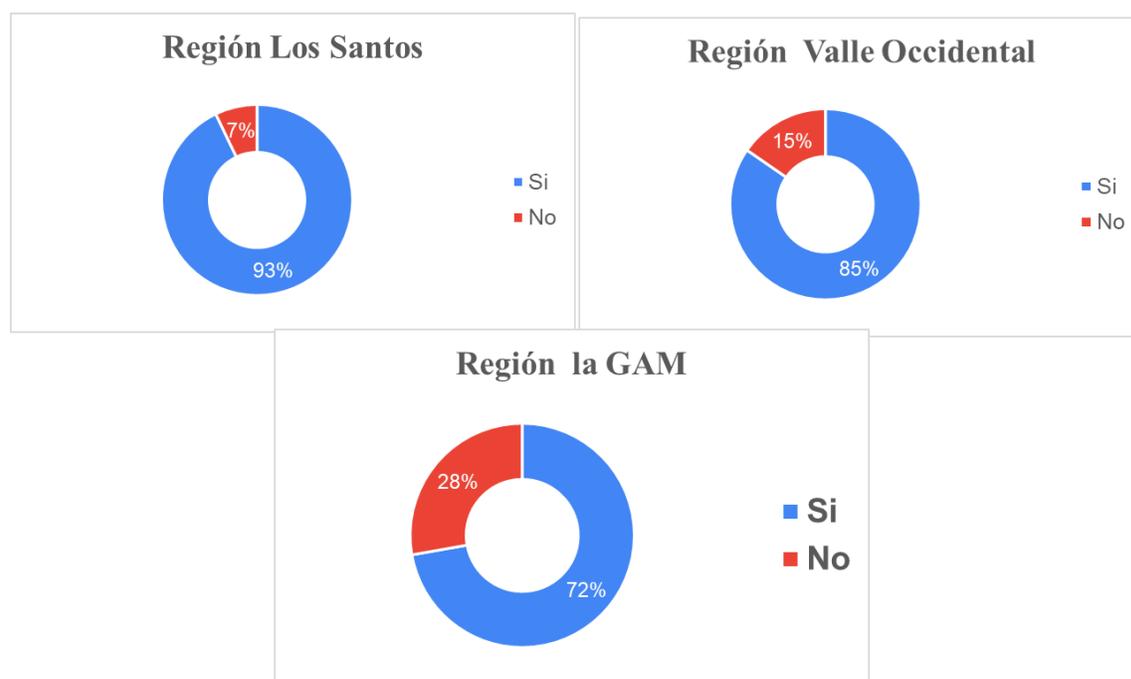
2.2.2 Uso de la Clasificación del ICAFE.

En el cuestionario se abordó los criterios utilizados por las empresas tostadoras al adquirir el café oro. Para ello se consultó sobre el uso de las clasificaciones establecidas por el ICAFE y que se detallan en el cuadro 8.

En la figura 3 se observa la predominancia del uso de preparaciones según la clasificación del ICAFE en las compras realizadas por las empresas tostadoras. El mayor uso se da en la GAM, mientras que en Los Santos se utiliza en menor cuantía, resultado de que hay relación más directa con la producción agrícola.

Figura 3

Costa Rica: Uso de la clasificación del ICAFE de las preparaciones en el beneficiado por las empresas tostadoras al adquirir café en pergamino. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.



Ahora bien, para aproximar la calidad del café oro utilizado por la industria tostadora, se analiza la estructura de sus compras según la clasificación del ICAFE de las calidades, las



cuales se basan en clasificación densimétrica (por peso), utilizando el agua, la cual se realiza luego de una clasificación por tamaño (Consulsantos S.R.L, 2010, p. 26). Dada su importancia, se consultó a las empresas sobre la estructura de sus compras de acuerdo con las preparaciones en el beneficiado (ver cuadro 8).

Cuadro 8. Costa Rica: Calidades de café obtenidas en el proceso de beneficiado.

Calidad pergamino	Calidad cataduras y recataduras	
Primer pergamino: Chorro europeo y chorro americano <i>Obtenido por proceso de clasificación densimétrica utilizando el agua, cuyo peso específico es el más alto posible, y libre de materia extraña con un alto grado de limpieza.</i>	Primer pergamino Cataduras: <i>Remanentes de la clasificación europeas o americanas, con su peso específico o densidad inferior al de estas. Apariencia más o menos uniforme en cuanto a color, pero heterogénea en tamaños. Su tasa es generalmente limpia, aunque puede presentar defectos leves.</i>	Primer pergamino y recataduras
Segundo pergamino chorro europeo y americano <i>Obtenido en proceso similar más su peso específico es intermedio, y con un buen grado de limpieza con un mínimo de materia extraña principalmente restos de pulpa</i>	Segundo pergamino cataduras	
Tercer pergamino chorro europeo y americano: <i>Obtenido por el proceso en proceso similar, pero su peso específico es bajo y puede incluir granos flotantes, obtenido además con un menor grado de limpieza con mayor presencia de materia extraña principalmente restos de pulpa.</i>	Tercer pergamino cataduras <i>Calidades más bajas de remanentes o rechazos durante los diferentes procesos de clasificación en la preparación de las calidades de orden superior. Su apariencia es mala, heterogénea en aspectos de color y tamaño. Presenta defectos de taza de leves a muy fuertes.</i>	Tercer pergamino otros inferiores

Fuente: Consulsantos S.R.L., 2010, pp.. 35-36.

A su vez, en la encuesta se preguntó a las empresas sobre el porcentaje por calidad de café comprada. La figura 4 permite observar la estructura de compras según calidades por regiones. Se agruparon las respuestas por chorro americano y europeo, según los pergamino (incluyendo cataduras y recataduras), que implican un ordenamiento de calidades superiores a inferiores.

Se observa una tendencia al uso de las calidades superiores, primer pergamino. La región Los Santos tiene la mayor participación en estas calidades, seguido de la GAM y finalmente el

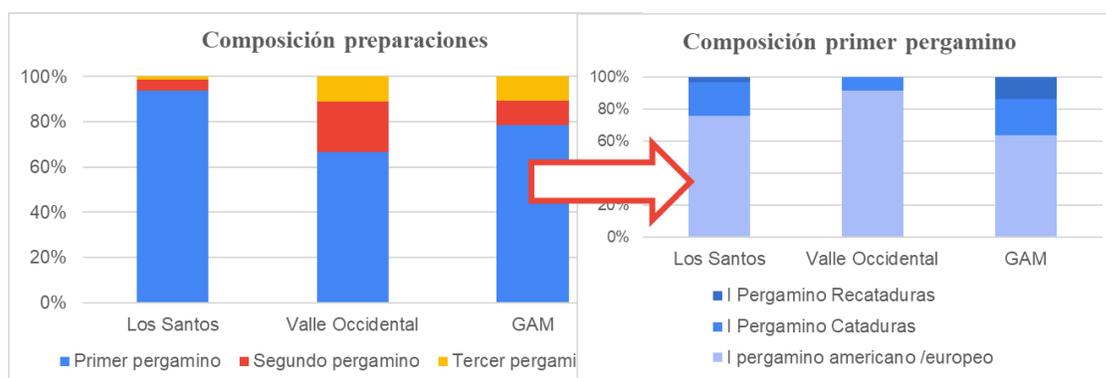


Valle Occidental. El segundo pergamino es más utilizado en el Valle Occidental, en tanto el que tercer pergamino, en el Valle Occidental y la GAM.

También se presenta en mayor detalle el tipo de primer pergamino que utilizan las empresas. Se observa el dominio del primer pergamino, aunque en Los Santos y la GAM muestra una participación importante en el primer pergamino cataduras.

Figura 4

Costa Rica: Calidades de café oro compradas por las empresas tostadoras encuestadas. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.



Nota. Encuesta a empresas tostadoras de café, Costa Rica, 2020-2021.

Otra aproximación que se realiza es por medio de un índice de calidad que se calculó ponderando con pesos más altos las calidades del café comprado por las empresas tostadoras, como se muestra en el cuadro 9.

Cuadro 9

Costa Rica: Ponderaciones del índice de calidad según clasificación en el beneficiado.

Calidad alta	Calidad media	Calidad baja
I pergamino americano /europeo:9/9 I Pergamino Cataduras 8/9 I Pergamino Recataduras 7/9	II pergamino americano / europeo: 6/9 II pergamino cataduras 5/9 II pergamino recataduras 4/9	III pergamino o borra americano / europeo: 3/9 III pergamino cataduras: 2/9 III pergamino Otros inferiores: 1/9



$$IC_t = \sum_1^9 \% (k/9) \quad t= \text{empresa tostadora}; k: \text{cantidad de calidades (9)}, \%: \text{porcentaje comprado de la calidad } k (20, 40, 60, 80, 100)$$

Nota. Elaboración propia.

Se observa en el cuadro 10 que el índice conforme se acerca a 1 indica que las empresas compran altos porcentajes de las mejores calidades de café. El nivel más alto lo alcanza la región Los Santos y a niveles menores el Valle Occidental y la GAM. La desviación estándar indica que en la zona de los Santos el nivel de calidad es más homogéneo.

Cuadro 10

Costa Rica: Índice de calidad de compras del café oro por empresa. Valores estadísticos regionales. Regiones GAM, los Santos y Valle Occidental.

Índice Calidad	Los Santos	Valle Occidental	GAM
Promedio	0,95	0,80	0,77
Mediana	0,98	0,87	0,94
Desviación estándar	0,10	0,28	0,32
Muestra	26	8	11

Nota. Encuesta a empresas tostadoras de café, Costa Rica, 2020-2021.

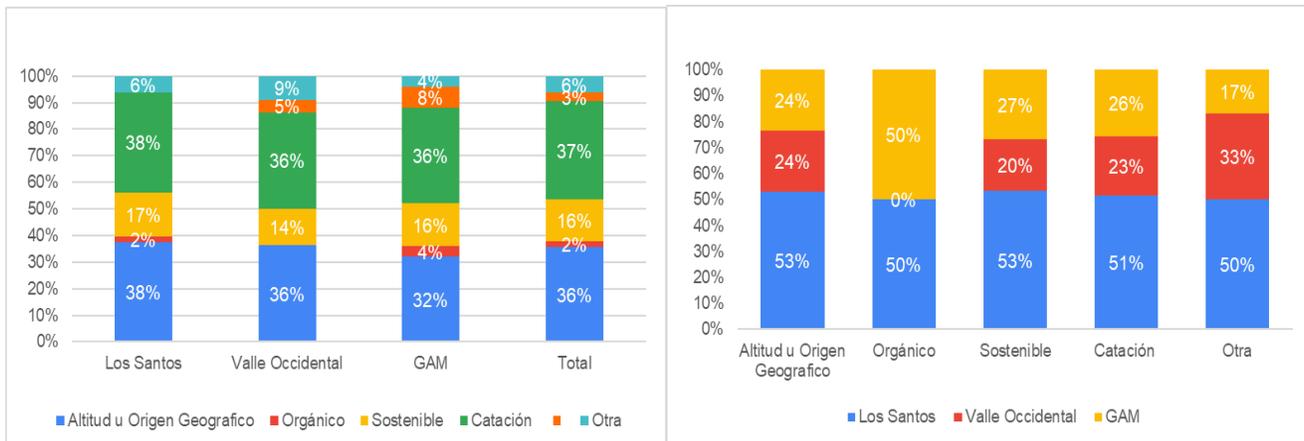
Estos resultados, obtenidos mediante la encuesta, sugieren una tendencia hacia los niveles más altos de calidad. Las respuestas muestran el criterio de las empresas, cuya validez debe analizarse con datos directos de las compras, para verificar la tendencia, y dar más certeza al consumidor. Es una evaluación necesaria para el mercado interno dada la importancia de este mercado y, por otra parte, el conocimiento y experiencia que el consumidor va acumulando le da fundamentos adicionales en la determinación de su consumo de café.

2.2.3 Otros requerimientos de los tostadores

Frente al consumidor, los tostadores también utilizan otros criterios para la obtención de su materia prima. En Díaz et al. 2021, a partir del análisis de los empaques se encontró el uso de menciones al origen, notas de sabor, variedad del cafeto y tipo de proceso (Díaz et al.

2021, p. 47). En la encuesta se indagó por requerimientos de altitud y la región de procedencia del café, el modo de producirlo y la relación con el tueste.

Figura 5. Costa Rica: Tipos de requerimientos de los tostadores para la compra de café oro: cantidad de menciones. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.



Nota. Encuesta a empresas tostadoras de café, Costa Rica, 2020-2021.

Al observar la importancia de que se le da en cada región a cada uno de los elementos (al lado izquierdo de la figura 5), se tiene que el requerimiento de altitud u origen geográfico es más alto en las regiones productoras de café, respecto a la GAM. Por otra parte, la práctica de la catación tiene una frecuencia alto, lo que refleja el avance en las capacidades para gestionar la calidad en taza por los tostadores, que en muchos casos son también productores de café.

Al lado derecho se ven los factores en términos de su importancia relativa para las regiones. Se observa el peso que tienen todos los elementos para la zona de Los Santos. La característica de orgánico es importante tanto para los torrefactores de la GAM como de Los Santos, que como se indicó anteriormente, se centran más en la comercialización del producto.

2.3 Producción: proceso de tostado.

2.3.1 Producción y proveedores.

La participación en la industria de tostado significa una forma de diversificación productiva para productores de café, sean individuales (normalmente medianos y grandes) u



organizaciones cooperativas, que además tienen el proceso de beneficiado como parte de sus operaciones, tal como se comentó.

En el cuadro 11 se observan los porcentajes de café procesado en la etapa de tostado por las empresas tostadoras que tienen finca o beneficio propio. Se podría plantear que las empresas que procesan por encima del 10%, que supera el mínimo que deben orientar al mercado nacional, están en un proceso de diversificación productiva, incorporando con más énfasis la tostaduría. En las regiones Valle Occidental y la GAM, más del 50% de las empresas procesan más del 10% de su producción, para las cuales la tostaduría es importante en su cartera. En la zona de Los Santos se presenta con menos énfasis esta situación, por cuanto la venta en café en grano sigue dominando.

Cuadro 11

Costa Rica: Porcentaje aproximado del café oro producido que es procesado en la tostadora. Regiones GAM, los Santos y Valle Occidental.

Cantidad de empresas y porcentaje en la región				
Porcentaje procesado	Los Santos	Valle Occidental	GAM	Total
10%	10 (48%)	3 (30%)	4 (40%)	17 (41%)
(Entre 20% y 60%	6 (25%)	5 (50%)	4 (40%)	15 (37%)
Más de 60%	5 (24%)	2 (20%)	2 (20%)	9 (22%)
Total, general	21	10	10	41
Porcentajes de participación de la región				
Porcentaje procesado				
10%	59%	18%	24%	100%
Entre 20% y 60%	40%	33%	27%	100%
Más de 60%	56%	22%	22%	100%
Total, general	51%	24%	24%	100%

Nota. Encuesta a empresas tostadoras de café, Costa Rica, 2020-2021.

