

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ECONOMÍA

CARRERA DE COMERCIO INTERNACIONAL

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL
GRADO DE LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL**

Título de la investigación

**Análisis de la competitividad de la empresa cafetalera Cafinter ubicada en Tres Ríos
para la exportación de sus productos a Estados Unidos para el II semestre del 2024.**

Nombre del estudiante:

Meibel Daniela Zúñiga Barquero

Tutora:

María Fernanda Astúa Atmella

Sede San José

Diciembre, 2025

CONTENIDO

DEDICATORIA	16
AGRADECIMIENTO	17
RESUMEN	18
CAPÍTULO I: PROBLEMA	20
Justificación	21
Objetivos	22
Objetivo General	22
Objetivos Específicos	22
Antecedentes	23
Antecedentes Internacionales	23
Antecedentes Nacionales	30
Proyecciones	37
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	38
Comercio Internacional	38
Comercio exterior	40
Comercio exterior de Costa Rica	41
Acuerdos comerciales	42
Tratados relevantes (CAFTA-DR, ICO)	43
Competitividad	44
Tipos de competitividad	45
Factores que determinan la competitividad	45
<i>Eficiencia</i>	45
<i>Calidad de los productos</i>	46
<i>Formación del personal</i>	47
<i>Planeación estratégica</i>	47
<i>Indicadores de la competitividad</i>	47
<i>Eficiencia Logística</i>	48
<i>Satisfacción del cliente</i>	49
Modelos teóricos aplicables	50
Las cinco fuerzas de Porter	50
El Diamante de la competitividad de Porter	51
La cadena de valor	51

<u>Definición Técnica del Café</u>	52
<u>Historia del café en Costa Rica</u>	52
<u>Características generales de la producción</u>	54
<u>Cosecha y procesamiento</u>	55
<u>Beneficiado y almacenamiento</u>	56
<u>Particularidades de la zona de Tres Ríos</u>	57
<u>Retos actuales</u>	57
<u>Presión urbana y pérdida de tierras agrícolas</u>	57
<u>Escasez de mano de obra</u>	57
<u>Cambio climático</u>	57
<u>Competencia internacional</u>	57
<u>Oportunidades</u>	58
<u>Producción de cafés diferenciados y especiales</u>	58
<u>Apoyo institucional y tecnológico</u>	58
<u>Turismo rural y agroturismo</u>	58
<u>Exportación</u>	58
<u>Proceso de Exportación del Café</u>	59
<u>Etapas del proceso de exportación</u>	59
<u>Trámites aduanales y documentación</u>	59
<u>Requisitos y Normativa de Exportación</u>	60
<u>Normativa nacional: leyes y reglamentos sanitarios</u>	61
<u>Normativa estadounidense: FSMA, FDA, USDA Organic Regulations</u>	61
<u>Certificaciones voluntarias (Fair Trade, orgánicos, etc.)</u>	62
<u>Instituciones Nacionales de apoyo al sector cafetalero</u>	62
<u>Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)</u>	63
<u>Servicio Fitosanitario del Estado (SFE)</u>	63
<u>Instituto del Café de Costa Rica (ICAFFE)</u>	63
<u>Organismos de supervisión sanitaria y aduanera</u>	63
<u>FDA (Food and Drug Administration)</u>	64

<u>USDA (United States Department of Agriculture)</u>	<u>64</u>
<u>CBP (Customs and Border Protection)</u>	<u>64</u>
<u>Aranceles e Impuestos.....</u>	<u>64</u>
<u>Aranceles aplicables a exportaciones de café.</u>	<u>64</u>
<u>Impuestos y tasas relacionados</u>	<u>65</u>
<u>Exoneraciones aplicables a las exportaciones.....</u>	<u>65</u>
<u>Logística y Gestión del Café para Exportación.....</u>	<u>66</u>
<u>Logística de Transporte</u>	<u>66</u>
<u>Medios de transporte</u>	<u>66</u>
<u>Transporte Terrestre.....</u>	<u>66</u>
<u>Transporte Marítimo.</u>	<u>67</u>
<u>Transporte Aéreo.</u>	<u>67</u>
<i><u>Selección del medio según volumen, destino y costos.</u></i>	<i><u>67</u></i>
<i><u>Control de temperatura y condiciones ambientales.</u></i>	<i><u>68</u></i>
<u>Empaque y Etiquetado.....</u>	<u>68</u>
<u>Tipos de embalaje y envases según tipo de café y exigencias del mercado</u>	<u>69</u>
<u>Empaque primario</u>	<u>69</u>
<u>Empaque secundario</u>	<u>69</u>
<u>Embalaje terciario</u>	<u>69</u>
<u>Normas internacionales de etiquetado</u>	<u>69</u>
<u>Requisitos de la FDA.....</u>	<u>70</u>
<u>Requisitos del USDA (Orgánicos)</u>	<u>70</u>
<u>Trazabilidad y rotulado informativo</u>	<u>70</u>
<u>Estrategias de Mejora Competitiva en la Exportación de Café.....</u>	<u>71</u>
<u>Innovación y valor agregado.....</u>	<u>71</u>
<u>Certificaciones de sostenibilidad y calidad</u>	<u>72</u>
<u>Uso de tecnología en la cadena de valor</u>	<u>72</u>
<u>Modelos de Internacionalización</u>	<u>73</u>
<u>Etapas y rutas de expansión comercial.....</u>	<u>73</u>

<u>Estrategias de posicionamiento internacional</u>	74
<u>Mejora de operaciones y logística</u>	75
<u>Empresa Cafinter</u>	75
<u>Reseña Institucional</u>	76
<u>Historia, misión, visión y productos</u>	76
<u>Posicionamiento actual</u>	77
<u>Diagnóstico Interno</u>	77
<u>Análisis FODA</u>	77
<u>Fortalezas</u>	78
<u>Debilidades</u>	78
<u>Oportunidades</u>	78
<u>Amenazas</u>	78
<u>Evaluación de capacidades exportadoras</u>	78
<u>Infraestructura</u>	79
<u>Calidad del producto</u>	79
<u>Capital humano</u>	79
<u>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</u>	81
<u>Enfoque</u>	81
<u>Cualitativo</u>	81
<u>Diseño de la investigación</u>	82
<u>Interaccionismo simbólico y análisis de contenido</u>	82
<u>Población</u>	83
<u>Muestra</u>	84
<u>Muestra no probabilística, intencionada y flexible</u>	84
<u>Criterios para la selección de casos</u>	85
<u>Capacidad operativa de recolección y análisis</u>	85
<u>Diversidad de enfoques</u>	85
<u>Tipos de muestreo cualitativo aplicados</u>	85
<u>Muestreo por casos tipo</u>	85
<u>Muestreo a través de redes o en serie</u>	85
<u>Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos</u>	85

Entrevistas semiestructuradas.....	86
Análisis documental.....	86
<i>Informes internos vinculados a las exportaciones de Cafinter.....</i>	87
Triangulación metodológica.....	87
Análisis de Datos.....	87
Validación del Instrumento.....	87
Instrumento Cualitativo.....	88
Confiabilidad, Validez y Objetividad.....	88
Documentos, Registros, Materiales y Artefactos.....	89
Investigación Endógena.....	89
Proceso de recolección de datos.....	89
Preparación y Diseño.....	89
Contacto y Consentimiento.....	90
Fuentes de Información.....	90
<i>Fuentes Primarias.....</i>	90
<i>Documentos internos.....</i>	90
<i>Fuentes Secundarias.....</i>	90
<i>Literatura científica y académica.....</i>	90
<i>Estadísticas oficiales y bases de datos públicas.....</i>	91
<i>Informes de mercado y análisis sectoriales.....</i>	91
CAPITULO IV: ANALISIS DE RESULTADOS.....	95
Unidad de análisis 1: Mercado del café.....	96
Categoría 1: Competitividad.....	96
Categoría 2: Posicionamiento.....	99
Categoría 3: Costos de exportación.....	101
Categoría 4: Transporte.....	105
Unidad de análisis 2: Capacidad productiva.....	107
Categoría 1: Capacidad productiva.....	108
Categoría 2: Eficiencia logística.....	111
Categoría 3: Calidad del producto.....	114
Categoría 4: Regulación internacional.....	117

<u>Categoría 1: Fortalezas internas</u>	<u>121</u>
<u>Categoría 2: Debilidades internas</u>	<u>123</u>
<u>Categoría 3: Factores externos</u>	<u>126</u>
<u>Categoría 4: Estrategias de mejora</u>	<u>128</u>
<u>Interpretación de datos</u>	<u>130</u>
<u>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	<u>133</u>
<u>Conclusiones.....</u>	<u>133</u>
<u>Recomendaciones</u>	<u>135</u>
<u>CAPÍTULO VI: PROPUESTA</u>	<u>137</u>
<u>Objetivo General.....</u>	<u>137</u>
<u>Objetivos Específicos</u>	<u>137</u>
<u>Propuesta.....</u>	<u>138</u>
<u>Factibilidad.</u>	<u>138</u>
<u>Estructura/Requisitos/Elementos.....</u>	<u>138</u>
<u>Recursos.</u>	<u>139</u>
<u>Cronograma de aplicación.....</u>	<u>140</u>
<u>Estrategia de Difusión</u>	<u>140</u>
<u>Evaluación de resultados</u>	<u>140</u>
<u>Conclusión de la Propuesta</u>	<u>141</u>
<u>Referencias Bibliográficas</u>	<u>142</u>
<u>APÉNDICE.....</u>	<u>154</u>
<u>DEDICATORIA</u>	<u>9</u>
<u>AGRADECIMIENTO.....</u>	<u>10</u>
<u>RESUMEN</u>	<u>11</u>
<u>CAPÍTULO I: PROBLEMA.....</u>	<u>13</u>
<u>Justificación</u>	<u>15</u>
<u>Objetivos</u>	<u>16</u>
<u>Objetivo General.....</u>	<u>16</u>
<u>Objetivos Específicos.....</u>	<u>16</u>

Antecedentes	16
Antecedentes Internacionales	16
Antecedentes Nacionales	23
Proyecciones	31
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	31
Comercio Internacional	32
Comercio exterior	33
Comercio exterior de Costa Rica	35
Acuerdos comerciales	36
Tratados relevantes (CAFTA-DR, ICO)	37
Competitividad	37
Tipos de competitividad	38
Factores que determinan la competitividad	39
Eficiencia	39
Calidad de los productos	40
Formación del personal	40
Planeación estratégica	41
Indicadores de la competitividad	41
Eficiencia Logística	42
Satisfacción del cliente	43
Modelos teóricos aplicables	44
Las cinco fuerzas de Porter	44
El Diamante de la competitividad de Porter	44
La cadena de valor	45
Definición Técnica del Café	45
Historia del café en Costa Rica	46
Características generales de la producción	48
Cosecha y procesamiento	48
Beneficiado y almacenamiento	49
Particularidades de la zona de Tres Ríos	50
Retos actuales	51
Presión urbana y pérdida de tierras agrícolas	51

Escasez de mano de obra.....	51
Cambio climático.....	51
Competencia internacional.....	51
Oportunidades.....	51
Producción de cafés diferenciados y especiales.....	51
Apoyo institucional y tecnológico.....	51
Turismo rural y agroturismo.....	52
Exportación.....	52
Proceso de Exportación del Café.....	52
Etapas del proceso de exportación.....	53
Trámites aduanales y documentación.....	53
Requisitos y Normativa de Exportación.....	54
Normativa nacional: leyes y reglamentos sanitarios.....	54
Normativa estadounidense: FSMA, FDA, USDA Organic Regulations.....	55
Certificaciones voluntarias (Fair Trade, orgánicos, etc.).....	55
Instituciones Nacionales de apoyo al sector cafetalero.....	56
Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).....	56
Servicio Fitosanitario del Estado (SFE).....	56
Instituto del Café de Costa Rica (ICAFFE).....	57
Organismos de supervisión sanitaria y aduanera.....	57
FDA (Food and Drug Administration).....	57
USDA (United States Department of Agriculture).....	57
CBP (Customs and Border Protection).....	57
Aranceles e Impuestos.....	58
Aranceles aplicables a exportaciones de café.....	58
Impuestos y tasas relacionados.....	58
Exoneraciones aplicables a las exportaciones.....	59
Logística y Gestión del Café para Exportación.....	59
Logística de Transporte.....	60

Medios de transporte.....	60
Transporte Terrestre.....	60
Transporte Marítimo.....	60
Transporte Aéreo.....	60
Selección del medio según volumen, destino y costos.....	61
Control de temperatura y condiciones ambientales.....	61
Empaque y Etiquetado.....	62
Tipos de embalaje y envases según tipo de café y exigencias del mercado.....	62
Empaque primario.....	62
Empaque secundario.....	63
Embalaje terciario.....	63
Normas internacionales de etiquetado.....	63
Requisitos de la FDA.....	63
Requisitos del USDA (Orgánicos).....	64
Trazabilidad y rotulado informativo.....	64
Estrategias de Mejora Competitiva en la Exportación de Café.....	64
Innovación y valor agregado.....	65
Certificaciones de sostenibilidad y calidad.....	65
Uso de tecnología en la cadena de valor.....	66
Modelos de Internacionalización.....	67
Etapas y rutas de expansión comercial.....	67
Estrategias de posicionamiento internacional.....	68
Mejora de operaciones y logística.....	68
Empresa Cafinter.....	69
Reseña Institucional.....	69
Historia, misión, visión y productos.....	70
Posicionamiento actual.....	70
Diagnóstico Interno.....	71
Análisis FODA.....	71
Fortalezas.....	71

Debilidades.....	71
Oportunidades.....	72
Amenazas.....	72
Evaluación de capacidades exportadoras.....	72
Infraestructura.....	72
Calidad del producto.....	73
Capital humano.....	73
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	74
Enfoque.....	74
Cualitativo.....	74
Diseño de la investigación.....	76
Interaccionismo simbólico y análisis de contenido.....	76
Población.....	77
Muestra.....	78
Muestra no probabilística, intencionada y flexible.....	78
Criterios para la selección de casos.....	78
Capacidad operativa de recolección y análisis.....	78
Diversidad de enfoques.....	78
Tipos de muestreo cualitativo aplicados.....	79
Muestreo por casos tipo.....	79
Muestreo a través de redes o en serie.....	79
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	79
Entrevistas semiestructuradas.....	79
Análisis documental.....	80
Informes internos vinculados a las exportaciones de Cafinter.....	80
Triangulación metodológica.....	80
Análisis de Datos.....	81
Validación del Instrumento.....	81
Instrumento Cualitativo.....	81
Confiabilidad, Validez y Objetividad.....	81
Documentos, Registros, Materiales y Artefactos.....	82

Investigación Endógena.....	83
Proceso de recolección de datos.....	83
Preparación y Diseño.....	83
Contacto y Consentimiento.....	83
Fuentes de Información.....	83
Fuentes Primarias.....	84
Documentos internos.....	84
Fuentes Secundarias.....	84
Literatura científica y académica.....	84
Estadísticas oficiales y bases de datos públicas.....	84
Informes de mercado y análisis sectoriales.....	84
CAPITULO IV: ANALISIS DE RESULTADOS.....	88
Unidad de análisis 1: Mercado del café.....	89
Categoría 1: Competitividad.....	90
Categoría 2: Posicionamiento.....	92
Categoría 3: Costos de exportación.....	95
Categoría 4: Transporte.....	98
Unidad de análisis 2: Capacidad productiva.....	101
Categoría 1: Capacidad productiva.....	101
Categoría 2: Eficiencia logística.....	105
Categoría 3: Calidad del producto.....	108
Categoría 4: Regulación internacional.....	111
Categoría 1: Fortalezas internas.....	114
Categoría 2: Debilidades internas.....	117
Categoría 3: Factores externos.....	119
Categoría 4: Estrategias de mejora.....	122
Interpretación de datos.....	124
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	126
Conclusiones.....	126

Recomendaciones.....	128
CAPITULO VI: PROPUESTA.....	130
Objetivo General.....	130
Objetivos Específicos.....	131
Propuesta.....	131
Factibilidad.....	131
Estructura/Requisitos/Elementos.....	132
Recursos.....	132
Cronograma de aplicación.....	133
Estrategia de Difusión.....	133
Evaluación de resultados.....	134
Conclusión de la Propuesta.....	134
Referencias Bibliográficas.....	135
APÉNDICE.....	147

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Semilla del café	48
Ilustración 2 Procesamiento del café	49
Ilustración 3 Almacenamiento del café	50

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Muestra Poblacional	85
Tabla 2 Unidad de Análisis	87
Tabla 3 Unidades y categorías de análisis	89

DEDICATORIA

A mis padres, por su amor incondicional, por ser guía y ejemplo de perseverancia, y por acompañarme en cada etapa de mi vida con su apoyo y sabiduría.

A mi hermana, por su comprensión, fortaleza y por ser un pilar fundamental en este proceso. Y a mi sobrino, cuya alegría y ternura me recordaron siempre la importancia de continuar con esperanza y gratitud.

Extiendo también mi agradecimiento a todas las personas que, con dedicación y esfuerzo, forman parte de la producción del café. Su labor, compromiso y amor por esta actividad representan el verdadero corazón de esta investigación y del valor que distingue a nuestro país.

AGRADECIMIENTO

Primeramente, quiero agradecerle a Dios por brindarme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesaria para culminar con éxito esta etapa universitaria.

De igual manera, extiendo mi agradecimiento a mi tutora María Fernanda Astúa por su orientación, paciencia y compromiso durante todo el proceso de investigación, así como a los docentes que aportaron con sus conocimientos al desarrollo de este trabajo.

Agradezco también de manera especial a todos los productores, exportadores y profesionales del sector cafetalero, quienes compartieron su tiempo, experiencia y conocimientos para contribuir al desarrollo de esta tesis. Su labor representa el esfuerzo y la pasión que sustentan la calidad del café costarricense y hacen posible que este producto trascienda fronteras.

Finalmente, a mis amigos, compañeros y todas aquellas personas que, con palabras de aliento, compañía o colaboración, formaron parte de este camino. Gracias a cada uno de ustedes por su apoyo emocional e intelectual, sin el cual este logro no habría sido posible.

RESUMEN

La industria cafetalera ha sido uno de los pilares históricos del desarrollo económico y social de Costa Rica, desempeña un papel fundamental en la consolidación del comercio exterior del país. Sin embargo, en un entorno global altamente competitivo, las empresas deben adaptarse a los cambios en la demanda, las regulaciones internacionales y las dinámicas logísticas que exige el mercado. En este contexto, la presente investigación analiza los factores que determinan la competitividad de la empresa cafetalera Cafinter, ubicada en Tres Ríos, para la exportación de sus productos al mercado estadounidense durante el segundo semestre del 2024.

Para ello, la tesis se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, empleando entrevistas semiestructuradas y análisis documental con el fin de comprender los elementos internos y externos que influyen en la capacidad exportadora de la empresa. La investigación se estructuró en torno a cuatro objetivos específicos: en primer lugar, identificar las condiciones del mercado internacional del café en Estados Unidos; en segundo lugar, evaluar las capacidades productivas, logísticas y de calidad de Cafinter; en tercer lugar, determinar los factores internos y externos que fortalecen o limitan su competitividad; y finalmente, proponer una estrategia de mejora orientada a optimizar su posicionamiento y eficiencia exportadora.

