

## Café tostado de Costa Rica: Florecimiento de una industria a partir de nuevas dinámicas en la cadena de valor

Costa Rican roasted coffee: Flourishing of an industry based on new  
dynamics in the value chain

*Rafael Díaz Porras<sup>1</sup>*

 <https://orcid.org/0000-0002-7637-1874>

*Gerardo Jiménez Porras<sup>2</sup>*

 <https://orcid.org/0000-0002-0666-5316>

*Antonio Delgado Ballesteró<sup>3</sup>*

 <https://orcid.org/0000-0002-1256-3180>

**Fecha de recibido:** Abril 17, 2024; **Fecha de corregido:** Julio 01, 2024 **Fecha de publicación:** Julio 30, 2024

### Resumen

En este artículo se analiza la dinámica de la industria de café tostado en Costa Rica, que ha significado una innovación en el pasado reciente de la actividad cafetalera. Ello se evidencia a partir del análisis de los objetivos, estrategias y organización de las empresas tostadoras de café en Costa Rica. El artículo sistematiza estudios previos sobre la estructura de la industria costarricense de café tostado, el comportamiento del consumidor, e información que se extrajo de casos de análisis regionales. Los resultados apuntan a la caracterización de las empresas, sus tendencias productivas, las estrategias de abastecimiento de insumos, y la operación en los espacios locales como aportes al desarrollo local. Por último, se realizan recomendaciones de política a la institucionalidad y sector tostador que dan cuenta de la vigorización de esta industria.

**Palabras clave:** café tostado, industria, consumo, cadenas de valor, Costa Rica.

### Abstract

This article analyzes the dynamics of the roasted coffee industry in Costa Rica, which has been an innovation in the recent coffee activity. This is evidenced by examining the objectives, strategies and organization of coffee roasting companies in Costa Rica.

1 Académico del Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible. Universidad Nacional de Costa Rica. Lagunilla, Heredia, Costa Rica. [rafael.diaz.porras@una.ac.cr](mailto:rafael.diaz.porras@una.ac.cr)

2 Académico de la Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica con maestrías en Política Económica de la misma institución y en Desarrollo Económico de Williams College, Massachusetts. [gerardo.jimenez.porras@una.cr](mailto:gerardo.jimenez.porras@una.cr)

3 Académico de estadística de la Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica. Máster en Sistemas de Información por el Instituto Tecnológico de Costa Rica. [antonio.delgado@ucr.ac.cr](mailto:antonio.delgado@ucr.ac.cr)



The article systematizes previous studies on the structure of the roasted coffee industry in Costa Rica, consumer behavior, and information that was extracted from regional analysis cases. The results point to the characterization of the companies, their supply chain, and the operation in the local spaces as contributions to local development. Finally, policy recommendations are made to the institutions and the roasting sector that account for the invigoration of this industry

**Key words:** coffee, roasted, industry, consumption, value chains, Costa Rica, Costa Rica

## 1. Introduction

Para un consumidor de café en Costa Rica, los elementos en la decisión de compra, sea para su consumo en el hogar, en la oficina, o en alguna cafetería, han aumentado. La cantidad de marcas disponibles y la información que se presenta en los envases son algunos de los elementos que se consideran en la adquisición del producto. Con ello también, producto de esa dinámica y la información que circula alrededor del café, sus gustos y preferencias marcan una pauta.

Como base de este fenómeno se tiene el proceso de evolución de la actividad cafetalera de Costa Rica. Por una parte, los productores de café han evolucionado en el conocimiento de las fases que van más allá de su finca, incorporando en sus prácticas de producción elementos que les permitan satisfacer los requerimientos de los compradores.

En este artículo se presenta el panorama ofrecido por los resultados de estudios previos sobre la estructura de la industria de café tostado en Costa Rica, el comportamiento del consumidor, y análisis de casos regionales. El artículo responde a la pregunta de si la industrialización del café es un mecanismo promotor de desarrollo, esto es, que al incrementar el valor agregado se fortalecen encadenamientos verticales y horizontales en la cadena de valor. Para ello se realiza una caracterización actualizada de la industria de café tostado en términos de las empresas, sus tendencias productivas, las estrategias de abastecimiento de insumos, y la operación en los espacios locales como aportes al desarrollo local.

El artículo se organiza de la siguiente manera: en la primera sección se presenta la metodología general, en la sección 2 se discute la industrialización del café como mecanismo promotor de desarrollo, en la sección 3 se analiza la relación entre el desarrollo de la industria de café tostado y el fortalecimiento de la fase agrícola, en la sección 4 se abordan las dinámicas competitividad y de escalamiento<sup>4</sup> (upgrading) en la industria, en la sección 5 se aborda el análisis de los entornos productivos y de mercados en los espacios locales/regionales y, finalmente, en la sección 6 se presentan las conclusiones.

---

<sup>4</sup> Equivalente a ganar competitividad en las cadenas de valor (Fernández-Stark & Gereffi, 2019).

## 2. Elementos conceptuales y metodología

El proceso de investigación que respalda el presente artículo se desarrolló a partir de un dispositivo analítico basado en el enfoque de cadenas globales de valor, aprovechando su versatilidad para analizar industrias basadas en la agricultura, y las posibilidades de integralidad al conectarla con otros enfoques. En ese sentido, el análisis combina cuatro fundamentos, como se visualiza en la ilustración 1<sup>5</sup>:

### Ilustración 1.

Componentes conceptuales del análisis



Como telón de fondo se discute el caso del café tostado desde una perspectiva de desarrollo del mercado interno, pero con un carácter endógeno matizado por dinámicas externas. Los enfoques del desarrollo endógeno parten de la teoría del crecimiento neoclásica en su énfasis en modelar la creación y acumulación del conocimiento, que originalmente no se visualizaba explícitamente. Estos consideran que tanto la creación como la acumulación del conocimiento se desarrollan endógenamente, constituyéndose en la base directa o indirecta de las economías de escala; por consecuencia, no son determinados por fuerzas impulsoras externas (Roberts & Setterfield, 2010, pág. 433).