Niveles de Producción

En la figura 6 se aproximan las escalas de producción mediante la distribución de las empresas encuestadas según su nivel de producción anual, para los años 2017 – 2018 y 2019.

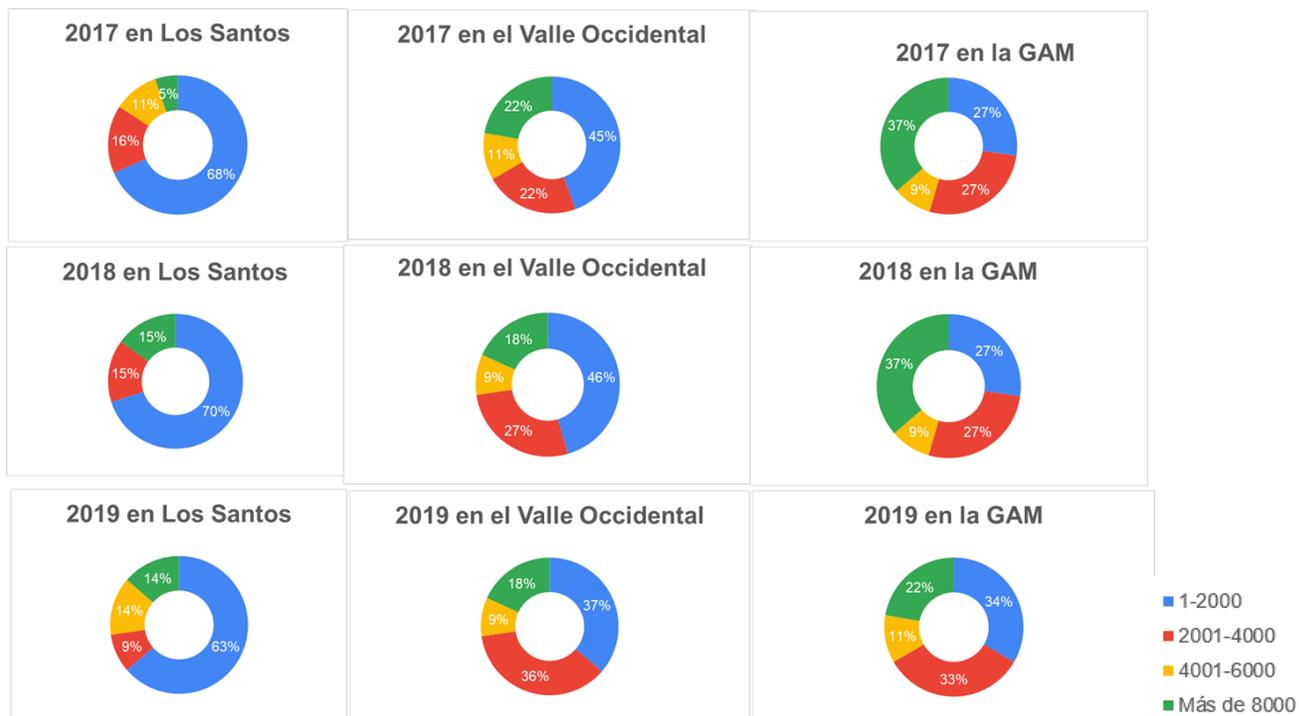


En términos comparativos, en la Región de los Santos, la participación de las empresas de menor producción (menos de 2000 kg) es muy acentuada. En la región Occidental, también, predomina la escala menor, pero se ve incrementada la participación de la escala de producción siguiente (entre 2000 y 4000 kg.). En estas dos regiones esto es reflejo de la participación de micro beneficios.

En la GAM que es un núcleo de producción de tostadura, se observa la mayor participación de empresas con la escala más alta, con niveles de producción por encima de los 8 mil kg. por año.

Figura 6

Costa Rica: Distribución porcentual de los niveles de producción de los años 2017-2019 (En kg. por año). Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.



Nota. Encuesta a empresas tostadoras de café, Costa Rica, 2020-2021.



2.4 Comercialización.

La comercialización involucra los mercados meta a los cuales apuntan las empresas, los puntos de comercialización, sean en el mercado local o internacional, los elementos mediante los que se busca satisfacer al consumidor, y con ello, la diferenciación del producto, y las aspiraciones competitivas de las empresas (Cruz & Lagarda, 2015).

2.4.1 Orientación al mercado interno en la comercialización.

Un primer aspecto de interés de la investigación es constatar la orientación de la industria del café tostado, sea al mercado interno o al externo. Para ello se preguntó a las empresas sobre el porcentaje de venta en cada una de esas opciones. A partir de esa información se clasificaron las empresas según su intensidad en la orientación al mercado, de acuerdo con el siguiente criterio:

Intensidad en la orientación de las ventas de en el mercado interno de Costa Rica:

0 a 20%: Muy baja; Ventas entre 20%-40%, Baja; Ventas entre 50%-60%: Neutro, Ventas entre 60%-80%: Alta; 80 a 100%: Muy alta

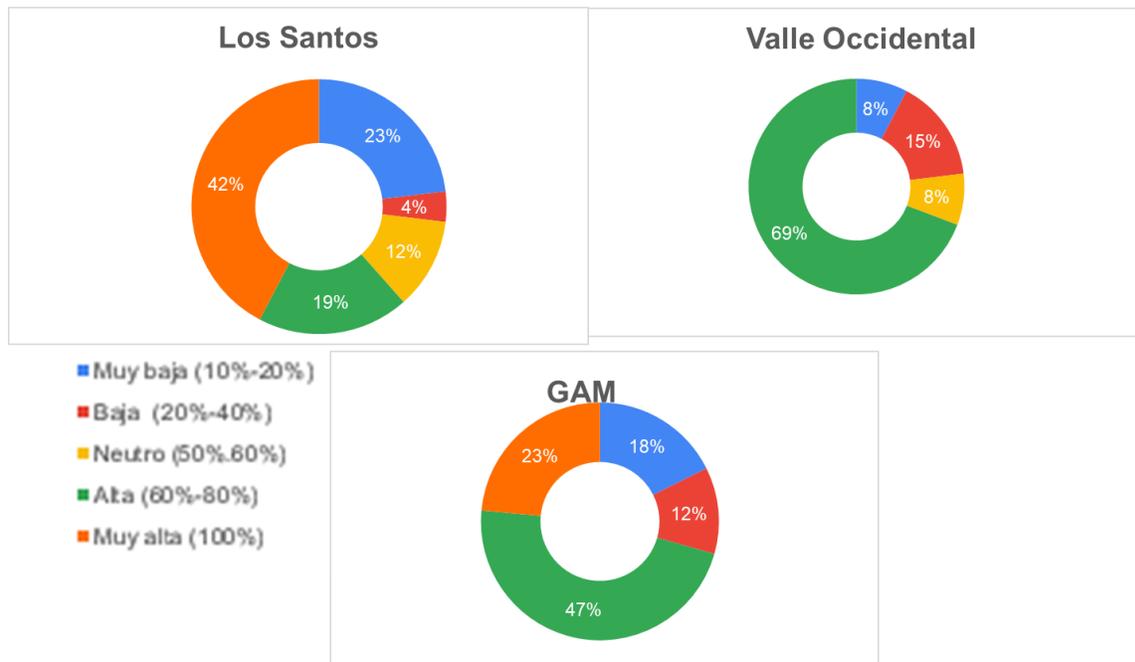
En un sentido inverso se tendría una mayor orientación hacia el mercado internacional.

En la figura 7 se observa que todas las regiones muestran una fuerte orientación al mercado interno: la región Occidental con 77%, la GAM con 70%, la de Los Santos con 61%; en tanto que la orientación mayor al exterior (baja orientación interna) la ostenta la Región Occidental con el 30% de sus empresas.



Figura 7

Costa Rica: Intensidad de orientación de Mercado Interno. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.



Nota. Encuesta a empresas tostadoras de café, Costa Rica, 2020-2021.

2.4.2 Los puntos de venta.

En el proceso de mercadeo, uno de los elementos de importancia son los puntos de venta. En la encuesta se solicitó a los entrevistados ordenarlos en nivel de importancia, de 1 a 5. Se obtuvo respuestas en las que se mencionan hoteles, supermercados, empresas, cafeterías, ferias del agricultor, pequeños comercios, y puntos de venta propios.

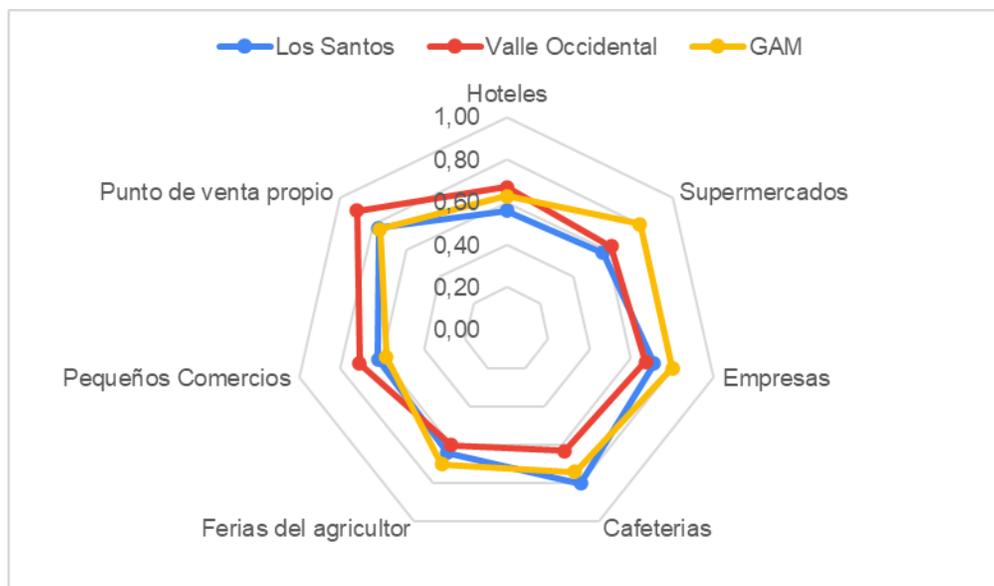
A partir de la frecuencia de mención de cada punto de venta se generó un índice. En este se pondera la cantidad de menciones a cada establecimiento. un peso mayor en relación con el puntaje ascendente de importancia entre 1 y 5. Conforme el valor obtenido se acerca 1, el punto de venta es valorado con mayor importancia por la empresa tostadora.

En el gráfico 2 se pueden distinguir los puntos de venta de mayor importancia para los tostadores. En el caso de Los Santos lo constituyen las cafeterías, y el Valle Occidental los

puntos de venta propios, que muestran el vínculo con el turismo, en tanto que en la GAM destacan las ventas en los supermercados, ventas institucionales a empresas y las ferias del agricultor.

Gráfico 2

Costa Rica: Índice de importancia de los puntos de venta para las empresas tostadoras. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.



Nota. Encuesta a empresas tostadoras de café, Costa Rica, 2020-2021.

En el cuadro 12 se presenta el rango de importancia de los puntos de venta de los tostadores. Se obtiene que el valor más alto lo obtiene la venta a empresas en el Valle Occidental, seguido de la GAM. Las cafeterías destacan en importancia en Los Santos, reflejo de la diversificación en formas de venta por los tostadores.

Cuadro 12

Costa Rica: Índice de importancia de los tipos de clientes. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.

Tipo de Comercio	Los Santos	Tipo de Comercio	Valle Occidental	Tipo de Comercio	GAM
Cafeterías	0,80	Empresas	0,90	Empresas	0,80
Punto de venta propio	0,77	Hoteles	0,71	Supermercados	0,80



Tipo de Comercio	Los Santos	Tipo de Comercio	Valle Occidental	Tipo de Comercio	GAM
Pequeños Comercios	0,71	Punto de venta propio	0,67	Pequeños Comercios	0,76
Hoteles	0,64	Ferias del agricultor	0,67	Cafeterías	0,74
Ferias del agricultor	0,62	Pequeños Comercios	0,63	Punto de venta propio	0,70
Empresas	0,58	Cafeterías	0,63	Ferias del agricultor	0,63
Supermercados	0,56	Supermercados	0,60	Hoteles	0,58

Nota. Encuesta a empresas tostadoras de café, Costa Rica, 2020-2021.

Si se focaliza en los tres puntos de venta más importantes para las regiones, se tiene que las ventas a empresas, el llamado nicho institucional, es importante para las empresas del Valle Occidental y la GAM. El punto de venta propio es importante en Los Santos el Valle Occidental, y también los pequeños comercios. En el caso de los Supermercados se observa que tienen relevancia alta en el Valle Occidental. Por su parte los Hoteles ocupan lugar importante en Los Santos en la GAM. **Estrategias de marca.**

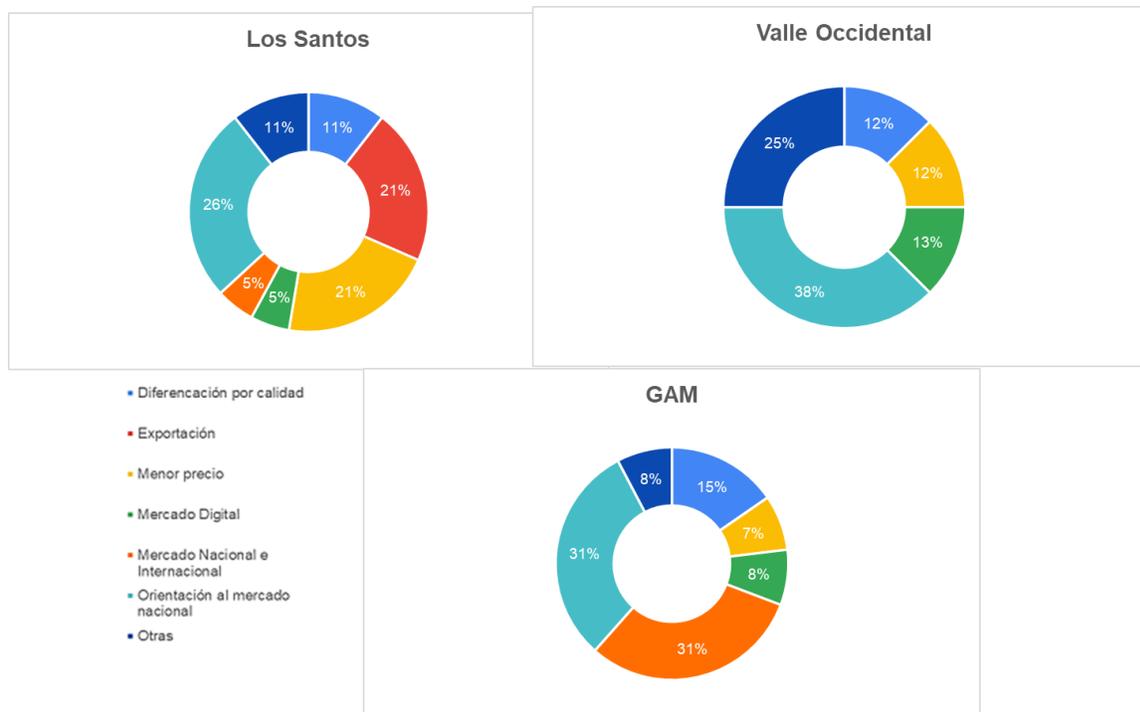
La investigación indagó también, sobre las estrategias de las empresas con respecto a su marca más vendida y respecto a la marca considerada estrella por la empresa.

