

# PERCEPCIÓN DE LA DEMANDA EN LAS CADENAS AGROALIMENTARIAS: CASOS DE CAFÉ, CHAYOTE Y MELÓN EN COSTA RICA

**Carlos Francisco Carranza**

**Rafael Díaz Porras**

Centro Internacional de Política Económica, Universidad Nacional

---

## I. Introducción

Al analizar las cadenas agroindustriales encontramos que entre el consumidor final de los mercados de exportación y los cultivadores en países en desarrollo, existen distintos agentes que componen la cadena global: comercializadores y procesadores internos, exportadores, importadores, procesadores y comercializadores externos, que modifican el producto o le incorporan valor agregado a efecto de satisfacer finalmente al consumidor final. Conocer las características del negocio en las etapas finales de la cadena es de gran importancia porque el acceso a los mercados internacionales, la participación en los mismos y el porcentaje de apropiación de beneficios por parte de los agentes nacionales participantes en la cadena global está relacionado con dicho nivel de conocimiento y crece al aumentar el grado de satisfacción de las necesidades de orden superior que proporciona un producto. Este es un énfasis que metodológicamente ha sido olvidado en los estudios de las cadenas agroindustriales, que tienden a focalizar el análisis en la producción sin considerar adecuadamente los aspectos de la demanda que afectan las fases iniciales de la cadena.

El análisis de las cadenas agroalimentarias desde la perspectiva de un país productor agrícola ha determinado ciertas vinculaciones entre agentes, pero otras vinculaciones, de gran importancia que se encuentran rotas. El proceso de comercialización hacia los mercados internacionales está limitado por la panorámica de comercialización internacional que tienen los productores agrícolas y agroprocesadores nacionales. La estrategia de venta más común es la transacción con el agente de la cadena ubicado inmediatamente delante, desconociendo en

muchos casos, las características de los negocios ubicados en las siguientes etapas de la cadena global, sufriendo consecuencias negativas por esa situación. La magnitud y gravedad de las consecuencias depende de la ubicación de los agentes agrícolas en la cadena, de su posicionamiento en el mercado y de las estrategias competitivas de los otros agentes en la cadena. Una visión de la demanda del producto final no solo pondría en claro los flujos de información y sus efectos sobre las operaciones empresariales de esos agentes, obligándolos a considerar el canal de comercialización de su producto no como un dato dado, sino a considerar la selección más apropiada del canal de comercialización mediante la escogencia entre alternativas disponibles.

Mantener o mejorar la competitividad en las cadenas agroalimentarias requiere alcanzar la satisfacción del cliente inmediato, pero también requiere la satisfacción del cliente indirecto o final. Eso podría lograrse mediante la realización de esfuerzos de mercadeo para ser percibido por el consumidor final de los productos, aunque no se comercie directamente con él. Es en este sentido, que la percepción que tienen los productores agrícolas y agroprocesadores de la demanda externa, resulta estratégica.

Este documento realiza un acercamiento a la problemática de la percepción de la demanda por los actores de cadenas agroalimentarias, participantes en las etapas iniciales de la agricultura y el procesamiento primario, así como sobre las consecuencias en sus negocios y sobre el desempeño de la cadena global.

Por el carácter exploratorio del estudio el artículo se dedica a formular afirmaciones con carácter de

hipótesis sujetas a verificaciones posteriores con mayor profundidad y precisión. Esto es así porque dichas afirmaciones se basan en los criterios a priori de los autores y en la corroboración, modificación o ampliación de dichos criterios como resultado de las entrevistas formuladas a un grupo de empresarios selectivamente elegidos. Por esta razón la evidencia empírica es insuficiente. Futuras líneas de investigación deberán someter las hipótesis aquí planteadas a una comprobación empírica más rigurosa para finalmente aceptarlas o rechazarlas. Dichas hipótesis son sin embargo muy atractivas como fundamento para la elaboración de políticas de desarrollo de dichos sectores.<sup>1</sup>

La estructura del artículo es la siguiente. Una primera sección o introducción. En la segunda sección se presenta el marco conceptual para abordar la problemática: a) los principales elementos de una cadena global de mercancías agroindustriales idealizada, b) las tendencias recientes del consumidor en los mercados desarrollados, referidas a la satisfacción de necesidades de orden superior y c) las estrategias modernas de mercadeo y de desarrollo de nuevos productos. La tercera sección, de carácter estadístico descriptivo, presenta las principales estadísticas de exportación de los tres productos básicos objeto de este artículo: café, chayote y melón de Costa Rica. La cuarta sección presenta los resultados de la aplicación de un cuestionario a distintos agentes, principalmente productores y exportadores, que se diseñó para determinar el nivel de conocimiento de los gustos y tendencias de los consumidores finales por parte de dichos agentes. Los resultados se presentan de forma separada para cada uno de los productos antes mencionados. La sección de conclusiones presenta una serie de estrategias que podrían adoptar los productores y exportadores en cada una de las tres cadenas para mejorar el nivel de satisfacción de las necesidades de orden superior de los consumidores finales en los mercados externos. Entre dichas estrategias se menciona: upgrading del producto, mejora tecnológica del

<sup>1</sup> Los autores reconocen que parte de la información presentada en este estudio fue recopilada por Fernando Sáenz, investigador del CINPE y estudiantes graduados de la Maestría en Política Económica en sus trabajos de campo (Aleman, Alejandro; Osejo, Tania; Sandí, Vinicio y Valenciano, Jorge Andrey), así como por dos estudiantes de la Universidad de Tilburg (Anne Marie Fransen y Wiebe Vos) sobre los siguientes tres productos agroindustriales de exportación costarricense: melón, chayote y café.

proceso de producción, procesamiento, transporte y comercialización, alianzas estratégicas de mercadeo.

## II. Agroindustrias de exportación y su demanda.

### 1. Agroindustrias en las cadenas globales de mercancías.

Las cadenas agroindustriales usualmente incluyen la producción agrícola, procesamiento industrial, una o más transformaciones industriales y la disposición final del bien. Los productos agroindustriales normalmente mantienen sus características primarias a pesar de las transformaciones (Pelupessy, 1999: 119). Los procesos de las cadenas son vinculados y dinamizados funcionalmente por actividades como los servicios, la comercialización, el transporte y las telecomunicaciones. Entre las actividades de servicios se encuentran el diseño del producto, la investigación, la administración y la consultoría (Pelupessy, 1999: 6)

El enfoque de cadenas globales permite especificar en el espacio y en el tiempo, los rasgos de la organización y los cambios que se dan en los sistemas de producción transnacional, en donde destacan las decisiones competitivas estratégicas de empresas y Estados (Gereffi y Korzeniewicz, 1994:7). Las cadenas globales comprenden la integración de las cadenas nacionales e internacionales en una sola estructura y están constituidas por las cuatro dimensiones básicas siguientes:<sup>2</sup>

- 1) *Estructura insumo – producto.*
- 2) *Dimensión territorial.*
- 3) *Dimensión institucional y de políticas.*
- 4) *Estructura que gobierna.*

Según la estructura que gobierna, las cadenas se pueden clasificar en: a) cadenas globales orientadas por la oferta o por el productor y b) cadenas globales orientadas por la demanda o por el consumidor ubicar dos tipos extremos. Las *cadenas globales orientadas por la oferta o por el productor*, generalmente se aplican a procesos productivos controlados por grandes corporaciones u otras grandes empresas transnacionales. Estos procesos se encuentran integrados verticalmente, son intensivos en tecnología y poseen altas barreras de entrada.

<sup>2</sup> Gereffi y Korzeniewicz, 1994: 97 y Pelupessy, 2000.

Ejemplos de este tipo de cadenas se encuentran en las industrias de aviación, automotriz y de computadoras.

Las cadenas globales orientadas por la demanda o por el consumidor se encuentran conformadas por compañías u otros intermediarios que compran pero no hacen los bienes que ellos venden, generalmente productos no duraderos, intensivos en mano de obra, mercadeo y otros servicios internacionales. Los intermediarios organizan a los productores ubicados descentralizadamente en distintos países exportadores. Las barreras de entrada se encuentran en los eslabones más avanzados, más intensivos en capital y conocimiento. Como ejemplos de este tipo de cadenas se pueden mencionar a las compañías de marcas exclusivas de ropa, calzado, juguetes, productos agroalimenticios, entre otros.

La cadena de muchos productos agropecuarios cae dentro de la categoría de cadenas conducidas por la demanda, porque las grandes compañías comercializadoras, ubicadas en los países industrializados, se encuentran orientando la cadena<sup>3</sup>. Usualmente las cadenas agroindustriales incluyen la producción agropecuaria, el procesamiento primario, la transformación manufacturera y el consumo final. Las grandes compañías comercializadoras, generalmente, utilizan productores independientes ubicados en países del tercer mundo para satisfacer la demanda de los países consumidores. Este mecanismo permite la integración de los procesos en todas las partes de la cadena, a pesar de su independencia y autonomía.

Existe un elemento clave que es aplicable tanto para las cadenas globales conducidas por la oferta como a las que son conducidas por la demanda, en relación con las posibilidades de ganar mayor poder y mejor posicionamiento dentro de la cadena. En ese sentido, el análisis requiere entender las formas en que los productos de la cadena acceden al consumidor. Este elemento resulta estratégicamente importante porque considera las formas en que se relacionan los agentes al final de la cadena con los consumidores. Los procesos de diferenciación del

producto y las funciones de este ante el consumidor tienen consecuencias a lo largo de la cadena, de las cuales los agentes participantes en los segmentos iniciales muchas veces no están conscientes, y por lo tanto no disponen de información para incorporarla en sus decisiones. La consideración de la cadena revertida (ver Figura 1) permite clasificar las posibilidades de mejoramiento competitivo para estos agentes. Este es un concepto desarrollado para orientar los procesos de innovación en la industria alimentaria, en los que la consideración de la calidad del producto puede conducir a cambios en los procesos y en los productos (Verkerk y Linnemann, 2003). La cadena revertida ha sido propuesta como un punto de partida (Jongen, 1999, ver Figura 1) a partir de la definición de la calidad del producto final. Por esta vía es posible que los participantes en las cadenas traten de mejorar la tecnología en la producción y los procesos disminuyendo los desechos y el consumo de energía. Otra vía es la definición de nuevos productos que satisfagan los criterios de sostenibilidad y sean atractivos a los consumidores (ibid, p. 264). En la medida que la calidad es central para el consumidor,<sup>4</sup> los agentes participantes en los segmentos iniciales de las cadenas se verán afectados por las decisiones tomadas por los agentes que coordinan u orientan la cadena, quienes perciben directamente la demanda. Dependiendo del tipo de coordinación en las cadenas, cambios en la calidad de los productos en la percepción de los consumidores afectarán la competitividad de los agentes en los segmentos iniciales de la cadena.

El proceso de upgrading, que se podría visualizar simbólicamente como una escalera en la que hay que subir peldaños o arriesgarse a quedar fuera (Pérez, 2001), podría también mejorar la competitividad de los agentes en los segmentos iniciales de la cadena. Cuando las circunstancias particulares de cada producto agroindustrial lo permitan, los empresarios o agentes de la cadena pueden adoptar mecanismos de mejoramiento competitivo vía reducción de costos, vía diferenciación o vía una combinación de ambos (Porter, 1990). En todos los casos es imprescindible desarrollar alianzas estratégicas hacia atrás y hacia delante en la cadena para hacer efectiva una u otra estrategia elegida (Gibbon, 2001). Esto implica la adopción de innovaciones

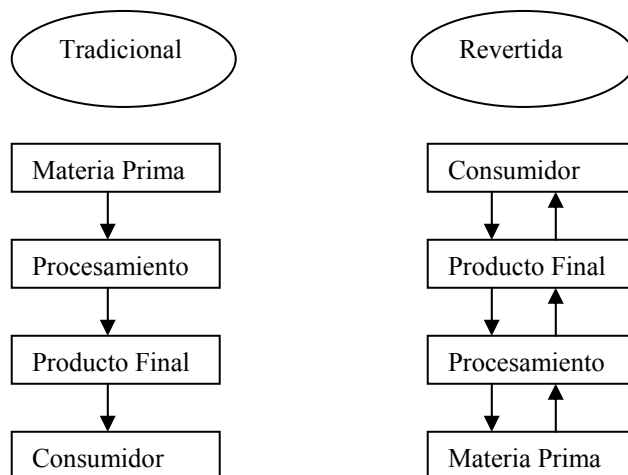
<sup>3</sup> Dicha capacidad de conducción cada vez se encuentra más consolidada por la tendencia a monopolizar la comercialización final de los bienes, dadas las economías de escala que experimentan estas empresas al comerciar grandes volúmenes de productos.

<sup>4</sup> El consumidor final percibe la calidad del producto por las propiedades intrínsecas y extrínsecas del producto (referidas al proceso de producción).

tecnológicas de producción, de proceso empresarial y de mercadeo internacional, y no

necesariamente implican una transformación física sustancial del producto primario.