5 Según el proceso de investigación planteado en el proyecto mencionado anteriormente.

Michael Porter plantea el concepto de conglomerados, al considerar, igual que la teoría de Marshall-Arrow-Romer, que la especialización es conveniente para el crecimiento regional. Considera que la presión de la competencia por la rivalidad en los mercados locales impulsa la innovación (Porter, 1992, págs. 117-122, y especialmente refiere a las concentraciones geográficas de varias empresas que, al interactuar entre sí, desarrollan economías externas (Porter, 1992, págs. 154-157). La consecuencia es el incremento de la productividad, el aprendizaje y la difusión del conocimiento de las unidades productivas componentes del conjunto (Blacutt Mendoza, n.d., pág. 425).

Sin embargo, en el caso del café tostado, el punto de partida del análisis no es lo local ni la conglomeración, sino una dinámica en la cadena de valor, que implica la consideración del soporte de los espacios locales para dicho desarrollo. Se entiende que el funcionamiento de conglomerados no es de un solo tipo (Casanova, 2004, pág. 44, pues habría que distinguirlos en los diferentes contextos. Habría que evitar la referencia obligada en la literatura a los distritos industriales italianos como situación generalizable. El desarrollo local no necesariamente lleva a una especialización, pues ello dependerá de muchas condiciones; entre ellas, la de los recursos locales disponibles. En ese sentido, la agroindustria del café es el contexto para el análisis de la torrefacción, que cae en la categoría de conglomerados del área agroindustrial (Casanova, 2004, pág. 47, caracterizados por altos niveles de inversión, desarrollo de producción de alto valor agregado, y donde la distinción entre áreas rurales y urbanas resulta difusa, al visualizar los componentes de la cadena de valor.

Por otra parte, la torrefacción cae en la categoría de área industrial tradicional (Casanova, 2004, pág. 48, que muestra una faceta muy urbana de la agroindustria del café. Una parte importante de la torrefacción se desarrolla en plantas industriales, o en pequeñas escalas, en contextos de dinámicas más urbanas. Junto a ellas se tienen las tendencias recientes, que muestran este desarrollo industrial con mucha fuerza por actores rurales, en las cercanías de la producción agrícola. En conclusión, hablar de desarrollo endógeno local, en el caso de la torrefacción, involucra espacios urbanos y rurales, con dinámicas y actores cuya diversidad hay que clarificar.

### **3. Desarrollo productivo y competitividad en la cadena de valor agroindustrial**

El enfoque de cadenas de valor es un buen complemento para el análisis del desarrollo endógeno, pues normalmente los análisis productivos locales se concentran en los procesos ubicados internamente y sus vínculos horizontales. Sin embargo, pecan al no considerar las dinámicas verticales que les afectan, que son posibles de analizar con el enfoque de cadenas de valor (Díaz & Pelupessy, 2015). Este enfoque implica el abordaje de cuatro dimensiones que componen las cadenas de valor: la estructura insumo-producto, su despliegue geográfico, las instituciones y políticas y su estructura de poder (Díaz & Pelupessy, 2004, págs. 28-33). Posteriormente, Fernández-Stark & Gereffi (2016) las reorganizan en categorías globales y locales, agregando como dimensión de mejoramiento a las partes interesadas.

De esta forma pueden incorporarse los efectos tanto de la gobernanza macro de la cadena, normalmente provenientes desde ubicaciones extralocales (nacionales o internacionales), como de la gobernanza micro, referida a las ubicaciones inmediatas de los actores de la cadena (Díaz & Valenciano, 2012, pág. 24).

En este contexto la discusión de la competitividad en las cadenas se realiza a través del análisis de los procesos de escalamiento (upgrading), que son los mecanismos mediante los cuales los productores o empresas se mantienen o mejoran su participación en ellas. Se distinguen cuatro tipos de escalamiento: del proceso productivo, del producto, mejoramiento funcional y mejoramiento intersectorial (Díaz Porras & Hartwich, 2005, págs. 38-41). En ese sentido, es relevante en este análisis el escalamiento funcional, en la medida de que, para productores y organizaciones de café, obtener producto torrefactado puede significar un mejoramiento de competitividad. Igualmente, el escalamiento intersectorial nos permite analizar la participación en la industria torrefactora por parte de corporaciones alimenticias para las cuales el café torrefactado es parte de su diversificación productiva.

El escalamiento del producto constituye otro aspecto de importancia que aporta el enfoque de cadenas al análisis, pues una de las ventajas de este enfoque es que está asociado al análisis del producto en forma íntegra en su cadena de valor, dándole un énfasis especial a la demanda (Díaz & Pelupessy, 2004, págs. 34-36 y particularmente al papel que juega la fase industrial en el desarrollo y diferenciación de productos considerando al consumidor (Arce, 2009).

#### 4. Mercados locales y cadenas cortas

Desde la perspectiva del fomento al desarrollo, tenemos que el café tostado significa un proceso de industrialización de un producto agrícola de origen rural. Esto, en el caso de la torrefacción de café, puede involucrar encadenamientos de la industria y la agricultura tanto en un ámbito de encadenamiento industrial (urbano) como en un ámbito rural de potenciación de recursos locales (Sancho, 2001). En este último espacio puede significar, por lo tanto, el desarrollo de un elemento socioeconómico dinamizador del desarrollo local y rural, en la medida que se le reconoce, incluso en un mundo globalizado, como un espacio de mucho dinamismo (Albuquerque, 2004, pág. 24).