En la figura 8 se puede notar que las empresas mencionan características respecto a su marca más vendida en todas las regiones es la orientación al mercado nacional, lo cual reafirma lo comentado previamente. Sin embargo, emergen otros elementos, como la mención al mercado digital. En la GAM se presenta una mención importante hacia la orientación mixta de mercados, el mercado nacional e internacional. Muy significativo resulta ser el 21% que se orientan a la exportación. Finalmente, la orientación al menor precio se presenta en la Región de los Santos, pareciera relacionado con el impacto en la región de la población recolectora migrante que se orienta hacia esta franja de consumo.



Figura 8

Costa Rica: Estrategia con la marca de mayor venta, por mayor cantidad de mención en las respuestas. Regiones GAM, los Santos y Valle Occidental.



Nota. Encuesta a empresas tostadoras de café, Costa Rica, 2020-2021.

En relación con las características que las empresas consideran de su producto estrella (figura 9), en Los Santos se visualiza que un 30% menciona que su estrategia gira en torno a la exportación, porcentaje similar al del mercado interno.

En el Valle Occidental, el mayor porcentaje (40%) lo enfoca al mercado nacional y el restante se divide en proporciones similares de 20% en orientación a la exportación, “otros” clientes y orientación al mercado nacional e internacional.

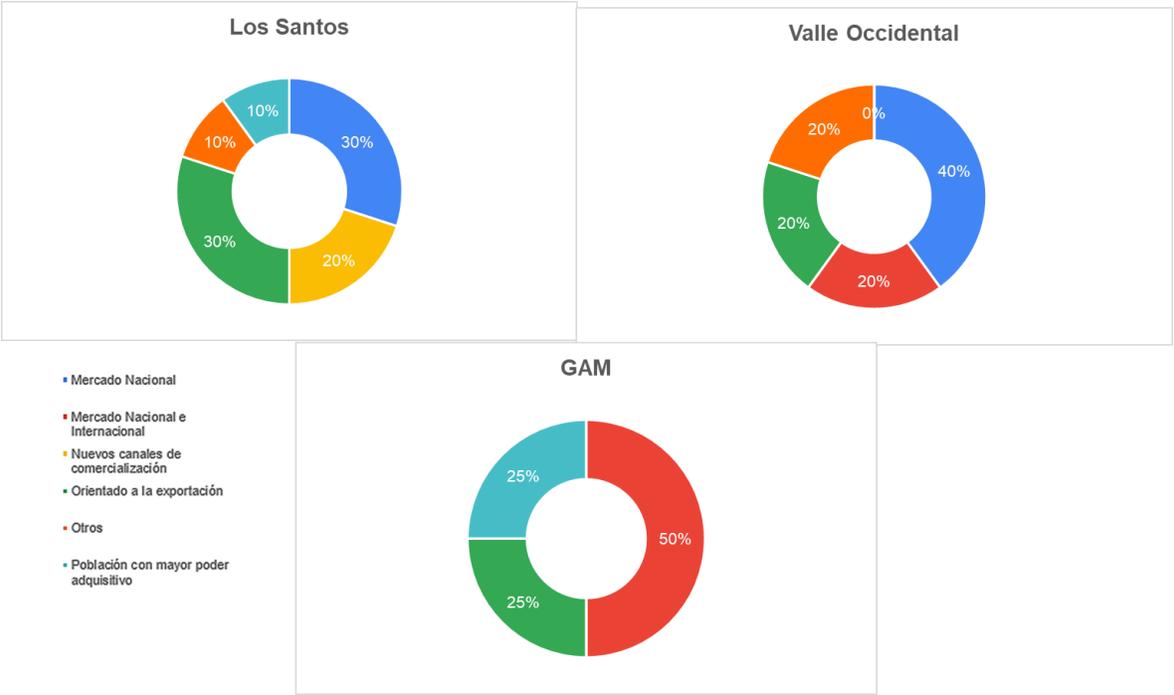
En el caso de la GAM, pareciera darse una mayor orientación hacia el mercado externo, pues un 50% de las respuestas señalan el mercado nacional como internacional, además, el 25% menciona que lo orienta a la exportación.



La orientación explícita de la marca estrella hacia los consumidores de ingreso más alto es señalada en mayor proporción por las empresas de la GAM y en menor proporción, por las empresas de Los Santos.

Figura 9

Costa Rica: Estrategia con la marca estrella, por mayor cantidad de mención en las respuestas. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.

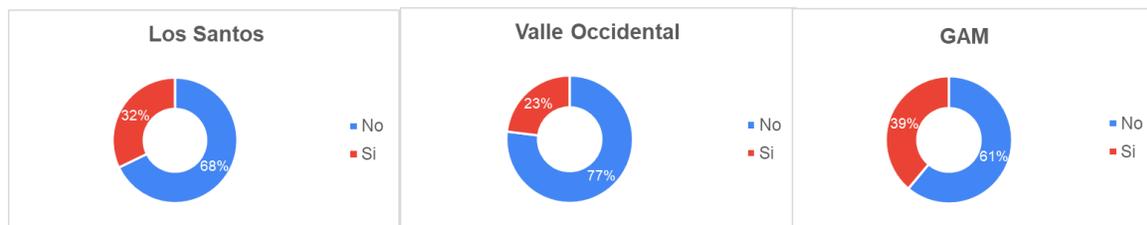


Nota. Encuesta a empresas tostadoras de café, Costa Rica, 2020-2021.

Un elemento que utilizan actualmente las empresas, no solo para diferenciar su producto en términos mercadológicos, sino también para mostrar su compromiso de responsabilidad social, lo constituye las certificaciones. Como se observa en la figura 10 estas no son la norma, pues en las regiones las tienen entre el 23% y el 39%. Es en la GAM donde hay mayor cantidad de empresas certificadas.

Figura 10

Costa Rica: Uso de certificaciones. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.



Nota. Encuesta a empresas tostadoras de café, Costa Rica, 2020-2021.

En el Cuadro 13 se presenta el listado de las certificaciones utilizadas por los tostadores. Suman un total de dieciséis certificaciones y las que se mencionan con mayor frecuencia son Comercio Justo y Esencial Costa Rica, seguidas por Carbono Neutro, Nama Café (que en sí no es certificación, pero es un distintivo), ISO 9001 y marca país del ICAFE (Café Costa Rica).

Cuadro 13

Costa Rica: Cantidad de certificaciones de las empresas tostadoras de café. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.

Certificación	Cantidad	Certificación	Cantidad
Comercio justo	4	Origen Tarrazú	1
Esencial Costa Rica,	4	Pympa	1
Carbono Neutral	3	Pyme	1
NAMA CAFE	3	Rainforest	1
ISO 9001	2	RFA	1
Marca país ICAFE	2	Sello café de Costa Rica	1
Corporación B	1	Woman on	1
Bandera azul,	1		
Café practice	1		
Certificación Orgánica (USDA Organic),	1	TOTAL	29

Nota. Encuesta a empresas tostadoras de café, Costa Rica, 2020-2021.

En el cuestionario se consultó sobre las ventajas y desventajas de las certificaciones. Respecto a las ventajas (Cuadro 14) se tiene que 15 de las 17 empresas con certificaciones



mencionan ventajas. El reconocimiento es la que se menciona con mayor frecuencia, junto con el tema de la garantía al consumidor con el cumplimiento de las normas.



Cuadro 14

Costa Rica: Empresas tostadoras con certificaciones y ventajas percibidas. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.

Ventaja	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Los Santos		
Reconocimiento	4	44%
Garantía	3	33%
Ventaja Competitiva	1	11%
Oportunidad de Mejora	1	11%
Total	9	100%
Valle Occidental		
Reconocimiento	2	100%
Total general	2	100%
GAM		
Reconocimiento	3	75%
Ninguna	1	25%
Total general	4	100%

Nota. Encuesta a empresas tostadoras de café, Costa Rica, 2020-2021.

Sin embargo, las empresas ubican desventajas en el uso de certificaciones (cuadro 15), las cuales mayormente apuntan a su costo, en primer lugar, y luego a la falta de reconocimiento por parte de los consumidores.

Cuadro 15

Costa Rica: Empresas tostadoras con certificaciones: desventajas percibidas. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.

Tipo de desventajas	Cantidad	Relativo
No tiene.	1	7%
Costo	10	71%
Falta de reconocimiento	3	21%
Total general	14	100%

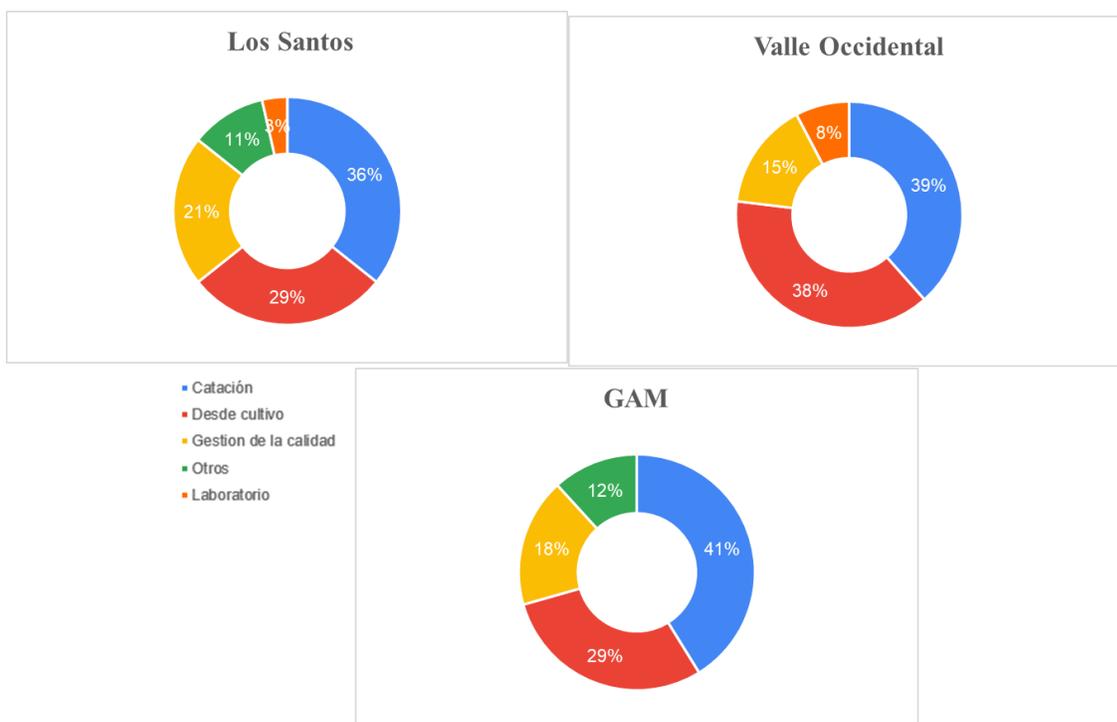
Nota. Encuesta a empresas tostadoras de café, Costa Rica, 2020-2021.



Un aspecto que abordan las empresas en sus operaciones son los controles para garantizar la estabilidad de la calidad del café para los consumidores. En el caso de las empresas incluidas en la muestra, en la figura 11 se presentan los elementos que incorporan. Un aspecto que resalta es contar con la catación en su control de calidad, que le da un soporte a la calidad percibida por el consumidor en taza. Tienen también importancia controles en la planta, y en forma más específica controles calidad. En el caso de Los Santos y Valle Occidental se mencionó un aspecto de más sofisticación por contar con laboratorio por dos empresas.

Figura 11

Costa Rica: Controles de calidad del café tostado. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.



Nota. Encuesta a empresas tostadoras de café, Costa Rica, 2020-2021.

2.4.3 Ubicación respecto empresas o marcas de referencia.

Un aspecto importante en las estrategias de las empresas es el referente que utilizan, sea estratégicamente por aplicación de *benchmarking* u otros medios de referencia. En ese



sentido en la encuesta se preguntó por las marcas que las empresas tostadoras tienen en mente, es decir una perspectiva de posible emulación.

En el gráfico 3 se observa que la marca 1820 es la más mencionada y en forma uniforme por región⁴. En un segundo lugar de mención se tiene a café Britt y luego a café Rey. Sin embargo, el primero es referencia más fuerte en Los Santos y el segundo en el Valle Occidental.