**Figura 1**  
**La cadena revertida**



Fuente: Jongen, 1999

## 2. El consumidor en los mercados desarrollados.

Los departamentos de frutas y verduras de los supermercados en los países desarrollados ofrecen una amplísima variedad de sofisticados productos alimenticios, en diferentes presentaciones *listos para comer* o *listos para freír*, que satisfacen necesidades de consumidores de ingresos altos, necesidades que van más allá de la mera nutrición.<sup>5</sup> Estos productos satisfacen otras necesidades de orden superior como status, novedad, exclusividad, rareza exótica, conveniencia,<sup>6</sup> sabor, textura, presentación, color, olor, conciencia ambiental, conciencia social, etc van Kempen y Pelupessy (2002)<sup>7</sup>

La preocupación de van Kempen y Pelupessy en su artículo es explicar la potencial reducción en la

participación de mercado que pueden sufrir los pequeños productores de productos agroindustriales en países en desarrollo, e inclusive, la exclusión de dichos productores de los segmentos de mercado más rentables. En este artículo se rescata la discusión allí planteada, sobre la disposición del consumidor final de los mercados de los países desarrollados, a pagar sobrepuestos por innovaciones introducidas en los productos agroindustriales alimenticios, dirigidas a satisfacer necesidades de orden superior. Esa disposición a pagar precios mayores por productos que satisfagan esas necesidades da origen a mercados donde los márgenes de ganancia son significativamente mayores, pero que eventualmente no benefician a los agentes de la cadena más alejados del consumidor final, sino a aquellos agentes ubicados cerca del consumidor final. Al estar ubicados más cerca del consumidor final tienen un mejor conocimiento de sus preferencias y tendencias. Cuentan además con otros recursos: financieros, logísticos y de mercadeo, que le permiten generar las mejoras al producto y obtener por ello aumentos de precio que no benefician a los agentes más alejados en la cadena, específicamente a los productores de los productos primarios en los países en desarrollo. Esas innovaciones de producto están dirigidas a satisfacer necesidades de orden superior de consumidores de ingresos elevados que tienen la

<sup>5</sup> Energía y nutrientes como calorías, vitaminas y minerales.

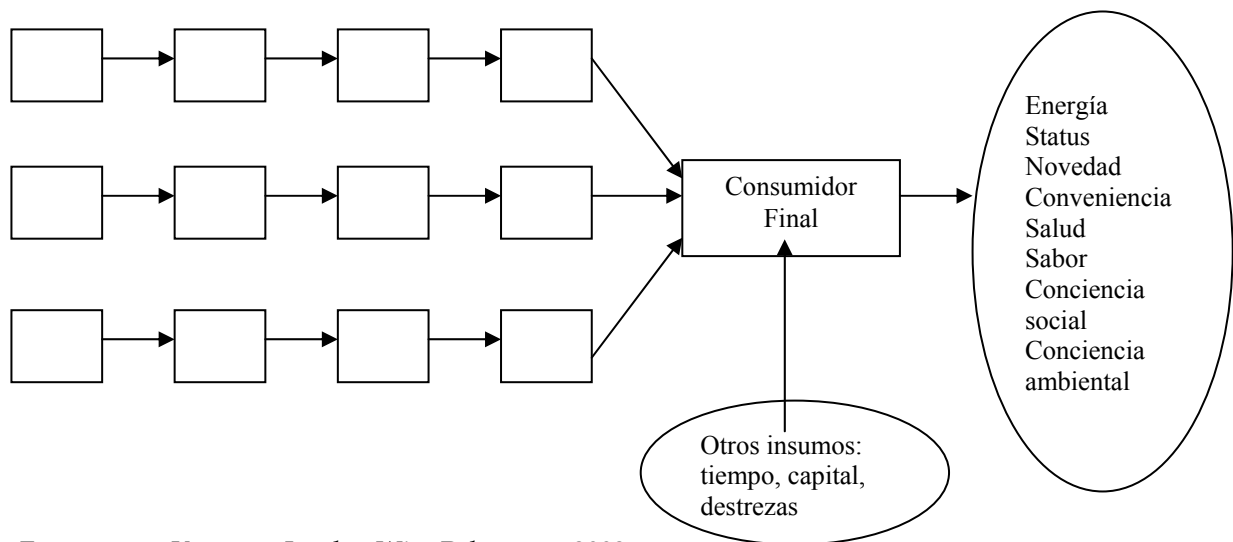
<sup>6</sup> Se refiere a la reducción del tiempo necesario para la preparación de los alimentos y a la posibilidad de contar con mezclas apropiadas de alimentos, se etiquetan con el concepto de "ready-to-eat" y comprende productos lavados, pelados, picados, en tajadas y combinados con otros alimentos o frutas, listos para servir y comer o listos para freír.

<sup>7</sup> Trabajo sin publicar citado con la autorización de los autores. IVO, Tilburg University. The Netherlands.

capacidad económica para pagar precios más altos. Por esa razón es de crucial importancia el conocimiento de los gustos, preferencias y tendencias de consumo de los consumidores en los países desarrollados. La cercanía o lejanía del productor primario en la cadena con respecto al consumidor final de la misma se entiende en dos dimensiones: una dimensión meramente *geográfica*, medida por los kilómetros que separan al productor de sus clientes finales, y una dimensión de *cantidad de eslabones* de la cadena, medida por el número y complejidad de etapas entre el productor primario y el consumidor final. Desde el punto de vista del enfoque de cadenas globales de mercancías, se supone que las

mercancías de consumo alimenticio se rastrean de la "cuna a la tumba" en lugar de la "cuna al estante". Según esta suposición, el consumidor final se constituye en la etapa final de la cadena global de la mercancía y utiliza los productos agropecuarios provenientes de distintas regiones del globo como insumos en una función de producción donde, conjuntamente con otros insumos como tiempo, habilidades de cocina y capital (utensilios de cocina), alcanza la satisfacción de necesidades diversas como energía, status, novedad, conveniencia, salud, sabor, solidaridad, ambiente (ver Figura 2).

**Figura 2**  
**El consumidor como agente en las cadenas agropecuarias**



Fuente: van Kempen, Luuk y Wim Pelupessy. 2002.

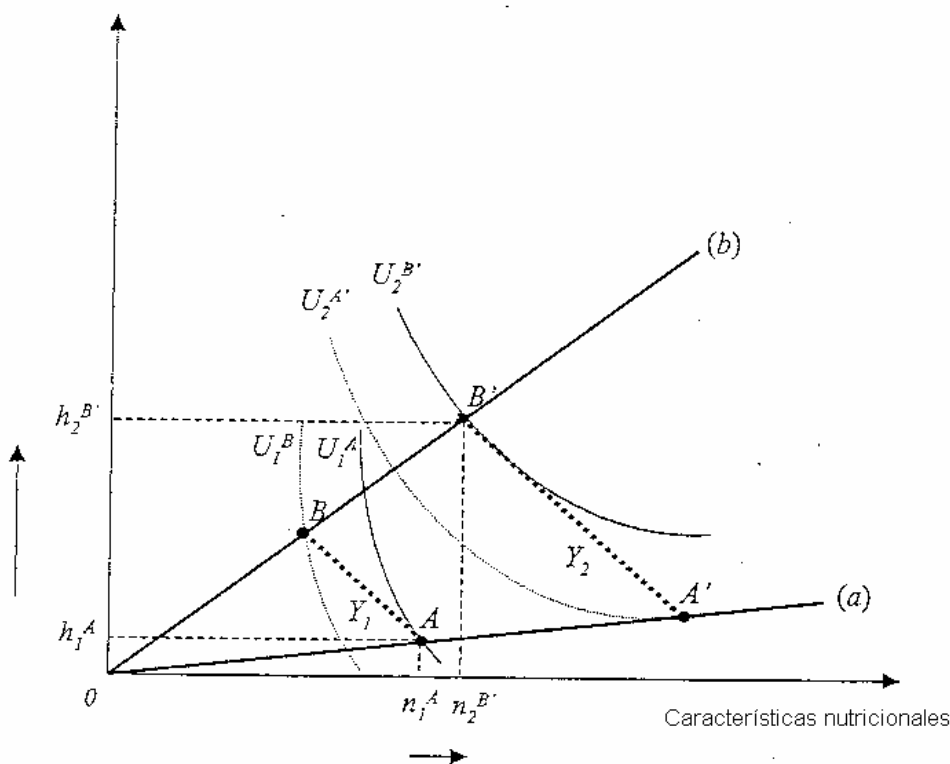
En un análisis de tradición microeconómica neoclásica del comportamiento del consumidor, en lugar de un espacio compuesto por dos productos para la satisfacción de necesidades y disfrute de utilidad, se plantea un espacio compuesto por las características de un mismo producto, características nutricionales y características de orden superior, para satisfacer

distintos grupos de necesidades (Lancaster, 1966; van Kempen y Pelupessy, 2002). Así, se tiene en el eje Y la capacidad del producto de satisfacer necesidades de orden superior y en el eje X la capacidad del producto de satisfacer necesidades básicas como las de tipo nutricional (ver Figura 3).

Figura 3

## Elección entre características nutricionales y características de orden superior

Características de alto orden



Fuente: van Kempen, Luuk y Wim Pelupessy. 2002.

Esa línea de análisis lleva a varias conclusiones rigurosas analíticamente e interesantes desde un punto de vista de estrategia empresarial y de recomendación de políticas. En la Figura 3 el rayo *a* denota un producto alimenticio altamente intensivo en características de orden inferior (nutrición), cuyo consumo por parte de consumidores de bajos ingresos, con mayor preferencia relativa por las características de nutrición del producto, lo lleva a demandar características de nutrición con mayor intensidad que características de orden superior. Por esa razón la elección óptima de consumo lo lleva a escoger un producto intensivo en la satisfacción de necesidades nutricionales (punto *A*), en lugar del otro producto (punto *B*) que le proporcionaría una mayor cantidad de características de orden superior pero menor cantidad de elementos nutricionales.<sup>8</sup> El rayo *b* denota otro producto alimenticio, preparado industrialmente para agregarle muchas características de conveniencia,

presentación, exclusividad, sabor y otros que lo hacen altamente intensivo en la satisfacción de necesidades de orden superior. Su consumo, por parte de consumidores de ingresos altos, *dispuestos a pagar precios mayores*, los lleva a demandar cantidades relativamente mayores de características de orden superior en comparación con su demanda relativa de características de nutrición. Eso lo muestra el punto *B'* en la Figura 3, donde alcanzan un mayor nivel de satisfacción (tangencia con la mayor curva de indiferencia posible dada su restricción presupuestaria).<sup>9</sup>

Este análisis es importante porque permite derivar la siguiente conclusión: productores que tienden a suplir características nutricionales perderán gradualmente en comparación con productores que añaden valor agregado a esos mismos productos con el propósito de satisfacer necesidades de orden superior conforme crece el nivel de ingreso de los consumidores ricos (van

<sup>8</sup> Su línea de restricción presupuestaria se encuentra más cercana al origen y su estructura de preferencias está representada por las curvas de indiferencia *A* y *B*.

<sup>9</sup> Su línea de restricción presupuestaria se encuentra más alejada del origen y su estructura de preferencias está representada por las curvas de indiferencia *A'* y *B'*.

Kempen y Pelupessy, 2002). Por esa razón, es indispensable estar bien informado acerca de las preferencias de los consumidores en los países de ingresos altos y tener la capacidad de anticipar o manipular sus tendencias futuras de consumo para sopesar los costos y beneficios de invertir recursos para adquirir los conocimientos tecnológicos y logísticos necesarios para incorporar características de orden superior a sus productos y comercializarlos en esos países. Es necesario conocer las barreras físicas y de mercado en los distintos segmentos de la cadena correspondiente, el marco institucional formal, así como las estructuras de mercado y alianzas entre actores a lo largo de esta para determinar la viabilidad de tales cambios.

Los productores de alimentos en países en desarrollo usualmente desconocen las preferencias de los consumidores en los mercados ricos por las siguientes razones. Primera, generalmente no se encuentran operando directamente en esos mercados finales y por tanto reciben las señales de parte de intermediarios, brokers y procesadores. Segunda, la lejanía geográfica de los productores combinada con la inadecuada infraestructura de comunicación impide a los productores en países en desarrollo el acceso a esas preferencias de los consumidores de los países ricos. Tercera, la disparidad en los niveles de ingreso, en los niveles de vida y en los patrones culturales de los productores en países pobres y de los consumidores en los países ricos también impide que los productores tengan la capacidad de entender o de pronosticar las necesidades de orden superior de los consumidores de ingresos altos. Cuarto, los productores en países pobres generalmente no cuentan con los conocimientos y recursos organizacionales y/o tecnológicos ni con la infraestructura ni logística post-cosecha requeridos para alcanzar las características exactas demandadas en el producto por parte de los consumidores de altos ingresos en los mercados de exportación.