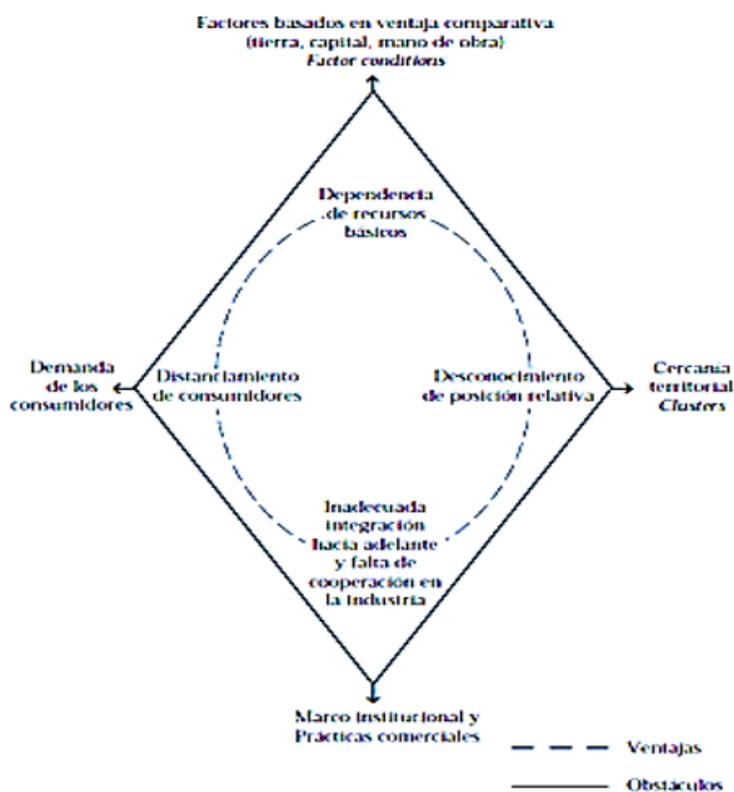
Por lo tanto, el café tostado en los mercados locales se aborda en este artículo desde dos perspectivas. Por una parte, el papel del mercado local (nacional) con el fomento de la competitividad; en segundo lugar, desde el fomento del desarrollo regional-local.

En la primera línea de análisis, el desarrollo de los mercados locales se ha destacado como un área para el desarrollo de la competitividad de las industrias y como objeto de políticas de desarrollo productivo. Porter ubica este aspecto como parte del diamante según el cual se analiza el entorno en que opera una industria, en lo que denomina “condiciones de la demanda” (Porter, 1992, págs. 86-99).

Primero, el mercado local puede ser un impulsor de competencia y aprendizaje de las empresas, que incluso pueden vincularse con dinámicas de internacionalización de la demanda, que llevan a alcanzar competitividad en el mercado local e internacional. Segundo, porque asociado a lo anterior hay importación de café torrefacto que compite en el mercado interno. Y, en tercer lugar, porque incluso se da la importación de café para la industria local. Sin embargo, implica considerar obstáculos (identificados por Ickis, mencionado por Casanova, 2004, pág. 30), para hacer efectivo el desarrollo de ventajas competitivas en el marco del diamante de Porter (ver ilustración 2), que refieren a:

**Ilustración 2.**

Diamante de ventajas competitivas y sus potenciales obstáculos



- a) la excesiva dependencia de los factores basados en ventajas comparativas,
- b) el distanciamiento de los consumidores (espacial, pero también y fundamentalmente, en términos de comunicación e información),
- c) el desconocimiento de la posición relativa en términos de mercado, y
- d) la inadecuada integración hacia adelante y la falta de cooperación en la industria.

Fuente: Casanova, 2004.

## 5. Estrategias empresariales, competencia y cadenas

**cortas** La industria de café tostado constituye un espacio de operación de agentes muy heterogéneos: desde grandes empresas de la industria alimentaria, no especializadas en café, pasando por empresas industrializadoras especializadas en café, hasta espacios para organizaciones productoras de café, así como pequeñas y medianas empresas. En ese sentido, es importante el análisis de las características de las unidades productivas participantes, en términos de sus estrategias y alcances en los mercados. Esto implica:

1. Entender, principalmente para los agentes más grandes de la industria, que los procesos de integración y coordinación productiva entran en juego para alcanzar economías internas de escala. Puede implicar el análisis de estrategias corporativas o estrategias de avance en la cadena de productores y organizaciones agrícolas.
2. Estos procesos se relacionan con estrategias de competencia vía diferenciación de los productos por procesos de integración vertical y horizontal.
3. Que los actores de menor escala desarrollan procesos de industrialización, con el consecuente aprendizaje, en mercados locales, a partir de operar en cadenas cortas que les permite sustentarse en el mercado.

## 6. Metodología

Los estudios base de este artículo siguieron varias metodologías, sobre la base conceptual anterior. La información utilizada proviene de la recopilación de datos mediante la sistematización de encuestas a empresas tostadoras y consumidores, y también de estudios de caso particulares con el propósito de clarificar la forma en que operan las empresas y el comportamiento de la demanda, además de información de fuentes secundarias.

En particular, el proceso de investigación que se inscribe este artículo se basa en:

1. Estudios de la industria de café tostado:
  - En Díaz et al. (2021a), a partir de información secundaria se siguió la trayectoria de la industria de café tostado desde el siglo XIX en los diferentes momentos del desarrollo de Costa Rica.
  - En Díaz et al. (2021b), a partir de información secundaria y estadísticas del Icafé, complementado con un rastreo en redes sociales, se construyó un registro de las empresas tostadoras para aproximarse a la estructura y caracterización de las empresas.
  - En Díaz et al. (2022), mediante una encuesta a tostadoras, se estableció una tipología de las empresas y sus características organizativas y estrategias gerenciales.
  - En Villalobos et al. (2022) se establece un perfil de los consumidores de Costa Rica a partir de una encuesta aplicada en plataforma virtual.

## 2. Estudios regionales:

- En Rojas (2022) se realizó un análisis regional para establecer las estrategias de empresas tostadoras en el Valle Occidental, junto a un análisis de la inversión requerida.
- En Zamora (2023) se realiza un análisis de las estrategias de las empresas tostadoras de café afiliadas a la denominación de origen “Tarrazú”, a partir de encuestas a las empresas y percepción de compradores.
- En Díaz y Jiménez (2024) se analiza el desarrollo de la industria en la región Los Santos, caracterizándola como un conglomerado. Este se basó en fuentes documentales, estadísticas regionales y entrevistas a profundidad con actores productivos.