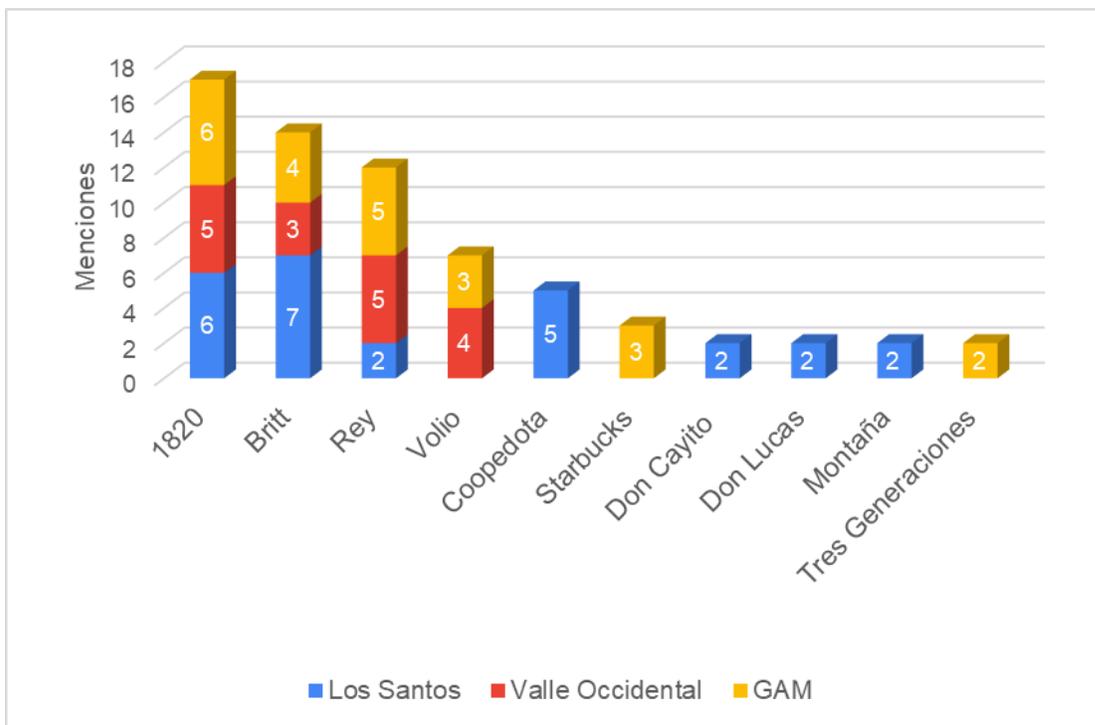
Café Volio es una referencia para los tostadores del Valle Occidental y la GAM. Coopedota tiene un visible margen de referencia en su propia región, la de Los Santos, mientras que Starbucks y Tres Generaciones lo es en la GAM. Las marcas de micro beneficios Don Cayito, don Lucas, junto con café Montaña son mencionadas en menor cantidad por los tostadores de Los Santos.

⁴ En una entrevista con un experto, atribuye a esta marca el haberse promocionado como 100% café, con lo que se posicionó en el consumo popular.



Gráfico 3

Costa Rica: Marcas de referencia por buenas prácticas con mayor cantidad de menciones, por región encuestada. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.



Nota. Encuesta a empresas tostadoras de café, Costa Rica, 2020-2021.

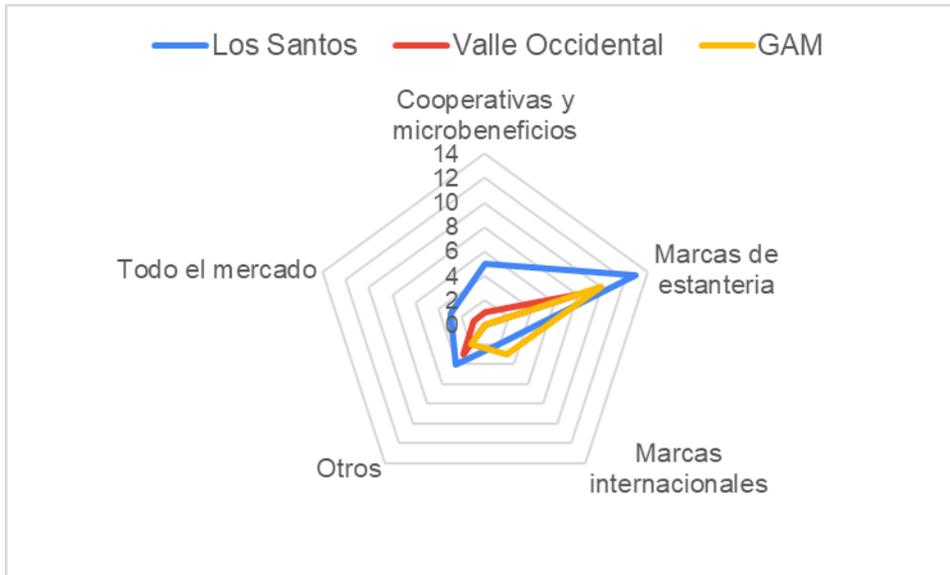
En el gráfico 3 se ubican en términos genéricos los competidores más fuertes, graficando la cantidad de menciones por región. Se observa el papel que juegan los puntos de venta en supermercados y pulperías, pues las marcas ubicadas en la estantería son ubicadas como competidores fuertes. Ello muestra la posibilidad de perder visibilidad en la diversidad ofrecida en los estantes.

Otro punto importante es que, para las empresas de Los Santos, constituidas por cooperativas y micro beneficios en su mayoría, ellos mismos son la competencia. Finalmente, las marcas internacionales constituyen alguna fuente de competencia para las empresas de la GAM.



Gráfico 4

Costa Rica: Competidores más fuertes: frecuencia absoluta por región. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.



Nota. Encuesta a empresas tostadoras de café, Costa Rica, 2020-2021.

2.5 Aspectos operativos de las empresas.

2.5.1 Contratación de procesos: compra y venta.

Las empresas en su afán de reducir costos toman decisiones sobre las actividades que mantienen directamente en ejecución o que contratan (externalizan). En el gráfico 5 se muestran los resultados respecto a los servicios que las empresas se proveen y que generan encadenamientos con otros o el mismo sector.

En forma general se observa que las empresas que no recurren a servicios externos son las menos, aunque en el Valle Occidental significan una proporción de 30%.

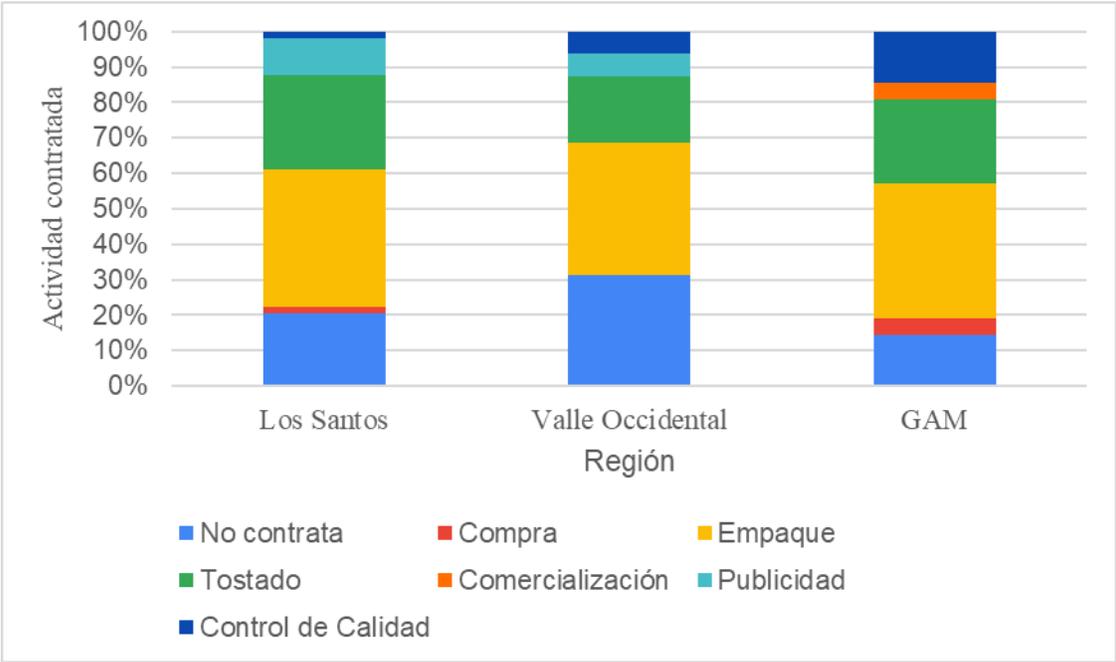
Los servicios más frecuentes son los de empaque que significan más del 30% en todas las regiones. Un encadenamiento al interior de la industria lo constituye el servicio de tostado, que es importante en las 3 regiones y alcanza 25% en Los Santos. Un servicio que aparece



en diferentes proporciones es el de control de calidad, aunque en mayor proporción en la GAM.

Gráfico 5

Costa Rica: Contratación externa a la empresa de procesos (porcentaje de mención). Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.

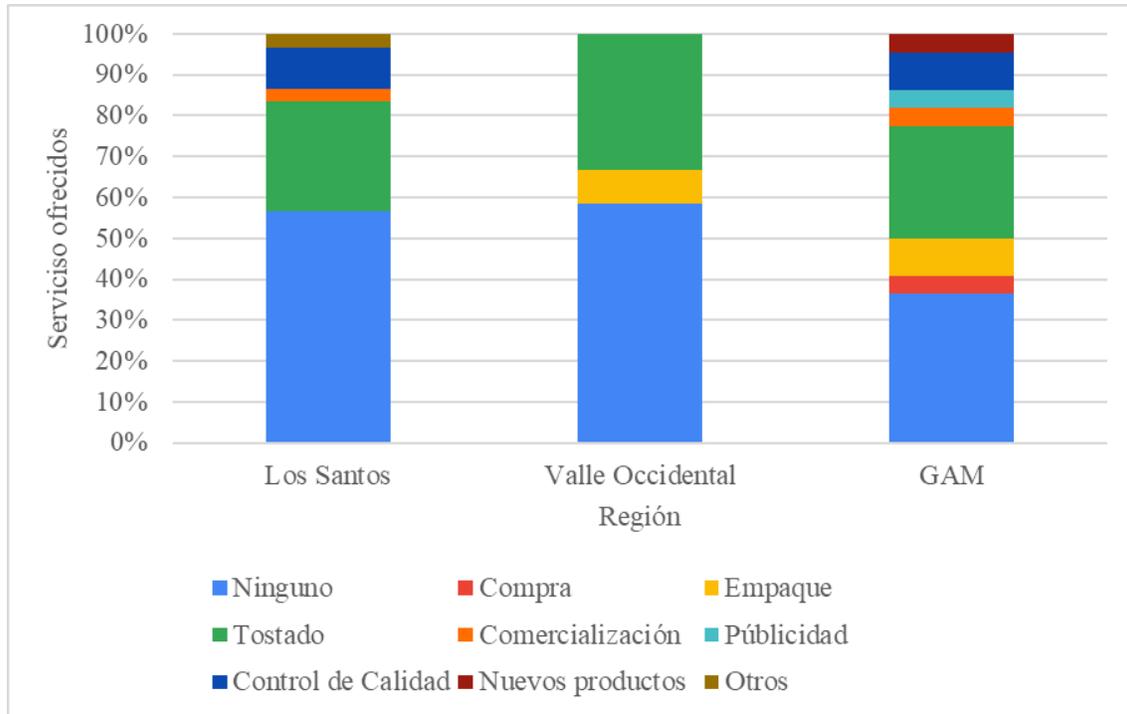


Nota. Encuesta a empresas tostadoras de café, Costa Rica, 2020-2021.

En lo referente a los servicios que se ofrecen, que dan otra faceta de los encadenamientos dentro de esta industria. la respuesta más frecuente fue que no se ofrece ningún servicio (ver gráfico 6). Sin embargo, dentro de los servicios ofrecidos, se destaca el de tostado que se ofrece con mayor frecuencia en Los Santos. Un servicio interesante de destacar es el de control de calidad que se da tanto en la Región Los Santos como en la GAM, que da cuenta de una cierta especialización en este aspecto.

Gráfico 6

Costa Rica: Servicios productivos ofrecidos por las empresas tostadores según frecuencia. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.



Nota. Encuesta a empresas tostadoras de café, Costa Rica, 2020-2021.

2.5.2 Planeamiento: Estrategias de acuerdo con el plazo.

Un indicador de la orientación de las empresas lo constituye el ejercicio del planeamiento. En la entrevista se interrogó sobre la existencia de planes o estrategias de mercadeo, cuyos resultados se muestran en el Cuadro 16.

La cantidad de respuestas fueron de veintiocho en Los Santos, doce en el Valle Occidental y diecisiete en la GAM. En el conjunto se observa que la mayor parte de las empresas tienen algún nivel de planeamiento, pues entre 19% y 25% mencionan no tener plan alguno.



Cuadro 16

Costa Rica: Estrategias de acuerdo al plazo del planeamiento. Cantidad de empresas por regiones encuestadas. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.

Estrategia	Los Santos	Valle Occidental	GAM
Corto Plazo	32%	25%	24%
Mediano Plazo	7%	8%	24%
Largo Plazo	7%		12%
No (parcial o total)	25%	25%	18%
Sin especificación del plazo	29%	42%	24%
Total general	100%	100%	100%

Nota. Proyecto Mercado interno y desarrollo productivo: caso del café tostado y torrefacto en Costa Rica.

2.6 Institucionalidad y políticas.

La encuesta se da un espacio al tema de la institucionalidad, en lo referente a las percepciones de las empresas respecto al papel del ICAFE, la representación institucional que tienen y los servicios de apoyo que se les brinda.

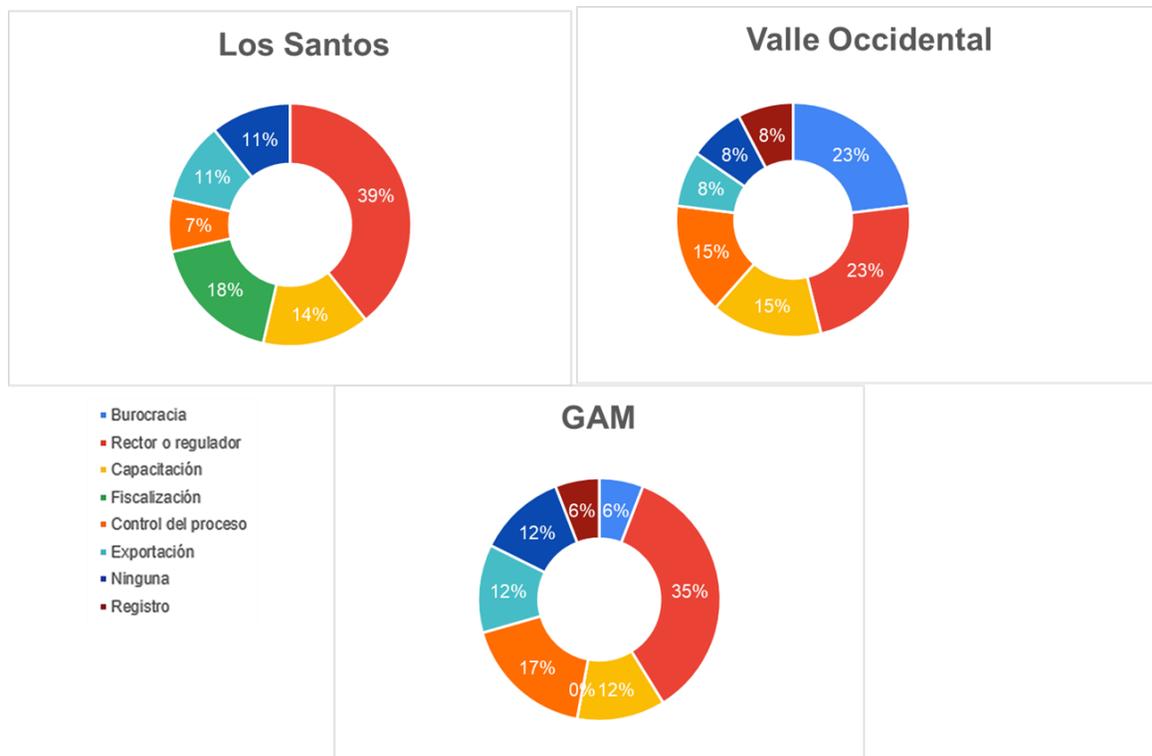
2.6.1 Instancias de representatividad.