### **3. Mecanismos de internacionalización de la producción agroindustrial.**

Como consecuencia de su planteamiento, van Kempen y Pelupessy (2002) proponen 1) acortar la cadena del producto, 2) introducir innovaciones tecnológicas de producto y 3) poner en práctica estrategias de marca y de mercadeo, como estrategias para mejorar la posición competitiva de los productores de alimentos de países en

desarrollo, basados en el reconocimiento de las características de los productos alimenticios.<sup>10</sup>

Esta conclusión normativa para el funcionamiento estratégico de los agentes participantes en las fases iniciales de las cadenas agroalimentarias, remite el análisis al estudio de los mecanismos de operación de las empresas en los mercados internacionales, en cuanto a la responsabilidad sobre las fases de siembra, cosecha, procesamiento y comercialización: 1) exportación directa: el productor siembra, cosecha, procesa y vende su producto directamente a los mercados externos, 2) exportación indirecta: el productor siembra, cosecha y procesa su producto, que luego vende a un comercializador quien lo revende a los mercados externos, 3) uso de licencias, 4) asociaciones en participación y 5) inversión directa: el vendedor extranjero se establece directamente en los mercados de producción, haciéndose cargo de la siembra, cosecha, procesamiento y comercialización del mismo (Kotler, Philip. 1996)<sup>11</sup>

#### Formas de ingresar a los mercados de exportación.

La *exportación directa* ocurre cuando los productores deciden manejar sus propias exportaciones. La inversión y el riesgo son mayores pero también lo son los ingresos y el rendimiento potencial. Existen cuatro diferentes formas de realizar la exportación directa. Primero, la existencia de una división o departamento de exportación basado en el país de origen. Segundo, una sucursal o subsidiaria de ventas en el extranjero permite al productor alcanzar mayor presencia, mejor control de la distribución, algo de almacenamiento y promoción, funciona también como centro de exhibición y de servicio al cliente. Tercero, enviar al extranjero representantes de ventas, basados en el país de origen, para detectar oportunidades de negocios. Cuarto, agentes distribuidores basados en el extranjero, contratados para vender los productos en representación de la empresa a cambio de derechos exclusivos para representar al productor en ese país, o bien a cambio de derechos genéricos.

<sup>10</sup> Para una discusión de tales características véase Lancaster, 1966.

<sup>11</sup> Las notas y conceptos en esta sección están basados en esta referencia bibliográfica. Los contenidos de esta sección del artículo coinciden con las secciones consultadas, razón por la cual se hacen los reconocimientos académicos a Kotler (1996).

La *exportación indirecta* requiere un cambio mínimo en las líneas de producto, organización, inversiones o misión de la empresa, supone una inversión menor y no es necesario desarrollar un departamento de exportaciones, una fuerza de ventas en el exterior o un grupo de contactos externos. Por lo general los productores de productos agropecuarios, agroindustriales y alimenticios exportan indirectamente sus productos mediante uno o más de los siguientes canales de comercialización internacional o tipos de intermediarios independientes.

Primero, comercializador de exportaciones radicado en el país de origen: compra los productos al productor y los vende en el extranjero por cuenta propia. Segundo, agente de exportaciones radicado en el país de origen: busca y negocia compras externas y recibe una comisión. Tercero, organización cooperativa: lleva a cabo las actividades de exportación en nombre de diversos productores y se encuentra parcialmente bajo su control administrativo. Cuarto, empresa administradora de exportaciones: conviene en manejar las actividades de exportación de una empresa a cambio de una cuota.

Una tercera forma de hacer exportaciones es recurrir al *uso de licencias*, la cual supone implícitamente que el productor tiene conocimientos secretos y registros de marcas y/o de procesos que le dan una ventaja competitiva en los mercados de exportación, pero que, por razones de conveniencia, decide otorgar a una empresa extranjera para que haga uso de tales procesos, marcas, patentes o secretos comerciales a cambio de una comisión o regalía. Con tales licencias o franquicias se proporcionan los recursos y capacitación necesarios para producir, distribuir y vender un producto determinado.

La cuarta forma de operación de las empresas en los mercados internacionales son las *asociaciones en participación*, que tienen lugar cuando los inversionistas extranjeros se unen con los inversionistas en el país de origen en una asociación donde comparten la propiedad y el control, por razones de conveniencia empresarial o por la existencia de requerimientos gubernamentales.

Finalmente, el mecanismo de la *inversión directa* supone la compra o construcción de activos productivos en los mercados de exportación que podría ofrecer ciertas ventajas al exportador, tales

como la posibilidad de concluir operaciones de valor añadido al producto para satisfacer las necesidades del consumidor, permitirle adaptar mejor el producto a las necesidades del mercado local y alcanzar algunas economías de costo, ahorro en fletes, etc. Se expone sin embargo a grandes riesgos como bloqueo de divisas, devaluación, deterioro de mercados, expropiación, etc.

El paso de una forma de ingresar a los mercados externos a otra, o de una forma de internacionalización de la empresa a otra, implica riesgos e inversiones cada vez mayores pero igualmente, utilidades y control cada vez mayores. En términos del enfoque de cadenas globales, la tendencia a la integración vertical hacia delante, total o parcial, le facilita al productor de productos agropecuarios en países en desarrollo para uso alimenticio en países desarrollados, la posibilidad de depender menos de otros agentes intermedios en la cadena global y la posibilidad de aumentar su grado de participación en los ingresos totales generados en la cadena, pero como ya se señaló, es necesario sopesar los costos y beneficios, conocer las barreras físicas y de mercado y conocer las estructuras de mercado y alianzas entre actores a lo largo de la cadena para determinar la viabilidad de esos cambios.

#### Decisión del programa de mercadotecnia.

Las empresas que venden sus productos en los mercados externos, deben enfrentarse a la decisión de definir su programa de mercadotecnia de productos. Pueden por un lado tener una estrategia global donde se estandarizan tanto el producto como la publicidad, los canales de distribución y otros elementos de la mezcla de mercadotecnia, o pueden adaptar la mezcla de mercadotecnia a las características de cada mercado externo objetivo. La mezcla de mercadotecnia se refiere a adaptaciones potenciales al producto, a la estrategia de promoción, al precio del producto y a la estrategia de distribución del producto, todos con relación al mercado de exportación.

Hay cinco estrategias de adaptación del producto para ingresar a nuevos mercados externos. La primera de ellas consiste en la extensión directa o introducir el producto en el mercado extranjero sin ningún cambio. La adaptación del producto supone alterar el producto para satisfacer las condiciones o preferencias locales, bien una versión para un país en particular o una versión



para un detallista en particular. La invención del producto consiste en crear algo nuevo y puede tomar la forma de una inversión inversa o de la inversión progresiva<sup>12</sup>.

Las empresas exportadoras o productores exportadores pueden emplear las mismas campañas de publicidad y promoción que emplean en el mercado local, o bien adaptarlas a cada mercado de exportación. Para el diseño de tales cambios es de gran importancia considerar las diferencias de idioma, cultura, leyes y otros aspectos de cada mercado extranjero para evitar tristes confusiones.

Con relación a la determinación de los precios de los productos de exportación se presentan distintas complicaciones cuando productos iguales se venden en distintos mercados extranjeros. El primer problema es el escalonamiento de precios, situación que debido a los costos de transporte, aranceles, márgenes del importador, del mayorista y del detallista, puede llevar a diferencias de precios de dos a cinco veces entre uno y otro mercado. Hay también problemas con los precios de transferencia para los bienes que la empresa embarca a una subsidiaria extranjera, ya que pueden ocasionar altos pagos en impuestos extranjeros, la posibilidad de enfrentar cargos por dumping o la posibilidad de crear mercados grises.<sup>13</sup>

Finalmente, con relación a los canales de distribución se debe señalar que el exportador debe asumir una visión de cadena global para hacer llegar el producto al consumidor final. Hay canales de distribución entre naciones que contemplan las formas de hacer llegar los productos a las fronteras de las otras naciones. Su diseño comprende la elección de agentes y comercializadores, de tipos de transporte (marítimo, aéreo u otro) y de arreglos financieros y de riesgo. Los canales de distribución dentro de las naciones contemplan formas de hacer llegar los productos desde el punto de entrada al país hasta los compradores finales. Existen muchos

---

<sup>12</sup> La inversión inversa consiste en reintroducir productos anteriores y formas bien adaptadas a las necesidades de un mercado extranjero, la inversión progresiva consiste en crear un producto nuevo para satisfacer una necesidad en otro mercado extranjero (Kotler, 1996)

<sup>13</sup> Situación donde el distribuidor de un producto en un país puede perjudicar a los distribuidores del mismo producto en otro país, todo como consecuencia de la política de precios de la casa matriz.

tipos de mayoristas antes de llegar al detallista, existen muchas diferencias de tamaño y carácter de las unidades detallistas.

### **III. Diversidad en las agrocadenas: acercamiento al problema.**

Partiendo del carácter estratégico que tiene la calidad del producto final de la cadena agroalimentaria, nos concentraremos en el análisis de la percepción que tienen los agentes de las cadenas agroalimentarias ubicadas en Costa Rica y sus estrategias de comercialización internacional. Estos agentes básicamente son agricultores, procesadores primarios, empaques y exportadores que no enfrentan directamente al consumidor final.

En el contexto de las cadenas globales buscamos constatar la percepción que tienen los agentes nacionales, agricultores, procesadores primarios, empaques y exportadores, acerca de la demanda de los bienes en los cuales está incorporado el producto agrícola que ellos producen.

También buscamos identificar las características de la cadena y de los agentes de la misma, que determinan el grado de conocimiento que los productores agrícolas en los países en desarrollo tienen de las características, gustos, preferencias y tendencias de los consumidores finales de su producto en los países en desarrollo.

Nuestro análisis le pone atención en primer lugar a la relación del producto enviado desde Costa Rica hacia el mercado internacional con las características del producto (s) final (es) ofrecido (s) a los consumidores en los mercados internacionales de Europa y Estados Unidos. En segundo lugar interesan las características de las empresas exportadoras, usualmente organizadoras de las relaciones hacia atrás y hacia adelante en la cadena. En tercer lugar, e inmediatamente relacionado con lo anterior, analizamos los mecanismos de internacionalización adoptados por dichas empresas. Como resultado llegamos a distintas conclusiones sobre la información que efectivamente manejan los agentes nacionales sobre los consumidores finales.

El objeto de estudio lo centramos en tres agrocadenas costarricenses de exportación, las de chayote, melón y café, utilizando información obtenida a través de entrevistas a informantes clave y agentes participantes en la cadena. El

análisis es de tipo exploratorio en la medida que se ha escogido a los informantes por criterios de conveniencia, referido a casos de agentes ilustrativos de los diferentes circuitos por los que discurre la producción de esas cadenas.

En el Cuadro 1 presentamos las características de interés para nuestro estudio de las tres cadenas de agroexportación, resaltando sus diferencias. El café es un producto tradicional, obligado por la

crisis internacional de precios del café a una renovación de la oferta; el chayote es un producto de consumo interno que encontró salida al mercado internacional en el proceso de promoción de exportaciones; el melón también se convirtió en un producto importante de exportación como resultado del proceso de promoción de exportaciones, impulsado a partir de los años ochenta (Díaz y Pelupessy, 2004).

Cuadro 1  
Principales características de interés en las cadenas agroalimentarias.

Característica	Chayote	Melón	Café
<b>Segmentos de la cadena<sup>14</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fase agrícola: Ujarrás, Cartago.</li> <li>Procesamiento: lavado, secado, encerado y empaque.</li> <li>Exportación.</li> <li>Transporte internacional: marítimo</li> <li>Comercialización internacional: traders y brokers.</li> <li>Consumo final: producto étnico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fase agrícola: Guanacaste y Parrita</li> <li>Procesamiento: lavado, clasificación por tamaño y empaque.</li> <li>Exportación.</li> <li>Transporte internacional: marítimo</li> <li>Comercialización internacional: brokers y transnacionales</li> <li>Consumo final: producto exótico de verano principalmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fase agrícola: Valle Central, Puntarenas y Cartago</li> <li>Procesamiento: beneficiado en agua y secado al sol.</li> <li>Exportación de grano verde en sacos y a granel.</li> <li>Transporte internacional: marítimo.</li> <li>Comercialización internacional: brokers y transnacionales.</li> <li>Industrialización: mezcla y torrefacción.</li> <li>Consumo final: producto de consumo generalizado.</li> </ul>
<b>Productos exportados</b>	Quelite	Cantoloupe y honey dew	Café oro (arábiga), arábica mild, catuai y café tostado
<b>Exportaciones</b>	2001: US\$8.2 millones 2002: US\$9.4 millones	2002: US\$55.0 millones 2003: US\$64.8 millones	2000: 2010 miles de sacos de 60 kgs 2001: 2112 miles de sacos de 60 kgs. <sup>15</sup>
<b>Participación del mercado internacional: %</b>	2002: mayor exportador mundial 2003: mayor exportador mundial	2000: 13.42% 1999: 10.55% <sup>16</sup>	2000: 2.37% 2001: 2.38%
<b>Importancia del mercado interno: %</b>	2002: 20% de la producción nacional 2003: 20% de la producción nacional	2002: menos de 1% de las exportaciones 2003: menos de 1% de las exportaciones <sup>17</sup>	2000: 11.7% 2001: 11.6%

<sup>14</sup> Para mayor detalle véase Valenciano Salazar (2004), Sandi Meza (2003) y Díaz-Porras (2003)

<sup>15</sup> Organización Internacional del Café.