## 7. La industrialización del café como mecanismo promotor de desarrollo

La presencia del segmento industrial en la cadena de valor del café de Costa Rica constituye un elemento de soporte al desarrollo nacional en la medida que ha permitido el despliegue de una serie de conexiones, creando oportunidades para la base agroindustrial tradicional. El café tostado como producto final está motivado por la necesidad de los consumidores; en un país productor de café esto tiene una connotación no solo desde el consumo, sino de poder contar, por parte del sector productivo, con la materia prima en el mismo país. Tal como se deduce de Díaz et al. (2021a), la historia de la industria en Costa Rica constata la presencia de una fase de industrialización autónoma hasta 1950, por la ausencia de una política industrial, pero que permitió el nacimiento de 13 empresas (pág. 37) en el proceso. En el periodo 1950-1980, aunque hubo presencia de política industrial que cubrió al sector tostador, no se aplicó una política definida para este; de forma que, aunque tuvo un crecimiento, no fue mediante la integración al sector agrícola del café (págs. 30-40). En consecuencia, esa oportunidad no se vio como un paso lógico de todo el sector hacia la creación de valor agregado.

Con el desarrollo global de la industria del café, la participación en la fase agrícola y de primer procesamiento mostró grandes vulnerabilidades, que propiciaron hacia finales del siglo anterior que la caficultura nacional se alineara con las tendencias internacionales centradas en el criterio de calidad de los compradores. Esto conllevó el replanteamiento del consumo nacional, también hacia un mejoramiento cualitativo de este mercado. En esta línea se dan procesos que llevan hacia:

1. El desarrollo dinámico de la industria de tostado, con sustento en la calidad, mayor conocimiento del consumidor y estrategias de diversificación de presentaciones (diversificación horizontal). Fue emblemático en los años 90 el inicio de estrategias publicitarias de las empresas divulgando que su marca era “100% café”, con la disminución en el consumo del café torrefacto (pág. 41).
2. La integración vertical hacia adelante de las empresas, principalmente nacionales, incorporando la fase de beneficiado a partir de la base agrícola, desarrollada principalmente por cooperativas, asociaciones de productores y empresas productoras de café. Desde 1980 hasta 2020 se fundaron 70 empresas tostadoras, de las cuales el 61% agregó el proceso de tostado a su fase de beneficiado (pág. 41).

La industria se ha ido configurando con organizaciones productivas diferentes según su estructura y objetivos. En Díaz et al. (2021b, pág. 36) se perfilaron sus tipos en términos de: i) empresas tostadoras industriales especializadas (grandes y pequeñas), totalmente especializadas en tostado de café; ii) empresas alimentarias, para las cuales el café tostado es uno de sus productos; y iii) las empresas integradas verticalmente, motivadas por la integración de la producción de café hacia adelante (cooperativas o microbeneficios). Este es el marco de la competencia en el nivel local.

En consecuencia, la actividad de industrialización en la cadena del café aporta a fortalecer el desarrollo productivo en entornos rurales, con rasgos de adaptación a circunstancias cambiantes que pueden ser ilustrativas para otras cadenas agroalimentarias, en la línea de generar y apropiarse mayor valor agregado.

## 8. Desarrollo del café tostado y fortalecimiento de la fase agrícola

La industria de café tostado en Costa Rica se ha orientado hacia el mercado interno, a diferencia de la producción de café verde que, en su gran mayoría, se dirige al mercado de exportación. La evolución ha ido desde satisfacer la demanda interna, basada en calidades no exportables, hasta el desarrollo de un mercado en el cual se han incorporado elementos de mejora de la calidad y más sofisticación del consumo.

En este proceso pueden distinguirse tres factores importantes. Primero, un cambio en las reglas de comercialización interna en los años 1990 posibilitó que la diferenciación de café por calidad se reflejara en los precios al consumidor. En los años 1990 se establecen varios hitos en la industria: i) el precio del café interno no continuó siendo regulado en la canasta básica, ii) se modificó el sistema de provisionamiento de los tostadores hacia la compra directa a los beneficiadores, iii) se da el surgimiento del nicho de café de especialidad, y iv) se presenta la tendencia en las marcas a producir con 100% café (Díaz et al., 2022, pág. 5). Estos elementos abrieron amplias posibilidades de innovación en el sector, con un surgimiento muy vasto de marcas y presentaciones.

Segundo, la presión que enfrenta el sector para aumentar sus ingresos. El tostado de café, incluso si se hace en baja proporción, significa para quien lo realiza un incremento sustancial en el valor agregado (ver Rojas, 2022). En las estrategias basadas en calidad de las cooperativas y los microbeneficios, un elemento lateral ha sido la incorporación de productos de café tostado. La figura del microbeneficiador-tostador constituye uno de los motores de la industria a nivel local, tal como se desprende de los trabajos de Díaz y Jiménez (2024), Rojas (2022) y Arce y Gutiérrez (2023).