En la figura 12 se presentan las percepciones sobre el tipo de función que realiza el ICAFE. Se observa una percepción fuerte respecto al papel de rector o regulador del ICAFE en las tres regiones, así como la capacitación y el control del proceso y la exportación. En un nivel bajo entre 6 y 12% no reconocen función alguna del ICAFE.



Figura 12

Costa Rica: Percepciones sobre el papel del ICAFE. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.



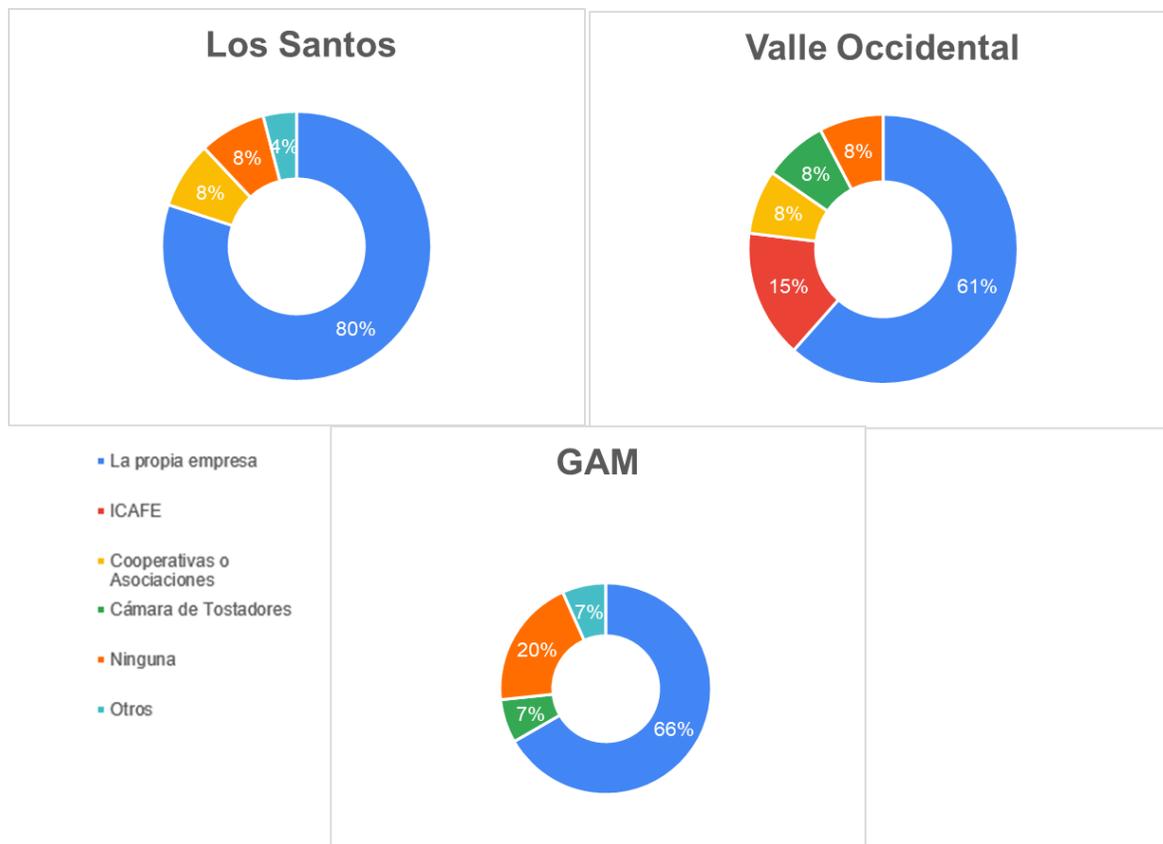
Nota. Proyecto Mercado interno y desarrollo productivo: caso del café tostado y torrefacto en Costa Rica.

Acerca de la consulta, sobre el quién les representa al momento de las negociaciones políticas, en la figura 13 es manifiesto que la mayor parte lo realiza directamente, con porcentajes superiores al 61%. En el Valle Occidental se le reconoce un papel al ICAFE, en la GAM un 20% no reconoce ninguna representación.



Figura 13

Costa Rica: Instancias de representación en las negociaciones de políticas. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.



Nota. Proyecto Mercado interno y desarrollo productivo: caso del café tostado y torrefacto en Costa Rica.

2.6.2 Tipo de asistencia recibida y demandada

La valoración de la respuesta que da la institucionalidad en general, a las necesidades de la industria de tostado, se aproximó mediante preguntas sobre los apoyos recibidos, y sobre los que requiere.

En el cuadro 17 se observa la mención a la asistencia técnica, el financiamiento y apoyo al comercio que predominan en Los Santos, igual que la mención a no recibir ningún apoyo. En las otras la región Valle Occidental la mención se distribuye en rangos similares; y en la GAM la mención a la asistencia técnica es la más baja.



Cuadro 17

Costa Rica: Tipo de Asistencia institucional. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.

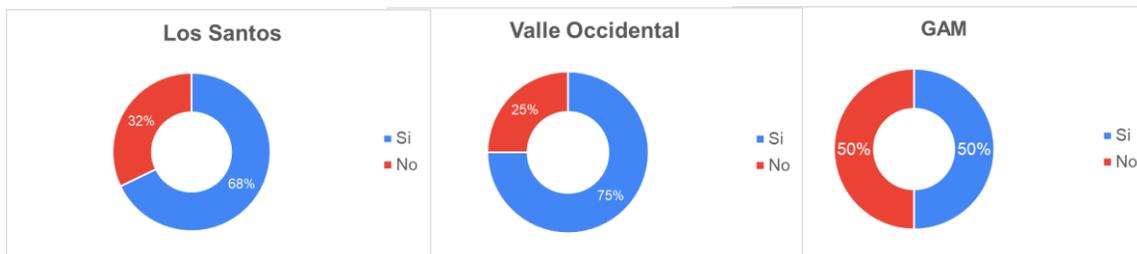
Tipo de Asistencia	Los Santos	Valle Occidental	GAM
Asistencia Técnica	12	4	2
Ninguna	8	3	5
Financiamiento	7	3	4
Comercio	5	3	4
Otro	1	3	4

Nota. Proyecto Mercado interno y desarrollo productivo: caso del café tostado y torrefacto en Costa Rica.

Ante la pregunta sobre la necesidad de algún tipo de asistencia, en la figura 14 se observa con claridad el requerimiento, más acentuado en el Valle Occidental y Los Santos.

Figura 14

Costa Rica: Necesidad de algún tipo de asistencia institucional. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.



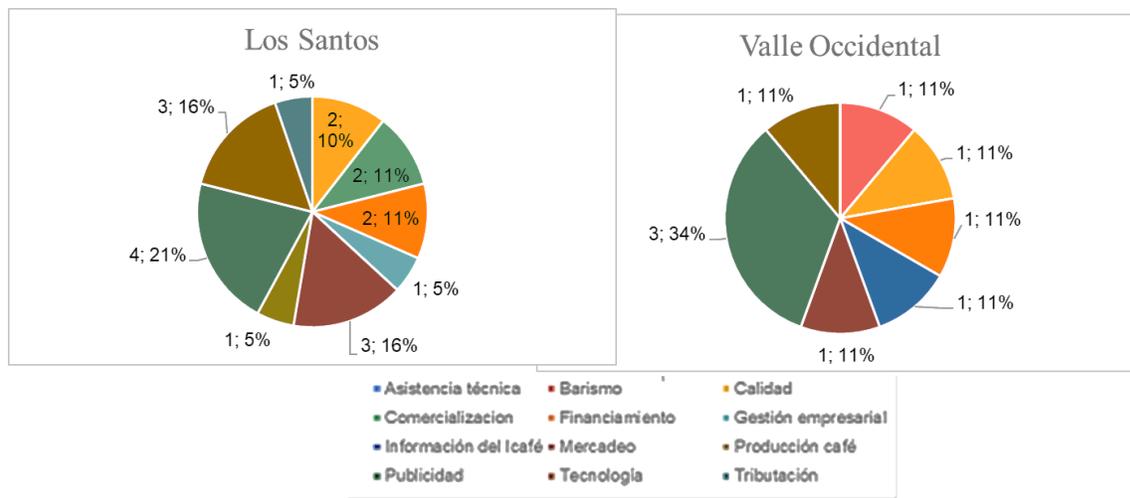
Nota. Proyecto Mercado interno y desarrollo productivo: caso del café tostado y torrefacto en Costa Rica.

Lo anterior lleva a la pregunta en relación con los servicios de apoyo demandados. En la figura 15 se presentan los temas mencionados por cada una de las regiones encuestadas.

En el caso de las dos regiones cafetaleras, Los Santos y Valle Occidental tienen en común la necesidad en los temas de publicidad y mercadeo y tecnología, a los que se agrega los temas de calidad, comercialización y financiamiento. En el Valle Occidental se menciona la necesidad de información del ICAFE. La GAM enfatiza en temas diferentes referidos a la asistencia técnica, el financiamiento e información del ICAFE. En este caso las respuestas fueron solamente tres.

Figura 15

Costa Rica: Tipo de asistencia requerida, frecuencia absoluta y relativa. Regiones Los Santos y Valle Occidental.



Nota. Proyecto Mercado interno y desarrollo productivo: caso del café tostado y torrefacto en Costa Rica.

2.7 FODA de la industria.

La encuesta incorporó un mecanismo de auto percepción de las empresas en relación con fortalezas y debilidades de los procesos productivos más importantes de sus operaciones. En ese sentido se abarcaron los procesos de compra de insumos, la tostaduría y la comercialización.

2.7.1 Debilidades y fortalezas en el proceso de compra.

En el cuadro 18 se presentan las debilidades de las empresas tostadoras en el proceso de compra de sus insumos. Llama la atención que hubo muy pocas respuestas. Para el caso de Los Santos, se menciona el financiamiento, dentro de lo cual se mencionan aspectos como la capacidad de pago.

Para el caso el Valle Occidental se dan razones acerca de la dependencia de la producción en finca y ello limita el crecimiento de la venta y también, que se da una falta de aumento de producción de café.



Tanto en el Valle Occidental como en la GAM se menciona las condiciones de mercado que, se asocia con la falta de oferta de café. Asimismo, en la GAM se agrega la calidad no satisfactoria del café, pues en esta región predominan los tostadores especializados.

Cuadro 18

Costa Rica: Debilidades en el proceso de compra de café oro. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.

Aspecto	Los Santos	Valle Occidental	GAM
Financiamiento	3		
Depender de finca propia		1	1
Actividad secundaria			1
Calidad no satisfactoria			1
Escasez café		1	1

Nota. Proyecto Mercado interno y desarrollo productivo: caso del café tostado y torrefacto en Costa Rica.

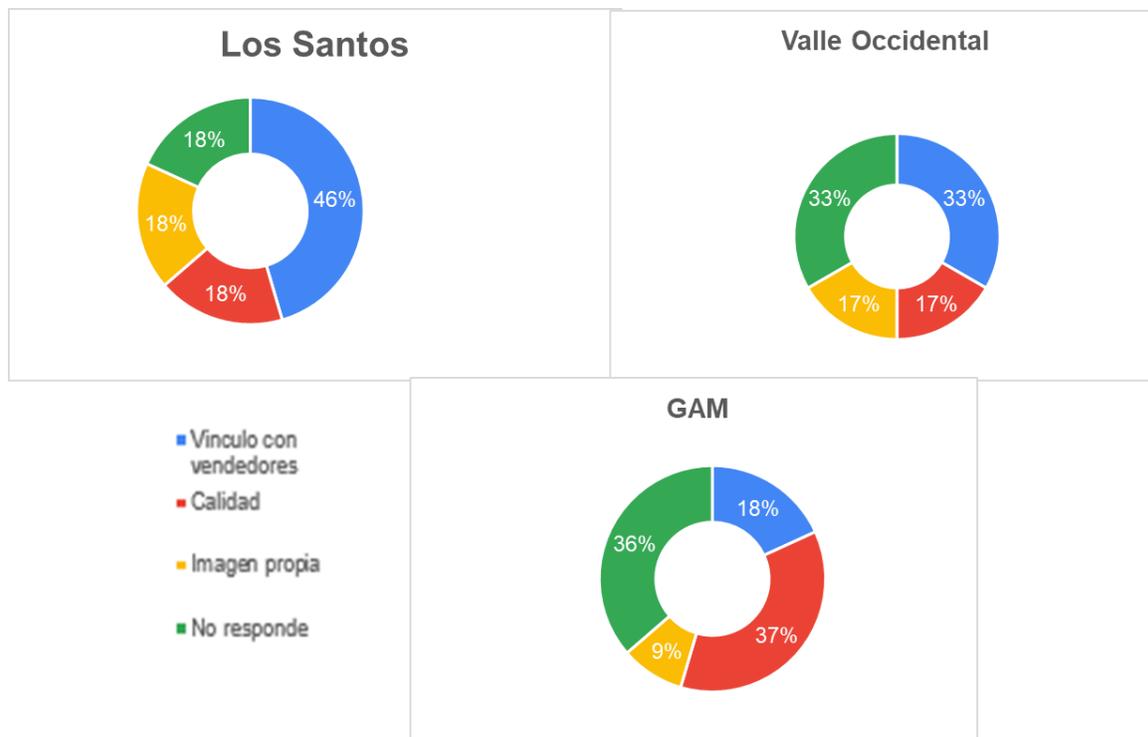
Ahora bien, pasando a sus fortalezas en el proceso de compra (figura 16), tanto en Los Santos como en el Valle Occidental predomina el vínculo con los vendedores, con respuestas que van en la línea de la no necesidad de contratos con los comercializadores.

En la GAM la mención a la calidad es la que obtiene mayores menciones. La imagen propia es la que obtiene la mayor cantidad de menciones en las regiones de Los Santos y Valle Occidental.



Figura 16

Costa Rica: Fortalezas en el proceso de compra. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.



Nota. Proyecto Mercado interno y desarrollo productivo: caso del café tostado y torrefacto en Costa Rica.