A partir de las entrevistas realizadas a colaboradores de distintas áreas de la empresa y de la revisión de fuentes institucionales y académicas, se establecieron tres unidades de análisis principales: mercado, capacidad productiva y competitividad. Cada una de ellas permitió examinar aspectos como la percepción del café costarricense en el mercado estadounidense, la eficiencia logística, la calidad del producto y la preparación de la empresa ante regulaciones internacionales. Los hallazgos evidencian que Cafinter posee ventajas competitivas importantes, como la calidad del grano, el compromiso de su recurso humano y el respaldo de instituciones nacionales como ICAFE y MAG; no obstante, enfrenta retos significativos relacionados con los costos de exportación, la competencia de países de bajo costo y la necesidad de modernizar ciertos procesos.

Con base en los resultados obtenidos, se elaboró una propuesta estratégica que consiste en el desarrollo de un sitio web corporativo y una plataforma de comercialización digital, con el fin de fortalecer la presencia de Cafinter en el mercado estadounidense, mejorar la comunicación con clientes internacionales y potenciar la imagen de marca mediante la innovación tecnológica. Esta

estrategia se complementa con un análisis de factibilidad y un cronograma de aplicación, busca posicionar a la empresa como un referente nacional en la exportación de cafés diferenciados.

En conclusión, la investigación determinó que la competitividad de Cafinter depende de su capacidad para integrar la innovación, la sostenibilidad y la eficiencia logística como pilares de su gestión exportadora. Asimismo, se concluye que la implementación de estrategias de valor agregado y herramientas tecnológicas permitirá a la empresa consolidar su participación en el mercado estadounidense y servir como modelo para otras pymes cafetaleras costarricenses que deseen internacionalizar sus productos.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

La industria del café en Costa Rica ha sido clave para el crecimiento económico, social y cultural del país. Empresas como Cafinter, ubicada en la región de Tres Ríos, han jugado un papel importante en la producción de café de alta calidad, el cual es reconocido tanto en el país como en el extranjero. En un mundo cada vez más competitivo, es fundamental entender qué factores influyen en la capacidad de estas empresas para destacar en mercados exigentes como el de Estados Unidos.

Durante el segundo semestre de 2024, el mercado en Estados Unidos siguió mostrando una creciente preferencia por cafés que sean diferentes, con valor añadido y que cuenten con certificaciones que aseguren buenas prácticas agrícolas y sostenibilidad (Pierrot, Giovannucci, 2010). En este escenario, Cafinter debe afrontar el desafío de adaptarse a estas nuevas demandas, sin perder su origen y garantizar siempre la calidad de sus productos. La manera en que responda a estas expectativas dependerá tanto de factores internos como de condiciones externas que pueden fortalecer o limitar su posición en el mercado internacional.

-La compañía, reconoce que es muy importante la capacidad de producir, innovar en los procesos, capacitar bien al personal, gestionar la calidad y construir una marca sólida. La competitividad también depende de nuevas tecnologías agrícolas, tener una cadena de suministro eficiente y obtener certificaciones que muestren prácticas responsables. Todo esto ayuda a que Cafinter se destaque frente a otros y pueda acceder a mejores condiciones para exportar.

Además, hay factores externos que afectan directamente la capacidad de la empresa para exportar. El clima que puede afectar las cosechas, las fluctuaciones en el tipo de cambio, la disponibilidad de financiamiento, las reglas comerciales y los costos logísticos son factores que no se pueden controlar pero que influyen en cómo se opera. La competencia internacional, especialmente con países que producen a mucho menor costo, también representa un desafío que requiere una propuesta de valor concreta.

La pregunta principal que surge es: ¿Cuáles son los elementos de la competitividad de la empresa cafetalera Cafinter de Tres Ríos que influyen en la exportación del café al mercado estadounidense durante el segundo semestre del 2024? Esta pregunta enfoca el análisis en identificar los aspectos clave que pueden mejorar o limitar las oportunidades de Cafinter en el

mercado internacional. Estudiar estos factores permitirá tomar decisiones estratégicas que respondan a las condiciones reales del entorno de negocios.

Por ello, es importante realizar una investigación que analice en profundidad las condiciones que afectan la capacidad de Cafinter para competir en exportación. Con esta información, se podrán proponer recomendaciones para aumentar su desempeño en el mercado estadounidense y garantizar una operación sostenible a largo plazo. Entender estos elementos no solo es fundamental para que la empresa crezca, sino también para fortalecer el sector cafetero de Costa Rica.

Justificación

Estudiar la situación de la empresa cafetalera Cafinter, ubicada en Tres Ríos, con su propósito de exportar café a Estados Unidos durante la segunda mitad del 2024, es muy importante hoy en día, ya que ofrece información útil sobre qué tan competitivo es el café de Costa Rica en el mercado internacional y las estrategias que se deben seguir para que ingrese y tenga éxito allí. Esto se debe a los cambios en el mercado internacional del café y a las nuevas preferencias de los consumidores. Estados Unidos es uno de los principales destinos del café costarricense, especialmente cuando se trata de cafés diferenciados y de alta calidad (PROCOMER, 2025).

Comprender los factores que llegan a influir en el éxito de Cafinter es clave tanto para la empresa como para el sector cafetalero. Esta empresa se destaca por su calidad, identidad de origen y las prácticas sostenibles las cuales son apreciadas en el mercado internacional. Sin embargo, la competitividad también se basa en una administración eficiente, logística efectiva, contexto económico y en la adaptación al mercado.

Además, esta investigación permite comprender tanto a nivel académico como empresarial qué condiciones son necesarias para que pequeñas y medianas empresas cafetaleras puedan ingresar con éxito a los mercados internacionales. Al centrarse en el caso específico de Cafinter, se aporta información que puede ser útil para otras empresas con características similares, lo que fortalece toda la cadena de valor del café en Costa Rica. Esta información es valiosa para productores, exportadores, instituciones de apoyo al sector agrícola y para quienes toman decisiones importantes.

Desde un punto de vista económico, reforzar las exportaciones de café tiene un impacto directo en el desarrollo local, en la creación de empleos y en la entrada de divisas al país (CEPAL, 2021). Por eso, fomentar la competitividad de empresas como Cafinter también contribuye al crecimiento sostenible de la economía nacional y al reconocimiento de Costa Rica como un país destacado en la exportación de café de especialidad.

En relación con la planificación estratégica, esta investigación servirá para detectar oportunidades y desafíos en el entorno, así como identificar las fortalezas y debilidades internas que deban gestionarse. La información que se obtenga facilitará la toma de decisiones más informadas y basadas en análisis contextuales, para aumentar las oportunidades de éxito en mercados internacionales complejos, como el estadounidense.

Por estas razones, se considera que este estudio es pertinente, oportuno y necesario. No solo señala los factores que afectan la competitividad de Cafinter, sino que también propone acciones para mejorar su posicionamiento en los mercados de exportación a mediano y largo plazo.

Objetivos

Objetivo General

Evaluar los factores críticos internos y externos que determinan la competitividad de la empresa cafetalera Cafinter de Tres Ríos en la exportación de café al mercado estadounidense durante el segundo semestre del 2024.

Objetivos Específicos

- Identificar las condiciones del mercado internacional del café, en Estados Unidos, durante el segundo semestre del 2024.
- Identificar las capacidades productivas, logísticas y de calidad de la empresa Cafinter para cumplir con los requisitos del mercado estadounidense.
- Determinar los factores internos y externos que fortalecen o limitan la competitividad de la empresa en el contexto de exportación.
- Proponer una estrategia que mejore el posicionamiento y la eficiencia exportadora de Cafinter en el mercado estadounidense.

Antecedentes

Antecedentes Internacionales

La primera tesis internacional consultada es de López (2024) con el tema “Articulación comercial para el fortalecimiento de la competitividad de los productores de café del valle del río Apurímac Ene y Mantaro-vraem” realizada para la Universidad Nacional Agraria la Molina de Perú, y opta por el grado académico de ingeniería en gestión empresarial.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: “Diseñar y proponer una forma de articulación comercial para fortalecer la competitividad de los productores de café del valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro en el periodo 2021 – 2022” (López, 2024, p.6) y con los siguientes objetivos específicos: “Evaluar la situación de la producción y comercialización de café de los productores de café del valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro.” (López, 2024, p.7) y “determinar el nivel de competitividad de los productores de café del valle del río Apurímac, Ene y Mantaro” (López, 2024, p.7).

La metodología que se emplea corresponde a una investigación de diseño de tipo no experimental descriptivo correlacional, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos: análisis documental, encuesta, información y consultas, procura encontrar respuesta al problema de investigación. Se obtiene la siguiente conclusión: la producción de café tiene varias deficiencias, presenta factores negativos tanto en la producción como en la comercialización. Para lo anterior se recomienda “un proceso de evaluación de los agricultores de manera periódica para saber cómo está avanzado la mejora de la producción y comercialización del productor” (López, 2024, p.150).

La tesis de López (2024) es un antecedente importante para esta investigación ya que se refiere a la competitividad de los caficultores en otra región latinoamericana, teniendo en cuenta tanto la producción como la venta del producto. El estudio se lleva a cabo en Perú, pero sus descubrimientos muestran que los retos de la competitividad cafetalera son comunes en la región y están relacionados con el manejo administrativo, la productividad eficiente y la coordinación comercial. Estos elementos proporcionan insumos significativos para el análisis de Cafinter, ya que demuestran lo crucial que es examinar no solamente la calidad del café, sino además los factores relacionados con la logística, la gestión y el acceso a mercados globales, todos ellos esenciales para exportar a Estados Unidos.

En el mismo país de Perú, Mancisidor y Tello (2024) desarrollan la tesis nombrada “Del Campo al Mercado Internacional: Proceso de Incursión al Comercio Exterior en la empresa cafetalera Industrial Cabrera” de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, para la obtención del grado académico de licenciatura.

Este trabajo evidencia que el objetivo principal es “brindar propuestas de solución para mejorar y optimizar el proceso de internacionalización de la empresa Industrial Cabrera. Para lo cual se ha analizado las operaciones de la organización y la información interna” (Mancisidor y Tello, 2024, p.2). Del mismo modo, se desarrollan los siguientes objetivos específicos: “empezar con un objetivo de concretar 2 exportaciones anuales e ir proyectando un crecimiento según el resultado, anticipar un aumento en su base de clientes internacionales y expandir su presencia en mercados específicos” (Mancisidor y Tello, 2024, p.21).

Además, la metodología de esta investigación basada en un enfoque cualitativo aplica un estudio de caso, mediante el uso de instrumentos del árbol de causas internas y externas, y entrevistas semiestructuradas, que permiten encontrar la respuesta al problema investigado. Lo anterior permitió concluir que, la organización presenta dificultades por las limitaciones en su planificación de estrategias de captación de clientes, lo cual genera pérdida en su competitividad, se recomienda implementar a mediano plazo un área de comercio internacional que dé soporte al área comercial.

El trabajo de Mancisidor y Tello (2024) contribuye a la investigación actual, ya que analiza el proceso mediante el cual una empresa cafetalera se internacionaliza y los retos que afronta para establecerse en el comercio exterior. Sus descubrimientos, vinculados a la falta de planificación estratégica y a la necesidad de reforzar el sector del comercio exterior, posibilitan entender cómo los elementos internos de gestión impactan directamente en la competitividad de las compañías que exportan café. Estos aportes son apropiados para el caso de Cafinter, ya que demuestran que, más allá de la calidad del producto, es esencial tener una estructura de administración y comercial estable que apoye las exportaciones a mercados exigentes como el estadounidense.

Seguidamente en el mismo contexto Huancayo, Perú, Cántaro (2024) desarrolló el trabajo denominado “Los costos de producción y la competitividad empresarial en la Cooperativa Agraria Cafetalera Pangoa Ltda. 2021” de la Universidad Peruana Los Andes, para optar por el título de licenciado en contador público.

El objetivo general es “determinar la relación que existe entre costos de producción y la competitividad empresarial en la Cooperativa Agraria Cafetalera Pangoa Ltda. 2021” (Cántaro, 2024, p.23). Y sus objetivos específicos son: “Determinar la relación que existe entre elementos del costo y la competitividad empresarial en la Cooperativa Agraria Cafetalera Pangoa Ltda. 2021. Y determinar la relación que existe entre la estructura de costos y la competitividad empresarial en la Cooperativa” (Cántaro, 2024, p.23).

Su metodología es científica con un método inductivo, deductivo con un tipo de investigación aplicada, la cual utiliza el instrumento cuestionario que permite encontrar respuesta al objeto de estudio. Esto permitió concluir que en este trabajo se ha demostrado estadísticamente la presencia de una correspondencia significativa entre la variable costos de producción y la variable competitividad empresarial.

Para lo anterior se recomienda a la Cooperativa Agraria Cafetalera Pangoa Ltda., “tomar en cuenta los resultados alcanzados en el presente estudio, esto facilitara que se pueda sensibilizar las dimensiones empleadas con el objetivo que considere a los costos de producción como herramienta de dirección principal” (Cántaro, 2024, p.104).

La tesis de Cántaro (2024) es importante para este estudio porque examina la correlación entre los costos de producción y la competitividad de una cooperativa cafetalera, evidenciando el modo en que un manejo eficaz de los costos influye directamente en el potencial competitivo en el mercado. Esta perspectiva posibilita comprender que, aparte de la calidad del producto, los elementos internos de gestión y control de costos son cruciales para el triunfo de las compañías cafetaleras exportadoras. Los descubrimientos y sugerencias de esta investigación brindan elementos útiles para el análisis de Cafinter, al demostrar que tomar en cuenta los costos de producción como un instrumento estratégico es importante para mejorar su competitividad en el mercado estadounidense.

En Huancayo, Perú Esteban y Ramos (2024) desarrollaron la tesis denominada “La competitividad empresarial y el desempeño exportador de las empresas agroexportadoras de café del departamento de Junín, 2023” de la Universidad Continental, para obtener el grado de licenciatura en Administración y Negocios Internacionales.

El siguiente objetivo general corresponde a la investigación mencionada: “Determinar el grado de relación que existe entre la competitividad empresarial y el desempeño exportador en las empresas agro exportadoras de café del departamento de Junín, 2023” (Esteban y Ramos, 2024, p.48) y con los específicos siguientes: “Determinar qué relación existe entre el liderazgo en costos y el desempeño exportador en las empresas agro exportadoras de café del departamento de Junín, 2023” (Esteban y Ramos, 2024, p.48) y “qué relación existe entre diferenciación y el desempeño exportador en las empresas agro exportadoras de café del departamento de Junín” (Esteban y Ramos, 2024, p.48).

La metodología propuesta corresponde a un enfoque cuantitativo mediante el instrumento cuestionario, que permite recopilar la información para evaluar la hipótesis del estudio. Lo cual permitió concluir a partir de los resultados que la competitividad empresarial guarda una correlación directa con el desempeño exportador de las empresas agroexportadoras de café incluidas en la muestra del estudio. Para alcanzar este propósito, se sugiere la implementación de iniciativas que aborden múltiples aspectos clave.

La investigación actual se beneficia de la tesis de Esteban y Ramos (2024) porque examina el vínculo entre la competitividad de las empresas y su rendimiento en exportaciones, en el caso específico de empresas cafetaleras. Elementos como el liderazgo en costos y la diferenciación influyen directamente sobre la habilidad para exportar. Estos descubrimientos proporcionan datos significativos para el caso de Cafinter, pues permiten comprender que la competitividad no se basa únicamente en la calidad del café, sino también en la gestión estratégica y en los factores que lo distinguen y contribuyen a su acceso y triunfo en mercados internacionales como el estadounidense. Por ende, este estudio brinda recursos valiosos para elaborar tácticas que incrementen la competitividad de Cafinter durante su proceso de exportación.

De Bogotá, Colombia la investigación de Romero (2021) nombrada “Estudio de las estrategias para aumentar la competitividad de las empresas del sector cafetero para la exportación en Colombia” de la Universidad de América, para optar por el grado de licenciatura. Este trabajo desarrolla el objetivo general de “establecer y analizar el desarrollo de las estrategias de competitividad en exportación de las empresas del sector cafetero en Colombia” (Romero, 2021, p.11) y los siguientes específicos: “Determinar estrategias tomadas por las empresas exportadoras

de café para su comercialización. Establecer cuáles son los parámetros más importantes para el aprovechamiento total del café” (Romero, 2021, p.11).

Esta investigación se sustenta de la metodología del análisis documental mediante fuentes de información primarias y secundarias que permitieron cumplir con el propósito de la indagación. Lo cual permitió concluir que las empresas exportadoras del sector cafetero aplican las estrategias para generar un aseguramiento de la comercialización de sus productos, y con esto evitar riesgos y garantizar una mayor participación del mercado internacional.

Es recomendable fortalecer un trabajo conjunto con las familias del sector cafetero y las empresas exportadoras, con el fin de garantizar un proceso correcto desde los inicios de producción (siembra, recolección, separación, trilla) para así fomentar la calidad, competitividad y buen trabajo como misiones y visiones de comercialización de café.

La tesis actual se beneficia de la investigación realizada por Romero (2021), ya que estudia las tácticas empleadas por las compañías del sector cafetero colombiano para incrementar su competitividad y asegurar el triunfo en la exportación. Los resultados indican que el uso de estrategias centradas en la comercialización, y la colaboración con los productores desde las fases tempranas de producción, tiene un efecto directo sobre la participación y sostenibilidad en el mercado internacional. El caso de Cafinter se beneficia de este estudio, porque demuestra lo crucial que es poner en marcha estrategias integrales que incluyan la calidad del café y una gestión eficaz de la cadena productiva, factores esenciales para aumentar su competitividad y garantizar una exportación exitosa a Estados Unidos.

Otra tesis internacional, específicamente de México de Hernández (2020) llamada “Competitividad empresarial del Sector cafetalero exportador de México” de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, para optar por el grado de doctorado.

El objetivo general de dicho trabajo pretende “determinar la influencia de las variables, planeación estratégica, producción y operaciones, calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y los sistemas de información en la competitividad empresarial del sector cafetalero y exportador de México” (Hernández, 2020, p.7) y los objetivos específicos: “Determinar la influencia que tiene la planeación estratégica en la competitividad empresarial del sector cafetalero exportador de México, analizar la influencia que tiene la

producción y operaciones en la competitividad empresarial del sector cafetalero exportador de México” (Hernández, 2020, p.7).

Además, se realizó mediante una metodología de investigación científica sistemática, controlada, empírica y crítica denominada método científico, se desarrolla desde las técnicas como la observación, la entrevista, grupos de discusión. Por lo tanto, este trabajo logró concluir que todas las empresas sin importar el nivel de desarrollo tienen la necesidad de implementar estrategias competitivas para ingresar a nuevos mercados para el crecimiento y expansión que logren beneficios.