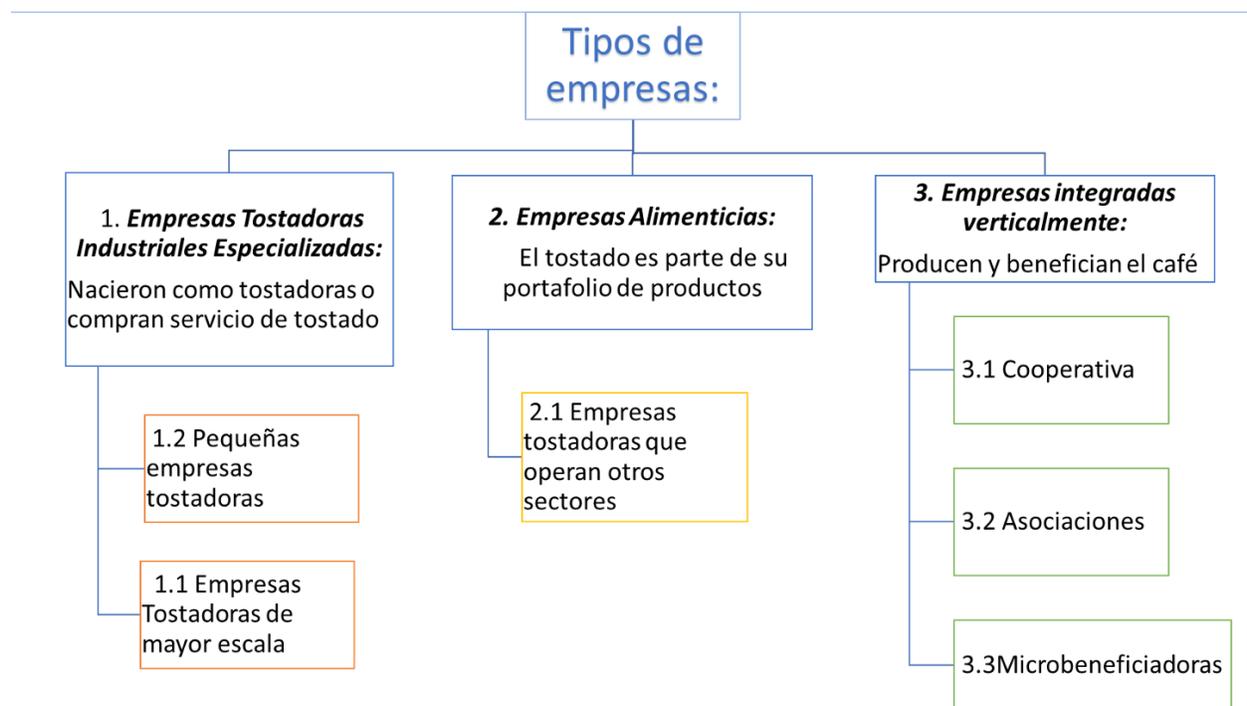
Tercero, la importancia creciente que les da el consumidor a otros aspectos más allá del precio, como la calidad y la especialidad (Díaz et al., 2021b, págs. 44-45), y la importancia que se le da al origen geográfico local del producto (págs. 47-48), pues en el mercado local hay referencias que dan buen posicionamiento en relación con las zonas de producción y los actores productivos, sea por organización social (pág. 48), por participación de la mujer, etc.

### 9. Dinámicas competitivas (y de escalamiento)

Las dinámicas competitivas resultan de la forma de organización de las empresas, como se observa en la ilustración 3 (Díaz et al., 2021b, pág. 36). Las empresas especializadas en producción de café, esto es, que compran café oro en el mercado, se encuentran en dos escalas: pequeñas tostadoras e industrias grandes, con mayor capacidad de producción y mayor trayectoria ante el consumidor con marcas consolidadas. Estas han mostrado diversificación de marcas para atender desde los segmentos masivos del mercado hasta los de mayor diferenciación y precio. Las empresas tienden a ofrecer más de una marca; en el nivel regional, es en el Valle Central y en la región de Los Santos donde se encuentran la mayor cantidad de marcas (Díaz et al., 2021b, pág. 51). Los tostadores de pequeña escala funcionan con mercados más de corte local, aunque algunos de ellos con amplia trayectoria. Con el desarrollo del uso de plataformas virtuales para comercializar han surgido marcas de escala pequeña que comercializan café en el mercado local y el extranjero.

#### Ilustración 3.

Costa Rica: tipos de empresas tostadoras de café



Fuente: Díaz et al., 2021b, pág. 36.

Otro tipo de tostador presenta una estrategia de integración vertical (hacia adelante), promovida por cooperativas, asociaciones de productores y productores independientes con microbeneficios. Estos emprendimientos de diferente escala desarrollan estrategias de marca ligadas al origen geográfico del café que procesan. Muchos de estos procesos se asocian con incursión en cafeterías y vínculos con actividades turísticas. Una estrategia cercana la desarrollan productores de café que aprovechan la infraestructura de tostado en sus cercanías, que les permite incursionar en el tostado a partir del pago del servicio, y el desarrollo de su propia marca y comercialización.

Finalmente tenemos las empresas alimenticias con marcas de café. En este tipo participan empresas transnacionales con liderazgo internacional tanto en la industria alimenticia como en la comercialización.

El mercado se ha estructurado con tendencia a la concentración tanto en la compra de la materia prima como en la producción de café tostado. En Díaz et al. (2022) se observa que la compra de café oro para el proceso de tostado se concentra en pocos compradores, constituidos por las empresas tostadoras de mayor tamaño, junto a empresas que proveen la materia prima a pequeñas tostadoras. También se nota la participación de una gran cantidad de compradores, lo cual manifiesta, además, el cambio en la reglamentación del sector que permite ventas hacia el mercado interno por cualquier procesador de café.

Ello se refleja en la estructura de poder de ventas de empresas (Díaz et al., 2021a) y en las encuestas de consumo (Villalobos et al., 2023), con alta concentración de marcas en las ventas y en las preferencias del consumidor. Este fenómeno se observa también en el resto de los países centroamericanos, a partir de sondeos a los consumidores (Díaz et al., 2024).

En un análisis más detallado del mercado costarricense de café tostado, podemos distinguir la existencia de tres submercados: 1) el submercado de café torrefacto o mezclado, históricamente muy tradicional en la cultura costarricense, 2) el submercado de cafés puros genéricos, el cual se vio fortalecido especialmente a partir de la aparición de Café 1820, y 3) el submercado de café gourmet o de especialidad, el cual se ha dinamizado a partir de la aparición de Café Britt y posteriormente de otras marcas, así como por el surgimiento de pequeños y medianos emprendimientos (microbeneficios), junto a algunas cooperativas que se han movido hacia la producción de café tostado de especialidad en el territorio nacional (Jiménez y Díaz, 2024).

La concentración se presenta también en el caso del café tostado. De acuerdo con Jiménez y Díaz (2023), para los años 2019 y 2022 el mercado de café tostado en Costa Rica presenta una concentración moderada, con valores muy cercanos a los límites para ser considerada alta. Aun así, se evidencia una tendencia a la baja de este indicador, reducción que ha sido mucho mayor si se compara con los niveles de concentración que se experimentaban hace 25 años.