<sup>16</sup> Corresponde al mercado de Estados Unidos, únicamente (www.meritsus.com).

<sup>17</sup> Corresponde a producto que no cumple los requisitos de exportación y a importaciones, principalmente las procedentes de Nicaragua.

Fuente: elaboración de los autores.

La información del Cuadro 1 resalta la diversidad de las tres cadenas bajo estudio. Costa Rica vende el 80 por ciento de las exportaciones mundiales de chayote de la especie *sechium edule*. México es el principal competidor de Costa Rica, pero compete con muy bajo volumen y baja calidad. Su producción de chayote es muy alta pero tiene un alto nivel interno de consumo, de forma que cuando realiza ventas al exterior lo hace con muy bajos precios, afectando negativamente a los productores de Costa Rica.

Aunque esta especie se produce en cuatro variedades,<sup>18</sup> la única variedad que se exporta es el chayote *quelite*. Se exporta lavado, secado, encerado, envuelto en papel mache blanco<sup>19</sup> y en cajas de 25 kgs, la cual se constituye en la unidad física de exportación por la cual el exportador recibe un precio altamente fluctuante, debido principalmente a que el mercado de Miami, hacia donde se dirige el 90 por ciento de las exportaciones, es un mercado muy desordenado.

El restante 10 por ciento de las exportaciones se dirigen a la Unión Europea, especialmente a Gran Bretaña, Francia y Holanda. Los precios son altamente fluctuantes porque los productores primarios de la cadena internacional del chayote no tienen ningún poder ni grado de control y por tanto sus costos de producción y transporte no intervienen en la determinación de los precios en los mercados consumidores.

Los productores exportan contra un adelanto de 50 por ciento del valor de la producción que realizan los *brokers* quienes dominan el mercado,<sup>20</sup> pero establecen precios finales de liquidación según consideraciones de marcada estacionalidad de la

<sup>18</sup> Variedades: *criollo* grande y oscuro, *cocoro* pequeño y oscuro, *blanco* grande y *quelite* pequeño y claro.

<sup>19</sup> Se han intentado experiencias de pelado, corte y refrigeración que no han resultado apropiadas porque el chayote pierde sus características físicas durante el proceso de descongelamiento.

<sup>20</sup> Los *brokers* en Miami dominan la cadena hacia atrás (los productores proveedores de chayote) y hacia delante, ejerciendo control incluso sobre los mayoristas, gracias a su capacidad de almacenamiento y al conocimiento de la red de transportistas y de distribuidores minoristas (*retailers*, entre los cuales se encuentran supermercados, verdulerías, *groceries* y restaurantes étnicos, especialmente los restaurantes chinos que acostumbra preparar el chayote en tiras en la preparación de las comidas).

oferta y la demanda,<sup>21</sup> y según criterios de calidad basados en la apariencia externa del chayote. Las fluctuaciones que se generan, a veces en el lapso de una semana, ocasionan serias pérdidas a los productores. Esta variabilidad de precios es un serio obstáculo a la programación de la actividad productiva chayotera.

En cuanto al melón, se exporta principalmente la especie *cantaloupe*, preferida en los mercados estadounidenses que muestran preferencia por el color verde, mayor tamaño y mayor grado de dulzura o grado brix. Sin embargo se exportan también otras especies como *honey dew*, piel de sapo y dorado, pero en menores cantidades.

El kilogramo es la unidad física de exportación, a la cual se refieren los precios de venta que recibe el exportador<sup>22</sup>, sin embargo, la exportación se realiza en cajas cuyo peso oscila entre los 10 y los 13 kilogramos. El consumo de melón en los mercados de exportación de Europa y Estados Unidos puede ser consumo de melón genérico o consumo de melón de una marca determinada.<sup>23</sup>

El 70 por ciento de la exportación se vende en los mercados estadounidenses y el 30 por ciento es destinado a los mercados europeos, Gran Bretaña, Bélgica, Holanda, Italia, Francia y España. A

<sup>21</sup> De marcada estacionalidad: muy bajo consumo durante el verano en Estados Unidos, porque uno de los principales usos del chayote es la preparación de sopas, efecto que se combina con elevados niveles de oferta como consecuencia de los buenos niveles de cosecha que se obtienen en Costa Rica en los meses de abril a noviembre. A la falta de sincronización entre la oferta y la demanda debe agregarse que durante el mes de diciembre prácticamente todo se cierra en Estados Unidos y por tanto no hay suficiente demanda. El productor debe esperar hasta enero para cosechar pero los niveles de producción bajan porque las fincas no se atienden apropiadamente durante ese lapso. Estos elementos conforman entonces una situación de escasez de oferta y aumento de demanda principios de año.

<sup>22</sup> El exportador costarricense recibe de US\$3,50 a US\$4,30 por caja de melón genérico. El melón costarricense es vendido en los puertos de entrada de Estados Unidos a precios que oscilan entre los US\$6 y US\$7 por caja.

<sup>23</sup> La marca tiene unas características propias e invariantes que lo convierten en un producto único, preferido por cierto tipo de consumidores. Por ejemplo, Nicaragua exporta melón bajo la marca *Perfect Melon*, que se caracteriza por tener un grado brix mínimo de 11 y se exporta en cajas de 12 unidades para alcanzar siempre un tamaño establecido estándar.

pesar de que durante la época de invierno se realizan exportaciones, en el mercado europeo el melón no se consume durante el invierno, comprendido de noviembre a mayo, debido al alto precio que alcanza la fruta.

El consumo que tiene lugar durante ese período es un consumo de carácter muy exclusivo, básicamente mediante ensaladas en los restaurantes. Durante el verano en el Hemisferio Norte el precio del melón es mucho menor y se consume fresco, de una a dos veces por semana, como postre o mixto con frutas, especialmente por personas jóvenes que viven solos, ancianos jubilados y familias con niños. Este tipo de consumo indica que los compradores de melón utilizan esta fruta como una fuente de sustancias nutritivas,<sup>24</sup> sin embargo tienen preferencias definidas respecto a la frescura, sabor, grado de dulzura, olor, tamaño y forma del melón.<sup>25</sup>

Además del melón de primera que se exporta, genérico o de marca, también se exporta a granel el melón de descarte que se utiliza en la preparación de ensaladas de frutas enlatadas. Otros compradores como ciertos supermercados y restaurantes, que utilizan el melón para preparar ensaladas o bandejas de frutas, tienden a consumir melón genérico porque las características de la marca se pierden en ese simple proceso (Alejandra y Osejo, Tania. 2003. Comunicación personal).

El melón muy dulce, grado brix 14, es el preferido en los mercados de exportación. En algunos países europeos sin embargo, se consume melón de menor grado brix, e inclusive se utiliza melón de rechazo en la preparación de postres, bebidas y ensaladas de frutas en las heladerías. En ninguno de esos mercados se conoce la proporción del consumo final que representan estas bandejas.

Finalmente, con relación al café y según información de la International Coffee Organization (ICO), para 1997 el ochenta por ciento de las exportaciones mundiales de café correspondían a la especie robusta. El porcentaje restante, menor al veinte por ciento, está

<sup>24</sup> Característica de rango inferior del producto. Entre estas características se tienen el contenido de calorías, energía, proteínas, vitaminas, fibra y condiciones sanitarias como la ausencia de residuos químicos de los procesos de producción, procesamiento, empaque, transporte y distribución.

<sup>25</sup> Primer grupo de características de orden superior del producto. Fuente Chiquita Brands en su página web.

compuesto por exportaciones de otros especies más aromáticas y suaves como el arábica, el arábica mild, el caturra y el catuai.

Además de la diferencia en calidad producto de especies diferentes, las diferencias en calidad del café se originan también en otras diferencias a lo largo de las etapas de su producción. En la fase agrícola por ejemplo, la altura<sup>26</sup> y la localización geográfica específica le dan al café una denominación de origen que da lugar a premios en las cotizaciones de mercado. Sin embargo, esas diferencias de calidad se pueden perder en las fases siguientes del proceso si no se mantienen los procedimientos apropiados en el beneficiado, transporte y torrefacción.

Los productores de materia prima para los torrefactores en los países industrializados exportan el grano de oro o grano verde en sacos de 46 kilogramos o 100 libras. Cada saco se obtiene a partir de una fanega, unidad de volumen de café en fruta. Entre 30 y 40 por ciento del café costarricense se exporta a Estados Unidos. Los otros mercados para el café costarricense son Alemania, Holanda y Gran Bretaña. También se realizan exportaciones a otros mercados de la Unión Europea y a Japón.

El precio que reciben los exportadores de grano de oro o grano verde se establece en los contratos de exportación que se formalizan en ICAFE (Instituto Costarricense del Café).<sup>27</sup> Se relacionan directamente con los precios internacionales para el café verde,<sup>28</sup> precios que se refieren al café genérico sin ninguna diferenciación ni marca, pero pueden reconocer premios o sobrepuestos según características especiales del grano que aseguren requisitos de

<sup>26</sup> Según la altitud el café se clasifica en strictly hard bean, good hard bean, hard bean, medium hard bean, high grown Atlantic, medium grown Atlantic, low grown Atlantic y Pacific. Según localización geográfica la denominación de origen puede agregarle valor al café por el prestigio de la zona, cuando la zona en cuestión es reconocida internacionalmente por la calidad de su café. Por ejemplo, café Blue Mountain de Jamaica, el café de Nigeria, ciertos café de Guatemala, el café Tarrazú y el café Dota de Costa Rica (Díaz-Porras, 2003).

<sup>27</sup> La Ley No. 2762 de 1961, exige que los contratos de exportación sean aprobados por ICAFE. Por corresponder a contratos privados no es posible tener acceso a la información correspondiente a los compradores externos o brokers.

<sup>28</sup> Se refiere a precios futuros o a plazo cotizados en la Bolsa de New York y en la Bolsa de Londres.

calidad exigidos por el broker o comprador externo.

De las características físicas del café se obtienen relleno o cuerpo, sabor o aroma y sabor o acidez. La primera característica se encuentra principalmente en los cafés tipo robusta en tanto la segunda se encuentra en los cafés tipo otros suaves. Estos últimos constituyen porcentajes menores, en la pirámide de las mezclas, pero reciben a cambio precios mayores.

#### IV. La demanda externa en las agrocadenas de chayote, melón y café.

El Cuadro 2 presentado a continuación elabora un resumen analítico de los principales resultados encontrados en los estudios exploratorios realizados en los tres productos de interés.

El Cuadro 2 recoge la información sobre tres aspectos fundamentales de interés en este documento. Primero, las características de la operación internacional de los agentes de la cadena. Segundo, la percepción de la demanda en los mercados de consumo por parte del productor en los países productores y tercero, las consecuencias de ambos sobre el proceso de upgrading.

Cuadro 2  
Principales resultados obtenidos en los estudios exploratorios

Descripción	Chayote	Melón	Café
Tamaño de la empresa	Mayoría son pequeños productores	Medianos y grandes productores	Pequeños, medianos y grandes productores
Vínculos hacia adelante	Grandes productores totalmente integrados	Con brokers y transnacionales	Con brokers y transnacionales
Vínculos hacia atrás	Con proveedores de insumos y semilla		Reciben insumos, asistencia técnica y crédito de los beneficios
Mecanismos de exportación	Indirectos		Indirectos
Información recibida	Características "externas" y precio "contractual" del producto		Precio internacional y catación del comprador
Información suministrada	Cantidad producida		
Características de la mercancía producida	Producto con procesamiento primario y empaque de exportación		Principalmente café en grano verde u oro sin torrefactar
Características de la mercancía consumida	La misma que se exporta		Infusión de café molido y mezclado, en hogares y lugares de recreo
Mejora tecnológica agrícola	Mejores prácticas de producción; compra de semilla importada	Mejores prácticas de producción; requiere mejores prácticas de producción de semilla en finca	Uso de agroquímicos para mejor rendimiento, café orgánico y solidario; hace producción de semilla en finca
Mejora tecnológica en procesamiento	Mejores prácticas de manejo		Procesamiento más limpio
Mejora tecnológica en transporte internacional	Sin cambio		
Mejora tecnológica en comercialización internacional	Sin cambio		Manejo de desechos del transporte, contratos directos y subasta electrónica
Alianzas estratégicas de mercadeo	Primero con brokers, luego excluir al broker	Con broker y compañías transnacionales	Con compañías multinacionales
Condiciones de logro externas	Conocimiento y expertise en negocios internacionales, recursos financieros		Mejor posicionamiento competitivo con producto de mayor valor agregado y calidad <sup>29</sup>
Condiciones de logro internas	Mejores prácticas de producción (producción en finca con control técnico, mejoramiento de sectores afines y apoyo gubernamental)		Reestructuración interna para enfrentar el nuevo contexto internacional

<sup>29</sup> Investigación de ICAFE en semillas, prácticas agrícolas y de procesamiento.