La investigación actual se beneficia de la tesis de Hernández (2020) ya que examina cómo diferentes factores, incluyendo la planificación estratégica, producción y operaciones, calidad, comercialización, finanzas y contabilidad, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información, afectan la competitividad de las compañías cafetaleras exportadoras. Esta perspectiva integral muestra que, sin importar el grado de desarrollo de la compañía, es imprescindible poner en marcha estrategias competitivas para entrar a nuevos mercados y conseguir crecimiento y expansión. Este antecedente es útil para Cafinter porque destaca la relevancia de coordinar diversas áreas de la organización con el fin de fortalecer su competitividad y garantizar que la exportación a Estados Unidos sea exitosa.

También en el mismo contexto de México, la presente investigación se refiere a la tesis del autor Pérez (2018) denominada “Análisis de estrategias de comercialización de café a través de microlotes en Costa Rica y Cafeterías de Especialidad en México” de la universidad Institución de Enseñanza e Investigaciones en Ciencias Agrícolas Campus Córdoba, para la obtención del grado de maestría en Ciencias.

Su objetivo general tiene como fin: “Analizar la comercialización del café de especialidad en dos eslabones de la cadena de valor: a nivel productor de microlotes de café de especialidad en la región de Valle Occidental en Costa Rica y la demanda de café en cafeterías de especialidad en México” (Pérez, 2018, p.6). Y los siguientes objetivos específicos: “Examinar la venta de café de especialidad a través de microlotes en la región de Valle Occidental en Costa Rica y evaluar la demanda de café de especialidad en cafeterías de México como un potencial canal de comercialización” (Pérez, 2018, p.6).

Cabe mencionar que este trabajo tiene una metodología mixta tanto métodos cuantitativos como cualitativos. Se aplican instrumentos como entrevistas y fuentes primarias. Entre sus conclusiones está que la comercialización del café a través de microlotes es una forma de entrar en el mercadeo de café de especialidad. Y se recomienda impulsar la producción de café de especialidad y proponer un mecanismo que asegure la calidad del café y que este sea constante.

La investigación actual se beneficia de la tesis de Pérez (2018) ya que estudia la venta de café especial por medio de microlotes, tomando en cuenta tanto el suministro en Costa Rica como la demanda en cafeterías mexicanas. Este análisis demuestra que los microlotes son una vía clave para entrar en el mercado del café de especialidad y que la estabilidad en la calidad del producto es fundamental para sostenerse como competidores. En el caso de Cafinter, esta referencia previa proporciona información valiosa, pues ofrece la posibilidad de entender cómo la atención a estándares de calidad particulares y la segmentación del mercado pueden potenciar su competitividad y facilitar su entrada exitosa al mercado estadounidense de cafés diferenciados.

En el mismo ámbito internacional, pero en Bolivia, Trujillo (2011), desarrolla un trabajo final de graduación titulado “Análisis De La Competitividad En Las Exportaciones A Partir Del Funcionamiento De Los Sistemas Agroalimentarios Del Café” de la Universidad Andina Simón Bolívar, para optar por el grado de maestría.

El objetivo general está centrado en “analizar en qué medida el funcionamiento actual del Sistema Agroalimentario (SAA) del café afecta el grado de competitividad de sus exportaciones hacia mercados dinámicos” (Trujillo, 2011, p.9) y sus objetivos específicos se conforman de: “examinar la teoría de la competitividad, y destacar aquel enfoque que mejor se adecue al desempeño de los sistemas agroalimentarios” (Trujillo, 2011, p.9).

Por lo tanto, para lograr cumplir con el objetivo de estudio, se utiliza la metodología del análisis de la cadena, el cual desarrolla un documento borrador para discutirlo y con ello alimentar la fase. Se recomienda lograr una futura competencia internacional caracterizada por innovaciones productivas y comerciales compatibles con la sustentabilidad ecológica.

La tesis actual es importante porque examina cómo el desempeño del sistema agroalimentario del café afecta la competitividad de las exportaciones a mercados dinámicos, tal como lo hace Trujillo en su investigación (2011). Este estudio revela que la competitividad no solo

se basa en la producción, sino también en la integración y eficiencia de toda la cadena productiva, además de la innovación y sustentabilidad ambiental. En el caso de Cafinter, esta información proporciona datos útiles porque permite entender la relevancia de organizar todos los eslabones de la cadena cafetalera y de la puesta en práctica de métodos sostenibles e innovadores, elementos esenciales para reforzar su competitividad y garantizar el éxito en la venta a Estados Unidos.

Antecedentes Nacionales

Como primera tesis nacional de Vindas et al. (2024) está la denominada “El mejoramiento de estrategia de competitividad de la pyme Beneficio de Café Hermanos Arias S.A en el incremento de su internacionalización en el mercado estadounidense por medio de la marca de café Arias Coffe: Estudio de las marcas de café Folgers y Maxwell House” de la Universidad Nacional de Costa Rica, para la obtención del grado de licenciatura.

En este trabajo se desarrolla el objetivo general de “conocer el nivel de competitividad de la marca de café Arias Coffe, producida por el Beneficio de Café Hermanos Arias S.A en términos de calidad con respecto a Folgers y Maxwell House, para posicionarse en el mercado estadounidense” (Vindas et al.2024, p.6). Y comprende los siguientes objetivos específicos: “Identificar las estrategias que utiliza Folgers y Maxwell House, para ser las marcas de café más consumidas en Estados Unidos. Determinar la competitividad de la marca Arias Coffe, para la formulación de una estrategia de posicionamiento en el mercado” (Vindas et al., 2024, p.6).

La metodología considera un tipo de investigación mixta, ya que, fueron necesarios los datos cualitativos y cuantitativos con un paradigma positivista, es desarrollada con los instrumentos denominados instrumentos, guía para realizar entrevistas. Dicha conclusión permite recomendar que debe generarse una propuesta que refuerce la internacionalización de dicha empresa al mercado estadounidense.

La investigación actual se beneficia de la tesis presentada por Vindas et al. (2024) porque examina la competitividad en el mercado estadounidense de una pyme costarricense dedicada a la producción de café, comparando su rendimiento con marcas establecidas como Folgers y Maxwell House. Este análisis demuestra que, para potenciar la internacionalización de las empresas cafetaleras, es esencial examinar el nivel de calidad del producto y las tácticas de posicionamiento de los competidores. Para Cafinter, este estudio proporciona insumos de gran valor, porque ayuda a entender lo importante que es diseñar estrategias de exportación específicas y fundadas en la

competitividad de la marca. Estos son factores esenciales para entrar y establecerse en el mercado estadounidense.

Así mismo, Barrantes (2024) desarrolló un trabajo final de graduación con el nombre “Análisis De La Competitividad De Las Empresas Piñeras De La Región Huetar Norte Que Exportan Hacia El Mercado De Unión Europea, Durante El 2023” de la Universidad Internacional de las Américas para optar por el grado de bachillerato en Comercio Internacional.

El trabajo consta del objetivo general de “analizar la competitividad de las empresas piñeras exportadoras hacia el mercado de unión europea durante el 2023” (Barrantes, 2024, p.10). El cual desarrolla los siguientes objetivos específicos: “Determinar los aspectos que generarían competitividad en los exportadores de piña al mercado de la Unión Europea, estudiar las mejoras en la optimización de la ventaja competitiva de los exportadores de piña al mercado de la Unión Europea” (Barrantes, 2024, p.10).

Esta investigación se realiza desde una metodología cualitativa, puesto que se buscó describir la situación actual del estudio. En este método se utilizó la fenomenología empírica, con el instrumento de la encuesta, además de fuentes primarias como libros, revistas, fuentes oficiales y las fuentes secundarias como enciclopedias, antologías y catálogos. Lo anterior permitió llegar a distintas conclusiones, como la importancia de sistemas digitales para el éxito empresarial en un entorno cada vez más tecnológico y competitivo. Se recomienda a las empresas exportadoras de piña invertir en sistemas digitales para el manejo eficiente de la carga perecedera.

Para la tesis actual, es importante el estudio de Barrantes (2024) ya que examina la competitividad de las compañías exportadoras a nivel global, centrándose en la optimización de sus ventajas competitivas y en cómo utilizar sistemas digitales para incrementar su eficiencia operacional. A pesar de que se enfoca en el sector piñero, los hallazgos muestran que la planificación estratégica y la gestión tecnológica son elementos esenciales para tener éxito en la competencia en mercados internacionales. En el caso de Cafinter, este antecedente brinda insumos valiosos porque facilita la comprensión de la relevancia de poner en marcha estrategias de gestión y herramientas digitales que potencien la competitividad de la compañía y garanticen un desempeño eficaz en la exportación a Estados Unidos.

De la misma universidad (UIA) y en relación con el tema de exportaciones, está el trabajo de Rodríguez (2024) llamado “Análisis De Las Exportaciones Del Sector Piñero Convencional En Las Regiones Huetar Norte Y Huetar Atlántica Hacia El Mercado Europeo Para El Año 2024” para optar por el grado de bachillerato.

Dicho autor en este trabajo implementó el objetivo general de “analizar las exportaciones del sector piñero convencional en las Regiones Huetar Norte y Huetar Atlántica, con destino al mercado europeo para el año 2024” (Rodríguez, 2024, p.15). Presenta los siguientes objetivos específicos: “Examinar el acceso actual de las exportaciones de piña convencional de las Regiones Huetar Norte y Huetar Atlántico al mercado europeo, identificar los beneficios que tienen las empresas de las Regiones Huetar Norte y Huetar Atlántico con las exportaciones” (Rodríguez, 2024, p.15).

En este trabajo se ejecutó el enfoque cualitativo, conocido como evaluación formativa desde la fenomenología empírica y la fenomenografía. Dicho sustento metodológico permitió determinar en sus conclusiones que las exportaciones del sector piñero hacia Europa han mantenido su competitividad mediante estrategias de diversificación y sostenibilidad. Por lo tanto, se recomienda a los productores y exportadores del sector piñero convencional desarrollar estrategias de sostenibilidad que cumplan con los requisitos europeos.

La tesis actual se beneficia del estudio de Rodríguez (2024) debido a que examina la competitividad y las tácticas de exportación de un sector agrícola hacia mercados globales, demostrando que la sostenibilidad y la diversificación son elementos esenciales para sostener la competitividad. A pesar de que la investigación se enfoca en el sector piñero, los resultados evidencian la relevancia de elaborar tácticas que satisfagan los estándares del mercado al que van destinados, así asegura un rendimiento sostenible y competitivo. En el caso de Cafinter, este antecedente proporciona información útil porque hace posible entender que la adopción de prácticas sostenibles y la planificación estratégica son imprescindibles para aumentar la competitividad y garantizar el éxito en la exportación de café a Estados Unidos.

En la misma línea nacional, se localizó el trabajo final de graduación de Arce y Barrantes (2023) denominado: “Las cadenas de valor como elementos dinamizadores del desarrollo local: caso de la empresa Unión Varsan de Monteverde S.A” para la obtención del grado de licenciatura. En este trabajo el objetivo general fue “analizar la generación de valor agregado en las cadenas de

valor de la empresa Unión Varsan de Monteverde S.A. y su aporte al desarrollo local” (Arce y Barrantes, 2023, p.16).

Y sus objetivos específicos son los siguientes: “Identificar la composición de las cadenas de valor de la empresa Unión Varsan de Monteverde S.A. por medio de la generación de valor agregado por eslabón. Determinar actividades innovadoras que mejoran la competitividad de la empresa Unión Varsan” (Arce y Barrantes, 2023, p.16).

El trabajo se desarrolla con un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo, desde un tipo de investigación explicativo e instrumentos como el cuestionario y el trabajo de campo. Lo cual permitió desarrollar las siguientes conclusiones que demuestran que la producción de café, las cafeterías y el ecoturismo, hacen que esta sea una empresa diversificada entre bienes y servicios. La empresa Unión Varsan puede contemplar expandir su oferta comercial de productos del café hacia un comercio detallista en la zona y alrededores, sin embargo, se deben considerar los costos de oportunidad.

Para la tesis actual, es importante la investigación de Arce y Barrantes (2023) porque examina cómo las cadenas de valor y la creación de valor añadido afectan a la competencia y al desarrollo local de una compañía cafetalera con diversidad. Las conclusiones indican que la innovación en las partes de la cadena y la diversificación de productos y servicios aumentan la competitividad y brindan oportunidades para crecer en términos comerciales. En el caso de Cafinter, esta referencia previa proporciona información valiosa, pues demuestra lo crucial que es mejorar la cadena de valor, tener en cuenta la innovación en productos y procesos, y hacer un análisis estratégico de los costos de oportunidad. Estos son factores fundamentales para aumentar su competitividad y fortalecer su presencia en el mercado estadounidense.

Por su parte, Castro (2023) ejecuta su investigación nombrada “Condiciones De La Política Comercial De Costa Rica En El Marco Del Sector Cafetalero Para El Acceso A Mercados Y Su Vinculación Con La Competitividad Del Sector, Periodo 1995-2020” de la Universidad Técnica Nacional, para optar por el grado de licenciatura.

En la cual se elabora desde un objetivo general de “analizar la generación de valor agregado en las cadenas de valor de la empresa Unión Varsan de Monteverde S.A.” (Castro, 2023, p.21) y su aporte al desarrollo local ligado a los específicos de: “Describir el rol del café en la política

comercial, a partir de las estrategias y los objetivos comerciales, para conocer la evolución del sector cafetalero costarricense. Realizar un diagnóstico del sector del café en el mercado de Costa Rica” (Castro, 2023, p.21).

La investigación es cualitativa debido a los métodos de recolección de datos. Se utilizó una metodología de investigación descriptiva y correlacional mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas y un análisis FODA sectorial. Se desarrolla con los siguientes instrumentos: revisión documental y guías de entrevistas. Lo cual, permitió concluir que la competitividad está entrelazada con las diferentes prácticas de gestión, lo que requiere diferentes enfoques para hacer frente a las fuerzas competitivas. Por lo tanto, se recomienda un proceso de capacitación a todos los sujetos en materia legal para la interpretación correcta de la Ley 2762, así como sus derechos y deberes como sujetos.

La relación entre la competitividad del sector cafetalero y la política comercial de Costa Rica es analizada en el estudio de Castro (2023), dicho estudio es pertinente para esta tesis. El análisis evidencia cómo el desempeño del sector se ve afectado por las prácticas de gestión y por la comprensión del marco legal. Las conclusiones demuestran que, para afrontar eficazmente las fuerzas del mercado, la competitividad necesita de perspectivas estratégicas y conocimiento de la normativa. Para Cafinter, este estudio es útil porque ayuda a entender lo importante que es unir la gestión empresarial con el marco regulatorio y legal, lo que fortalece la competitividad y hace más fácil exportar café a Estados Unidos.

Del mismo modo, en lo investigado está el trabajo final de graduación de Barquero et al. (2019) llamado “Modelo de diagnóstico financiero para empresas del sector cafetalero, caso: PROCAFECOL S.A (JUAN VALDEZ) de los años 2017 – 2018” del Tecnológico de Costa Rica, para el grado de maestría.

En este trabajo se desarrolla el objetivo general “Realizar un modelo de diagnóstico financiero para las empresas JUAN VALDEZ S.A para los periodos comprendidos entre 2017-2018” (Barquero et al., 2019, p.19), con el fin de generar una evaluación de la situación financiera y comparar sus indicadores de gestión. Y conformado con los siguientes objetivos específicos: “Analizar la información obtenida utilizando las principales herramientas disponibles para el diagnóstico financiero, proyectar los estados financieros para estimar la situación financiera de las

empresas en estudio en un futuro y realizar una reestructuración financiera a la empresa” (Barquero et al., 2019, p.19).

En esta investigación se desarrolla una metodología descriptiva y exploratoria, se utilizan técnicas de investigación como la obtención de análisis financieros y el análisis de los mismos. Por cuanto se obtienen las siguientes conclusiones: La razón de liquidez presenta un incremento de 14.15% en relación con el año 2017, la gestión operativa presenta una mejoraría en los indicadores de actividad, donde la rotación de las cuentas por cobrar aumenta en 1.9 veces. Entre las recomendaciones está, establecer instrucciones y un plan de coordinación de tareas antes de iniciar el uso de la herramienta de *Microsoft Excel*® para la realización del diagnóstico financiero.

La tesis actual considera importante la investigación de Barquero et al. (2019) debido a que elabora un modelo de diagnóstico financiero para compañías del sector cafetalero, demuestra la manera en que la evaluación de indicadores financieros y la administración operativa afectan tanto a la competitividad como a la habilidad para planear estratégicamente. Los resultados muestran que el análisis financiero exhaustivo brinda información esencial para la toma de decisiones, pues permite detectar fortalezas y áreas de mejora. Para el caso de Cafinter, este estudio proporciona insumos valiosos, pues evidencia lo relevante que es poner en práctica instrumentos de diagnóstico financiero para mejorar la administración interna, fortalecer la competitividad y apoyar la planificación de exportación del café hacia Estados Unidos.

También en el aspecto nacional, está la tesis de Chavarría y Barrantes (2019) denominada “Creación de un plan de negocios para la industrialización, comercialización y exportación de café oro a Estados Unidos, perteneciente a la finca productora de café de la familia Chavarría Mora en el periodo 2018-2019” de la Universidad Técnica Nacional, para optar por el grado de licenciatura.

En este trabajo, los autores plantean como objetivo general la “elaboración de un diseño de un plan de negocios para la industrialización, comercialización y exportación del café de la finca productora de la familia Chavarría Mora ubicada en Berlín de San Ramón de Alajuela, Costa Rica durante el 2018-2019” (Chavarría y Barrantes, 2019, p.12). Y desarrolla los siguientes objetivos específicos: “Elaborar un plan administrativo para la finca productora de café de la familia y así definir la estructura, procedimientos y funciones políticas dentro de la empresa que le permitan la facilitación y el análisis de resultados” (Chavarría y Barrantes, 2019, p.12).

En este trabajo se desarrolló un proyecto, con cronograma de actividades, diagramas de causa y efecto, situaciones actuales, periodo de ejecución, recursos y la utilización de las fuerzas de Porter aplicadas en la industria del café. El proyecto, logró concluir que el mercado primario a exportar con mayor potencial es Estados Unidos. Lo cual recomienda de acuerdo con el plan financiero, que el mejor escenario a utilizar es una combinación de diferentes precios debido a que los mercados internacionales en muchos casos son compradores torrefactores que compran el café a diferentes precios y calidad.

La tesis actual se beneficia de la investigación de Chavarría y Barrantes (2019), ya que esta elabora un plan de negocios enfocado en industrializar, comercializar y exportar café a Estados Unidos. Esto pone en evidencia lo crucial que es contar con una planificación estratégica completa que incluya elementos financieros, administrativos y mercadológicos. Los resultados indican que para mejorar la competitividad y ajustarse a lo que exige el mercado global, es necesario establecer estructuras comerciales y escenarios de precios. En el caso de Cafinter, este antecedente proporciona información valiosa porque muestra cómo un plan estratégico bien diseñado puede reforzar la competitividad, orientar la toma de decisiones y ayudar a ingresar con éxito al mercado estadounidense.

En el mismo año, Aguilar (2019) propone un trabajo final de graduación con el nombre “Plan de exportación de café arábigo, tostado sin descafeinar, preparado, marca Chirripó a Corea del Sur para la empresa CoopeAgri R.L” de la Universidad de Costa Rica, para optar por el grado de licenciatura.