## 10. El papel del tostado en dos organizaciones diferenciadas

En Rojas (2022) se estudiaron las estrategias de las empresas tostadoras en la región cafetalera del Valle Occidental, particularizadas en dos casos: una cooperativa y una finca productora de café con microbeneficio. La producción de café tostado implica diferentes estrategias: en el caso de la cooperativa, es la incursión en el mercado local nacional con sus propias marcas, ubicándolas en diferentes segmentos de mercado; y en el caso del productor, la estrategia se orienta hacia el segmento de café de especialidad, con un proceso cuidadoso de manejo de la calidad, orientado a consumidores nacionales e internacionales de alto rango. Este ejercicio permitió establecer la inversión requerida para operar en la producción de café tostado, así como dimensionar el valor agregado en esta fase. Aunque los dos casos son de diferente escala, el tostado muestra ser una actividad que aporta valor agregado significativo.

La producción de café en esta región afronta el impacto creciente de la expansión urbanística que lleva a la disminución de la producción de café y, por lo tanto, a mayor competencia para los beneficiadores en la provisión de materia prima. La alternativa de incursionar en el tostado de café permite aliviar dicha presión. Ello se observa en la presencia de muchas pequeñas empresas o microempresas tostadoras, de origen familiar, orientadas a destacar la calidad, asegurándose la autonomía desde procesos iniciales de siembra y cosecha.

Estas empresas aprovechan la consideración de la zona como productora de alta calidad, por lo que le dan importancia al origen geográfico, la altitud y la calidad misma, y los aprovechan en su enfoque hacia un segmento de mercado local con mediano y alto poder adquisitivo.

El poco uso de los sistemas informáticos para el manejo de procesos comerciales sugiere baja aplicación de controles o monitoreo de ventas, quizá justificada por su poca trayectoria en la producción. Sin embargo, en sus estrategias de diferenciación les dan importancia a los puntos de venta propios, cafeterías y pequeños negocios, que muestran su café como exclusivo.

Para los dos casos estudiados a profundidad, el aporte económico relativo a la actividad del tostado de café es representativo. En el caso del microbeneficio se estimó que, al tostar un volumen de 4000 kilogramos, la utilidad neta anualizada supera en 2.06 veces los costos incurridos. En el caso de la cooperativa, con un volumen tostado de 30 000 kilogramos se obtuvo una utilidad neta anualizada con una razón costo-beneficio de 1.21. En el Valle Occidental, 5 de 13 empresas tostadoras de café comercializan a nivel internacional; el resto presenta una orientación principalmente “interregional”, con poca proyección hacia la gran área metropolitana.

## 11. Tostado de café en un contexto atractivo de conservación de recursos

Arce y Barrantes (2023) muestran el análisis del caso de una empresa que integra la producción de café, el tostado, la educación y, además, se vincula con el turismo.

Son muchas las posibilidades que ofrece la diversificación productiva a partir del café. Este es un caso que se nutre del medio económico y social en que opera, en la región de Monteverde, emblemática por imagen de montaña y desarrollo sostenible que ostenta a nivel mundial. En el estudio se observan los aportes que ofrece una empresa como esta al desarrollo local aportando dinamismo económico por medio de actividades con creciente incorporación de conocimiento y desarrollo del recurso humano local. Se pueden enumerar las siguientes características:

1. Empresa cafetalera con un portafolio de cadenas de valor:

El portafolio de la empresa está compuesto por la producción de café en sus fincas, 2 cafeterías, ubicadas en las localidades de principal tránsito turístico en el cantón de Monteverde, ecoturismo y educación, en los que aprovecha los activos de las demás cadenas de valor y del turismo, que es el principal recurso económico de la zona.

2. Tipo de actividades innovadoras que mejoran la competitividad:

En este caso la “innovación” se entiende como el aprovechamiento de oportunidades mediante el complemento de diversas actividades alrededor de la producción de café. La empresa dispone de estrategias de mercadeo para comerciar todas sus líneas de bienes y servicios y dar a conocer sus mercancías por medio de la exposición directa al turista, ya sea en las propias cafeterías o por medio de las redes sociales y del comercio electrónico.

Uno de los hechos más relevantes en cuanto a innovación es el contenido educativo de los tours de café, que, además de enfocar en la cultura en torno a las plantaciones de café, también da un mensaje de concientización para la preservación de la naturaleza, con los principios del desarrollo sostenible.

Los resultados de la aplicación de un benchmarking con competidores directos, tanto internos como externos, y con diversos parámetros en la oferta de bienes y de servicios, muestran que, para la empresa analizada, el café es el producto único en el que se enfoca el tour (no involucran a otros productos como cacao, por ejemplo). En escala y tamaño, la empresa es menor que todas con las que se comparó, al nivel local y externo, resaltando que los competidores no tienen la misma propuesta, pese a estar en un mismo segmento del mercado.

El análisis de la interacción de la empresa con el medio local en que se desenvuelve muestra que la generación de empleo es uno de los aportes más relevantes y tangibles para el desarrollo local de la zona. Esta es una empresa con una planilla cercana a 30 empleados permanentes, quienes han desarrollado competencias para participar en las labores empresariales. A ello se agrega que en temporada de cosecha aumenta el empleo con personas no calificadas, a las cuales la empresa les ofrece muy buenas condiciones durante esos determinados periodos. Otro aporte de la empresa al medio lo constituyen sus prácticas ambientales sostenibles, con las que se llevan los procesos de producción consciente del deber de conservar el ambiente.

En relación con los encadenamientos locales, otro aporte lo constituye la generación de empleo indirecto, por medio de las relaciones comerciales que genera en torno a cada una de sus actividades, siendo la más relevante el transporte de turistas, así como de mercadería que entra y sale de las diferentes instalaciones y fincas. Para cubrir las necesidades de mantenimiento, insumos para cafeterías y recepción de turistas, cuenta con múltiples proveedores, locales y de otras zonas.

A partir de este caso, se observa la necesidad de la integración institucional para el desarrollo local, que requeriría de un organismo responsable de la coordinación de programas de apoyo financiero y educativo desde las instituciones estatales y que canalice recursos en los proyectos empresariales.