Fuente: elaboración de los autores.

Es posible e importante relacionar la organización de la cadena y el conocimiento que los productores agrícolas tienen de la demanda final para explorar alternativas que le permitan mejorar su desempeño y aumentar su participación en la generación de valor agregado y rentas económicas, entre ellas el upgrading por ejemplo.

### **1. Chayote: producto para un mercado étnico.**

La comercialización internacional del chayote se realiza en forma indirecta con la participación de brokers, lo cual hace muy vulnerable la posición de los exportadores costarricenses. En respuesta a esta situación, dos exportadores costarricenses, entre los cuales se encuentran Alarcón y Coto, han emprendido las gestiones y acciones necesarias para adquirir el conocimiento de la red de consumidores finales y de retailers.

De esa forma, además de las ventas que realizan a brokers de Miami, han establecido convenios de venta directa con distribuidores minoristas de otras ciudades como Boston, New York y Los Angeles en Estados Unidos<sup>30</sup>, Toronto en Canadá y Róterdam en Holanda (Coto Bonilla, 2003). Esto también significa, que la empresa por sí misma, no desarrolla ningún tipo de actividad de mercadeo directo al cliente final en esos mercados, pero les permite reducir el riesgo de la variabilidad de los precios. En opinión de Coto Bonilla (2003), la falta de presencia de otros empresarios chayoteros en eslabones de la cadena más cercanos al consumidor final, se debe a la falta de “ímpetu” o sea, a la ausencia de tradición empresarial en actividades de mercadeo externo directo, ya que el sector cuenta con recursos financieros y experiencia productiva suficiente para realizarlo con éxito.

En todos los mercados mencionados el chayote se caracteriza por ser un producto étnico,<sup>31</sup> utilizado principalmente por asiáticos, latinos y negros. En los hogares se utiliza principalmente en la preparación de sopas y en los restaurantes en la preparación de diversos platillos calientes, pero también en la preparación de ensaladas frías, principalmente en Europa. Por su alto contenido

en agua (92,5 por ciento) el producto se ha promocionado como una opción entre las personas obesas para cuidar la dieta. Se usa también en la preparación de pasteles de piña y de manzana en cadenas de comidas rápidas como McDonalds. El chayote se caracteriza también por ser un alimento étnico de bajo precio, por lo cual se supone que es consumido principalmente por consumidores de ingresos bajos.<sup>32</sup> Esta característica igualmente descarta la posibilidad de que el consumidor esté dispuesto a pagar algún sobreprecio por transformaciones de conveniencia sobre el producto o porque el producto satisfaga características de rango superior, como las citadas en la segunda sección.<sup>33</sup> El chayote orgánico por ejemplo, no es del interés del consumidor final de origen latino.

Como se mencionó anteriormente, un alto porcentaje de rechazo en los mercados de exportación, especialmente en Miami, obedece a características externas de forma y presentación, debido a la presencia de rasguños u otras cicatrices en la cáscara.<sup>34</sup> Sin embargo, el chayote rechazado o de descarte es vendido por los brokers a compradores tales como los restaurantes asiáticos, quienes lo preparan para sus comidas sin que la apariencia externa afecte su sabor o presentación al cliente final.

No está claro si el productor nacional recibe alguna proporción de pago por el chayote de

<sup>32</sup> En Estados Unidos el precio final al consumidor es de 3 unidades por US\$1 y de 0,55 euros por libra en la UE. Según Coto Bonilla (comunicación personal), las ventas de chayote en Estados Unidos son más fuertes durante la primera semana de mes, lo cual coincide con la entrega de los cheques de “welfare”.

<sup>33</sup> La disposición a pagar (willingness to pay), en el más estricto sentido neoclásico, es un concepto inoperante si no se une con el concepto de capacidad de pagar, este último en correspondencia directa con los ingresos reales del consumidor y los precios relativos de los bienes.

<sup>34</sup> Atendiendo a estas consideraciones de presentación externa, el productor rechaza en finca un promedio de 50 por ciento de la cosecha y otro 10 por ciento en fábrica, aún antes de iniciar el viaje a los mercados externos. El producto de exportación debe estar impecable, sin marcas, sin deformaciones, uniforme en tamaño y verde parejo, aunque ninguna de esas características determine cambios en el sabor o la calidad intrínseca que provoquen rechazos por parte del consumidor del chayote ya preparado en distintas formas de alimentación.

<sup>30</sup> La empresa realiza ventas directas a New York desde 1993 y a Los Angeles desde 1998.

<sup>31</sup> Latinos en Estados Unidos, surinameses y jamaquinos en la Unión Europea.

descarte, pero si hace evidente que mejoras de proceso e innovaciones que pretendan cortar y exportar el chayote ya procesado podrían tener posibilidades de éxito. La indefensión de los productores ante las decisiones que toma el broker son consecuencia directa de exportar el producto sin ninguna transformación y de la ausencia de actividades de promoción y mercadeo directo por parte del productor. La única "transformación" que recibe el producto antes de llegar a los estantes del supermercado y de ahí al consumidor final es el reempaque en presentaciones más pequeñas, usualmente sin marcas.

Transformaciones del producto podrían servir también para enfrentar los inconvenientes de la perecibilidad del chayote. No más de 3 días después de haber sido cortado debe ser refrigerado para su viaje a los mercados externos. El viaje en buque toma 21 días para llegar a las bodegas de los mayoristas en la Unión Europea y de 5 a 10 días para llegar a los mercados norteamericanos, una vez desembarcado y puesto a temperatura ambiente en los estantes de los supermercados, no dura más de una semana antes de perder sus características, secarse o podrirse.

No solo esto sería una importante innovación en beneficio del productor primario y en mejora de su grado de gobernabilidad de la cadena. Otras transformaciones como el combate a las enfermedades y el cruzamiento genético, podrían mejorar la calidad del producto (sabor, nutrientes, consistencia y apariencia).

La ausencia de marcas comerciales y de denominación de origen es otro factor que incide negativamente en los productores primarios, ya que no pueden diferenciar su oferta de la de otros productores y se ven obligados a vender su producción como un producto genérico, a pesar de que hayan sido capaces de diferenciar efectivamente su producto del de los demás competidores.

Sin embargo, según los requerimientos de la certificación Eurepgap, a partir de octubre del 2004, cada unidad exportada deberá mostrar el código PLU, la denominación del país de origen y el nombre de la empresa exportadora.<sup>35</sup> La falta

---

<sup>35</sup> El código PLU se aplicará a frutas y verduras y corresponderá al chayote el código 4762. La denominación de la empresa es además un mecanismo para prevenir las exportaciones ocasionales que puedan

de organización entre los productores les ha impedido por ejemplo, formar un cartel que se distinga como "productores de Ujarrás", a lo cual debe agregarse la ausencia de una estructura confiable de certificación de ciertas características de la calidad.

Las características de presentación final que debe reunir el chayote de exportación son recibidas por el productor nacional de parte de sus clientes empresariales, brokers y distribuidores mayoristas. El distribuidor mayorista es el agente de la cadena global del chayote que mejor conoce los gustos y tendencias del cliente, ya que mediante las ventas en el piso satisface las demandas de sus clientes, pequeñas tiendas de verduras, tramos o minisupers.<sup>36</sup> Los productores de chayote se ven obligados a confiar, por conveniencia o por obligación, en las prescripciones de sus clientes mayoristas y viajan a los mercados de exportación para fortalecer las relaciones con sus socios comerciales, pero no para suplantar la función que los mayoristas desempeñan como los agentes que interpretan las señales de los consumidores finales o dueños de grocery stores.

Una de las consecuencias negativas de la tradición del productor por lograr un producto impecable, sin marcas, sin deformaciones, uniforme en tamaño y verde parejo, es la aplicación de insecticidas, algunos tan dañinos como el tamarón, que determinan, según el período de residualidad del químico, que el producto cosechado no sea destinado a los mercados de exportación sino a los mercados de consumo nacionales como las ferias regionales del agricultor.

Algunos productores han implantado prácticas de mejora en las fases de cultivo, procesamiento y empaque para disminuir el porcentaje de rechazo por marcas de deterioro a la parte externa del producto. Alarcón y Coto se considera una

---

dar cabida al tráfico de drogas. (Coto Bonilla, 2003. Comunicación personal)

<sup>36</sup> Esta condición se aplica a las ventas en New York, pero se supone se presenta en otros grandes mercados. Esta característica además va contra la aceptada afirmación de que es el gran supermercado el agente quien mejor conoce los gustos, preferencias y tendencias del consumidor final. Las estrategias de los supermercados, de atender gran cantidad de departamentos, diluye el conocimiento especializado de productos específicos, cosa que no sucede con los dueños de pequeños "grocery stores"

empresa que ha logrado alcanzar un alto grado de capacidades y experiencia en organización, facilidades de cosecha y post-cosecha y logística, que les permite lograr un porcentaje de exportación cercano al 80 por ciento.<sup>37</sup>

Las posibilidades de desarrollo de procesos de upgrading deben considerar que el chayote satisface una preferencia por cierto tipo de gusto, pero especialmente entre ciertos grupos étnicos como ya se mencionó. No satisface sin embargo otras necesidades como conveniencia, status, variedad, seguridad o salud entre esos mismos grupos.

Tampoco obedece su consumo a preocupaciones ambientales o sociales de los consumidores, especialmente en Estados Unidos. Esta condición podría ser ligeramente distinta en la Unión Europea, donde existe un grado relativo mayor de conciencia ambiental y social. La ausencia de demanda y consumo de chayote por parte de otros grupos étnicos obedece a la ausencia de promoción y enseñanza, lo cual plantea un primer aspecto de upgrading.

El costo de este tipo de campañas puede ser muy elevado y sus resultados finales muy inciertos, haciendo prácticamente imposible que brokers, mayoristas o minoristas (tales como supermercados que tienen un conocimiento cercano de las características étnicas de sus clientes) emprendan ese tipo de proyectos, y aún menos probable, que lo emprendan los productores primarios ante la negativa de los anteriores. En ese sentido, la oportunidad de expandir el consumo en los mercados está abierta, pero requiere de una estrategia propia de los agentes nacionales de la cadena.

Un segundo aspecto objeto de upgrading es la incursión externa con productos procesados, lo cual requiere la vinculación de los procesos de comercialización y opciones de tecnología de alimentos por parte de los agentes de la cadena. En el mercado nacional ya se encuentran presentes esos productos procesados pero su demanda no se ha internacionalizado.

Un tercer aspecto es la posibilidad que tiene esta cadena de desarrollar upgrading a través del mejoramiento de la semilla, no solo para reducir el

porcentaje de rechazo al productor agrícola, sino también para asociarlo con estrategias dirigidas al consumidor final en los mercados internacionales.

## **2. Melón.**

La participación costarricense en la cadena de melón se da a través de empresas medianas y grandes que llevan a cabo la producción agrícola y el empaque. Algunas de esas empresas forman parte de empresas transnacionales con experiencia en los procesos de comercialización internacional y presencia en los mercados externos. Otras empresas, de capital nacional, realizan por sí mismas las operaciones de comercialización internacional (Sandí, 2004: p. 45).

En el mercado estadounidense el agente de la agrocadena que tiene el mayor grado de conocimiento del mercado y de los gustos y tendencias del consumidor es el broker y por esa razón es quien recomienda al supermercado la forma final de presentación del producto, fresco o preparado, y quien establece las características deseadas en el melón al productor y exportador, incluyendo la mayoría de las veces, la recomendación de omitir la mención al país de origen sobre la fruta misma, aunque esta mención si aparece indicada en las cajas de exportación.

Los brokers, compañías mayoristas y compañías minoristas o supermercados son los agentes de la cadena que tienen pleno conocimiento de las calidades que caracterizan a los consumidores finales de melón y productos derivados del melón. Es de hecho la compañía comercializadora internacional la que se encarga de especificar las características que desea para el producto, visitando inclusive al productor para asegurarse que la producción reúna los requisitos.

El productor tiene poco conocimiento de los niveles de ingreso y otras características del consumidor final de melón. Estas características en cambio, sí son bien conocidas por las compañías transnacionales distribuidoras, quienes inclusive le indican al productor que características físicas se deben buscar en el producto y que tipo de presentación y empaque se debe utilizar. Igualmente le indican al distribuidor minorista o supermercado que tipo de presentación prefiere el consumidor.

Transnacionales, como Dole en Costa Rica, que se pueden encontrar inclusive en la fase agrícola, tienen acceso ventajoso e incluso participaciones

<sup>37</sup> El 20 por ciento restante de descarte es utilizado en la preparación de abono orgánico en la misma finca o destinado al mercado nacional.



accionarias en cadenas de supermercados en los mercados de exportación, que les asegura mayor grado de gobierno sobre la cadena del melón a través de sus eficientes mecanismos de aprovisionamiento y distribución.