Este fue desarrollado a partir del objetivo general, “generar un plan de exportación de café arábigo, tostado, sin descafeinar, preparado de la marca Chirripó” (Aguilar, 2019, p.12), y de los siguientes específicos: “conocer los fundamentos y componentes de los planes de exportación y entorno internacional, describir el plan estratégico de Corporación CoopeAgri R.L, su historia y la logística de exportación y analizar el comportamiento del mercado surcoreano tomando en cuenta tendencias” (Aguilar, 2019, p.12).

El trabajo se desarrolla bajo una metodología cualitativa y un diseño de investigación de acción, para resolver problemas del tema investigado, con instrumentos como fichas documentales y estadísticas. Por lo tanto, se concluye que las exportaciones de café tostado sin descafeinar preparado, marca Chirripó a Corea del Sur, tienen oportunidades debido a que es un producto de

calidad y posee certificaciones internacionales valoradas por clientes y consumidores surcoreanos. Recomienda que se debe poner en práctica la propuesta planteada, como un instrumento de apoyo el cual guíe el proceso de exportación.

El estudio de Aguilar (2019) es pertinente para la tesis actual, ya que elabora un plan de exportación de café arábigo tostado hacia un mercado internacional determinado, lo cual muestra la relevancia de una perspectiva estratégica que tome en cuenta la calidad del producto, las certificaciones internacionales y las tendencias del mercado destinatario. Los resultados indican que un plan de exportación bien organizado tiene la capacidad de identificar oportunidades y guiar el proceso de toma de decisiones para garantizar el éxito en términos comerciales. Este precedente es útil para Cafinter, pues ayuda a entender cómo crear estrategias de exportación que mejoren la logística, fortalezcan la competitividad y hagan posible una exitosa integración del café costarricense en mercados internacionales desafiantes, como el de Estados Unidos.

Proyecciones

- Se espera tener una visión clara de las condiciones comerciales, las tendencias de consumo, las regulaciones y las expectativas de los clientes de café en Estados Unidos durante el segundo semestre del 2024.
- Se proyecta determinar los aspectos positivos y las áreas que requieren mejoras en términos de producción, logística, calidad y gestión de Cafinter.
- Se espera que al examinar los factores internos y externos que impactan la competitividad de Cafinter, se logre crear un modelo o marco de referencia que ilustre cómo interactúan.
- Se espera sugerir tácticas prácticas y ajustadas a Cafinter para potenciar su posición y eficacia en la exportación a Estados Unidos, funciona también como ejemplo para las pymes de café que aspiran a expandirse en mercados internacionales exigentes.
- Se proporcionarán datos relevantes a empresas del sector agrícola, organismos de promoción de exportaciones y programas de desarrollo económico. Esto permitirá orientar políticas y estrategias más eficaces. Además, contribuirá al fortalecimiento de la competitividad del sector cafetalero.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

El siguiente marco teórico tiene como propósito desarrollar los conceptos de los ejes centrales del tema investigado y relacionados con el comercio internacional, la competitividad y la industria cafetalera costarricense, especialmente en la zona de Tres Ríos. Por lo tanto, a lo largo del desarrollo de esta sección se abordan temas como el comercio internacional, comercio exterior, tratados y acuerdos. Además, se detalla la competitividad, sus distintos enfoques, siendo este un componente estratégico para el crecimiento empresarial.

Además, se detalla una revisión general del café en Costa Rica, su relevancia, y las características que lo conforman, así como la producción de la región en Tres Ríos de Cartago. Se integran también temas como la logística de transporte, el empaquetado y etiquetado, estrategias cafetaleras y la reseña de CAFINTER, entre otros temas de interés.

Este marco teórico busca proporcionar un sustento integral que aborden el tema y los objetivos propuestos. Así mismo, tener enlaces teóricos que puedan sustentar los demás apartados que conforman este trabajo de investigación.

Comercio Internacional

El comercio internacional permite reforzar las relaciones entre los países para que participen de manera activa en la producción y el consumo de determinados productos. Esto genera una mayor demanda de los productos, lo cual fortalece las dinámicas económicas globales. Alonso (2021) destaca que “el comercio internacional, permite reforzar las relaciones con países que participan en la producción de determinados sistemas, así como crear de manera natural una mayor demanda de dichos productos” (p.84).

Del mismo modo,

El comercio internacional es el intercambio de bienes, servicios, recursos, ideas y tecnologías en todo el mundo, tratando de entender que está ligado a los negocios, datos, logísticas, transportes, teorías económicas, transacciones financieras intercambio de divisas, es decir, un estudio globalizado bajo estas características con el ánimo de satisfacer las necesidades de los mercados internos y externos. (Apolinario et al., 2021, p.3)

Sin embargo, no solo se liga a los negocios, datos, economía o transacciones, o intercambio de divisas, también impacta a la sociedad y al medio ambiente. Frohmann y Olmos (2023) en su investigación señala que el comercio internacional:

Conecta los polos de la producción y el consumo en distintas partes del mundo genera un impacto en la sociedad y el medio ambiente. Bajo ciertas condiciones e incentivado por determinadas políticas públicas e iniciativas privadas puede generar mejoras en la sostenibilidad social y ambiental entre países y clusters productivos, por un lado, y países y consumidores, por el otro. Iniciativas públicas y privadas, multilaterales y bilaterales, proponen diferentes estrategias y acciones para que el aporte del comercio al desarrollo sostenible sea más positivo. (p.12)

Así mismo, Aranibar y Quispe (2022) comenta que el comercio internacional es un tema amplio que relaciona las economías, el intercambio de bienes y servicios, además del capital.

Es un término más amplio que engloba todas las interacciones económicas y comerciales entre países, incluyendo no solo el intercambio de bienes y servicios, sino también los flujos de capital, transferencia de tecnología y movilidad de la mano de obra. Estas actividades económicas, basadas principalmente en el intercambio de bienes y servicios entre diferentes territorios, tienen sus raíces en la ventaja comparativa y especialización productiva. (Romario et al., 2022, p.86)

En otras palabras, el comercio internacional permite la posibilidad de intercambiar la especialización del producto y con ello desarrollar beneficios en los países, como lo detalla Raniber y Quispe (2023) el comercio internacional se traduce “en la capacidad de los países para beneficiarse al enfocarse en la producción eficiente de bienes y servicios, intercambiarlos con otros países y obtener productos que no pueden producir de manera eficiente a nivel interno” (p.85).

Por lo tanto, el comercio internacional es un fenómeno complejo que ha desarrollado la estructura económica del mundo. Su impacto va más allá del simple intercambio de productos, ya que influye en el desarrollo económico, la sostenibilidad ambiental y la equidad social entre naciones. Comprender su funcionamiento, sus componentes y sus implicancias permite diseñar estrategias más justas y sostenibles para todos los actores involucrados.

Del mismo modo, promover un comercio internacional responsable y equilibrado se convierte en una tarea prioritaria para gobiernos, empresas y organismos multilaterales. De acuerdo con el tema detallado sobre comercio internacional, es pertinente abordar el concepto de comercio exterior, puesto que forma parte del comercio internacional.

Comercio exterior

El comercio exterior tiene una relación con el comercio internacional, sin embargo, esta se centra en las relaciones comerciales de los países por medio de las exportaciones e importaciones. En otras palabras, el comercio exterior, se conforma de un conjunto de transacciones económicas que un estado realiza con otros países, que se condicionan por la política económica, laboral o de estructuras. Apolinario et al. (2021) afirman que:

El comercio exterior (...) es una parte del Comercio Internacional, donde sus semejanzas son más sus diferencias y están en la relación y cuantificación que tiene un país con los países del resto del mundo. Esto es el trato que debe tener una economía y que está relacionado al manejo de su política económica exterior, que dependerá de las condiciones económicas, laborales y estructurales del Estado, a través de transacciones hacia el exterior superando fronteras y medidas proteccionistas. (p.3)

Una de las funciones clave del comercio exterior es facilitar el acceso de los bienes y servicios que no se pueden producir en la localidad o el país. Además, que pueden tener un alto costo de fabricación en el país. En ese sentido el comercio exterior, permite que los países puedan complementar las capacidades productivas mediante este comercio. Como lo señalan Apolinario et al. (2021) el comercio exterior “facilita la obtención de bienes que en una determinada región no se produce o cuesta mucho producirlo” (p.2).

Además, el comercio exterior se conforma de operaciones tangibles e intangibles, que incluyen transacciones, como lo indican los mismos autores que existen “operaciones comerciales de importación y de exportación de mercancías, con cambio o no de propiedad, por cuenta propia o ajena o sin pagos de los bienes, junto con las transacciones intangibles” (Apolinario et al., 2021, p.2).

Conjuntamente, el comercio exterior ha estado presente desde las civilizaciones antiguas hasta la actualidad en el área de la economía moderna. Silveira et al. (2020) lo destacan informando

sobre las distintas etapas que este comercio ha conllevado, desde el imperio romano hasta el presente.

El comercio exterior, además de sus teorías y evidentes enfoques empíricos, es un contexto multifacético. Desde el imperio romano hasta la actualidad, ha transitado por uniones económicas, estructuraciones y reestructuraciones empresariales, nuevas filosofías, cambios demográficos, de generaciones ancestrales a progresistas y pos progresistas, gobiernos, Estados, fracasos y éxitos gubernamentales. Pero en cada caso, ha existido un hilo conductor, y ese ha sido la economía política. (Silveira et al., 2022, p.142)

Por su parte, los autores Quispe et al. (2021) comentan que “el comercio exterior como eslabón que contribuye a los comerciantes, empresarios, de un país intercambiar bienes, servicios, productos, materia prima, con pares de otros países” (Quispe et al., 2021, 506). Lo cual permite contribuir con los comerciantes, empresarias, el intercambio de bienes y servicios, materia prima y el desarrollo de las empresas que constituyen un estado.

Finalmente, desde un enfoque internacional Cabral (2020) afirma que “el comercio exterior es una de las principales actividades realizadas por las economías y ha sido considerado uno de los campos de la cooperación internacional al desarrollo en las últimas décadas” (Cabral, 2020, p.33). Por lo tanto, comprender la historia, el concepto y la práctica permite desarrollar políticas que promueven la integralidad de cada país en específico, como lo es Costa Rica.

Comercio exterior de Costa Rica.

El comercio exterior desempeña un papel importante en el desarrollo económico de Costa Rica, este es una vía para la inserción del país en los contextos internacionales. En ese sentido el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX) ha sido primordial para definir los lineamientos comerciales.

Por lo tanto, el comercio exterior costarricense se orienta a desarrollar acuerdos comerciales que diversifican los mercados y la competitividad entre las empresas. Esto ha permitido que el país se pueda posicionar como un exportador de productos agrícolas, dispositivos médicos, tecnologías y el turismo. Esto ha permitido promover una estrategia que impulsa el crecimiento, la innovación y la economía.

Ruiz (2012) asegura que, a finales de los años 80, se evidenció un punto de inflexión en la estructura de las exportaciones del país: en 1990, los bienes primarios representaban el 61% de las exportaciones, pero para el año 2000, los bienes manufacturados ya constituían el 75,7%, señalando un cambio estructural significativo en la matriz exportadora (p.1).

Dicho proceso se ha transformado y liderado por el COMEX, el cual busca “definir y conducir la política de comercio exterior y de inversión extranjera directa (IED), con miras a promover la integración de Costa Rica a la economía global” (p.3). Además, según la Política de Comercio Exterior e Inversión de Costa Rica (2019) COMEX se constituye de tres pilares fundamentales:

(i) la consolidación, ampliación y racionalización de la plataforma de comercio exterior, que establece las reglas y disciplinas bajo las cuales se desarrollan el comercio y la inversión en el país y con nuestros principales socios comerciales; (ii) el mejoramiento del funcionamiento de esta plataforma, a través de la debida administración y aplicación de los acuerdos que la conforman; y (iii) el impulso para su aprovechamiento por parte de más costarricenses, gracias al mejoramiento de la competitividad, la promoción del comercio exterior y la atracción de IED de diversos orígenes. (Política de Comercio Exterior e Inversión de Costa Rica, 2019, p.3)

Estos pilares buscan la diversificación de destinos de exportación que han sido relevantes en el comercio exterior costarricense. Por ejemplo, Ruiz (2012) informa que Costa Rica y su relación con China, tiene un perfil de exportaciones concentrada un 82.6% están conformadas de circuitos integrados, microestructuras electrónicas y materiales eléctricos con empresas INTEL y SAMTEC.

Acuerdos comerciales

Los acuerdos comerciales son instrumentos jurídicos y económicos que regulan las relaciones comerciales entre dos o más países, con el objetivo de fomentar el intercambio de bienes, servicios e inversiones bajo condiciones más favorables. Estos acuerdos surgen como una estrategia de integración económica y como herramienta para mejorar la competitividad de los países participantes en los mercados internacionales (Krugman & Obstfeld, 2018).

En el marco de la globalización actual, los convenios comerciales constituyen una ventaja estratégica para las compañías que desean ampliar sus operaciones hacia mercados nuevos. Según

Carbaugh (2022), estos tratados no solo facilitan el acceso a consumidores internacionales, sino que también promueven la eficiencia productiva al permitir la especialización según las ventajas comparativas de cada país. De esta manera, las economías pueden diversificar sus exportaciones, aumentar su productividad y mejorar su posicionamiento competitivo en el comercio mundial.

Por otra parte, es importante reconocer que los acuerdos comerciales no solo generan beneficios, sino también retos y desafíos. Entre ellos se encuentran la posible dependencia de mercados externos, la presión competitiva sobre sectores locales menos eficientes y la necesidad de adaptación a nuevas normas y estándares internacionales (Salvatore, 2020). Por lo tanto, la participación en estos acuerdos exige políticas internas que potencien la habilidad exportadora y competitiva de las compañías nacionales.

En resumen, los acuerdos comerciales son un elemento fundamental del comercio internacional actual. Si las empresas y los gobiernos ajustan sus tácticas a las nuevas dinámicas del mercado global, su correcta implementación y aprovechamiento podrían resultar en una diversificación productiva, un incremento de la inversión extranjera y un crecimiento económico más elevado.

Tratados relevantes (CAFTA-DR, ICO)

Este tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos (CAFTA-DR), “constituye uno de los principales instrumentos de política comercial del país. Estados Unidos es el principal socio comercial, así como la fuente más importante de la inversión extranjera directa que recibe Costa Rica” (COMEX, 2009, párr.2).

Este inició el 1 de enero de 2009, está conformado por 22 capítulos con:

Disposiciones iniciales, definiciones generales, trato nacional y acceso a mercado, reglas de origen, administración aduanera y facilitación del comercio, medidas sanitarias y fitosanitarias, obstáculos técnicos al comercio, defensa comercial, contratación pública, inversión, comercio transfronterizo de servicios, servicios financieros, telecomunicaciones, comercio electrónico, derechos de propiedad intelectual, temas laborales, medio ambiente, transparencia, administración del tratado, solución de controversias, excepciones y disposiciones finales. En el caso de Costa Rica, permitió modernizar la legislación vigente en materia de propiedad intelectual, seguros y telecomunicaciones; así como facilitar

mecanismos para asegurar la efectiva aplicación de la legislación laboral y ambiental. (COMEX, 2009, párr.3).

Según COMEX (2009) Este tratado tuvo un crecimiento de 7.7%, alcanzando un valor de US\$18.057 millones en 2024, lo cual representó el 41,4% del comercio total del país en este año.

Competitividad

La competitividad es una condición valorada por las organizaciones, que tiene el objetivo de satisfacer a los clientes, los cuales pueden ser exigentes con la atención y los servicios o bienes brindados. Por lo tanto, las estrategias efectivas en la competitividad permiten que las empresas se posicionen adecuadamente. Diaz et al. (2021) afirman que los líderes empresariales “intentan sacar sus mejores armas de batalla para ocupar una posición privilegiada en el mercado y asegurar su permanencia a mediano y largo plazo” (p.145). Esto con el objetivo de permitir que la empresa se adapte y destaque en entornos altamente competitivos.

Desde esta perspectiva, la competitividad también se vincula al desarrollo de las regiones y la nacional, incluyendo fortalezas y debilidades de las estructuras que pueden afectar el crecimiento económico. Martínez y Padilla (2021) comentan que la competitividad empresarial “comprende (...) la relación entre gobiernos, instituciones y empresas, para la generación de condiciones que propicien el desarrollo sostenido, sostenible y competitivo” (p. 124). Esto evidencia que la competitividad no es dependiente de solo factores internos, sino también de entornos institucionales, sociales y económicos como lo menciona Carrasco et al. (2021) en su investigación:

La competitividad empresarial hace referencia a la capacidad de las mismas para poder producir bienes y servicios de forma eficiente, con precios accesibles y productos de calidad; de tal manera que puedan competir en un mercado exigente. Donde la conceptualizaron para Navarro, et al. (2018), es considerada “la capacidad de la empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus competentes, es decir, le permite a la empresa ser exitosa en el mundo en que se desenvuelve”. (p.558)

Por su parte, Luna et al. (2021) refuerza la idea de que la competitividad se define por cuatro atributos: “condiciones de los factores; condiciones de la demanda; industrias conexas de apoyo y

estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; estos atributos y su interacción explican por qué innovan y se mantienen competitivas las compañías ubicadas en determinadas regiones” (Luna et al., 2021, p.995).

Tipos de competitividad.

Es importante mencionar que la competitividad se puede analizar desde la interna y la externa. En el nivel interno se considera lo micro, meso y macro. Romero et al. (2020) explican que se evalúan elementos como “la productividad, los costos y la innovación, mientras que el nivel meso es la capacidad de fomentar y desarrollar los esfuerzos al nivel de la empresa” (p.22). Sin embargo, explican que existen prácticas internas que afectan de manera negativa la competitividad, como “la competencia desleal, el incumplimiento de la normatividad de las empresas, las condiciones económicas, el nivel de formación y los sobornos; asimismo, la pérdida de tiempo de los empleados y la falta de claridad con los clientes” (Romero et al., 2020, p.22).

Por otro lado, la competitividad externa se asocia con la economía del mercado internacional y con la capacidad de adaptación a los cambios de la globalización. Vásquez (2023) destaca que “los determinantes de la productividad y de la tasa de incremento de este indicador a nivel de la industria de una nación deben ser el centro del análisis de la competitividad externa” (p.4). A su vez, menciona que en esta competitividad los países deben adaptarse a las dinámicas globales del mercado y con ello aprovechar los beneficios de la especialización y la distribución del comercio.

Factores que determinan la competitividad.

Los componentes internos y externos que inciden en la habilidad de una organización para mantener ventajas en relación con sus competidores son los factores que determinan su competitividad. Porter (1990) señala que estos factores se agrupan en condiciones de los recursos, demanda, industrias de apoyo y estrategias empresariales. Asimismo, Vlados (2019) destaca que la innovación y el entorno institucional fortalecen dichos factores y favorecen el posicionamiento en los mercados internacionales.

Eficiencia.

Esta representa una capacidad de la organización que permite el alcance los objetivos. Stepien y Barnó (2019) la definen como “usar de manera correcta los medios posibles para un fin. En este sentido, el fin se suele entender como un resultado máximo, teniendo muy claros los

recursos a utilizar” (p.3). Según la Real Academia Española (2014) esta es la “capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado también la capacidad de lograr los resultados deseados con el mínimo posible de recursos” (párr.1).