## 12. Conglomerado cafetalero en desarrollo

El desarrollo cafetalero de la región de Los Santos ofrece un caso de conglomerado en el cual confluyen:

1-Dinámicas internacionales de la industria, que son favorables a la valorización de la calidad del café producido en la región. A partir de la crisis de precios internacionales del café en 1989, las condiciones naturales de Los Santos se vieron favorecidas por la orientación de la industria del café hacia el grano producido en zonas altas. En Costa Rica ese énfasis se conjugó con procesos de mejora en el cultivo y el procesamiento, incorporando crecientemente elementos de sostenibilidad que llevaron a la región a proveer de café a nichos selectos del mercado internacional.

2-La dinámica propia de la actividad cafetalera de la región, que le significó una alta especialización en esta actividad, superando el aislamiento geográfico que la caracterizaba antes de la expansión cafetalera de 1950. En esta zona se desarrolló inicialmente la organización cooperativa alrededor del café, con procesos de escalamiento (upgrading) a lo largo de la cadena, integrando primero los procesos de beneficiado del café y posteriormente mejorando la participación en la comercialización internacional.

Hacia inicios del siglo XXI irrumpe en el entramado productivo la estrategia del microbeneficiado, por parte de productores que escogieron una vía alternativa a las cooperativas o las grandes empresas beneficiadoras, en su proceso de apropiación del valor agregado. Esta tendencia también ha impactado en las cooperativas y grandes beneficiadores con estrategias para darles respuesta a productores del grano especializados en el insumo para los nichos especiales.

Aunque las cooperativas habían desarrollado la actividad de tostado, con la existencia de los microbeneficios se dio la proliferación de marcas de café, aprovechando la calidad reconocida de la zona, orientadas especialmente al mercado local. Esto también llevó a procesos de escalamiento intercadena, mediante el asocio de la actividad cafetalera con el turismo, desarrollando encadenamientos con cafeterías y servicios de alojamiento.

3-Desarrollo de capital social en las capacidades locales, así como la construcción de un engranaje socioeconómico con altos niveles de organización local. Evidencia de lo anterior, la denominación de origen Tarrazú (DOT) se conformó en un proceso largo, que fue posible a partir de los altos niveles de organización de la zona y apropiación del proceso de producción cafetalera (Zamora, 2023). Junto a ello, la acumulación de conocimiento técnico que permite el tostado de café en la zona con altos niveles de calidad y la presencia de servicios técnicos de certificación de calidad. Hoy en día, cualquier productor de cafés de la zona puede, si se lo propone, acceder a los procesos conducentes al tostado de café en la misma región (Díaz y Jiménez, en proceso de publicación).

En consecuencia, en el proceso observado para la industrialización del café ha sido fundamental el énfasis en la calidad, tanto del grano como de su procesamiento, y en especial el desarrollo del microbeneficiado, el tostado y el intercambio con el comprador como orientación estratégica. La trayectoria seguida permite visualizar el desarrollo de un conglomerado rural, en el cual la orientación ha sido el avance en la cadena de valor mostrando procesos de mejoramiento o upgrading, tanto de producto como funcional; el primero se da en la medida que la dinámica cafetalera en la zona ha llevado a la producción de un bien final de mayor calidad; y el segundo (funcional), en tanto algunos productores han avanzado hacia etapas de la cadena de mayor generación de valor. Estos procesos se combinan con el desarrollo de una plataforma con encadenamientos de servicios, en un proceso de escalamiento regional.

En particular los procesos de upgrading funcional refieren al desarrollo de la actividad de tostado en las empresas y organizaciones, con estándares de calidad competitivos a nivel nacional e internacional. Claramente se observa upgrading de producto mediante la incursión en segmentos de mercado premium, y diversificación de presentaciones. Y finalmente, en el ámbito regional surgen nuevas cadenas de valor asociadas al desarrollo del café tostado mediante el establecimiento de cafeterías y vínculos con la actividad turística.

En consecuencia, el caso de Los Santos constituye un conglomerado con rasgos verticales, en la medida que se da en la cadena de valor del café; pero también horizontales, porque incorpora nuevas actividades que florecen en la región. Este ha sido un resultado espontáneo a partir de la búsqueda de opciones para ganar valor agregado.

### 13. Conclusiones: Aporte del tostado de café al desarrollo productivo

La industria de café tostado es un sector que, aunque no es nuevo, se puede considerar emergente en el contexto productivo nacional, y toma fuerza cuando la economía presenta un grado de apertura amplio. Es una industria expuesta al contexto internacional, sujeta a su influencia, que ha mostrado un florecimiento. Sin embargo, es una actividad hasta ahora orientada casi exclusivamente al mercado interno, con parámetros y exigencias internacionales. Su aporte a la economía nacional lo ha constituido el avanzar con bases sólidas hacia la fase de industrialización por parte del sector cafetalero, creando un potencial de exportaciones de mayor valor agregado.

La industria muestra presencia de elementos de competitividad propios de las industrias modernas, mediante innovaciones en los procesos y en los productos, en los cuales se refleja el influjo desde la demanda.

Es claro que hay necesidad de políticas que potencien el florecimiento del sector, con apoyos productivos en investigación y desarrollo. Adicionalmente, es fundamental que los actores productivos mejoren sus niveles de organización tanto a nivel sectorial como empresarial.

Este espacio productivo, en la medida de su atractivo, empieza a ser objeto de inversión extranjera, mediante adquisición de marcas y alianzas estratégicas que podrían cambiar la configuración de la participación de los actores productivos nacionales, que han predominado hasta el presente

### Referencias

- Albuquerque, F. (2004). *El enfoque del desarrollo económico local*. Buenos Aires: Organización Internacional del Trabajo, Programa AREA-OIT en Argentina-Italia Lavoro. [https://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1251776298.area\\_enfoque\\_del\\_0.pdf](https://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1251776298.area_enfoque_del_0.pdf)
- Arce, M. & Barrantes, T. (2024). *Las cadenas de valor como elementos dinamizadores del desarrollo local: Caso de la empresa Unión Varsan de Monteverde S.A.* [tesis de licenciatura de Economía]. Heredia: Universidad Nacional. <https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/5c370cba-c56c-40c3-963b-6fcd37556135/content>
- Arce, R. (2009). *El conocimiento de la demanda en las cadenas globales: Factor clave para mejorar la sostenibilidad en el mercado*. En: R. Díaz, W. Pelupessy & F. Sáenz (eds.). *Cadenas globales: Enfoques y aplicaciones para agroindustrias de países en desarrollo*. Heredia: COEUNA.
- Arce, Blacutt Mendoza, M. (n.d.). *Desarrollo local complementario (DELC)*. (Un manual para la teoría en acción). La Paz, Bolivia. <https://www.scribd.com/document/374893699/El-Desarrollo-Local-Complementario>.