Esta característica, unida con la condición de que a excepción de la selección de la especie, el productor agrícola no tiene alguna forma de cultivo, procesamiento, mejora, empaque u otro que le permita diferenciar su producto del producto de los demás productores,<sup>38</sup> le reduce las posibilidades de hacerse con el gobierno de la cadena.

Compañías como la dueña de la marca Perfect Melon para los mercados de Estados Unidos, tienen una posición ventajosa de control sobre la cadena del melón porque realizan compras de fruta en varios países productores como México, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá, quienes lo empaquetan con el distintivo de la marca de la transnacional.

Esa compañía conoce las preferencias del consumidor norteamericano de melón y otras frutas frescas, tiene capacidad instalada, conocimientos, información, recursos financieros y logísticos para manipular las tendencias y crear preferencias futuras en los consumidores. Por esas razones tiene un alto grado de control y gobierno sobre la cadena, manejando la información que distribuye hacia delante a los distribuidores y supermercados y hacia atrás a los productores y exportadores.

Con base en esa información se establecen estrategias empresariales de producción, procesamiento, empaque y venta final. A este control contribuye también que la agrocadena del melón tiene pocos agentes o eslabones y a la relativa proximidad geográfica entre los mercados de producción y los mercados de consumo o de exportación, al menos este es el caso entre el mercado estadounidense y sus proveedores de México y Centroamérica.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> El producto en su forma natural se diferencia por la especie, la forma, el tamaño y el grado brix. Transformaciones posteriores o el uso de marcas de prestigio internacional pueden introducirle diferenciaciones subsecuentes al producto original.

<sup>39</sup> En México se encuentran los proveedores de mayor tamaño, en Honduras tiene un proveedor de 3000 manzanas, en Nicaragua tiene un proveedor de 500 manzanas.

Por otro lado en Costa Rica, los exportadores de melón tienen un abanico de alrededor de 10 compradores mayoristas en Estados Unidos y Europa, con quienes establecen relaciones contractuales formales. La mayoría de estas compañías utilizan sus propias marcas internacionales para distribuir el melón que adquieren en diferentes regiones.

En algunos casos, para los productores costarricenses que venden su producción a comercializadoras nacionales o internacionales, los compradores mayoristas en los mercados de destino son completamente desconocidos. Al igual que en el caso nicaragüense, los productores costarricenses no desempeñan ninguna labor de mercadeo en los mercados de destino. Dichas actividades son desarrolladas por las compañías mayoristas en esos mercados y es un reflejo del desconocimiento que tienen los productores de las características de los consumidores finales de su producto.

Hasta ahora, los productores costarricenses no tienen la capacidad en términos de conocimiento, experiencia ni recursos financieros, tecnológicos ni logísticos para incursionar en los eslabones de la cadena cercanos al consumidor final porque los requerimientos de capital, información y conocimiento son muy altos y están controlados por compañías consolidadas en el sector.

Los productores consideran más conveniente desarrollar relaciones de alianza y no de competencia con esas compañías, en las cuales no tiene ninguna participación accionaria, porque en el primer caso le garantiza un mercado para su producción y precios de negociación mutuamente acordados, en el segundo caso puede garantizarles un conflicto con un socio comercial mayor que puede terminar en la salida del mercado.<sup>40</sup>

Por esta razón las labores de inteligencia de mercados, mercadeo internacional y configuración

---

<sup>40</sup> Los productores nacionales prefieren tener un buen socio comercial que un gran enemigo empresarial. Las alianzas con las compañías comercializadoras internacionales, por medio de los contratos, reducen el riesgo de precios y la necesidad crediticia para las actividades de la fase agrícola, ya que esas compañías usualmente adelantan un pago de 50 por ciento del valor de la producción contratada. Adicionalmente, los productores nacionales no tienen otros activos tangibles e intangibles como camiones, redes de frío, conocimiento de la legislación y logística internacional y otros requeridos para la distribución internacional.

de características y pedidos ha estado en manos de esas compañías comercializadoras internacionales.

En Costa Rica, sin embargo, la compañía La Costeña, única que ha logrado ser acreditada con la condición Eurepgap, efectúa como parte de su estrategia empresarial, visitas a los mercados europeos donde sostiene encuentros con los importadores mayoristas (Sandí, 2004).

De esta forma, se encuentra más cerca de los consumidores finales y puede adquirir el conocimiento de sus características de forma más directa. Se reconoce que el conocimiento de las características de los consumidores finales se transmite de los comercializadores y sus socios comerciales en Costa Rica hacia otros productores fuera de esas alianzas comerciales.

El melón que se consume en el mercado estadounidense satisface las siguientes necesidades de orden superior del consumidor norteamericano:

- **Gusto:** se revelan las preferencias por frescura, sabor, grado de dulzura, olor, color, tamaño, textura, forma, presentación fresca o semiprocada del melón.
- **Status, personalidad y estilo de vida:** cuando se consume durante la época de invierno es necesario pagar un precio mucho mayor por el melón.
- **Variedad, novedad, exclusividad:** el melón es una fruta tropical que se distingue de las frutas tradicionales de la dieta estadounidense como la manzana y el banano.
- **Seguridad:** consumen melón libre de bromuro de metilo<sup>41</sup> y que cumple con las regulaciones de la Environmental Protection Agency (EPA). Aunque el melón orgánico llena ciertas preocupaciones ambientales y sociales este producto no es exportado al mercado norteamericano porque el consumidor no está dispuesto a pagar un precio mayor.<sup>42</sup>

<sup>41</sup> Aunque recientemente el gobierno estadounidense esta realizando gestiones para continuar permitiendo el uso de ese agroquímico en la producción agrícola.

<sup>42</sup> Preocupaciones éticas de tipo ambiental (green trade) y de tipo social (fair trade: salarios justos, ausencia de mano de obra infantil, consideraciones sanitarias de los trabajadores involucrados en la producción, procesamiento, empaque, transporte y distribución)

Sin embargo, parece que el melón no llena la necesidad superior de la conveniencia, ya que el mayor porcentaje de venta es fruta fresca, sin ninguna otra preparación. Los mercados estadounidenses no reconocen diferenciaciones de producto que signifiquen mejoras ambientales, pero para los mercados europeos la certificación Eurepgap si podría eventualmente constituirse en una diferenciación real al inicio, porque dejaría de serlo en el largo plazo cuando todos los productores se ajusten a ella.<sup>43</sup>

Las compañías multinacionales conforman una oferta global a partir de pocos proveedores grandes en la región, con los cuales ha establecido contratos concretos. Esto, a diferencia de una red de pequeños proveedores, le ahorra a la compañía costos de transacción y de monitoreo.

En consideración con las estrategias empresariales de mercadeo, se dan dos casos opuestos. En el primer caso tiene lugar una alianza estratégica de mutuo beneficio para el productor-exportador en el país en desarrollo y para el comercializador-distribuidor en el país industrial donde se encuentran los mercados de consumo final de melón.

Esta es una relación de complementariedad entre las dos empresas y por tanto el conocimiento de las preferencias y tendencias del consumidor final bajan desde los eslabones de la cadena cercanos al consumidor final hasta los exportadores, procesadores y productores.

En el segundo caso existe una relación de rivalidad disfrazada o desconfianza entre el comercializador-distribuidor y sus proveedores en los países en desarrollo. Esto lleva al mantenimiento de información de valor empresarial como información secreta y entre ella los gustos, preferencias y tendencias del consumidor final son conocidos por los

<sup>43</sup> El melón de Costa Rica goza de prestigio internacional pero podría enfrentar dos grandes amenazas. En la negociación del TLC de Centroamérica con Estados Unidos el melón ha sido calificado como un producto sensible. Sin embargo, al darse la consolidación de la Iniciativa de la Cuenca del Caribe como parte de esa negociación, el melón podrá continuar ingresando a los mercados estadounidenses con cero por ciento de arancel (El Financiero, 2003). La prohibición de uso del bromuro de metilo, requerida según la certificación Euregap podría terminar impidiendo la entrada al mercado europeo, aunque no afectaría su entrada a los mercados estadounidenses.

comercializadores y distribuidores pero no son comunicados a los productores.

**Recuadro. La marca Perfect Melon en Nicaragua: cadena orientada por la demanda.**

Entre US\$9,50 y US\$14,50 recibe el exportador por caja de melón marca Perfect Melon cultivado en Nicaragua. En ese país, las cajas de 18 kilogramos de peso máximo están compuestas por 6, 12 o 18 unidades, según el tamaño y diámetro de la fruta. La compañía transnacional estadounidense Bounty Fresh, dueña de la marca Perfect Melon, compra esta fruta en México, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá para proveer melón a sus compradores durante todo el año, no solamente durante la época de verano. Esa compañía provee al consumidor final además con otros productos alimenticios frescos, hace investigación de mercados e incurre en gastos de promoción. Ninguno de los productores, ni el exportador único desempeña labor alguna de mercadeo en los mercados de destino.

El cultivo del melón Perfect Melon es un caso de innovación en varios eslabones de la cadena. En primer lugar la introducción de una marca, con toda la inversión y conocimiento de mercadeo que ello requiere, constituye una innovación. En segundo lugar se requirió también una innovación complementaria en la fase agrícola para diferenciar el producto del melón genérico para generar segmentos de mercado más rentables. La innovación consiste en el uso de la semilla Séminis, diferente de la semilla genérica, y en el uso de una menor cantidad de agua de riego con el fin de incrementar el grado brix de la fruta. Esta innovación ha dado lugar a una verdadera diferenciación de este melón con respecto al melón genérico, además de la diferenciación obvia de la marca. La marca le da al consumidor confianza y seguridad de que el producto mantendrá características constantes de calidad y procedencia. Por esa razón prefiere demandar y consumir melón de marca y está dispuesto a pagar precios más altos que por el producto genérico. El productor y exportador de melón genérico enfrenta un mercado de menor rentabilidad y más competido porque hay menos oportunidades para ingresar y mayores dificultades para permanecer.

En el mercado melonero nicaragüense se dio una alianza estratégica de mutuo beneficio para la transnacional estadounidense dueña de la marca Perfect Melon y único exportador, porque este último recibe la asesoría de la anterior en labores de la fase agrícola, de empaque y de refrigeración (Aleman Treminio, 2003).

Entre ese conocimiento especializado de las características del consumidor final aparece la preferencia por el consumo de marcas, preferencia que se manifiesta en el consumo de productos alimenticios. Ese comportamiento lo lleva a consumir café de determinada marca, bananos de determinada marca e igualmente sucede con el melón, prefiere consumir melón de marca en lugar de melón genérico. Pero no solo eso, prefiere consumir productos de marcas reconocidas, que pertenecen a compañías reconocidas de determinadas nacionalidades.

Algunos consumidores, guiados por motivaciones distintas, evitan el consumo de productos provenientes de determinados países. Es por eso que las marcas, propiedad del productor primario, son muchas veces desechadas en los mercados de exportación y pierden toda importancia. La declaración de origen, exigida por las normas del comercio internacional, es generalmente indicada en las cajas pero no sobre las frutas mismas, ya que las cajas son desechadas pero el producto final que viene en su interior trae por lo general, la marca del comercializador final que pide así el producto para su venta final.

Aunque en el mercado estadounidense existen muchos comercializadores y distribuidores, es usual que se de algún tipo de relación contractual

entre ellos y los productores centroamericanos. Generalmente los productores centroamericanos se convierten en exportadores indirectos al firmar contratos de proveedor donde se establecen los períodos de entrega y volúmenes de exportación. Este tipo de relación contractual es congruente con las limitaciones de los productores centroamericanos en conocimientos de mercadeo y de los mercados de exportación, logística internacional,<sup>44</sup> capital y otros aplicables.

Las posibilidades de upgrading en la cadena de melón podrían circunscribirse a tres áreas. Primero, el mejoramiento continuo en finca, que le permita a los productores mantener su posición de abastecedores. Entre los mejoramientos posibles se tiene el desarrollo de prácticas agrícolas más convenientes y amigables con el medio ambiente que le permitan obtener ese reconocimiento por parte del consumidor, reconocimiento que no ha sido logrado hasta ahora, con la excepción del Eurepgap en Europa. Segundo, otro aspecto de upgrading puede

<sup>44</sup> De gran importancia debido a la percibibilidad del melón. La especie honey dew se caracteriza por un período de descomposición de veintidós días, contados a partir de la corta. Por esa razón puede viajar hasta los anaqueles de los supermercados sin refrigeración. El cantaloupe, por otro lado, debe viajar refrigerado.

consistir en el mejoramiento de los canales de comercialización internacional.

El productor padece una fuerte dependencia financiera de las condiciones contractuales que logra de sus compradores. Es claro que por otro lado, las incursiones más independientes al mercado enfrentan riesgos muy altos al no tener garantizado al comprador. Un tercer aspecto para un upgrading es la posibilidad de procesamiento de la fruta, lo cual hasta ahora ha sido poco analizado. Esta opción requiere además facilidades de transporte más rápidas.

En cualquiera de estas opciones el conocimiento de la demanda es central, pues el melón es exportado al mercado norteamericano y europeo en el invierno, época en la cual la oferta no abunda pero la demanda tampoco es fuerte.