El aspecto organizacional, implica una adecuada asignación para la utilización de los recursos, es decir esta es “la habilidad de combinar insumos y productos en proporciones óptimas, a la luz de los precios prevalecientes, para minimizar los costos de producción” (Balserio, 2021, p.21). Así mismo, esta según Taguenca y Lugo (2021):

Se asocia al óptimo desempeño financiero, el cual se define como la asignación eficiente de los recursos, entendiendo por esta la distribución de los gastos que minimice los recursos destinados al gasto corriente y maximice los orientados hacia el gasto en capital. (p.105)

En otras palabras, en el sector público como privado, la eficiencia se relaciona con la competitividad, al permitir una producción optimizada y sostenida.

Calidad de los productos.

Otro de los elementos de la competitividad es la calidad, Díaz y Salazar (2021) informan que “la competitividad y la calidad van juntas de la mano en todo proceso empresarial ya que una no existe sin la otra” (p.20). En otras palabras, la calidad no solo reconoce estándares técnicos, sino que implica satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, eliminando errores y mejorando constantemente los procesos. Del mismo modo, Amaya et al. (2020) comunican que las organizaciones en la actualidad deben implementar estrategias de sistemas de gestión de la calidad para mejorar el desempeño global.

Su aplicación permite obtener beneficios potenciales tales como: capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente, facilidad para alcanzar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente, abordar riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos, y la capacidad para demostrar la conformidad con determinados requisitos establecidos. (Amaya et al., 2020, p. 633)

Asimismo, Amaya et al. (2020) destacan que las organizaciones deben cumplir con estándares establecidos, aumentar la satisfacción del cliente, reducir los riesgos operativos para avanzar con el desarrollo sostenible. Pincay y Parra (2020) complementan esta idea al indicar que

la calidad ha pasado de ser una herramienta de control a convertirse en un proceso multidimensional, que abarca desde el diseño hasta la entrega del producto final.

Formación del personal.

Este constituye otro factor importante para la competitividad, puesto que permite responder a las demandas del entorno laboral. Díaz et al. (2020) explican que “la formación continua de los empleados garantiza que se encuentren de acorde a las exigencias y necesidades que demanda el mundo empresarial actual” (p.24). Del mismo modo, invertir en la capacitación que fortalece no solo las habilidades técnicas del personal, sino también su adaptabilidad y capacidad para innovar.

Además, Virgós et al. (2021) desarrollan que la formación profesional debe estar estrechamente vinculada al sistema productivo, dotando a los trabajadores de competencias que mejoren su empleabilidad y aporten al desarrollo de la sociedad (p.28). Por su parte Alonso (2020) sintetiza lo que la formación profesional debe contemplar, como la formación jurídica, económica, energética, ambiental, científica.

Planeación estratégica.

La planeación es el componente que permite integrar los factores mencionados. Estos se pueden dividir en cinco componentes: “selección de la misión y principales metas corporativas, el análisis competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas, en análisis del ambiente operativo interno para identificar las fortalezas y debilidades de la organización” (Soledispa, 2022, p.284). La planeación estratégica no solo anticipa los cambios, sino que alinea los recursos y objetivos de la organización para alcanzarlos con eficacia.

Palacios (2020) sustenta que el valor agregado de la planeación estratégica consiste en “diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo” (p.57), lo cual es indispensable en contextos de incertidumbre y competencia global. Para Kotler et al. (2016), planear estratégicamente significa “alinear las metas y los objetivos de la empresa con los recursos que posee”, mediante herramientas como el diagnóstico FODA y la definición de escenarios (Román et al., 2022, p.13).

Indicadores de la competitividad.

Uno de los principales elementos sobre la medición de la competitividad es la eficiencia, que hace referencia al uso correcto de los recursos para generar producto o servicios de alta calidad.

La eficiencia empresarial, se evalúa mediante el conjunto de indicadores económicos, financieros y técnicos que reflejan la capacidad de la organización para optimizar los recursos.

Izquierdo y Fonseca (2008) detallan que esta se puede medir desde las siguientes perspectivas:

- Económico-financiera, mediante indicadores como la rentabilidad, el grado de endeudamiento y el grado de liquidez.
- De productividad, con métricas como el producto físico por personal ocupado, las horas trabajadas, el consumo de energía por unidad de producto, o la productividad total de los factores.
- De precios y costos, comparando precios y costos frente a la competencia nacional e internacional, considerando relaciones como tipo de cambio/salario o precios/tarifas, además del grado de utilización de la capacidad productiva.

Además de la eficiencia, está la capacidad de innovación, el tipo y la cantidad de innovaciones, el registro de propiedad intelectual, la eficiencia energética y la obsolescencia tecnológica, además, de indicadores medioambientales. Los cuales se conforman según Sarmiento y Delado (2020), de áreas sobre la política ambiental, manejo de desechos, licencia ambiental. En lo social sería, el cumplimiento de plantilla, distribución por edades, identificación, prevención de riesgo, nivel de fluctuación, número de certificados médicos, número de accidentes labores, número de enfermedades profesionales, nivel de ausentismo, salario medio, número de plazas ofertadas, aporte de la seguridad social entre otros.

Estos indicadores reflejan no solo la capacidad operativa de las pymes, sino también el potencial del crecimiento y_a adaptación. Después de dicho análisis, es importante medir adecuadamente con indicadores las áreas competitivas de la empresa. Estas áreas se pueden construir mediante la evaluación tanto a lo externo como a lo interno.

Eficiencia Logística.

Uno de los aspectos fundamentales en el análisis de la eficiencia empresarial, es la eficiencia logística, la cual permite que la empresa gestione el uso óptimo del flujo de bienes, servicios e información. Además, permite reducir tiempo, minimizar compras innecesarias, mejorar la gestión y los costos operativos. Pérez y Fernández (2023) explican que las empresas deciden

enfocarse en mejorar la eficiencia de los procesos logísticos, “ya que estos impactan directamente en sus costos operativos y, en un mercado tan competitivo como es el de hoy en día, esto podría verificar la capacidad de una empresa para mantenerse a flote con el paso del tiempo” (p.117).

Del mismo modo, la logística “actúa como medio de interconexión de asignaciones administrativas, operativas y gerenciales, apuntando a contar con los activos idóneos para la generación de mercancías y gestiones solicitadas por el mercado objetivo” (Pérez y Fernández, 2023, p,118). Monzón (2019) en su investigación informa que la “gestión logística conforma el proceso de administrar de manera estratégica la circulación y almacenamiento de las materias primas, partiendo desde los proveedores, pasando por el depósito, la distribución y comercialización hasta el consumidor final” (Monzón, 2019, p.14).

También, la logística tiene un componente de sostenibilidad en el área ambiental y social. Según Castañeda y Quiñonez (2022) la logística tiene dirección hacia actividades que añaden un valor cuando los clientes prefieran pagar un producto o servicio en las empresas. La logística añade valor, por eso es un proceso importante.

Satisfacción del cliente.

Otro de los temas relevantes de la competitividad es la satisfacción del cliente, puesto que permite cumplir con entregas oportunas, productos, reducción de errores y atención de la postventa efectiva. Este puede definirse como

El gusto que experimenta luego de haber consumido el producto o servicio entregado. Complementariamente, se describe la calidad como un equivalente de satisfacción y de superación de lo que el cliente espera del producto o servicio ofrecidos para complacer sus necesidades. (Moreno, 2019, p.106)

Además, “la satisfacción del cliente también puede ocurrir en múltiples niveles de la organización: satisfacción con la persona de contacto, satisfacción con el servicio principal y satisfacción con la organización como un todo” (Crispin et al., 2020, p.148), lo cual permite que esta sea clave para el éxito de intercambios en las organizaciones. En este contexto, la satisfacción es el resultado de analizar la percepción de los clientes y los beneficios que estos pueden brindar. Por esa razón, Pino (2020) afirma que “el cliente debe ser la persona más importante de la

organización” (p.32), por lo tanto, no se debe considerar al cliente como un receptor pasivo y sin importancia.

Igualmente, la satisfacción no es estática, en la actualidad, “la satisfacción de los clientes juega un rol muy importante en las empresas porque de este depende el éxito o fracaso de una empresa. Un cliente llega a estar satisfecho cuando sus expectativas han sido cumplidas o superadas” (Flores, 2020, p.20). En otras palabras, esta satisfacción es una oportunidad, un riesgo o un fortalecimiento de cada organización.

Modelos teóricos aplicables

En el análisis de la competitividad empresarial, existen modelos teóricos que permiten comprender la estructura de las estrategias que fortalecen el posicionamiento organizacional en los mercados dinámicos y globalizados. En esos modelos están, las Cinco Fuerzas de Porter, el Diamante de la competitividad de Porter y la Cadena de valor de Porter.

Las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter está compuesto por los siguientes elementos: la “rivalidad con competidores existentes, amenaza de nuevos participantes, poder de proveedores y compradores, productos y servicios sustitutos) se basa en la percepción de que una estrategia organizacional debe encontrar las oportunidades y amenazas en el entorno externo” (Espinoza, 2020, p.3). La comprensión de estas cinco fuerzas permite que las organizaciones se adapten a los procesos, productos y estructuras. Y “son utilizadas para encontrar las fortalezas y amenazas existentes en una determinada fracción del mercado con el fin de guiar a la correcta toma de decisiones y así lograr la sostenibilidad en una empresa” (Espinoza, 2020, p.2).

Igualmente, estas son un recurso clave para la toma de decisiones, Espinoza (2020) plantea que estas fuerzas se utilizan para “encontrar las fortalezas y amenazas existentes en una determinada fracción del mercado con el fin de guiar a la correcta toma de decisiones y así lograr la sostenibilidad en una empresa” (p.2). En otras palabras, no es solo un diagnóstico, sino también un enfoque para la mejora de la competitividad. Del mismo modo, estas fuerzas son consideradas un concepto en los negocios que permiten maximizar y superar la competencia.

Vera (2021) explica que “si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma” (p.3). Por lo tanto, es necesaria una

estrategia competente con un mecanismo que permita el crecimiento y la proyección profesional. Es importante mencionar que el modelo se puede implementar en pequeñas, medianas y grandes empresas, así como en sectores económicos. Ya que, es útil identificar la fidelidad de los clientes frente a los cambios en precio, calidad o en la innovación.

El Diamante de la competitividad de Porter

El diamante de Porter se enfoca en la identificación de elementos que favorecen el desarrollo de un sector o industria de un país. Esta según Carpio y Cruz (2022):

Se utiliza para analizar la competitividad dentro de un sector en particular o específico y para precisar cómo una empresa puede desarrollar la ventaja competitiva dentro de las determinantes del diamante. Por lo tanto, es importante considerar el factor de la competitividad en la actualidad, ya que, en un mundo cada vez más globalizado, las empresas deben diferenciarse de las demás para tener éxito. (p.46)

Este modelo tiene cuatro claves que son importantes, “las condiciones de los factores de producción, las condiciones de la demanda, las cadenas de valor y áreas de apoyo, así como la estrategia y estructura” (Castillo, 2023, p. 1). Esto permite que se fomente una competencia saludable e impulsa en las mejoras de los productos.

La cadena de valor

La cadena de valor se define como actividades que se desarrollan en una empresa o en un sector que ofrece productos y servicios. Vásquez (2018) comenta que “dicha cadena facilita la creación de alianzas entre los actores, permitiendo un uso más eficiente de los recursos, facilitando el flujo de información entre los actores y generando soluciones de manera conjunta a problemas y cuellos de botella” (p.402). Esto con el fin de comprender los costos, las actividades y las ventajas competitivas.

Por su parte López y Huamán (2024) detallan que, en el origen teórico, esta cadena propuesta por Porter en 1985 se basa en la representación de las actividades de la empresa manufacturera o de servicios, “señalando que en cada una de esas actividades principales se debe generar ventaja competitiva, a través de una innovación permanente, generando valor agregado para la empresa y satisfacción a los clientes. (López y Huamán, 2024, p.47). Este enfoque busca la eficacia operacional y la creación de valor que se percibe por el cliente.

Definición Técnica del Café

Desde el punto de vista técnico, el café es más que una bebida cotidiana, este es de carácter universal, Echeverri et al. (2005) comenta que “el café como grano, es una semilla que procede del árbol o arbusto del cafeto, una rubiácea que crece en climas cálidos y cuyo cultivo se extiende a tiempos relativamente próximos”. (p.357) Este, además, es conocido como “la mejor para los ancianos y los niños enfermos; es el mejor remedio contra el spleen, la hipocondría y el amor” (Gómez, 2010, p.8), también es una bebida utilizada para los cálculos, gotas o hidropesía, además, permite mantener el cutis claro, terso y blanco. (Gómez, 2010).

Cabe mencionar, que “el café es una bebida que se elabora por infusión de los granos tostados y molidos del árbol del café (*Coffea arabica*) el cual es oriundo de Arabia, donde se esparció a todo el Oriente”. (Gómez, 2010, p. 1) Además, el proceso de obtención implica etapas, los cuales son métodos que se utilizan para el café: “la vía seca (natural), como es acostumbrado por ejemplo en Brasis y la vía húmeda (lavado), como se lleva a cabo en el resto de los países de América” (Gómez, 2010, p.14). Estos métodos tienen vías, denominadas lavados o naturales, “los dos métodos difieren en las etapas de cosecha, clasificación y remoción de las diferentes capas adheridas a la semilla del café” (Gómez, 2010p.14).

En esas etapas, el tostado es fundamental, “pues es en esta donde se genera el aroma, sabor y color característicos de la bebida de café” (Brenes, 2008, p.18), estos tienen más de 2000 compuestos, químicos que son los responsables del aroma. Por su parte, la molienda es otra etapa ya que, “permite que, cuando se vaya a preparar la bebida, los compuestos solubles presentes en el grano de café puedan ser extraídos por medio del contacto con el agua” (Brenes, 2008, p.19). Se debe señalar que, “para obtener una extracción ideal, la temperatura del agua utilizada para preparar la bebida de café debe ser como mínimo 85°C y como máximo 95°” (Brenes, 2008, p.21).

Historia del café en Costa Rica

El café, es uno de los cultivos más representativos de Costa Rica, no solo por el impacto económico, sino también por la relación que tiene con el desarrollo social y cultural del país. Su historia inicia a finales del siglo XVIII, en el contexto en el que Costa Rica aún era un territorio pequeño. Gamboa (2016) expone que:

Las primeras plantas de café arribaron a una Costa Rica que consistía básicamente en dos o tres valles, una pequeña capital provinciana y una quincena de diminutas aldeas dispersas,

en las que una población que apenas rondaba los 50.000 habitantes subsistía, en su mayoría, sembrando sus propias parcelas. No es que no hubiera latifundios y grandes propiedades, pero estos no dominaban el panorama. (p.20)

Este mismo autor afirma, que “los antiguos grupos de colonos emigrados de Cartago hacia el occidente había marcado una ruta que propiciaba una lenta pero consistente expansión y búsqueda de nuevos territorios, en los que continuaba extendiéndose el modelo de las pequeñas parcelas” (Gamboa, 2016, p.20). Con la llegada del café a estas parcelas se logró consolidar una economía de subsistencia de la cultura agroexportadora.

Por lo tanto, esto marcó un punto importante en la economía costarricense. “Aunque definitivamente el café llegó a Costa Rica a finales del siglo XVIII, es hasta 1804 que consta en los registros de la administración colonial una medida concreta para favorecer a quienes lo cultivaban” (Gamboa, 2016, p.22).

Además, se puede señalar que Costa Rica fue el primer país en Centroamérica que estableció la industria cafetalera. Cabe mencionar que el llamado Padre Félix Velarde fue señalado como el primer sembrador de café en Costa Rica, “quien en 1816 hace referencia a que posee un solar con plantas de café. El primer cafetal estuvo 100 metros al norte de la Catedral Metropolitana, en el cruce de la Avenida Central y calle Cero” (Instituto del Café de Costa Rica, 2025, p.3).

El café no solo es parte de identidad cultural y económica de Costa Rica, este es un producto de carácter universal que se ha transformado a través del tiempo, es aquí donde es importante comprender el significado y características que lo conforman.

Ilustración 1

Semilla del Café



Fuente: Summa (2020, 1 octubre)

Características generales de la producción

El café continúa siendo un pilar fundamental en la economía y la identidad de Costa Rica. Según la Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA) 2021, el 24,3% de las fincas agropecuarias del país están dedicadas a la producción de café, con una significativa concentración en las provincias de San José y Alajuela, que albergan el 70,5% de estas fincas (INEC, 2022). En términos de participación laboral, el sector cafetalero involucra directamente a más de 47.000 productores, 172 beneficios, 57 exportadores y 37 tostadores, representando aproximadamente el 8% de la fuerza laboral nacional (ICAFFE, 2016; GIZ, 2015).

Desde una perspectiva económica, el café es uno de los cultivos de mayor aporte al Producto Interno Bruto (PIB) agropecuario. En la cosecha 2022-2023, la producción nacional de café fruta alcanzó 1.914.920,7 fanegas, lo que equivale a aproximadamente 2.3 millones de quintales (ICAFFE, 2023). Esta producción se distribuye principalmente en las regiones Chorotega, Central Occidental, Central Sur, Brunca, Huetar Atlántica y Pacífico Central, siendo la provincia de San José la que concentra la mayor superficie sembrada, con aproximadamente 30.867,7 hectáreas, representando el 36,7% del total nacional (Vignola et al., 2018).

En conclusión, el café es un elemento estratégico para la competitividad en los mercados locales e internacionales y además se considera una parte fundamental de la economía costarricense.

Cosecha y procesamiento.

La recolección del café en Costa Rica es una labor que combina tradición, técnica y un compromiso profundo con la calidad y la sostenibilidad. El proceso de cosecha es manual y selectivo, lo que permite garantizar que solo se recojan las cerezas completamente maduras, esenciales para obtener un café de alta calidad (Instituto del Café de Costa Rica [ICAFFE], 2025).

En la región de Tres Ríos, ubicada en la provincia de Cartago, la cosecha se lleva a cabo principalmente entre los meses de octubre y febrero, ajustándose a las características geográficas y climáticas de la zona (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2022).

El proceso de producción del café en Costa Rica comienza con la recolección manual de las cerezas maduras, seguida de su despulpado, fermentación y lavado. Estas etapas son fundamentales para preservar las cualidades únicas del grano y requieren de un manejo meticuloso y especializado (Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAG], 2018).

Además, los productores costarricenses adoptan prácticas sostenibles, como el manejo adecuado del agua y el tratamiento responsable de los desechos líquidos, lo que demuestra un compromiso genuino con la protección del medio ambiente (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza [CATIE], 2025).

En resumen, en Costa Rica, y especialmente en Tres Ríos, la recolección de café es un proceso que combina técnica, sostenibilidad y tradición. Estos componentes no solo benefician a los productores, sino que también enriquecen la experiencia de los consumidores de una taza de café local.

Ilustración 2

Procesamiento del café



Fuente: Hernández. (2024, 9 abril)

Beneficiado y almacenamiento.