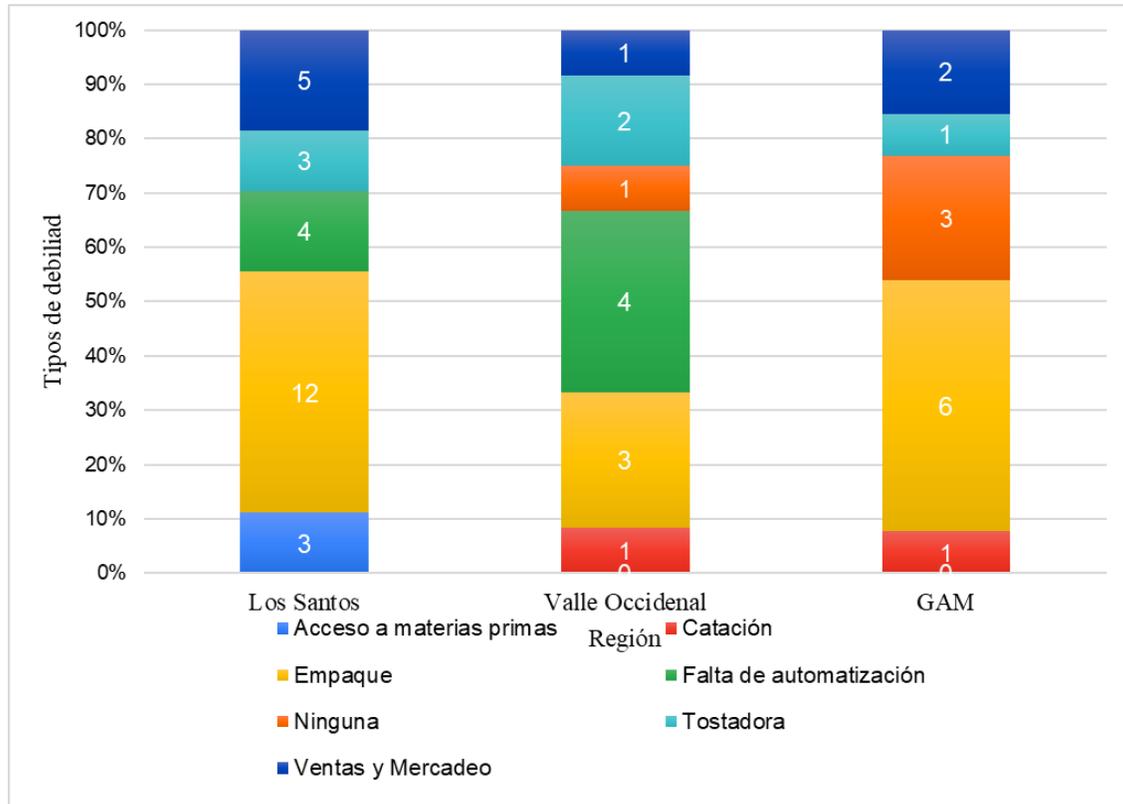
2.7.2 Debilidades y Fortalezas en el proceso de tostado.

La autoevaluación respecto a las debilidades en el proceso de tostado de las empresas que respondieron este rubro se muestra en el gráfico 7. Claramente se observa el tema del empaque como debilidad, con mayor énfasis en Los Santos y en la GAM. La falta de automatización de procesos se muestra con más intensidad en el Valle Occidental y menos en Los Santos, donde se señala importante la debilidad en ventas y mercadeo.



Gráfico 7

Costa Rica: Debilidades en el proceso de tostado. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.



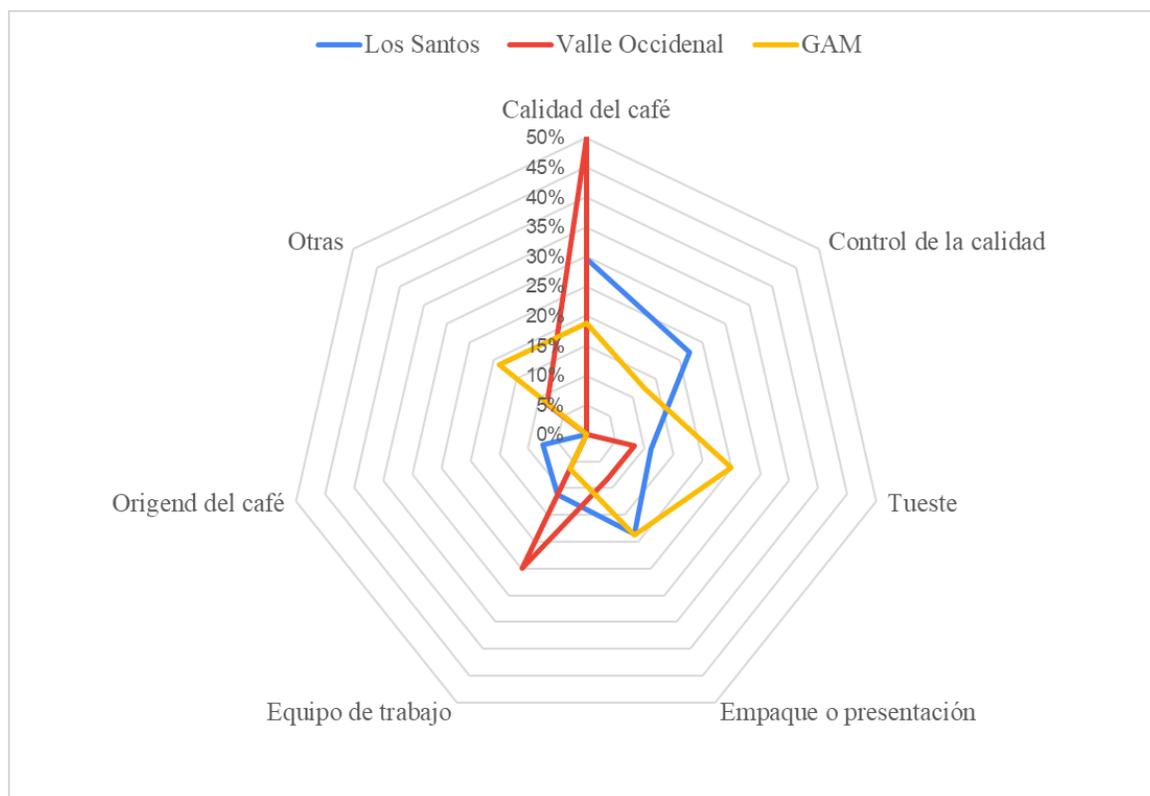
Nota. Proyecto Mercado interno y desarrollo productivo: caso del café tostado y torrefacto en Costa Rica.

En relación con las fortalezas en el proceso de tostado señaladas por las empresas tostadoras, en el gráfico 8 se puede observar el peso que tiene la mención a la calidad del café, que en la Región Valle Occidental tiene un peso importante, junto con la mención al equipo de trabajo. El control de calidad es destacado por las empresas de Los Santos y con menor frecuencia en la GAM. Aunque el tueste es mencionado en las tres regiones, donde fue destacado con mayor peso lo fue en la GAM.



Gráfico 8

Costa Rica: Fortalezas en el proceso de tostado. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.



Nota. Proyecto Mercado interno y desarrollo productivo: caso del café tostado y torrefacto en Costa Rica.

2.7.3 Debilidades y fortalezas en la comercialización.

En el gráfico 9 se presentan las valoraciones de las empresas sobre sus debilidades en la comercialización. Los aspectos de mayor peso refieren al tema de acceso al mercado, de peso importante para todas las regiones, en los cuales se hace mención al acceso a los puntos de venta, la no tenencia de un plan de mercadeo, el enfoque de mercado que se tiene, beneficios que no se pueden ofrecer al cliente.

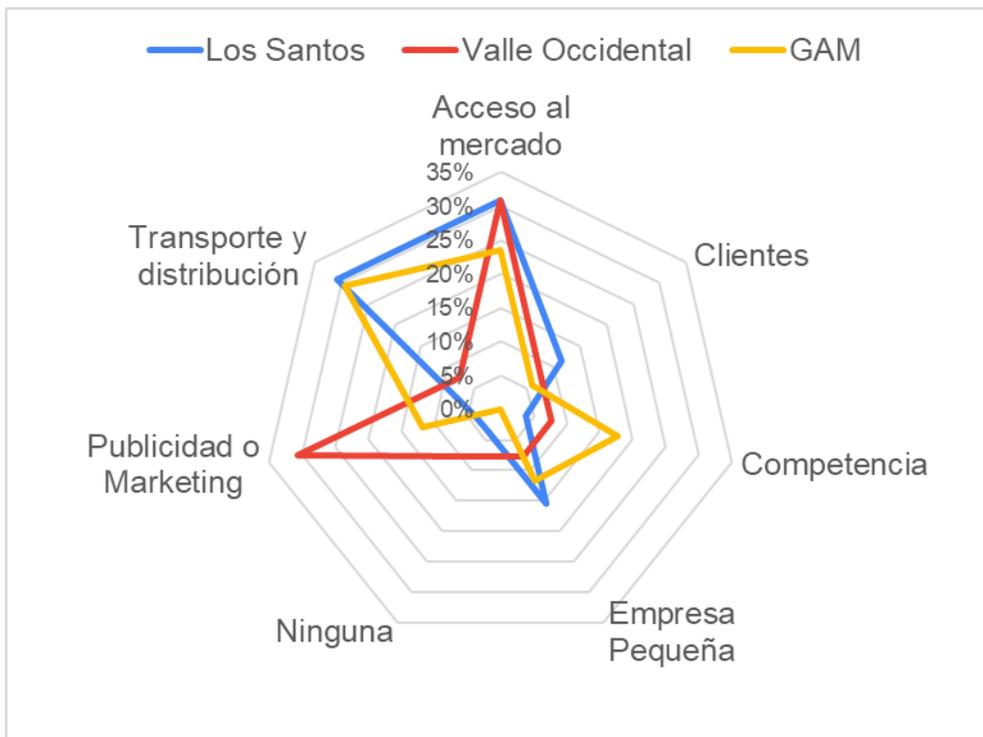
Asimismo, el tema de transporte y distribución principalmente para las empresas de Los Santos y la GAM, destacando el costo, la falta de equipo, distancia, la falta de una flotilla para la distribución y falta de agentes de venta. Para las empresas del Valle Occidental una



debilidad que se señala marcadamente es su tamaño en relación con no ser tomados en cuenta, las dificultades para competir y la falta de capital de trabajo.

Gráfico 9

Costa Rica: Debilidades de la empresa en la comercialización. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.



Nota. Proyecto Mercado interno y desarrollo productivo: caso del café tostado y torrefacto en Costa Rica.

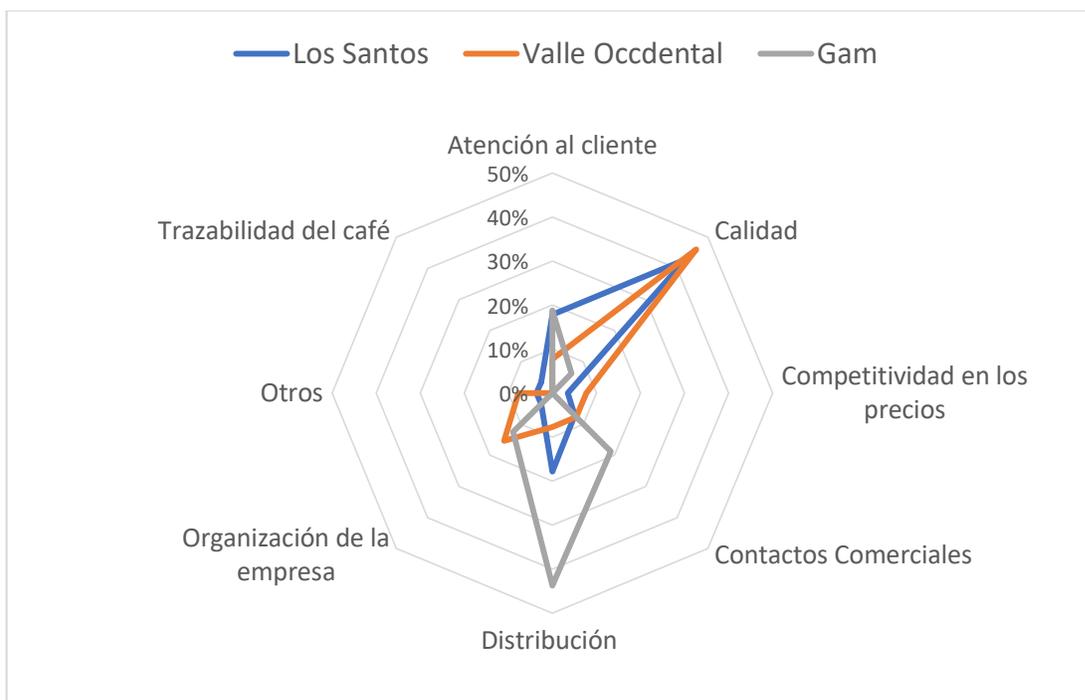
En el gráfico 10 se presentan las fortalezas que las empresas manifiestan disponer en la comercialización. Hay dos aspectos que resaltan, uno es la calidad como fortaleza, que en La Región Valle Occidental y Los Santos enfatizan. Se mencionan aparte de la calidad la garantía y la reputación la inocuidad alimentaria, el origen. Un segundo aspecto que llama la atención es la distribución, que se concentra como fortaleza en la GAM. Las empresas mencionan los canales de comercialización, envíos directos y la difusión asociada, también disponer puntos de venta propios y tener propio equipo de distribución.



La atención al cliente mediante los contactos comerciales se muestra en una magnitud similar tanto para la GAM como para las empresas de Los Santos. El servicio de entrega, envío y el contacto directo a una gran cantidad de clientes son parte de este elemento.

Gráfico 10

Costa Rica: Fortalezas de la empresa en la comercialización. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.



Nota. Proyecto Mercado interno y desarrollo productivo: caso del café tostado y torrefacto en Costa Rica.

Oportunidades de mercado.

En el gráfico 11 se ilustra sobre las oportunidades de mercado que perciben las empresas tostadoras. Se observa que el nivel más alto de mención lo alcanza el tema educación al consumidor, en el Valle Occidental y la GAM, ya que este se podría acostumbrar a un mejor café, los beneficios para la salud y desarrollo de la capacidad de distinguir la calidad del café.