### 3. Café.

La práctica empresarial en la cadena internacional del café ha sido por mucho tiempo que los productores de café y exportadores de grano verde, en la mayoría de los países productores, no emprendan actividades de comercialización. Estas actividades han estado usualmente en manos de compañías de capital extranjero, comercializadores y torrefactores, domiciliados en los países desarrollados donde se encuentran los consumidores finales de café puro,<sup>45</sup> de café de diferentes mezclas, marcas, sabores y otras formas diferenciadas del café<sup>46</sup> para que la infusión del café proporcione las diferentes combinaciones de cuerpo, aroma y acidez que satisfacen las preferencias del consumidor final en los supermercados, establecimientos detallistas, coffee shops, café internet, hoteles y restaurantes.

Las marcas, que distinguen distintas mezclas de atributos del café determinadas por su origen, altura y procesamiento, buscan alcanzar la lealtad del consumidor a través de la satisfacción de su gusto y preferencia particular. La relación proporción-costo de la materia prima y la relación costo de la mezcla-precio de venta, pueden hacer que algunas marcas y mezclas sean bastante más

rentables que otras, por los efectos de precios del café y los efectos de gustos y volumen de la demanda. Para los países productores ha sido prácticamente imposible desarrollar marcas internacionales para el café tostado.

La mezcla o combinación depende de los gustos de cada mercado. Aunque tradicionalmente los mercados norteamericanos y europeos gustan más la acidez del café, otros mercados como el japonés y australiano prefieren café menos ácido. El tipo de gustos por el café y las calidades exigidas, sea mediante mezclas o transformaciones del grano de oro, están determinados por los consumidores, no por los productores de la materia prima o grano verde. Para satisfacer gustos y necesidades particulares de los consumidores, los industrializadores han posicionado sus mezclas en los distintos mercados, realizan procesos de transformación para preparar café instantáneo a base de café robusta, para preparar café descafeinado y elaborar algunos otros productos como confites y chocolates con sabor a café. Evidentemente estos procesos de industrialización requieren inversiones de capital, conocimiento cercano del mercado, de los consumidores y sus características, conocimiento de los competidores y del ambiente de negocios, conocimientos especializados de mercadeo y conocimientos de tecnología propios de la industrialización, generalmente fuera del alcance de los productores del grano de oro en los países productores.

Esto explica porqué las relaciones contractuales o alianzas estratégicas entre agentes agrícolas y beneficiadores en los países productores y agentes comercializadores y torrefactores en los países desarrollados son esquemas mutuamente beneficiosos. Aunque la apropiación porcentual del valor agregado final o valor de la tasa al consumidor sea menor, le garantiza al productor la exportación de su producto, la cual de otra forma podría ser incierta o inclusive no llegar a concretarse si éste tuviera también que ocuparse de las funciones que desempeñan los comercializadores y torrefactores en los mercados de consumo. Aunque con poca importancia, la integración hacia atrás si se ha producido, esto es, algunas transnacionales han incursionado en las fases agrícolas y de beneficiado en los países productores para garantizar la fuente de su materia prima.

Muchas variedades de consumo de café en los países desarrollados nace de la cultura de los

<sup>45</sup> Se refiere a café de una determinada especie no mezclado con otras especies, cien por ciento maduro no mezclado con café verde y a la ausencia de azúcar en la mezcla torrefactada. En algunos casos puede también referirse al origen del café sin mezcla con otros orígenes.

<sup>46</sup> Tueste claro, tueste oscuro, mezclas con vainilla, chocolate, cardamomo y otros.

coffee shops y cafetines, donde consumidores de diferentes gustos y tendencias nacen y se muestran. El conocimiento de estas prácticas culturales es indispensable en las campañas de mercadeo que desarrollan los torrefactores, y que generalmente también, están fuera del conocimiento y del alcance de los productores del grano de oro en los países productores. Un estudio alemán (Feuerstein, 2002) revela por ejemplo, que en Europa el café pasó de ser una bebida exclusiva a ser una bebida normal, que su consumo dejó de ser caro y por tanto de proporcionar status y diferenciación al consumidor. Esa razón llevó a los torrefactores alemanes a considerar inconveniente la abolición del impuesto al café, pues temen que su abaratamiento perjudicaría la exclusividad y demanda de la bebida a largo plazo.

Los productores agrícolas de café prácticamente no tienen conocimiento de los gustos, preferencias y tendencias de los consumidores finales de café. Se han concentrado en las actividades de siembra y cosecha. Hasta los años 90 esa era también la situación de los otros agentes nacionales de la cadena: beneficiadores y exportadores. No es sino hasta recientemente, en respuesta a la crisis de precios internacionales, que algunos exportadores innovadores y también por determinación del ICAFE, que el conocimiento y comprensión de la demanda final se ha considerado.

Así, se han desarrollado recientemente dos mecanismos para mantenerse informados de las características de la demanda actual en los mercados consumidores de café, aunque no de la evolución de los gustos y tendencias. El primero de estos mecanismos corresponde a los Torneos de Catación y subasta electrónica, desarrollados por la Asociación de Café, donde se clasifica y subasta el café de acuerdo a sus niveles de calidad. En un segundo mecanismo los beneficiadores nacionales han decidido contratar a sus propios catadores para aumentar su fortaleza en las negociaciones con los broker internacionales. Para desarrollar actividades de comercialización directamente en los mercados externos de consumo se requiere de tradición, recursos, conocimiento e información de los cuales generalmente han carecido los exportadores costarricenses.

Recientemente sin embargo, el desarrollo de los medios electrónicos de comunicación, la inversión de capitales y la experiencia en mercados

internacionales desarrollada por algunos productores y exportadores como alternativa para enfrentar la fuerte caída en los precios internacionales, ha dado lugar a varias experiencias directas de venta en los mercados internacionales.

Aunque esto no significa una inversión de magnitudes comparables a la inversión que realizan las compañías torrefactoras internacionales, porque los productores y exportadores costarricenses no están desempeñando estrategias de mercadeo en esos mercados, sí están estableciendo acuerdos directos que dejan fuera a los broker, constituyendo un avance sustancial con respecto a la actividad tradicional. Las ventas directas de Costa Rica han ascendido aproximadamente a 20 por ciento de la cosecha anual (Díaz, 2003).

Según este tipo de ventas torrefactores como Starbucks establecen acuerdos directos de compra con el beneficiador costarricense, excluyendo la mediación tradicional del broker. Un convenio de este tipo tiene por ejemplo Café Familia Vargas, de San Marcos de Tarrazú, quienes desde 1996-97 pusieron en operación su propio beneficio con capacidad para 400 fanegas, creciendo desde la fecha hasta alcanzar la capacidad de beneficiar 12500 fanegas en la cosecha 2002-03, incluidas 8000 fanegas de otros productores distintos a la Familia Vargas. Esta empresa vende el 80 por ciento de su producción beneficiada a la exportadora VOLCAFE, quien a su vez vende de forma directa a Starbucks. El 20 por ciento restante la Familia Vargas lo vende de forma directa a compradores en Sudáfrica y Suiza y a compradores nacionales (Elizondo Fallas, Luis, 2003. Comunicación personal)

Generalmente esta decisión empresarial requiere por parte del productor una inversión para integrarse verticalmente hacia delante. En el caso de Café Familia Vargas de San Marcos de Tarrazú, como otras empresas agrocafetaleras de la zona que han adoptado la misma estrategia, esto ha consistido en la instalación de pequeños beneficios propios. Según la práctica empresarial la operación de dichos beneficios no representa una actividad lucrativa altamente rentable por sí misma,<sup>47</sup> sino que representa la posibilidad de manejar los atributos de calidad en el sitio y por tanto tener la capacidad de obtener mejores

<sup>47</sup> El porcentaje de utilidad en esa fase del proceso es de tan sólo 9 por ciento. Elizondo Fallas, Luis (2003).

precios en los mercados internacionales, precios que oscilan actualmente entre los US\$100 y US\$115 por saco, mientras el precio internacional del café en las principales bolsas ronda los US\$64.<sup>48</sup> Dichos atributos de calidad tienen su origen especialmente en la capacidad de rechazar grano verde, de rechazar grano maduro de la especie catimora<sup>49</sup> y de mantener la homogeneidad por altura, circunstancias que están fuera del control de la empresa si beneficia su producción conjuntamente con la producción de otros productores en un beneficio de gran tamaño de la zona, donde esos cuidados no son importantes.<sup>50</sup>

La empresa de la Familia Vargas intentó, aunque sin resultado positivo, alcanzar una escala aún más cercana al consumidor final en la cadena global del café, intentó abrir una tostadora en Estados Unidos. Gerentes de otras empresas de la región de Tarrazú, como Coopedota y Coopetarrazú han asistido a ferias internacionales de café en países como Brasil y Japón. Otro ejemplo de posicionarse en eslabones cercanos al consumidor final son las ventas directas que está efectuando Café Rey a Francia. Sin embargo en otros casos, además de la barrera impuesta por los recursos financieros, la falta de conocimiento y experiencia en las prácticas y ambiente de negocios del comercio internacional, han constituido barreras adicionales que impiden alcanzar con éxito y sostenibilidad los eslabones de la cadena más cercanos al consumidor final.

Los importadores mayoristas, tostadores y detallistas de los países desarrollados conocen los gustos y preferencias de sus mercados de consumo, las tendencias futuras en dichas preferencias y mediante campañas de mercadeo son capaces de influir en ellas. Esta característica

le otorga a este tipo de agentes de la cadena, una ventaja especial que les permite gobernar y organizar la cadena, ya que pueden organizar pedidos de diferentes especies de café desde diferentes mercados de producción para organizar las mezclas según las demandas recibidas de sus mercados de consumo. Las compañías torrefactoras desarrollan procesos que agregan mucho valor agregado al producto primario o café verde y dan lugar a productos altamente diferenciados entre sí. Entre esos procesos se encuentran el tostado, las mezclas, el empaque, el desarrollo de marcas, el mercadeo y publicidad y finalmente la distribución hasta la venta al detallista.

Desde la perspectiva de los productores del producto primario, las posibilidades de diferenciación se reducen al proceso de cultivo,<sup>51</sup> al proceso de beneficiado<sup>52</sup> y al proceso de disposición de las frutas y las mieles. Sin embargo esas posibilidades de diferenciación se pierden por la incapacidad de los exportadores de café oro de mantener separados los productos generados por diferentes procesos antes de llegar al importador mayorista, o simplemente porque al importador mayorista no le importa mantener los productos diferenciados en forma separada ya que no representan un ingreso adicional por sobreprecio reconocido por el mercado y por tanto, adrede consolida lotes de producción de diferentes clases y de diferentes países para mezclarlos luego con otros productos que agregan valor según su conocimiento de los mercados consumidores.<sup>53</sup>

<sup>48</sup> Les permite además manejar más apropiadamente el rendimiento físico y establecer por tanto un mejor sistema de costeo.

<sup>49</sup> Su aceptación entre los productores se debe a que da mayor rendimiento por volumen y que tiene un mayor grado de resistencia a la roya. Sin embargo desmejora la tasa.

<sup>50</sup> Para el gran beneficiador la variable relevante es el volumen, no necesariamente la calidad, ya que los castigos por rechazo o por menores precios en la negociación con el broker o torrefactor internacional son luego trasladados al productor mediante la liquidación final. El mayor beneficiador de la zona de Tarrazú es el Beneficio La Meseta, que llegó a la zona hace aproximadamente 15 años y tiene una capacidad de 180.000 fanegas.

<sup>51</sup> Orgánico, solidario y bajo sombra entre otros. Sin embargo, para que el sobreprecio se haga efectivo, debe presentarse una certificación reconocida internacionalmente, por Rain Forest por ejemplo. Uno de los socios de la empresa Familia Vargas, citada anteriormente, está invirtiendo en la construcción de un beneficio para 2000 fanegas de café orgánico, sobre el cual espera recibir un premio que oscila entre 5 y 10 por ciento.

<sup>52</sup> Húmedo o seco (secado al sol).

<sup>53</sup> Algunos empresarios y exportadores en los países productores, han creado marcas nacionales y exportan su producto bajo dichas marcas en un intento por diferenciar su producto del producto de los otros productores, a pesar de que no reciben ningún ingreso adicional por dicha marca. Sin embargo, debido a que en los mercados consumidores de los países desarrollados solamente tienen reconocimiento las marcas de los grandes comercializadores y torrefactores, las marcas nacionales son desechadas no más arriba el café oro a los puertos de desembarque.

Los exportadores costarricenses de café oro son principalmente exportadores indirectos que utilizan compañías comercializadoras o bien exportadores directos. Sin embargo, en ambos casos, el conocimiento del número de comercializadores y distribuidores finales que trabajan su producto y el producto de sus consumidores es limitado. Igualmente, tienen poco conocimiento de los niveles de ingresos y preferencias de los consumidores finales del café tostado y de las mezclas preparadas por los torrefactores y distribuidores finales. Esto por cuanto, según el contrato de exportación, conoce bien el nombre del broker mayorista pero conoce poco de la estrategia de mercadeo y distribución de este último, directamente relacionadas con el conocimiento de los niveles de ingreso, gustos, preferencias y tendencias de los consumidores finales.