En esta etapa, el café es secado al sol o mediante secadoras mecánicas hasta alcanzar una humedad óptima del 10-12%. Luego, se somete al beneficiado seco, donde se eliminan las capas restantes del grano (pergamino y cascarilla), se clasifica por tamaño y densidad, y se selecciona mediante procesos manuales o electrónicos para garantizar calidad uniforme (ICAFFE, 2022).

Una vez que el café verde es procesado para su beneficio y está listo para ser almacenado en sacos de yute o en contenedores GrainPro en bodegas especialmente diseñadas que controlan la humedad y tienen una buena ventilación; de esta manera se previenen fermentaciones indeseadas y se conservan las características de su aroma antes de ser enviado al puerto para su exportación.

Es verdaderamente inspirador cómo los cultivadores de café combinan métodos tradicionales y nuevas ideas contemporáneas para producir café de alta calidad. Esto no solo beneficia a los agricultores, sino que también permite que los amantes del café disfruten de sabores cuidadosamente cultivados desde la cosecha hasta la preparación en la taza. En un mundo que cada vez valora más la sustentabilidad y la excelencia, el proceso en Costa Rica se destaca como un ejemplo notable de eficiencia y compromiso en la industria cafetera.

Ilustración 3

Almacenamiento del café



Fuente: Café. (2020, 25 mayo)

Particularidades de la zona de Tres Ríos.

La región de Tres Ríos, ubicada en el cantón de La Unión, en la provincia de Cartago, Costa Rica, es una de las zonas cafetaleras más antiguas y reconocidas del país. Esta área destaca por sus condiciones agroclimáticas ideales para el cultivo del café, con altitudes que oscilan entre los 1.200 y 1.650 metros sobre el nivel del mar, suelos volcánicos ricos en nutrientes, temperaturas promedio de 18 a 22 °C y una pluviosidad bien distribuida a lo largo del año (Instituto del Café de Costa Rica, 2023).

Gracias a estas características, el café de Tres Ríos ha sido históricamente considerado uno de los más finos y balanceados de Costa Rica, reconocido por su acidez brillante, cuerpo medio y sabor dulce con notas florales y frutales (ICAFFE, 2023). Por eso, se le ha apodado el “Bordeaux del café costarricense”, en referencia a la fama mundial de los vinos franceses de Bordeaux, conocidos por su calidad y tradición.

Retos actuales.

A pesar de sus grandes ventajas, la zona llega a enfrentar diversos desafíos en su desarrollo cafetalero, los cuales son:

Presión urbana y pérdida de tierras agrícolas.

La expansión residencial y comercial del Gran Área Metropolitana ha desplazado parte de la producción cafetalera. Muchos cafetales han sido sustituidos por urbanizaciones, afectando tanto la oferta de tierra cultivable como el paisaje rural (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2021).

Escasez de mano de obra.

El envejecimiento de los agricultores, la migración de jóvenes hacia otras actividades laborales, y la disminución de trabajadores temporales para la recolección, han dificultado mantener una producción estable en la zona (ICAFFE, 2022).

Cambio climático.

La variabilidad climática ha generado cambios en los patrones de lluvia, aumento de plagas y enfermedades como la roya, y alteración en los ciclos de floración y cosecha. Esto representa un desafío técnico y económico para los caficultores (Programa Estado de la Nación, 2022).

Competencia internacional.

El sector del café en el ámbito global es altamente competitivo; los precios varían continuamente y la presión de los competidores es intensa en todo el mundo. Esto genera una

crecientemente necesidad de eficiencia y de ofrecer productos diferenciados certificados que respaldan prácticas sustentables.

Oportunidades.

A pesar de estos desafíos, hay muchas oportunidades para volver a impulsar y fortalecer la caficultura en la zona.

Producción de cafés diferenciados y especiales.

El café de Tres Ríos cuenta con un perfil sensorial altamente valorado en los mercados gourmet internacionales. Esto permite a productores enfocarse en nichos de mercado de alto valor agregado, como cafés orgánicos, de origen único o certificados por prácticas sostenibles (ICAFFE, 2023).

Apoyo institucional y tecnológico.

Organismos como ICAFFE, el MAG, y empresas como Cafinter, brindan apoyo técnico, formación y tecnologías como riego por goteo, nuevas variedades resistentes y trazabilidad digital (La República, 2025). Estos avances permiten enfrentar mejor el cambio climático y también a producir más con menos esfuerzo.

Turismo rural y agroturismo

La cercanía de Tres Ríos con San José y Cartago, junto con su belleza escénica, la convierten en un lugar atractivo para el desarrollo del turismo rural cafetalero. Fincas podrían diversificar ingresos ofreciendo tours, catas de café y experiencias culturales (ICT, 2021).

Los consumidores están cada vez más interesados en productos que sean éticos y respetuosos del medio ambiente. Certificaciones como Rainforest Alliance, USDA Organic, y Comercio Justo puedan brindar ventajas significativas a los productores locales al ayudarles a destacarse en el mercado.

Exportación

Se entiende como exportación el proceso en el cual un país vende y envía productos o servicios a otro país, con la intención de obtener ingresos, aprovechar sus ventajas competitivas y robustecer su economía. De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2024), la exportación implica la transferencia de bienes y servicios producidos en un país hacia residentes de otro, convirtiéndose en un componente esencial de la balanza de pagos y un motor clave del crecimiento económico. En este sentido, la exportación fomenta la expansión del comercio

internacional y la inserción de las economías en los mercados globales, al permitir un mayor flujo de capitales y conocimiento entre naciones.

Asimismo, Czinkota y Ronkainen (2022) destacan que la exportación representa una estrategia de internacionalización empresarial que posibilita el acceso a nuevos consumidores, la diversificación de riesgos y el incremento de la competitividad. No obstante, su éxito depende del cumplimiento de normativas internacionales, de la capacidad de adaptación a las exigencias del mercado externo y del fortalecimiento de la calidad del producto. En concordancia, la Organización Mundial del Comercio (WTO, 2023) señala que la exportación no se limita al envío físico de mercancías, sino que también implica la participación en cadenas globales de valor, donde las empresas contribuyen en diferentes etapas del proceso productivo y se benefician del intercambio comercial mundial.

Proceso de Exportación del Café.

La venta de café desde Costa Rica es un procedimiento meticuloso que se lleva a cabo especialmente en áreas como Tres Ríos para asegurar la excelencia del producto y cumplir con los estándares locales y globales. Además de garantizar la trazabilidad del café desde su origen hasta que llega al consumidor final se detallan las fases clave de este proceso y las entidades relevantes a nivel nacional e internacional involucradas en el mismo.

Etapas del proceso de exportación.

El proceso de exportación comprende una serie de etapas fundamentales que aseguran que los productos cumplan con los requisitos legales, comerciales y de calidad para ingresar a mercados internacionales. Estas fases incluyen la planificación estratégica de la exportación, la identificación de mercados objetivos, el cumplimiento de normativas aduaneras y sanitarias, la preparación logística de la carga, la documentación requerida y la entrega final al comprador extranjero (Cámara de Exportadores de Costa Rica, 2022; Martínez, 2020). Cada etapa es crucial para garantizar la eficiencia del proceso, minimizar riesgos y fortalecer la competitividad de la empresa en el mercado global. Además, la implementación de prácticas sostenibles y la trazabilidad del producto se han convertido en factores determinantes para acceder a segmentos de mercado que valoran calidad y responsabilidad social (Cámara de Exportadores de Costa Rica, 2022).

Trámites aduanales y documentación.

La exportación implica llevar a cabo diferentes trámites y diligencias documentales:

- Certificado fitosanitario (CFS).

- Certificados de procedencia (si es necesario).
- Certificaciones de sostenibilidad o calidad como Rainforest Alliance u Orgánico

USDA.

Estos documentos son gestionados por la empresa exportadora, en coordinación con agentes aduanales y mediante plataformas digitales como TICA (Tecnología de Información para el Control Aduanero) y VUCE 2.0 (Ventanilla Única de Comercio Exterior), administradas por la Dirección General de Aduanas y la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER, 2022).

El procedimiento para enviar productos al extranjero es una parte fundamental del comercio internacional y puede resultar abrumador debido a la cantidad de trámites y documentos que se deben gestionar en muchas ocasiones. Desde la elaboración de la factura comercial hasta la obtención de certificados de sostenibilidad; todos estos pasos resaltan lo complejo y relevante que es cumplir tanto con las normativas locales como internacionales. Estas medidas no solo garantizan la calidad y seguridad adecuada del producto exportado; sino que también preservan la buena reputación del país exportador.

Es fascinante observar cómo compañías como Cafinter realizan estas gestiones en colaboración con agentes aduaneros y plataformas digitales como TICA. Trabajar en conjunto en estos procedimientos es crucial para permitir que los productos circulen sin contratiempos en un mercado cada vez más competitivo. La digitalización a través de plataformas como TICA ha representado un avance significativo al agilizar y abaratar todo el proceso, mientras también se encarga de disminuir errores y complicaciones. Es relevante destacar la importancia de los sellos de sostenibilidad y calidad como Rainforest o USDA Organic en respuesta al crecientemente interés de las personas por alimentos que no solo sean deliciosos sino también producidos de forma responsable; esto favorece al consumidor e impulsa prácticas agrícolas más éticas y sostenibles.

Requisitos y Normativa de Exportación.

Exportar café no se trata únicamente de enviar los granos al extranjero; implica cumplir una serie de normativas y requisitos tanto en Costa Rica como en otros países. Para que una empresa como Cafinter pueda exportar café a Estados Unidos debe cumplir con las leyes y regulaciones del gobierno costarricense y también seguir las normativas establecidas por entidades como la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA) y el Departamento de Agricultura (USDA).

Además, existían algunas certificaciones adicionales que no eran requeridas pero que podían hacer que la empresa se destacara en el mercado global y ganara la confianza de los clientes potenciales.

Normativa nacional: leyes y reglamentos sanitarios.

En Costa Rica, la producción y venta de café están supervisadas por diversas entidades gubernamentales importantes como el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), el Servicio Fitosanitario del Estado (SFE), el Instituto del Café de Costa Rica (ICAFE) y el Ministerio de Salud.

Una de las normativas más importantes es la Ley 2762 referente a la Comercialización del Café; esta ley establece las pautas para la producción y venta de los granos de café. Así mismo, se encuentra la Ley 7554 también conocida como la Ley Orgánica del Ambiente la cual regula cómo preservar nuestro entorno promoviendo prácticas agrícolas sustentables como el uso responsable de productos químicos en la agricultura y el cuidado del suelo.

El Servicio Fitosanitario del Estado (SFE), adscrito al MAG, es la entidad encargada de emitir los certificados fitosanitarios requeridos para la exportación. Estos garantizan que los productos agrícolas, como el café, estén libres de plagas y enfermedades que pudieran representar un riesgo para el país importador (SFE, 2023).

Por su parte, el ICAFE tiene la función de registrar las exportaciones de café, supervisar los procesos de beneficiado, y promover la calidad del producto. Además, colabora con el SFE en el cumplimiento de normas técnicas nacionales e internacionales (ICAFE, 2022).

Normativa estadounidense: FSMA, FDA, USDA Organic Regulations.

Para que el café de Costa Rica pueda ser vendido en los Estados Unidos, es necesario que cumpla ciertos requisitos establecidos por las autoridades federales estadounidenses como la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA). Esta agencia exige que las instalaciones en el extranjero que procesan alimentos destinados a ser exportados a EE. UU se registren de acuerdo con la Ley de Modernización de la Inocuidad Alimentaria (FSMA).

La FSMA, promulgada en 2011, transforma el enfoque de la FDA hacia la inocuidad alimentaria, pasando de una postura reactiva a una preventiva. Esta ley exige a los exportadores que implementen planes de seguridad alimentaria basados en análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP), así como programas de verificación de proveedores extranjeros (Foreign Supplier Verification Program, FSVP) (FDA, 2020).

En el caso de cafés orgánicos, también es necesario cumplir con las regulaciones del USDA Organic Program, administrado por el Departamento de Agricultura de EE. UU. Esta normativa establece que los productos orgánicos deben ser cultivados sin pesticidas sintéticos, fertilizantes químicos ni organismos genéticamente modificados. Además, exige una certificación orgánica válida emitida por un organismo acreditado (USDA, 2021).

Certificaciones voluntarias (Fair Trade, orgánicos, etc.).

Además de cumplir las normativas legales, varias empresas de café optan por obtener certificaciones voluntarias para acceder a segmentos de mercado más especializados que valoran el impacto social y ambiental de sus compras.

Una de las certificaciones más reconocidas es Fair Trade (Comercio Justo), la cual garantiza que los productores reciben un precio mínimo por su café, mejores condiciones laborales y prácticas agrícolas sostenibles. Esta certificación promueve el desarrollo comunitario y la equidad comercial (Fair Trade International, 2023).

Una certificación relevante es la de café orgánico; por ende, cumple rigurosos estándares nacionales e internacionales en el uso de insumos agrícolas; como se mencionó anteriormente Costa Rica cuenta con el MAG el ente encargado de garantizar el cumplimiento de estas regulaciones y colaborar con organizaciones certificadoras autorizadas como Eco-LOGICA.

- Rainforest Alliance respalda métodos agrícolas sustentables que protegen la diversidad biológica y contribuyen al bienestar de los agricultores.
- UT Certified ahora forma parte de Rainforest Alliance y se enfoca en la trazabilidad y la responsabilidad social en la producción.
- La certificación de la huella de carbón es cada vez más importante para aquellos que se preocupan por los efectos del cambio climático en nuestro planeta.

Estas certificaciones posibilitan que compañías como Cafinter puedan asegurar no solo la calidad y la sustentabilidad de sus productos, sino además sobresalir en un mercado global cada vez más desafiante.

Instituciones Nacionales de apoyo al sector cafetalero

El sector cafetalero en Costa Rica cuenta con diversas instituciones nacionales que brindan apoyo técnico, regulatorio y de desarrollo, para fortalecer la competitividad del café en los mercados nacionales e internacionales. La colaboración entre estas entidades permite mejorar la calidad, la sostenibilidad y la trazabilidad del producto, así como facilitar su acceso a mercados

internacionales exigentes. Este respaldo institucional contribuye al crecimiento del sector y al fortalecimiento de los productores, promueve prácticas que consolidan al café costarricense como un producto confiable y de alto valor en el mercado global (ICAFE, s.f.; MAG, s.f.; SFE, s.f.).

Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)

Se dedica a desarrollar estrategias que respalden a los productores agropecuarios para impulsar las exportaciones agrícolas y garantizar la salud de los cultivos vegetales mientras busca incrementar la eficiencia en la producción de café.

Servicio Fitosanitario del Estado (SFE)

Adscrito al MAG, este órgano emite los certificados fitosanitarios requeridos para exportar café, verificando que el producto esté libre de plagas y enfermedades que puedan representar riesgo fitosanitario en destino (SFE, 2023).

Instituto del Café de Costa Rica (ICAFE)

Supervisa la trazabilidad, calidad y estadística del café. También verifica las exportaciones mediante su plataforma SICAFE (ICAFE, 2023).

Organismos de supervisión sanitaria y aduanera

En el comercio internacional, los entes de control sanitario y aduanero son fundamentales porque aseguran que la salud pública esté protegida y que las leyes se cumplan durante el intercambio de mercancías. Con el propósito de garantizar la seguridad y prevenir riesgos para la población, la supervisión sanitaria se enfoca en regular productos como alimentos, medicamentos y materias primas.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022), la existencia de sistemas de control sanitario eficaces permite reducir la propagación de enfermedades y mantener la confianza de los consumidores en los mercados internacionales.

Por otro lado, los organismos aduaneros tienen la responsabilidad de supervisar y promover el comercio internacional a través de la recaudación tributaria, la inspección de mercancías delicadas y la prevención del contrabando. La Organización Mundial de Aduanas (OMA, 2021) destaca que su función va más allá de la gestión tributaria, al incluir la protección de la propiedad intelectual y el control de bienes peligrosos.

FDA (Food and Drug Administration)

Exige que todo establecimiento que exporte alimentos a EE. UU. esté registrado. Además, regula el cumplimiento de la Ley de Modernización de la Inocuidad Alimentaria (FSMA), que exige planes de seguridad alimentaria y registros precisos (FDA, 2023).

USDA (United States Department of Agriculture)

A través de su programa USDA Organic, certifica el cumplimiento de prácticas orgánicas para exportadores que venden café bajo esa etiqueta (USDA, 2023).

CBP (Customs and Border Protection)

La CBP es la agencia responsable del control aduanal de ingreso en Estados Unidos, requiere información anticipada de la carga, inspecciona documentos y asegura que las importaciones cumplan con normativas sanitarias y comerciales (CBP, 2023). Este fragmento evidencia la colaboración entre entidades nacionales e internacionales en la exportación del café, donde cada organización cumple un rol específico que garantiza calidad y legalidad del producto. Costa Rica, a través de sus instituciones, demuestra un compromiso con el desarrollo del sector cafetalero, tanto en producción como en aspectos técnicos y normativos. Esta cooperación permite que el café cumpla con los estándares de organismos internacionales como la FDA, USDA y CBP, para fortalecer su reputación y competitividad en el mercado global, además de resaltar la importancia de la trazabilidad y la transparencia en toda la cadena de exportación, aspectos fundamentales para acceder a mercados que valoran productos sostenibles y de alta calidad.

Aranceles e Impuestos

El comercio global del café se encuentra regulado por normativas en relación con aranceles e impuestos tanto en el país de origen como en el país hacia dónde va destinada la mercancía. Para empresas como Cafinter resulta fundamental comprender y acatar estas disposiciones para mantener su competitividad y garantizar que sus operaciones en mercados internacionales como Estados Unidos sean rentables y que no sucedan contratiempos.

Aranceles aplicables a exportaciones de café.

Costa Rica es parte de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y tiene acuerdos comerciales favorables que facilitan la exportación de productos agrícolas como el café. Específicamente al exportar a Estados Unidos se ajustan al Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y la República Dominicana (CAFTA-DR), que regula principalmente el comercio bilateral.

Este tratado establece que el café costarricense ingresa al mercado estadounidense libre de aranceles, siempre que cumpla con las reglas de origen establecidas. Esto significa que el café debe ser completamente producido y procesado en Costa Rica o en alguno de los países parte del acuerdo. El capítulo 3 del CAFTA-DR detalla las normas específicas de origen para productos agrícolas, incluyendo el café (Oficina del Representante de Comercio de los EE. UU., 2022).

Es importante mencionar que, aunque los aranceles están eliminados bajo este acuerdo, los exportadores aún deben realizar el procedimiento de declaración aduanera mediante el Sistema de Tecnología de Información para el Control Aduanero (TICA) del Ministerio de Hacienda de Costa Rica, en el cual se especifica la clasificación arancelaria del producto, usualmente bajo el código HS 0901 (Café, incluso tostado o descafeinado) (Ministerio de Hacienda, 2023).

Impuestos y tasas relacionados

En Costa Rica la mayoría de las exportaciones están libres del impuesto sobre el valor agregado (IVA) y otros impuestos directos; sin embargo, existen ciertos tributos y tasas administrativas que empresas como Cafinter deben considerar en el proceso de exportación.