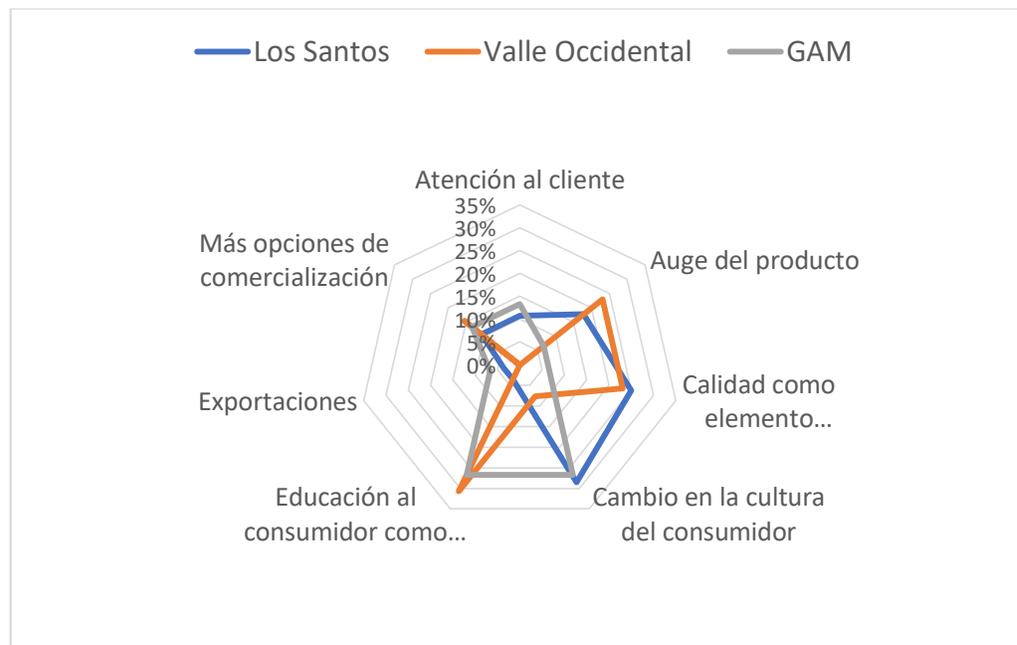


Otro tema que resalta refiere al cambio en la cultura del consumidor, ya pues hay un mayor interés del consumidor por el café de calidad y por ende un mayor conocimiento; Asimismo con niveles similares se tiene el tema de la calidad como elemento diferenciador, debido a cafés con tratamiento artesanal y con una mayor calidad, mencionado en Los Santos y la Región Occidental.

Finalmente es de resaltar el tema del auge del producto, principalmente porque es un mercado en crecimiento y se tiene la denominada tercera ola del café, señalado en el Valle Occidental y Los Santos⁵.

Gráfico 11

Costa Rica: Oportunidades de Mercado. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.



Nota. Proyecto Mercado interno y desarrollo productivo: caso del café tostado y torrefacto en Costa Rica.

⁵ Se le considera una forma de entender el café como un producto de alta calidad del que se conoce el origen y el proceso, que da como resultado un café artesanal de cuidado acabado (<https://cafesabora.com/es/%C2%BFqu%C3%A9-es-caf%C3%A9-de-tercera-ola>). Se basa en un consumidor de café más sofisticado, en la que es posible comparar al café con el vino (https://cafemalist.com/tres-olas-del-cafe/#3_Tercera_ola_del_cafe).



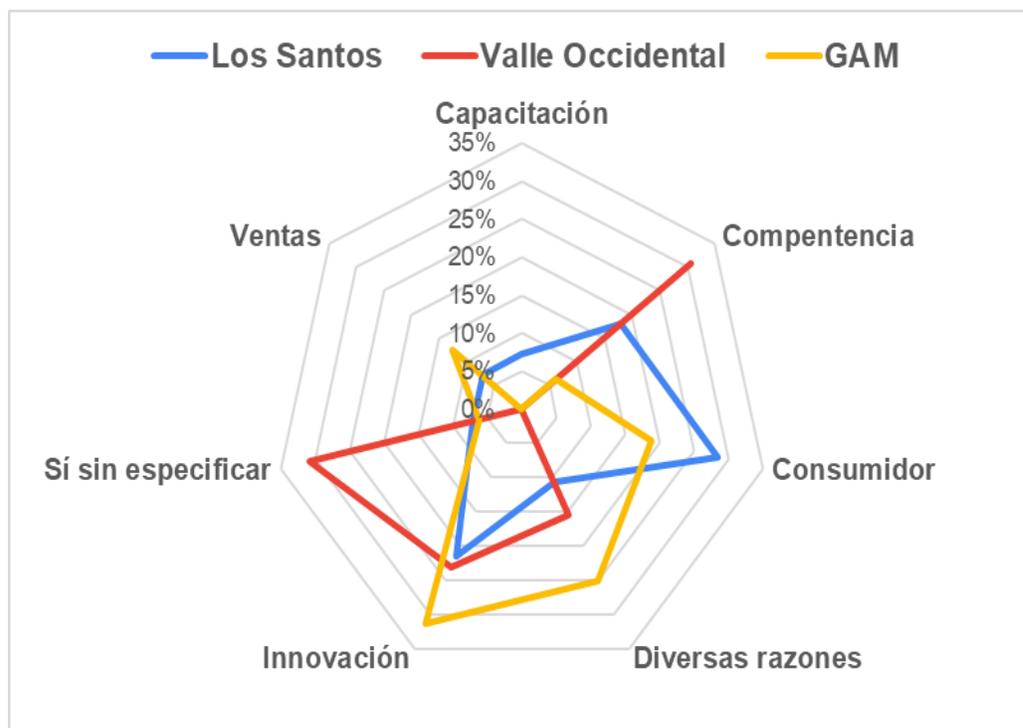
Necesidad de nuevas estrategias.

En el gráfico 12 se presentan las opiniones de las empresas acerca de la necesidad de nuevas estrategias comerciales. El tema que alcanza un nivel más alto de menciones es el de competencia, señalado especialmente en el Valle Occidental, donde también señala la necesidad de nuevas estrategias, pero no se puntualizan.

Un tema que resalta también, en el caso de Los Santos, tiene que ver con el consumidor, ya que se está educando en temas del café y obliga a tener un contacto más directo.

El tema de la innovación también ocupa un lugar importante en las menciones, especialmente de la GAM, ya que se hace necesario reinventarse, implementar cosas nuevas, hacer uso de nuevas herramientas y ofrecer productos de buena calidad.

Gráfico 12. Costa Rica: Necesidad de nuevas estrategias comerciales. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.



Nota. Proyecto Mercado interno y desarrollo productivo: caso del café tostado y torrefacto en Costa Rica.



2.8 Covid-19: afectaciones.

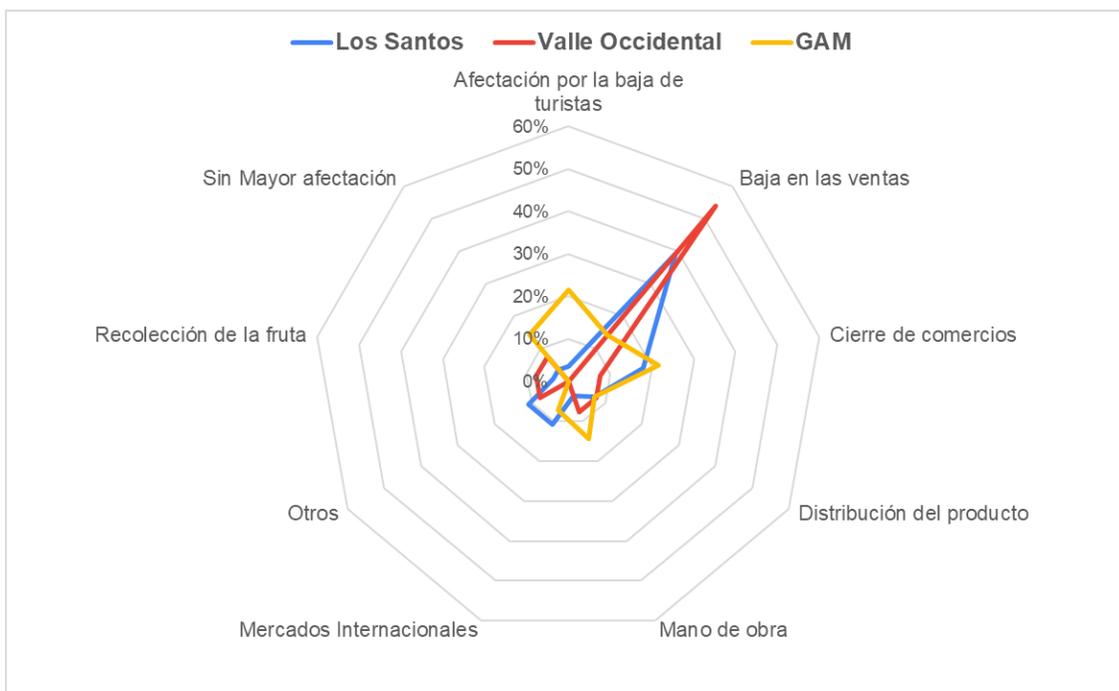
La encuesta fue aplicada en meses con medidas fuertes de restricción a los movimientos de las personas y el comercio, por la aplicación de los protocolos sanitarios por parte del Gobierno de la República. En ese sentido se preguntó acerca de las afectaciones sufridas por las empresas tostadoras de café. En el gráfico 13 se presenta una sistematización de los aspectos mencionados en las entrevistas.

La afectación más mencionada refiere a la baja en las ventas, indicada con mayor representación en el Valle Occidental y Los Santos, pues muchos clientes como los comercios demandaron menos producto, y los hoteles se vieron cerrados. Para las empresas de la GAM fueron de mayor peso los impactos por baja de turistas, cierre de comercios y el tema de la mano de obra, en la recolección debido a las regulaciones con los migrantes.

En Los Santos también hay una mención importante a los mercados internacionales, debido a una disminución de las ventas y exportaciones.

Gráfico 13

Costa Rica: Afectaciones con la Covid-19. Regiones GAM, Los Santos y Valle Occidental.



3 Conclusiones.

A partir de los resultados obtenidos en este estudio se propone a continuación las siguientes conclusiones relacionadas con los objetivos del documento.

Características organizativas de las empresas tostadoras.

En relación con las características organizativas de las empresas tenemos algunas a destacar. El primer aspecto es la participación de las mujeres, evidenciada a partir de las personas entrevistadas, que forman parte de los cuadros gerenciales de estas empresas. Ellas significan una participación de 25%.

La segunda característica que destacamos es respecto al tipo de capital participante en estas empresas. Los resultados muestran que la mayor parte del capital es de origen nacional, aunque en la GAM se tiene mayor presencia de capital externo.

Un tercer aspecto para destacar es que la mayor parte de las empresas son de carácter familiar independientemente de su tamaño. Esto significa que es una industria dominada en cantidad por pequeñas y medianas empresas, muchas de las cuales son micro beneficios, que procesan el café de sus propias fincas, significando un alto nivel de diversificación productiva.

Finalmente, otra característica que se obtiene del estudio. es que muchas empresas tostadoras se especializan solo en café, aunque una porción importante diversifica con otros productos.

Tendencias en el proceso de producción.

En la región de Los Santos se nota una mayor tendencia a tostar el café producido en finca, evidencia de una zona en la que se nota más la apropiación del valor agregado por parte de productores de café.

Asimismo, en la Región de los Santos, la participación de las empresas de menor producción es muy acentuada. En la región Occidental, también, predomina la escala menor, pero se ve



incrementada la participación de la escala de producción entre 2000 y 4000 kg. En estas dos regiones esto es reflejo de la participación de los micro beneficios.

Por otra parte, en la GAM, que es un núcleo de la actividad de tostado, se observa la mayor participación de empresas con la escala productiva más alta.

Estrategias de provisionamiento de insumos y comercialización.

El análisis de las estrategias de provisionamiento y comercialización de las empresas tostadoras cubrió varios aspectos; ellos son: el aprovisionamiento en sí mismo, la ubicación de las empresas en la competencia, aspectos operativos de funcionamiento y finalmente, la perspectiva respecto a la institucionalidad y las políticas del sector.

Sobre el aprovisionamiento

La mayor parte de las empresas se abastecen desde sus propias fincas o beneficios (microbeneficios), lo cual incorpora la integración vertical hacia atrás, como una fuente potencial de arrastre de dinamismo productivo.

Las empresas tostadoras, sea las que se autoabastecen o las que compran el café oro, utilizan mayormente la clasificación estándar en el beneficiado (chorros: peso y color). Mediante la construcción de un índice de la estructura de compras utilizando estos criterios, se tiene como resultado un nivel de utilización de grano de alta calidad, de acuerdo con las respuestas al cuestionario.

Por otra parte, en el uso de requerimientos de compra más específicos, se tiene que el origen del producto y la catación son notorios. Además, la característica de producción orgánica es importante en la GAM y Los Santos.

Comercialización

De acuerdo con lo esperado, la industria de torrefacción continúa orientada al mercado interno. Ello se refleja en que las marcas estrella de las empresas se orientan al mercado nacional.



Tiene algunas vinculaciones directas e indirectas al mercado internacional, que aún no marcan una fuerte tendencia. Estos vínculos se asocian al turismo y la venta en plataformas digitales.

La comercialización de estas empresas se realiza por varios medios, de los cuales los puntos de venta propios y el vínculo con las cafeterías tienen un mayor peso. Los clientes más importantes según regiones son las cafeterías en Los Santos, las empresas en el Valle Occidental y en la GAM.

Por otra parte, en la diferenciación del producto, el uso de certificaciones no es predominante, pero en los controles de calidad muestran es frecuente la catación y el control desde el cafetal, lo cual da una fortaleza importante al competir.

Aspectos operativos:

La subcontratación, que es un recurso de las empresas para focalizarse en su línea principal, y ganar ventajas competitivas, es más frecuente en el proceso de empaque y el tostado. Lo que muestra la presencia de oferentes de este servicio en la misma industria. Asimismo, aparece, no con poca frecuencia el control de calidad, que normalmente es proveído también por empresas del mismo sector.

Ubicación en la competencia

En los procesos de competencia es importante que las empresas ubican como fuertes referentes de buenas prácticas las marcas 1820, Britt, Rey y Volio, seguido de Coopedota. Las tres primeras pertenecientes a industrias tostadoras, y una cooperativa de gran trayectoria con focalización en la producción de café de alta calidad.

Por otra parte, las mismas empresas entrevistadas determinan como los competidores más fuertes a las marcas de estantería, lo que sugiere competencia diluida en muchas marcas frente al consumidor.

FODA desde la perspectiva de las propias empresas.



En esta parte le damos una perspectiva al FODA considerando las fortalezas y las debilidades como elementos internos de las empresas, las cuales dan pauta para el mejoramiento, pero más allá de eso fundamentar cambios cualitativos de mayor fuste.

Fortalezas

Las empresas destacan fortalezas en su proceso de compra de la materia prima, basada en vínculos regionales. En la GAM se destacó el tema de la calidad.