Esto explica porque el productor no desarrolla innovaciones de producto, aunque sepa que los consumidores de los países más ricos están dispuestos a pagar precios más altos por innovaciones para crear productos diferenciados de su gusto. La capacidad de los productores y exportadores de influir las preferencias del consumidor y por tanto las tendencias del consumo futuro son obviamente aún menores.

Las organizaciones productoras y exportadoras costarricenses no tienen las facilidades de cosecha y post-cosecha, ni la logística necesaria para alcanzar los estándares que satisfacen las preferencias del consumidor final, ni los recursos de capital e información para industrializar (torrefactación) y producir diferentes mezclas, marcas y empaques. Tampoco tienen los recursos de capital ni de información para campañas de imagen y venta de sus productos. La información sobre las preferencias y tendencias del consumidor final en los países desarrollados constituye un activo empresarial de muy alto valor y su conocimiento es objeto de competencia entre transnacionales.

Ese conocimiento es transmitido de manera tácita a los productores de café en finca, cifrados en las características y atributos de calidad que los broker y torrefactores demandan en respuesta al conocimiento y lectura que ellos realizan de las características de la demanda y sus tendencias, en los mercados de consumo en los países desarrollados consumidores de café. Pero la información específica, siendo producto de la inversión de recursos especializados en mercadeo,

siendo la base del posicionamiento en el mercado y siendo la parte de la ventaja competitiva de las empresas, no es transmitida explícitamente desde los agentes de la cadena cercanos al consumidor a los agentes de la cadena cercanos al productor primario o al productor primario mismo. Es dentro de ciertos márgenes razonables, un secreto comercial que solamente se descubre a medias entre socios comerciales que establezcan fuertes alianzas estratégicas.

Por otra parte en Costa Rica y muchos de los países productores primarios de café oro o verde, ese conocimiento de los gustos y preferencias del consumidor final en los mercados de exportación, ha estado distorsionado por la tradición del consumo local. Para el consumo local los industrializadores nacionales han utilizado una mezcla de grano maduro de menor calidad con grano verde y azúcar, maíz, maní u otros productos en la torrefacción local. No es sino hasta la última década, que el mercado local ha evolucionado mejorando la calidad y variedad de sus cafés, y se han dado procesos de innovación.

Cabe destacar que, para el consumidor final el café no representa una opción de nutrición, a lo sumo representaría una bebida de desayuno en sustitución de otras como chocolate, te o jugos. Desde este punto de vista el consumo de café llena necesidades de orden superior tales como conveniencia, status, personalidad o estilo de vida; preocupaciones éticas de tipo ambiental mediante el consumo de café orgánico o bajo sombra y preocupaciones de tipo social mediante el consumo de café producido por organizaciones cooperativas donde se reconocen precios y salarios justos.

En estos casos, al igual que en los casos de consumo de una marca prestigiosa, el consumidor podría estar dispuesto a pagar un precio mayor por el producto, sobreprecio que corresponde en un caso al reconocimiento al productor y en el otro caso al reconocimiento de una calidad mayor o un prestigio mayor.

Puede también llenar la necesidad de consumir cafeína. Este característica ha dado origen a la innovación del café descafeinado para satisfacer el nicho de mercado que consume café pero rechaza la cafeína. Para la mayoría de los consumidores de café este producto constituye una necesidad, sea por hábito o dependencia, y probablemente estarían dispuestos a sacrificar calidad con tal de satisfacer su consumo. Para otros consumidores

---

como ya se señaló antes, puede representar un estilo de vida y status que los induce a exigir niveles de calidad a los cuales no estarían dispuestos a renunciar.

Estos consumidores no estarían dispuestos a consumir café orgánico, café solidario y café producido bajo consideraciones ambientales<sup>54</sup> si estos productos no alcanzan los niveles de calidad exigidos por ellos. Si para este tipo de productos el mercado establece un premio o sobreprecio, el éxito de los mismos en el estrato de los consumidores con altos niveles de ingreso exige además que la calidad no se deteriore.

Las oportunidades de upgrading para la oferta de café de Costa Rica surgen de la clara tendencia a la segmentación de los mercados, en la medida que el origen y las condiciones en que se realiza la producción sean relevantes para el consumidor. Sin embargo, no es automático que el consumidor compre café de un determinado origen.

Por una parte el consumidor está moldeado por preferencias asociadas a las mezclas que le ofrecen los torrefactores, lo cual establece una limitación de mercado para el café de un origen único. Si aún así el consumidor le diera una valoración especial al origen del café, las cadenas transnacionales que preparan cafés especiales, tal como Starbucks, también incorporan la diversidad de orígenes del café en sus estrategias de mercadeo. Por lo tanto, la opción de upgrading para la cadena nacional de café es proveer a esas transnacionales.

Finalmente, si se incursiona en el mercado con café industrializado (torrefacción), el desafío es llamar la atención del consumidor frente a la diversidad de marcas presentes. Lograr el acceso directo a los consumidores es clave en los mercados de consumo que se encuentran usualmente bloqueados, obligando a los productores de café a establecer relaciones con cadenas y tiendas de limitada importancia y peso en el mercado consumidor.

Como resultado de todo lo anterior surge un aspecto muy interesante para los procesos de upgrading: como proveedores de materia prima el conocimiento de la demanda es fundamental para alcanzar la categoría de proveedor escogido. Por otra parte, si se quiere alcanzar procesos de

industrialización, el esfuerzo debe orientarse a que la demanda conozca la oferta, mostrando en sus fuentes locales las características de diferenciación del producto.

## **V. Conclusiones.**

El dilema que enfrentan los productores agrícolas en una parte importante de las cadenas agroalimentarias orientadas a la exportación, es que son el principio de un proceso productivo conducente a satisfacer consumidores en mercados externos, cuyos gustos, preferencias, niveles de ingreso y otras características<sup>55</sup> no son conocidas por el productor, haciéndole difícil si no imposible, diseñar, preparar y entregar los productos que satisfacen esas necesidades. Tales necesidades no son además estáticas, sino dinámicas y moldeables a partir de los efectos del mercadeo. Este fenómeno, además de parecer anecdótico tiene consecuencias severas sobre la competitividad de productos agrícolas y procesadores de países en desarrollado como Costa Rica, pues acentúa el desbalance de poder y afecta negativamente la distribución de ingresos en las cadenas.

El análisis realizado en este artículo, a partir de tres casos de agroexportación permite puntualizar en primer lugar el carácter limitado del acceso al conocimiento de la demanda en cadenas de tradición como la del café o de reciente incorporación al proceso exportador como las de chayote y melón. Parece que los procesos de innovación y upgrading que deben ser realizados para mantener o mejorar la competitividad se requieren en finca, pero también se requieren más allá del área de influencia del comprador inmediato en un horizonte de influencia mayor.

Ese mejoramiento en finca presenta diferentes opciones. En el caso del café hay procesos de investigación nacionales que permiten orientar las operaciones de la actividad productiva en función del conocimiento de la demanda final. En el caso del chayote, un producto no producido en los mercados de exportación, hay margen para orientar la demanda, pero la comercialización está dominada por brokers extranjeros. En el caso del melón, el upgrading parece orientarse a mejorar la eficiencia productiva, porque la innovación en mejoramiento de semillas está en manos de las compañías transnacionales.

---

<sup>54</sup> Café bajo sombra y café de bajo nivel de uso de agroquímicos.

---

<sup>55</sup> Culturales, costumbres, de opinión, conciencia social y ambiental, etc.



Los procesos de upgrading en la comercialización generan grandes oportunidades u opciones para detectar nichos de mercado. Sin embargo, esta es una oportunidad para el café, que presenta segmentaciones en la demanda, pero no para el melón, donde el producto tiende a perder la identidad de origen y se convierte en un producto genérico. En el caso del chayote, la mayor posibilidad surge de la orientación de demanda de este producto, pues al ser un producto étnico cuyo consumo es desconocido por la mayor parte de los residentes en los mercados de exportación. Los chayoteros costarricenses y sus contrapartes comercializadoras en los mercados de exportación

deben emprender conjuntamente la tarea de promoción y divulgación del chayote y sus características para superar el estado de desconocimiento de ese producto que reina entre los consumidores de mercados extranjeros, para aumentar las posibilidades de que la demanda de ese producto crezca por la incorporación de nuevos compradores. Los procesos de globalización, en un país como Costa Rica donde el turismo ha emergido como sector el exportador más dinámico, plantean la oportunidad a los agroindustriales de utilizar esa circunstancia para mostrar una identidad y exportar patrones de consumo a través de los turistas.

## VI. Referencias.

- Alemán Treminio, Jose A. 2003. *La Agrocadena del Melón en Nicaragua y los Determinantes de su Desempeño Competitivo*. Tesis de Maestría. Maestría en Política Económica para Centroamérica y el Caribe. CINPE. Universidad Nacional de Costa Rica.
- Coto Bonilla, Alberto. 2003. Gerente y socio de Alarcón y Coto. Comunicación personal.
- Díaz, Rafael. 2003. *A Developing Country Perspective on Policies for Sustainable Agribusiness Chains: the case of Costa Rica*. Ph.D. Dissertation. Tilburg University. The Netherlands.
- Díaz, Rafael, Fernando Saénz y Carlos F. Carranza. 2003. *Baseline Studies: Coffee, Chayote and Melon in Costa Rica*. March 8, 2003. Project: Improved sustainability of agro-food chains in Central America. Workshop Guatemala April 9-12.
- Elizondo Fallas, Luis. Gerente de Café Familia Vargas. 2003. Comunicación personal.
- Feuerstein, S. 2002. *Do coffee roasters benefit from high prices of green coffee?* International Journal of Industrial Organization 20(2002) 89-118.
- Franssen, Anne Marie. 2002. *The chain melon in Costa Rica*. Master thesis. Tilburg University, The Netherlands.
- Gereffi, Gary y Miguel Korzeniewicz. 1994. *Commodity Chains and Global Capitalism*. Editado por Gary Gereffi y Miguel Korzeniewicz.
- Gibbon, Peter. 2001. *Upgrading Primary Production: a global commodity chain approach*. Center for Development Research. Copenhagen. Denmark.
- Jongen, Wim. 1999. "Food supply chains and product quality: how to link sustainability and market" en *Towards an agenda for Agricultural Research in Europe*. Wageningen University and Research Centre, The Netherlands.
- Kotler, Philip. 1996. *Dirección de Mercadotecnia*. 8ª edición. Prentice-Hall. México. Caps 6 y 16.
- Lancaster, K.J. 1966. *A new approach to consumer theory*. The Journal of Political Economy. 2, 132-157.
- Osejo Carrillo, Tania Gabriela. 2003. 2003. *Análisis del Perfil Ambiental de la Producción y Exportación del Melón en Nicaragua: aplicación del análisis del ciclo de vida para la formulación de políticas*. Tesis de Maestría. Maestría en Política Económica para Centroamérica y el Caribe. CINPE. Universidad Nacional de Costa Rica.
- Pelupessy, Wim. 2003. Methodological paper: *Global agro-food chains in Central America*. March 8, 2003. Project:

- Improved sustainability of agro-food chains in Central America. Workshop Guatemala April 9-12.
- Pelupessy, Wim. 2000. *The Global Commodity Chain Approach an Analytical Tool in Development Economics*. International conference. 21<sup>st</sup>. century, Beijing, August 29-30.
- Pelupessy, Wim. 1999. *From Dependency to the Global Commodity Chain Approach in Latin America*. Development Research Institute. Tilburg University, The Netherlands.
- Porter, Michael. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review.
- Sáenz-Segura, Fernando. 2003. Investigador del CINPE. Comunicación personal.
- Sandí Meza, Vinicio. 2003. *Posicionamiento Competitivo y Situación Actual de los Agricultores en la Cadena Global de Mercancías: estudio de caso de la cadena del melón en Costa Rica*. Tesis de Maestría. Maestría en Política Económica para Centroamérica y el Caribe. CINPE. Universidad Nacional de Costa Rica.
- Valenciano Salazar, Jorge A. 2004. *Flujos de Información y Sistemas de Innovación en las cadenas del Chayote y el Melón*. Tesis de Maestría. Maestría en Política Económica para Centroamérica y el Caribe. CINPE. Universidad Nacional de Costa Rica.
- Van Kempen, Luuk and Wim Pelupessy. December, 2002. *The implication of new consumer trends for smallholders of developing countries in global agro-food chains*. Development Research Institute (IVO). Tilburg University. The Netherlands. 2<sup>nd</sup> draft.
- Verkerk, Ruud y Anita Linnemann. 2003. Methodological paper: *Chain reversal in international perspective: optimisation by dynamic, consumer-oriented quality change modelling*. Wageningen University. Draft. March 8, 2003. Project: Improved sustainability of agro-food chains in Central America. Workshop Guatemala April 9-12.
-