Exoneraciones aplicables a las exportaciones

La Ley del Impuesto sobre el Valor Agregado (Ley N.º 9635) establece que las exportaciones de bienes están gravadas a una tasa del 0%, lo cual permite a las empresas exportadoras aplicar créditos fiscales sobre las compras relacionadas con sus exportaciones, fortaleciendo su flujo de caja y reduciendo su carga tributaria (Ministerio de Hacienda, 2023).

Las ventas de café en Costa Rica no están gravadas ni por el Impuesto de Ventas ni por los impuestos selectivos de consumo de acuerdo con las leyes actuales en el país.

Si bien no existen impuestos directos por la exportación de productos fuera del país, sí existen ciertas tarifas y gastos asociados con los trámites administrativos y servicios necesarios en este proceso. En concreto, podría requerirse el pago por los siguientes conceptos:

- Los servicios de aduanas incluyen la revisión de documentos y la inspección física de los productos.
- Certificaciones de salud y fitosanitarias que son otorgadas por el Servicio Fitosanitario del Estado (SFE) y el ICAFE.
- Servicios de inspección y recolección de muestras para asegurar la calidad del producto; es necesario cuando el cliente lo solicita o cuando se precisa obtener una certificación internacional para los granos.

Es fundamental tener en cuenta los costos bancarios relacionados a la gestión de cartas de crédito y seguros de exportación al exportar productos. Además de estos gastos financieros directos también es relevante considerar los pagos destinados a servicios logísticos y agentes aduaneros que influyen significativamente en el costo total de la exportación, aunque no se clasifiquen como impuestos explícitos.

Logística y Gestión del Café para Exportación

La logística global es fundamental para garantizar la competitividad del café de Costa Rica en los mercados internacionales. Es crucial gestionar adecuadamente el transporte y mantener las condiciones ambientales durante el envío para preservar la calidad del producto y asegurar la satisfacción del cliente. Para una compañía exportadora como Cafinter, contar un sistema logístico eficaz implica no solo elegir el medio de transporte adecuado, sino también velar por el control de la temperatura, humedad y manipulación en toda la cadena de exportación.

Logística de Transporte

La logística de transporte constituye un componente esencial en la cadena de exportación, ya que asegura que los productos lleguen a su destino en condiciones óptimas, cumpliendo con los tiempos y normas requeridas. Incluye la planificación, organización y control de movimientos de carga desde el lugar de producción hasta los mercados internacionales, considerando aspectos como almacenamiento, embalaje y distribución. Una gestión eficiente de la logística de transporte contribuye a reducir costos, minimizar riesgos y garantizar la calidad del producto, aspectos críticos para mantener la competitividad en el comercio internacional (Ballou, 2020; Christopher, 2016).

Medios de transporte

Los medios de transporte son esenciales en la logística de exportación, ya que determinan la rapidez, seguridad y costo del traslado de mercancías hacia los mercados internacionales. Pueden clasificarse en terrestres, marítimos y aéreos, cada uno con ventajas y limitaciones según la naturaleza del producto, la distancia y los requerimientos del mercado. La elección adecuada del medio de transporte influye directamente en la eficiencia logística, la conservación de la calidad del producto y la competitividad de la empresa en el comercio global (Ballou, 2020; Chopra & Meindl, 2019).

Transporte Terrestre.

Es el primer eslabón logístico, utilizado para llevar el café desde la planta de producción (en este caso, en Tres Ríos) hacia puertos o aeropuertos. Este transporte debe realizarse con

vehículos acondicionados para preservar las condiciones del café y evitar la contaminación o exposición a humedad (Cámara de Exportadores de Costa Rica, 2023).

Transporte Marítimo.

Es el más común para exportaciones de café a gran escala, ya que ofrece tarifas más económicas por volumen transportado. El café se transporta usualmente en contenedores de 20 o 40 pies, y es el medio preferido para mercados como Estados Unidos, especialmente los puertos de Houston, Nueva Orleans o Nueva York, con tiempos de tránsito de entre 10 y 20 días (PROCOMER, 2023).

Transporte Aéreo.

Utilizado principalmente cuando se requiere entregar pequeños volúmenes en tiempos muy cortos, como en el caso de muestras comerciales, café de especialidad de alto valor o pedidos urgentes. Aunque es el medio más costoso, ofrece rapidez y seguridad (International Trade Centre, 2021).

Selección del medio según volumen, destino y costos.

La elección del método de envío de un paquete se basa en diversos aspectos como el tiempo disponible para la entrega y su costo asociado; además del tamaño del paquete y las condiciones del mercado de destino.

Enviar grandes cantidades de mercancía, como más de 10 toneladas, el transporte marítimo generalmente es la opción más económica debido a que facilita la agrupación de múltiples unidades en un solo envío y reduce los costos.

Cuando se habla de enviar café de especialidad que tiene un valor más alto por unidad y normalmente menor volumen necesario para llegar a tiempo a ferias o eventos importantes el envío aéreo podría ser la mejor opción.

Las decisiones logísticas también consideran el punto de entrega (INCOTERMS) negociado con el comprador: si el vendedor se encarga de la logística hasta el destino final (DDP), deberá elegir el medio más eficiente y seguro; si el comprador recoge en puerto (FOB), el exportador solo se responsabiliza hasta el puerto costarricense (ITC, 2021).

Además, es necesario considerar todos los gastos logísticos involucrados como el transporte nacional terrestre y marítimo interno; así como también el almacenaje en bodega y las tarifas de aduana relacionadas con el manejo de la mercancía en puerto. De hecho, una gestión logística completa y estratégica puede representar una ventaja competitiva significativa para Cafinter.

Control de temperatura y condiciones ambientales.

La calidad del café puede deteriorarse significativamente si no se controla adecuadamente la temperatura, la humedad y la ventilación durante el almacenamiento y transporte. El café verde (sin tostar) es altamente higroscópico, lo que significa que absorbe fácilmente humedad del ambiente, lo cual puede provocar desarrollo de moho, pérdida de aroma y formación de micotoxinas (FAO, 2020).

Para evitar estos problemas, es recomendable considerar algunas medidas importantes:

- Utiliza recipientes ventilados para que el aire circule y evite la condensación al transportar café en sacos de yute por mar.
- Es conveniente utilizar envases especializados como las bolsas GrainPro que son herméticas y aseguran la protección del grano contra la humedad y los insectos tanto en el almacenamiento como en el transporte a nivel internacional.
- Es crucial controlar la temperatura y la humedad relativa mediante dispositivos digitales de registro en el caso de cafés especiales o microlotes de gran valor para garantizar la calidad en todo momento.
- Almacenamiento en bodegas controladas previo al embarque, el café debe conservarse en condiciones secas, con temperaturas constantes entre 15 y 25 °C y una humedad relativa inferior al 65 % (ICO, 2022).

Una logística deficientemente controlada en términos ambientales puede resultar en pérdidas económicas considerables y dañar la reputación de la empresa; esto es especialmente crítico en mercados de alta gama como el estadounidense donde los clientes aprecian profundamente la trazabilidad y excelencia del producto ofrecido.

Empaque y Etiquetado

El envase y la etiquetación desempeñan un rol fundamental en la exportación de café ya que no solo contribuyen a preservar la calidad del producto sino también garantizan el cumplimiento de las normativas vigentes y mejoran la percepción del café en el mercado de destino al facilitar su rastreo y seguimiento preciso. Para Cafinter resulta crucial utilizar materiales y técnicas de embalaje que satisfagan los estándares técnicos y normativos internacionales al exportar café hacia Estados Unidos; asimismo es necesario que estos elementos añadan valor a la imagen de marca para generar confianza entre los consumidores.

Tipos de embalaje y envases según tipo de café y exigencias del mercado

Los envases utilizados para el café pueden variar según el tipo de café (verde o tostado), la forma en que se comercializa y las preferencias de los clientes. En el caso de las exportaciones de café existen tres niveles distintos de empaquetado, son los siguientes:

Empaque primario

En este nivel de la cadena de suministro del café interactúan los envases directos del producto final como las bolsitas para el café molido o tostado que utilizan materiales diseñados para preservar su frescura y calidad frente al oxígeno y la humedad; por ejemplo, las bolsitas laminadas con válvula unidireccional comúnmente empleadas en cafés *premium*.

Empaque secundario

Agrupar diferentes conjuntos del envase principal, tales como cajas de cartón ondulado que puedan albergar 10 o 20 bolsas cada una. Las cajas deben ser sólidas para permitir su manejo y transporte sin ocasionar daños al contenido.

Embalaje terciario

Utilizado en la logística internacional (sacos de yute, polipropileno, *big bags* o contenedores metálicos). En el caso del café verde, se emplean tradicionalmente sacos de yute de 69 o 70 kg, aunque muchas exportadoras ahora los combinan con *liner* herméticos tipo GrainPro para asegurar una protección adicional contra humedad y contaminación (International Trade Centre, 2021).

El uso de materiales sostenibles y reciclables se ha convertido en un valor agregado en el comercio internacional. El mercado estadounidense, particularmente el de cafés de especialidad, valora los empaques que reducen el impacto ambiental y ofrecen facilidad de reciclaje o reutilización (PROCOMER, 2022).

Normas internacionales de etiquetado

Para promocionar café en los Estados Unidos de América se requiere que la etiqueta del producto cumpla las normativas específicas establecidas por las agencias federales pertinentes como la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA). En el caso de café orgánico es necesario cumplir también con las regulaciones del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA).

Requisitos de la FDA

La FDA exige que todo alimento importado contenga la siguiente información en inglés, de manera visible (FDA, 2023):

- Nombre del producto
- Cantidad neta (peso o volumen)
- Lista de ingredientes (si aplica)
- Información nutricional (en productos elaborados como café molido con saborizantes)
 - Nombre y dirección del fabricante o importador
 - País de origen (por ejemplo, Product of Costa Rica)
 - Fecha de vencimiento o consumo preferente, si corresponde

Además de esto es importante que la etiqueta sea clara y honestamente escrita. Se debe evitar cualquier afirmación que pudiera haber sido falseada o que confunda a las personas. También debe asegurarse de cumplir las normas de estilo y de fácil lectura que establece la Ley de Etiquetado de Alimentos Justos y Precisos (FPLA).

Requisitos del USDA (Orgánicos)

Si el producto cuenta con la certificación USDA Organic, debe incluir el sello oficial y la información del organismo certificador. El uso del sello está estrictamente regulado y solo puede utilizarse si al menos el 95% de los ingredientes cumple con los estándares orgánicos del USDA (USDA, 2021).

Trazabilidad y rotulado informativo

La trazabilidad en la exportación de café es crucial para conocer el origen del producto y los procesos de calidad aplicados en cada fase de producción. Se comunica esta información mediante el etiquetado informativo que no solo cumple normativas legales, sino que también añade valor para los consumidores, en particular en el ámbito del café de alta calidad.

Uno de los elementos frecuentes en el etiquetado para garantizar una trazabilidad efectiva es:

- El conjunto de producción
- La fecha en la que se recoge y procesa
- La ubicación de procedencia y la elevación
- El proceso de beneficio del café (ya sea lavado o natural)

- El nombre del productor o finca
- Las certificaciones que posee el café pueden incluir aspectos como ser orgánico o provenir del comercio justo y ser neutro en carbonos.

Muchos importadores y tostadores estadounidenses exigen esta información como parte del compromiso con la transparencia y la sostenibilidad, ya que permite establecer conexiones entre consumidores y productores. Adicionalmente, tecnologías como códigos QR y plataformas de trazabilidad digital están siendo incorporadas para mejorar la visibilidad de la cadena de suministro (ICO, 2022).

Estrategias de Mejora Competitiva en la Exportación de Café

En la actualidad en el ámbito del comercio internacional del café las compañías exportadoras se encuentran ante el desafío de destacar en mercados altamente competitivos y exigentes como el estadounidense, para lograrlo es crucial implementar estrategias que potencien su competitividad centrándose en la innovación y en brindar un valor añadido superior asimismo resulta fundamental obtener certificaciones que avalen la sustentabilidad y calidad del producto y sacar el máximo provecho posible a la tecnología en todas las etapas de la producción y distribución. Estas actividades no solo contribuyen a mejorar la calidad del café, sino que también fortalecen la reputación de la marca, facilitan la entrada en nuevos mercados y mejoran las negociaciones con compradores internacionales.

Innovación y valor agregado

La evolución en el ámbito del café ya no se consideraba una elección opcional; es más bien una exigencia para poder destacar en mercados internacionales tan competitivos como el estadounidense hoy en día. Estos cambios no solo requieren perfeccionar la calidad del producto sino también descubrir nuevas estrategias innovadoras en el envasado del producto y la trazabilidad de este; además es necesario adaptar los modelos empresariales y establecer una conexión directa más eficientes y cercanas con los consumidores.

Una de las formas más efectivas de agregar valor al café es mediante la especialización en cafés diferenciados o de origen, que responden a un nicho de mercado dispuesto a pagar más por calidad, historia y sostenibilidad. De acuerdo con la Organización Internacional del Café (OIC), “el café de especialidad está captando una creciente cuota de mercado en países desarrollados, ya que los consumidores valoran la experiencia sensorial y la trazabilidad del producto” (International Coffee Organization, 2020, p. 12).

Así mismo, el tostado en origen, el empaque ecológico, y las marcas propias son estrategias de diferenciación que permiten al exportador mantener mayor control sobre la cadena de valor y aumentar sus márgenes de ganancia (Pérez & Salazar, 2019, párr. 8).

En Costa Rica, muchas empresas como Cafinter pueden beneficiarse de estas estrategias si desarrollan propuestas únicas centradas en la historia local del café de Tres Ríos, una zona reconocida por su altitud y perfil sensorial suave. Como afirma ICAFE (2021), “el origen geográfico y las características sensoriales distintivas del café costarricense son activos valiosos que deben comunicarse eficazmente al mercado internacional” (p. 22).

Certificaciones de sostenibilidad y calidad

Las certificaciones son muy importantes para destacar en mercados como el de Estados Unidos debido al creciente interés de consumidores y empresas por productos que aseguren sustentabilidad y calidad ética en su fabricación y distribución. Entre las certificaciones más reconocidas se encuentran Fair Trade (Comercio Justo), USDA Organic (Orgánico por el Departamento de Agricultura de Estados Unidos), Rainforest Alliance (Alianza del Bosque Lluvioso) y la práctica de Certificación C.A.F.E de Starbucks.

Estas certificaciones no solo abren puertas comerciales, sino que también generan confianza en los compradores. Según un estudio de la FAO, “las certificaciones permiten acceder a nichos de mercado con mayor poder adquisitivo y brindan ventajas reputacionales frente a competidores que no poseen tales estándares” (FAO, 2020, p. 37).

En el caso de exportaciones a EE. UU., las certificaciones como USDA Organic o aquellas avaladas por la FDA representan también un requisito técnico en algunos segmentos del *retail*. Además, la tendencia hacia el consumo responsable ha llevado a que más del 40% del café importado por EE. UU. tenga algún tipo de certificación (Panhuysen & Pierrot, 2018, p. 25).

Para compañías como Cafinter es beneficioso obtener certificaciones no solo para aumentar su competitividad sino también para mantenerse al día en las tendencias globales y fortalecer su imagen corporativa; además de abrir oportunidades para establecer alianzas estratégicas con importadores y cadenas de distribución que buscan cumplir con dichos estándares.

Uso de tecnología en la cadena de valor

Incorporar tecnología en todas las etapas de la producción de café es fundamental para mantener la competitividad desde el cultivo hasta su disfrute por parte del consumidor final. Esto abarca desde el uso de herramientas avanzadas en agricultura hasta sensores que monitorean la

humedad y los procesos de fermentación; además de plataformas basadas en *blockchain* que brindan información detallada sobre el origen preciso de cada grano adquirido.

El uso de tecnología en procesos de beneficiado permite mayor uniformidad en la calidad del grano, y sistemas de secado automatizado o almacenamiento en atmósferas controladas reducen pérdidas por humedad o fermentación no deseada. De acuerdo con Bárcena et al. (2020), “la modernización tecnológica en la agroindustria cafetalera incrementa la eficiencia y reduce la variabilidad de los productos, aspectos clave para competir en mercados de alta calidad” (p. 53).

Además, tecnologías como códigos QR en el empaque brindan al consumidor información directa sobre el productor, las condiciones de cultivo y certificaciones, para crear un vínculo más fuerte y transparente con el consumidor. Esta trazabilidad digital se ha convertido en una ventaja comparativa clave: “El acceso a datos confiables a lo largo de la cadena permite tomar decisiones estratégicas y responder a las demandas del mercado internacional con mayor agilidad” (World Bank Group, 2021, p. 40).

Para compañías en Costa Rica como Cafinter, la inversión en tecnología puede ser clave para perfeccionar sus métodos agrícolas. Esto les permitirá disminuir gastos a largo plazo y permanecer competitivas en mercados donde la transparencia juega un papel crucial.

Modelos de Internacionalización

Ampliar las actividades a nivel internacional es una estrategia fundamental para que las empresas del ámbito agrícola puedan aumentar su competitividad y mitigar riesgos en diversos mercados al mismo tiempo que mejoran sus beneficios económicos; tal como lo está llevando a cabo Cafinter. En el caso particular de Cafinter en Tres Ríos, una región reconocida por su erradicación en la producción cafetalera y la excelencia de sus granos resulta crucial que esta expansión se lleve a cabo de forma meticulosa y gradual pensando en el futuro a largo plazo. Por lo tanto, podrán consolidarse firmemente en un mercado altamente competitivo como Estados Unidos sin descuidar su herencia ni arriesgar la sostenibilidad del proceso.

Etapas y rutas de expansión comercial

Según el modelo de Uppsala, el proceso de internacionalización de una empresa sigue una lógica de incremento progresivo en el grado de compromiso con los mercados extranjeros. Este modelo establece que las empresas suelen iniciar sus actividades internacionales mediante exportaciones indirectas, evolucionando hacia exportaciones directas y posteriormente hacia formas más complejas de entrada como joint ventures o filiales (Johanson & Vahlne, 1977, p. 26).

En el caso de Cafinter, una buena opción a corto plazo sería enfocarse en la exportación directa, trabajando con intermediarios locales o socios logísticos en Estados Unidos para reducir los riesgos iniciales. Dado que el café de Tres Ríos posee un perfil sensorial distintivo y una fuerte reputación por su origen, la empresa tiene la posibilidad de consolidar su presencia en nichos de mercado como cafés de especialidad, orgánicos o certificados, que son muy demandados por el consumidor estadounidense (ICAFE, 2021, p. 22).

Adicionalmente, las rutas de internacionalización también pueden seguir un enfoque regional, iniciando con mercados cercanos o culturalmente similares. En este sentido, Estados Unidos representa un destino estratégico, no solo por su proximidad geográfica, sino también por su relevancia como el mayor importador de café del mundo y su afinidad con los valores de sostenibilidad y comercio justo, ampliamente promovidos por las marcas costarricenses (Panhuysen & Pierrot, 2018, p. 25).