- Blacutt Mendoza, M. (n.d.). Desarrollo local complementario (DELC). (Un manual para la teoría en acción). La Paz, Bolivia. <https://www.scribd.com/document/374893699/El-Desarrollo-Local-Complementario>
- Casanova, F. (2004). Desarrollo local, tejidos productivos y formación: Abordajes alternativos para la formación y el trabajo de jóvenes. Montevideo: Cinterfor/OIT. [https://www.cinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/total.pdf](https://www.cinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/total.pdf)
- Díaz Porras, R. & Hartwich, F. (2005). Cadenas de valor: Un paso innovador para la agricultura centroamericana. *Alternativas para el desarrollo*, (96), 34-45. <https://repo.funde.org/441/1/APD-96-IV-1.pdf>
- Díaz Porras, R. & Pelupessy, W. (julio de 2004). Agricultores, consumidores y la mediación institucional en las cadenas agroalimentarias globales en Centroamérica. *Revista Centroamericana de Ciencias Sociales*, 1(1), 25-56. doi:ISSN 1569 0619
- Díaz Porras, R. & Valenciano, J. (enero-junio de 2012). Gobernanza en las cadenas globales de mercancías/valor: Una revisión conceptual. *Economía & Sociedad*, (41), 9-27. <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/economia/article/view/4906/4718>
- Díaz Porras, R., Delgado Ballesteros, A. & Villalobos Moya, K. (2021a). La industria de café tostado de Costa Rica en el contexto de la industrialización y el desarrollo. *Cuadernos de política económica*, 001. <https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/de8b5642-ae74-4635-829b-18593a1f94b2/content>
- Díaz Porras, R., Delgado Ballesteros, A. & Villalobos Moya, K. (2021b). Panorama de la industria de café tostado de Costa Rica. *Cuadernos de política económica*, 004. <https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/40db8970-400c-4602-b694-9f7f1e9d3327/content>
- Díaz Porras, R., Delgado Ballesteros, A. & Villalobos Moya, K. (2022). Empresas tostadoras de café Caracterización, estrategias y problemas que enfrentan. Análisis comparativo: GAM y regiones cafetaleras de Los Santos y Valle Occidental, Costa Rica. *Cuadernos de política económica*, 001. <https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/efb23757-ed68-4b5b-8d55-d14680c9856d/content>
- Díaz, R. & Jiménez, G. (2024). Industria del café tostado en la región de Los Santos, Costa Rica: Un conglomerado rural local. *Perspectivas Rurales Nueva Época*, 22(44), 1-31. <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/perspectivasrurales/article/view/20345/31480>
- Euromonitor Internacional (2022). Coffee in Costa Rica. <https://www.portal.euromonitor.com.una.remotexs.co/Analysis/Tab>
- Fernández-Stark, K. & Gereffi, G. (2019). Global value chain analysis: A primer En: *Handbook on Global Value Chains*. Edward Elgar Publishing. [https://www.researchgate.net/publication/337170997\\_Global\\_value\\_chain\\_analysis\\_a\\_primer\\_second\\_edition](https://www.researchgate.net/publication/337170997_Global_value_chain_analysis_a_primer_second_edition)

Josephs, L. (17 de agosto de 2014). Los mayores exportadores de café son ahora grandes consumidores. *El Financiero*, (984), 45.

Jiménez, G. & Díaz, R. (noviembre de 2023). Concentración de mercado en la industria del café tostado en Costa Rica. En: informe interno Proyecto Mercado interno y desarrollo productivo: Caso del café tostado de Costa Rica. Heredia: Universidad Nacional.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York: The Free Press.

Porter, M. (1992). *Competitive Advantage of Nations*. Londres: The Macmillan Press.

Roberts, M. & Setterfield, M. (2010). Endogenous regional growth: A critical survey. En: M. Setterfield (ed.). *Handbook of Alternative Theories for Economic Growth* (págs. 431-450). Northampton, Massachusetts: Edward Elgar Publishing.

Rojas Altamirano, K. (abril de 2022). Análisis de estrategias de los tostadores de la región Valle Occidental como actividad de diversificación de los productores de café [tesis de maestría]. Heredia: Universidad Nacional. <https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/63679a18-8fc5-432d-9b70-9568b9246ffc/content>

Sancho, F. (2001). El desarrollo de los mercados locales: Una decisión impostergable en beneficio de los pequeños y medianos productores. *ComuniICA*, (17), 47-52. <https://ageconsearch.umn.edu/record/188620?v=pdf>

Sánchez Cantillo, M. V. (1998). La competitividad de la torrefacción de café en Costa Rica. En la *Economía y Sociedad*, (7), 39-65.

Villalobos, K., Delgado Ballesteros, A., Jiménez Porras, G. & Díaz Porras, R. A. (2022). Estudio sobre el comportamiento del consumidor: Hábitos de consumo y compra de café en Costa Rica. *Cuadernos de política económica*, 002. <https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/2cd094de-3002-4869-82f7-5e5ff8b0fb4a/content>

Zamora, M. (abril de 2023). Estudio sobre percepciones y expectativas de la denominación de origen (DO) café Tarrazú en afiliados a la DO café Tarrazú, consumidores y comercializadoras vinculadas al café Tarrazú [tesis de maestría]. Heredia: Universidad Nacional. <https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/27758aa3-0fbd-4f17-8383-995c264145ab/content>