Propiamente en el proceso del tostado se destaca como fortaleza la calidad del café, y del personal, el control de calidad, y el tueste. En la comercialización, se menciona la distribución como una ventaja.

Debilidades

En el proceso de tostado las empresas reconocen debilidades en sus empaques, y en la automatización de los procesos productivos.

Asimismo, en la comercialización manifiestan debilidades en los temas de publicidad, transporte y distribución, así como acceso al mercado.

Amenaza: Institucionalidad y políticas.

Finalmente se indagó sobre aspectos de apoyo desde la institucionalidad. La percepción del papel del ICAFE en Los Santos y la GAM, es entendida en su carácter de rector del sector productivo, en tanto que en el Valle Occidental se asocia con burocracia.

En el tema de la representación en negociaciones de políticas, predomina un individualismo, pues se indica que son directamente cada empresa la representante.

Oportunidades de mercado

Finalmente las empresas visualizan como oportunidades para la industria el tema de la educación, y los cambios consecuentes en la cultura del consumidor, lo cual requiere de nuevas estrategias comerciales, que consideren la competencia y la innovación.

Sugerencias de política.



1. Definición de una clara de estrategia de exportación

La experiencia desarrollada en la industria del tostado en el mercado interno debería orientarse hacia el mercado internacional con una estrategia clara y ambiciosa, que busque aumentar la porción de café industrializado, ganando valor agregado. Esto requiere de alianzas productivas de los productores y de la institucionalidad, particularmente la que promueve exportaciones.

2. Desarrollar peso en el mercado: marca y volumen

Ha sido notorio en este estudio, el interés de los productores y micro beneficios de pasar al tostado de café, y la rentabilidad que esta etapa tiene⁶. Sin embargo, preocupa a los tostadores la competencia en la estantería, lo cual muestra la debilidad en la diferenciación de la marca ante el consumidor. Desde el punto de vista individual deberían surgir iniciativas para consolidar alianzas empresariales en el desarrollo de marcas fuertes en el mercado interno, y con proyección internacional, junto a la consolidación de volúmenes. Una política facilitadora y con incentivos de este tipo incursión debería considerarse por el Icafe y los ministerios de Economía y Comercio.

3. Consolidación de instancias institucionales de apoyo al proceso de industrialización no tradicional

Uno de los desafíos ubicados en el presente proyecto de investigación lo es la institucionalidad propia de la industria de tostado (Díaz, et al. 2021). Aunque pareciera estar cobijada por el Icafé, incluso con actividades como la promoción del consumo y las ferias de café, los desafíos que tiene para consolidar instancias dedicadas al proceso industrial como tal no tienen claramente una ubicación. Un indicador importante es que la mayor parte de los tostadores no pertenecen a la organización, muy pocos pertenecen a la Cámara de Tostadores. Los tostadores, especialmente los pequeños deberían encontrar formas de organizarse, para lo cual los organismos de fomento productivo deberían formular acciones e incentivos, por ejemplo, al orientarse el comercio internacional.

⁶ Al respecto ver Rojas, 2022 donde se aproxima la rentabilidad del tostado en dos casos.



4. Desarrollo de capacidades de mercadotecnia en el sector en los pequeños tostadores
Esta es una necesidad que se manifestó claramente en las entrevistas. Debería tener una respuesta internacional por parte del Icafé, los tostadores organizados y las instituciones de capacitación en el tema, incluida la UNA.

5. Innovación: un empuje necesario en terreno muy fértil

Finalmente, pero no menos importante la necesidad del desarrollo de estrategias de innovación, basadas en los aspectos que se requieren actualmente para competir nacional e internacionalmente en la industria del tostado. Ello debería partir de un análisis de estado de la innovación en la industria de tostado, a partir de alianzas del CINPE con los actores productivos.

4 Referencias.

Albuquerque, F. (2004). *El enfoque del Desarrollo Económico Local*. Serie Desarrollo Económico Local y Empleabilidad. Programa AREA-OIT-Italia Lavoro. https://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1251776298.area_enfoque_del_0.pdf

CONSULSANTOS S, R. (2010). *Manual de buenas prácticas de manufactura en el beneficio Asociación de productores de café sostenible de Tarrazú*.

Cruz Estrada, I., & Lagarda Leyva, E. M. A. M. (2015). Plan de mercadotecnia para la mejora del desempeño de una empresa de venta de café, de la ciudad de Tijuana, Baja California, México. *Revista Nacional de Administración*, 6(1), 81–103.

Díaz Porras R. A., Delgado Ballesteros A., Villalobos Moya, K. (2021). Panorama de la industria de café tostado de Costa Rica. *Cuaderno de Política Económica*, CINPE Universidad Nacional de Costa Rica, 003-2021. <http://hdl.handle.net/11056/22273>

Díaz Porras, Rafael, y Frank Hartwich, (2005). Cadenas de Valor: un paso innovador para la agricultura Centroamericana. *Alternativas para el Desarrollo*, (96).



- Díaz Porras, Rafael; y Pelupessy, Wim. (2015). El impacto del control global al desarrollo local, en Díaz, R.; Pelupessy, W.; Pérez, P. (Editores). *Ideas Latinoamericanas Sobre el Enfoque Cadenas Globales de Mercancías*. UNAM – FES Acatlán. México D.F.
- Jansen, H.G.P. Tilburg, A. van Belt, J. & Hoekstra, S. (1996). *Agricultural marketing in the Atlantic Zone of Costa Rica: a production, consumption and trade study of agricultural commodities produced by small and medium-scale farmer*. CATIE. <https://repositorio.catie.ac.cr/handle/11554/152>
- Pérez-Pérez, E., y Villafuerte-Solís, D. (2018). Efectos del mercado desregulado sobre los campesinos productores de café de Los Altos de Chiapas: el caso de UCUPA. *LiminaR*, 16(1), 134-149.
- Rojas Altamirano, K. (2022). *Análisis de estrategias de los tostadores de la región Valle Occidental como actividad de diversificación de los productores de café*. [Tesis de Maestría, Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible, Universidad Nacional de Costa Rica]. <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/23146/TFG%20-%20Kerly%20Rojas.pdf?sequence=1>

5 Anexo: Boleta de encuesta

ENCUESTA A EMPRESAS TOSTADORAS

Buenos días / buenas tardes

El presente cuestionario pretende realizar un acercamiento a la industria de tostado y torrefactora, con el objetivo de conocer la composición de la industria en cuanto a las principales empresas torrefactoras dentro del Valle Central, así como sus estrategias y tendencias dentro de la industria de la torrefacción. Se busca con el estudio, mostrar la dinámica del sector y aportar elementos que contribuyan al mejoramiento de la competitividad de la industria torrefactora nacional y su aporte a la economía nacional.

Si me permite, procedo a grabar la conversación, a efectos de posteriormente sistematizar la información de las preguntas abiertas.



La información obtenida será con carácter confidencial y solo será utilizada con fines académicos con el objetivo de garantizar la transparencia y uso de la información suministrada. El informe final se lo estaremos compartiendo.



INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA:

Formulario No.: _____

Fecha de aplicación: _____

1. Nombre de la Empresa:
2. Ubicación exacta de la Empresa:
3. Nombre del entrevistado:
4. Sexo:
5. Puesto del entrevistado
1./_/ Propietario 2./_/Gerente 3./_/ Otro _____
6. Tiempo en años de operar de la Empresa: _____
7. En términos del aporte de capital ¿Qué tipo de empresa es su Representada?
1./_/ Nacional 2./_/ Internacional 3./_/Ambas
8. En términos de gestión ¿Qué tipo de empresa es su Representada?
1./_/ Parte de un grupo empresarial Nacional 2./_/ Cooperativa
3./_/ Empresa individual (S.A.) 4./_/ Empresa familiar
5./_/ Otra _____
9. ¿Se especializa en café o comercializa algún otro producto?



1./_/ Si. Solo café

2. /_/ No ¿Qué otras actividades desarrollan? _____

10. ¿Cuál es la cantidad de empleados que tiene su Representada?

ABASTECIMIENTO

11. ¿Cuáles son los requerimientos de calidad de café que su empresa establece al comprar el café?

12. De acuerdo con la clasificación de preparación del ICAFE ¿Qué tipo de preparación?

Calidad	Preparación	Porcentaje
---------	-------------	------------

Primer Pergamino	Chorro Europeo	
------------------	----------------	--

Primer Pergamino	Chorro Americano	
------------------	------------------	--

Primer Pergamino	Cataduras	
------------------	-----------	--

Primer Pergamino	Recataduras	
------------------	-------------	--

Segundo Pergamino	Chorro Europeo	
-------------------	----------------	--

Segundo Pergamino	Chorro Americano	
-------------------	------------------	--

Segundo Pergamino	Cataduras	
-------------------	-----------	--

Segundo Pergamino	Recataduras	
-------------------	-------------	--



Tercer Pergamino Chorro Americano

Tercer Pergamino Cataduras

Tercer Pergamino Otros Inferiores



13. ¿Cómo se abastece? Con:

1./_/ Beneficios 2. /_/ Productores 3. /_/ Finca y beneficio propio

4./_/ Intermediarios locales 5. /_/ Importación 6. /_/ Otro

En caso de que se seleccione la importación ¿De dónde? _____ y

¿Por qué? _____

14. ¿Qué tipos de contrato tiene con los proveedores de café?

1./_/ Ocasional (de mercado) 2. /_/ Permanente 3. /_/ Otro ¿Cuál?



15. ¿De la cantidad de café comprada cuál es la cantidad aproximada de café producida y su medida?

Año Cantidad

2017

2018

16. El café recibido es:

1. /_ / Procesado inmediatamente 2. /_ / inmediatamente distribuido 3. /_ / Manejan Inventario

En caso de cuenten con inventario ¿Cómo es el manejo de este? _____

17. ¿En este proceso de recibimiento, la empresa presenta:

1. debilidades
2. fortalezas que quiera mencionar?

TRANSFORMACIÓN

18. ¿En este proceso de transformación, la empresa presenta debilidades o fortalezas que quiera mencionar?



19. En relación con la tecnología: ¿podría describir el tipo de maquinaria de su empresa?

Nivel tecnológico: De punta (A) Moderna (B) Rezagada (C) Año adquisición:

Marca: Modelo:

Máquina Nivel tecnológico Capacidad

En caso de que haya combinación de varias categorías ¿Cuáles serían?



20. ¿Qué empresa nacional o internacional le sirve de referente de buenas prácticas?

COMERCIALIZACIÓN

21. En orden de importancia, mencione sus cinco principales clientes:

Nombre del cliente Presentaciones de compra

 a b c d e

1.

2.

3.

4.

5.

(ventas directas, cadenas, cafeterías, ferias del agricultor, empresas (consumo institucional), supermercados.

22. ¿Tiene otros segmentos de clientes identificados? ¿Cuáles?



Nombre cliente Definición (¿Qué le solicita?)

23. ¿Qué tipos de contrato tiene con los clientes?

Cliente Tipo de contrato



Nota: ventas en firme, por encargo, a crédito, puesto en puerta del comprador

24. ¿En este proceso de comercialización, a empresa presentan debilidades o fortalezas que quiera mencionar?

Debilidades Fortalezas



25. ¿Quiénes son sus competidores más fuertes?

Nombre	Fortalezas identificadas
--------	--------------------------

ESTRATEGIAS Y MERCADEO

26. ¿Hacia dónde se enfoca su negocio?



1./_/ Mercado interno

2. /_/ Exportación

3. /_/ Ambos

4./_/ Calidad

5. /_/ Nichos

6. /_/ Precio

27. ¿Cuáles son algunas tendencias estratégicas y competitivas vigentes en la industria torrefactora?

28. ¿Dentro del portafolio tiene algún producto estrella? ¿Cuál? ¿Por qué?

29. ¿Cuál es su estrategia de diferenciación y posicionamiento de las marcas o productos en el mercado?

Presentación(es) Calidad (a)



producto (b)

Lugar de venta (c) Segmento del mercado

Tipo de mezcla ** Porcentaje de venta



** por origen, altura, calidades que compran (calidades del chorro) o mezclan

30. ¿Cómo se garantizan mantener estables las calidades ofrecidas a los consumidores?

31. ¿Realizan planeamiento o estrategias de mercadeo a corto, mediano y largo plazo, con la finalidad de cumplir objetivos de empresa?



1. /_ / Corto 2. /_ / Mediano 3. /_ / Largo

32. ¿Qué tipo de estrategias de mercadeo utilizan?

Tipo Orden de prioridad

33. ¿Emplea alguna certificación en sus productos?

1. /_ / Si 2. /_ / No

En caso de respuesta afirmativa ¿De qué tipo?



34. ¿Qué opina en relación con este tema?

35. ¿En la empresa se emplean métodos, herramientas o filosofías de la gestión de calidad para optimizar procesos y el producto?

1. /_ / Si 2. /_ / No

En caso de respuesta afirmativa ¿Cuáles?

37. ¿Para la gestión de los procesos utilizan sistemas informáticos?

1. /_ / Si 2. /_ / No

En caso de respuesta afirmativa ¿Cómo lo hacen?

Proceso Si

Producción

Comercialización

Distribución

Otro ¿Cuál(es)?



38. ¿Coordina o externaliza procesos con otras empresas? ¿Cuáles? ¿Por qué?

Tipo de proceso	Coordina (C) o externaliza (E)	Empresa	Motivo
-----------------	--------------------------------	---------	--------

Recordar: si son procesos de compra, empaque, de tostado, comercialización, publicidad, control calidad, generación de nuevos productos.

39. ¿En este proceso de mercadeo y comercialización, la empresa presenta debilidades o fortalezas que quiera mencionar?

Debilidades	Fortalezas
-------------	------------



40. ¿En cuánto oportunidades y amenazas en el mercado que quiera mencionar?

Oportunidades Amenazas

EN EL FUTURO

41. ¿Hacia qué mercado se orientan hacia el futuro? ¿Por qué?



42. ¿Hacia que tipos de productos apuntan en el corto y mediano plazo? ¿Por qué?



ORGANIZACIÓN DEL SECTOR

43. ¿Pertenece su empresa a alguna organización?

44. ¿Cuál es el papel que el ICAFE desempeña en su Representada?

45. ¿Quién los representa, quién les resuelve el tema de las negociaciones de políticas para el sector?

46. ¿Ha recibido asistencia...?

1. /_ / asistencia técnica 2. /_ / comercial 3. /_ / financiamiento

Si ha recibido asistencia

Tipo Por parte de quién



47. ¿Considera que es necesario la aplicación de nuevas estrategias comerciales?

1./_/_ Si ¿Cuáles? _____

2./_/_ No ¿Por qué? _____

48. ¿Qué sugerencias daría para el desarrollo del sector?