Estrategias de posicionamiento internacional

Para lograr un posicionamiento competitivo en el mercado estadounidense, Cafinter debe diseñar una estrategia de marca que combine elementos de calidad, sostenibilidad y autenticidad. Las estrategias de posicionamiento buscan construir una percepción diferenciada en la mente del consumidor, y en el caso del café costarricense, los atributos más valorados incluyen el origen geográfico, los métodos tradicionales de cultivo, el comercio justo y las prácticas agrícolas responsables (FAO, 2020, p. 42).

Cafinter puede aprovechar la narrativa del café de Tres Ríos como un producto de origen único, cultivado en condiciones climáticas ideales y bajo un enfoque de sostenibilidad social y ambiental. Además, la empresa podría integrarse a iniciativas de marca país como “*Café de Costa Rica*” o utilizar el sello “*Esencial Costa Rica*”, lo que fortalecería su credibilidad ante los consumidores internacionales (ICAFE, 2021).

Por otro lado, es fundamental adaptar el mensaje y la propuesta de valor al perfil del consumidor estadounidense, quien, según Czinkota y Ronkainen (2013), se caracteriza por una creciente sensibilidad hacia los productos éticos, naturales y trazables (p. 215). Servir café de alta calidad implica más que adquirir un buen grano; también es fundamental compartir la historia detrás de él: cómo contribuye socialmente, el origen de la finca, el tipo de cultivo utilizado y las certificaciones que respaldan el producto. Todo ello permite al cliente comprender y apreciar mejor lo que está degustando.

Mejora de operaciones y logística

Para que una estrategia de internacionalización tenga éxito real es necesario contar con una estructura operativa y logística sólidamente establecida esto ayuda significativamente a la empresa para adaptarse correctamente al mercado al cual pretende ingresar y mantener la calidad del producto en toda la cadena del suministro. En el caso específico de Cafinter, optimizar sus procedimientos logísticos podría representar un punto fuerte competitivo crucial, sobre todo teniendo en cuenta los rigurosos requisitos solicitados por entidades como la FDA, USDA o diversas certificaciones voluntarias.

Mejorar la logística ayuda a reducir gastos, cumplir con los tiempos de entrega, disminuir pérdidas y generar más confianza en los clientes. Según el Banco Mundial (2021), el desarrollo de capacidades logísticas y tecnológicas en empresas agroexportadoras es fundamental para su inserción exitosa en cadenas de valor internacionales (p. 47).

Para mejorar su estrategia de transporte de mercancías perecederas y garantizar la calidad de sus productos exportados de café, Cafinter podría buscar asociaciones colaborativas internacionales especializadas en esta área y utilizar tecnología digital para tener una trazabilidad detallada que brinde información transparente sobre el origen y las características específicas de cada lote. Además de ello, sería fundamental implementar sistemas eficientes para la gestión del inventario, mantener condiciones óptimas de almacenamiento y cumplir rigurosamente las normativas internacionales en relación con el etiquetado, embalaje y certificaciones correspondientes.

La planificación logística efectiva también incluye aspectos como la elección entre transporte marítimo o aéreo según el valor del café a transportar; considera los plazos de entrega el costo del envío y las condiciones para preservar intacta la calidad del grano. Estos factores contribuyen a optimizar el proceso y mejorar la reputación de la empresa como un proveedor confiable y competente ante los clientes potenciales.

Empresa Cafinter

Cafetalera Internacional Cafinter S.A., ubicada en Tres Ríos, Cartago, es una de las principales productoras y exportadoras de café de Costa Rica, respaldada por ECOM Agroindustrial Corp., una reconocida empresa suiza en el comercio global de café (Cámara de Exportadores de Café, s.f.; D&B, s.f.; Cafinter, s.f.). La compañía representa aproximadamente el

30% de las exportaciones nacionales y ofrece cafés de especialidad provenientes de diversas regiones del país, adaptados a los estándares internacionales de calidad (Cafinter, s.f.).

Cafinter se distingue por su enfoque en sostenibilidad, trazabilidad y control de calidad, implementando análisis químicos, físicos y microbiológicos para garantizar productos confiables y competitivos en los mercados internacionales (Cafinter, s.f.). En conjunto, estas características consolidan a la empresa como un referente en la industria cafetalera costarricense, promoviendo la reputación del café nacional a nivel global (Cámara de Exportadores de Café, s.f.; D&B, s.f.).

Reseña Institucional

La reseña institucional sitúa a la organización en el contexto del sector en el que se desempeña, reconoce su historia, misión, visión, organización y éxitos más destacados. Este estudio evidencia la importancia de la institución, sus zonas de influencia y su aporte al progreso económico y social del país. En el caso de empresas exportadoras, como Cafinter, la reseña institucional también resalta su trayectoria en la producción y comercialización, la implementación de prácticas sostenibles, el cumplimiento de estándares internacionales y su papel en la promoción del producto nacional en mercados globales (Cámara de Exportadores de Café, s.f.; Cafinter, s.f.).

Historia, misión, visión y productos

La empresa Cafinter S.A., establecida en Costa Rica en la zona de Tres Ríos, es reconocida por su café de calidad producido en condiciones climáticas ideales que permitan el cultivo de variedades selectas y delicadas. Desde su inicio en 1990, Cafinter se ha dedicado al cultivo sostenible del café, a la promoción del comercio justo y al seguimiento detallado de cada grano producido.

Su misión es “ofrecer al mundo cafés especiales que reflejen el trabajo de las familias cafetaleras costarricenses, promoviendo prácticas responsables con el ambiente y la comunidad” (Cafinter, 2023). La visión de la empresa es “ser una marca reconocida internacionalmente por su excelencia, sostenibilidad y autenticidad en el café costarricense” (Cafinter, 2023).

En Cafinter se puede encontrar una amplia variedad de cafés especiales que incluyen opciones *gourmet* además de micro-lotes selectos como Caturra, Catuai, Geisha and Bourbon. Estas variedades son elaboradas a través métodos como natural, *honey* and lavado. Además, ofrecen cápsulas biodegradables, café molido y en grano entero, así como *cold brew* para satisfacer a los clientes más exigentes en todo el mundo.

Posicionamiento actual

En la actualidad, Cafinter sobresale como una compañía de café especializado que se enfoca principalmente en segmentos específicos del mercado en Europa y América del Norte. Se enfocan en proporcionar productos de primera calidad, priorizan la sustentabilidad y trazabilidad. Esto les permite competir en áreas donde los consumidores aprecian la historia del café, la conexión directa con los productores, y las certificaciones sociales y ambientales.

Según datos de la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), el café de especialidad representa una creciente oportunidad para los exportadores nacionales, dado que los consumidores estadounidenses muestran una alta disposición a pagar por productos diferenciados (PROCOMER, 2022). Este contexto es favorable para empresas como Cafinter, que ya tienen experiencia en exportaciones y una marca que se enfoca en ese mercado.

Además, la empresa ha logrado establecer relaciones comerciales directas (Direct Trade) con tostadores y cafeterías boutique en ciudades como Nueva York, Portland y San Francisco, lo que le ha permitido reducir intermediarios y aumentar el margen de ganancia por libra de café exportado (ICAFE, 2021).

Como parte de su posicionamiento competitivo, Cafinter participa en ferias internacionales como Specialty Coffee Expo y mantiene certificaciones como Rainforest Alliance, USDA Organic y Fair Trade, lo cual refuerza su propuesta de valor en el mercado estadounidense (Specialty Coffee Association, 2023).

Diagnóstico Interno

El diagnóstico interno permite conocer la situación actual de la empresa a nivel organizacional, productivo y estratégico. Este análisis proporciona insumos clave para la toma de decisiones en torno a la competitividad exportadora, permite identificar las fortalezas que deben potenciarse, las debilidades que deben superarse y las condiciones internas que impactan la inserción internacional (Kotler & Keller, 2016).

Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica que permite evaluar de forma integral la posición de una organización frente a sus capacidades internas y el entorno externo (David & David, 2017).

Fortalezas.

- El café especial se cultiva contemplando todo su recorrido y está acreditado como orgánico USDA Organic y Rainforest Alliance lo cual certifica un comercio justo.
- Se trabaja de cerca con los agricultores para fomentar el comercio justo y así asegurar una calidad excepcional y beneficios positivos para las comunidades involucradas.
- También tienen una sólida presencia en segmentos de mercado tanto en los Estados Unidos como en Europa que consolidan su autoridad en la industria.

Debilidades.

- La producción en serie es restringida, ya que se enfoca en producir a la vez cantidades limitadas de distintos productos.
- Igualmente, el clima tiene una gran influencia y las cosechas pueden experimentar cambios significativos.
- Además, no disponen de tecnología sofisticada para llevar a cabo estrategias de *marketing digital* a nivel global; esto dificulta la expansión hacia nuevos mercados potenciales.

Oportunidades.

- El consumo de café de alta calidad en los Estados Unidos está creciendo rápidamente y más personas lo prefieren.
- Además, existe una excelente posibilidad de expandir la gama con cafés de propiedades funcionales y cápsulas ambientalmente amigables.
- Tener el respaldo del acuerdo de CAFTA-DR también brinda una ventaja ya que permite acceder de manera preferencial al mercado estadounidense.

Amenazas.

- La competencia en el sector de los cafés especiales se ha vuelto más intensa; países como Colombia y Perú han cobrado mayor relevancia en este mercado asimismo Etiopía.
- Los precios globales del café han experimentado variaciones significativas; esto convierte al mercado en un entorno sumamente cambiante y en ocasiones impredecible.
- Requisitos sanitarios y logísticos cada vez más estrictos en el mercado norteamericano (FDA, 2023).

Evaluación de capacidades exportadoras

La evaluación de capacidades exportadoras consiste en analizar los recursos, competencias y procesos de una empresa para determinar su preparación y potencial de éxito en mercados

internacionales. Esta evaluación incluye aspectos productivos, logísticos, financieros y de gestión, así como la capacidad de adaptación a los requerimientos legales y normativos del país importador. Realizar esta valoración permite identificar fortalezas y áreas de mejora, diseñar estrategias efectivas y aumentar la competitividad de la empresa en el comercio global (Cavusgil et al., 2014; Leonidou et al., 2011).

Infraestructura

La empresa Cafinter posee una instalación de procesamiento en la región de Tres Ríos que maneja tanto café húmedo como seco y está preparada para aplicar diversos métodos de beneficio del café como lavado y procesos *honey* y natural.

Además, dispone de laboratorio de catación y control de calidad según protocolos de la Specialty Coffee Association (SCA). Estas instalaciones permiten garantizar consistencia en el perfil de taza, lo cual es esencial para mercados de alta exigencia (SCA, 2023).

Desde una perspectiva logística, Cafinter colabora con compañías enfocadas en exportaciones y establece asociaciones con empresas que agrupan cargamentos para simplificar los envíos a Estados Unidos. No obstante, debido a que manejan volúmenes relativamente reducidos, sus gastos logísticos tienden a ser ligeramente superiores en comparación con los grandes exportadores.

Calidad del producto

La calidad del café de Cafinter ha sido reconocida por su puntaje superior a 85 en la escala de catación de la SCA, lo que califica al producto como “café de especialidad” (ICAFE, 2021). Desde el campo hasta que llegan al comprador final, poder seguir el rastro del origen de los productos y la implementación de prácticas agrícolas sustentables agregan un valor adicional a lo que pueden ofrecer en las exportaciones.

La empresa realiza pruebas sensoriales y análisis fisicoquímicos para asegurar la calidad, además de contar con certificaciones como USDA Organic y Rainforest Alliance, que son altamente valoradas en Estados Unidos (FDA, 2023).

Capital humano

El equipo de profesionales de Cafinter está compuesto por ingenieros especializados en agricultura y calificadores certificados como Q Grader junto a personal capacitado en comercio internacional. Gracias a su constante formación y su dedicación a las comunidades productoras,

fortalecen su cadena de valor y mejoran su capacidad para satisfacer las necesidades del mercado global.

Sin embargo, se identifican áreas de mejora en el fortalecimiento de capacidades de marketing digital, comercio electrónico y negociación internacional, las cuales son cada vez más relevantes en el entorno globalizado (Kotler & Keller, 2016).

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Enfoque

El presente análisis se llevará a cabo mediante un enfoque que posibilita el estudio y la comprensión de las dinámicas y características del acontecimiento investigado. A través de este enfoque, se pretende explorar las experiencias, percepciones y relaciones que intervienen en el contexto estudiado, para garantizar que la recolección y el análisis de la información se realicen de manera coherente con los objetivos planteados (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Esta sección define el enfoque desde el cual se realizará la investigación, determina cómo se estructurará el estudio y justifica las decisiones metodológicas que orientarán la obtención y tratamiento de los datos.

Cualitativo

La investigación actual se basa en un enfoque cualitativo que resulta adecuado para estudiar fenómenos complejos y dinámicos como la competitividad exportadora de una empresa de café de Costa Rica en el mercado global. Según Hernández, Fernández y Baptista (2023), el enfoque cualitativo se centra en comprender las perspectivas, significados y experiencias de los actores involucrados, permitiendo interpretar la realidad desde el punto de vista de los participantes.

Este enfoque resulta relevante para el análisis de la empresa Cafinter ya que es necesario explorar no solo sus capacidades internas (en términos productivos y logísticos), sino también considerar el contexto externo como las condiciones del mercado estadounidense y los requisitos para la exportación; así como los desafíos presentes en el entorno comercial. Así este análisis cualitativo profundiza en los factores determinantes para la competitividad en lugar de simplemente medirla cuantitativamente.

Denzin y Lincoln (2018) definen la investigación cualitativa como un “campo interdisciplinario que implica un enfoque naturalista e interpretativo del mundo, el cual estudia los fenómenos en sus contextos naturales, intentando entender o interpretar los significados que las personas les atribuyen” (p. 6). Esta visión resultará especialmente útil ya que analiza empresas en contextos dinámicos como el sector de la exportación de café.

Además del enfoque cualitativo proporciona herramientas flexibles como las entrevistas semiestructuradas y el análisis documental que serán clave para descubrir tanto los puntos fuertes como las áreas a mejorar en Cafinter así como las oportunidades y amenazas del entorno externos. Esto permitirá desarrollar un estudio detallado que se ajuste a los objetivos específicos del análisis.

Es importante mencionar que el enfoque cualitativo no tiene como objetivo generalizar los resultados; más bien pretende interpretar de manera detallada un caso particular. Por ello, se empleará el estudio de caso como diseño metodológico, lo cual es coherente con lo que Yin (2018) plantea: “el estudio de caso es una estrategia adecuada cuando se desea comprender fenómenos contemporáneos dentro de su contexto real” (p. 15). Esta estrategia está diseñada para analizar a Cafinter en el marco específico del segundo semestre de 2024 y su expansión hacia el mercado de Estados Unidos.

La investigación cualitativa analiza diferentes puntos de vista y diversas fuentes de información para reforzar la validez de los descubrimientos a través de la triangulación metodológica. Al integrar las opiniones de los colaboradores internos de la compañía como gerentes y responsables de exportación logística y calidad junto a expertos en el sector del café se busca obtener una amplia perspectiva sobre los factores que afectan la competitividad.

En resumen, el enfoque cualitativo resulta relevante no solo para los propósitos de este estudio, sino que también posibilita un acercamiento interpretativo flexible y profundo que es apto para idear sugerencias estratégicas en relación con el contexto real de la compañía y el mercado.

Diseño de la investigación.

La perspectiva del interaccionismo simbólico y el análisis de contenido son las herramientas empleadas para abordar este estudio. Esta combinación de métodos posibilitará la organización para recopilar y procesar la información, lo cual garantiza que los datos obtenidos se ordenen y analicen de acuerdo con las metas del estudio, sin que esta sección incluya una definición detallada de cada componente, la cual se llevará a cabo en las siguientes secciones.

Interaccionismo simbólico y análisis de contenido.

El estudio actual utiliza un enfoque cualitativo basado en el interaccionismo simbólico para investigar cómo se construyen e interpretan los factores que influyen en la competitividad de la empresa Cafinter durante su proceso de exportación de café hacia Estados Unidos en la segunda mitad del año 2024. Este enfoque no solo examina los aspectos internos de la empresa sino también las relaciones de Cafinter con actores clave en el ámbito exportador como agentes aduaneros, operadores logísticos, consultores de comercio internacional y otros elementos importantes de la cadena de valor.

El interaccionismo simbólico sostiene que las personas actúan sobre la base de los significados que atribuyen a las cosas, y estos significados se construyen a través de la interacción

social (Blumer, 1969). En este sentido, la competitividad no será analizada solo desde una dimensión técnica u objetiva, sino también como una construcción social y simbólica generada a partir de las experiencias, percepciones e interacciones entre los diversos actores involucrados en el proceso exportador.

Este enfoque es particularmente útil para estudiar cómo los miembros del personal de Cafinter (encargados de producción, calidad, comercialización y exportaciones), pero también actores externos, como agentes aduaneros, operadores logísticos, asesores en comercio exterior y organismos de regulación, interpretan los desafíos, barreras y oportunidades en el entorno internacional.

Según Sandstrom, Martin y Fine (2001), el interaccionismo simbólico permite examinar “los procesos mediante los cuales los individuos negocian significados, adoptan decisiones y configuran respuestas dentro de contextos sociales complejos” (p. 23). Esta perspectiva le facilita a la investigación el análisis de las decisiones de la empresa, cómo y por qué decide en función de sus relaciones con otros agentes del comercio internacional.

Población

En el contexto de la presente investigación cualitativa, la población está conformada por los actores clave que participan directa o indirectamente en el proceso de exportación de la empresa cafetalera Cafinter, ubicada en Tres Ríos, Costa Rica, hacia el mercado de Estados Unidos durante el segundo semestre del 2024.

A diferencia de la investigación cuantitativa, donde la población se define por criterios numéricos y estadísticos, en el enfoque cualitativo se entiende por población “el conjunto de unidades, personas, comunidades o instituciones que poseen conocimientos, experiencias o significados relevantes para el fenómeno que se estudia” (Hernández, Fernández & Baptista, 2023, p. 515). En relación con este enfoque, se entiende por población a todos los participantes que, a través de sus roles y experiencia, sean capaces de brindar discursos, interpretaciones y significados acerca de los elementos que influyen en la competitividad exportadora de la compañía.

La población del enfoque de estudio se dividirá en dos secciones, son las siguientes:

Personal interno de Cafinter

- Administración general
- Responsables de producción
- Responsables del control de calidad

- Departamento de ventas y exportaciones
- Personal de logística interna

Actores externos

- Agentes de aduanas, encargados del acatamiento de las regulaciones y del tráfico jurídico del producto.
- Operadores logísticos, responsables del traslado y reparto del café hasta el lugar de destino.
- Consultores en comercio internacional, que respaldan a la compañía durante el proceso de internacionalización.

Como este estudio se enfoca en un análisis de caso único, el objetivo de la población no es representar a todo el sector cafetalero, sino profundizar en un caso específico (Cafinter), a través de la interacción con individuos capaces de proporcionar un entendimiento detallado del fenómeno.

Esta forma de delimitación poblacional se relaciona con lo que Stake (2005) define como “casos instrumentales”, en los que se estudia un caso específico para comprender procesos complejos que podrían extrapolarse teóricamente.

Muestra

En las investigaciones cualitativas, la muestra no responde a un criterio estadístico ni busca representatividad numérica. En cambio, se selecciona con base en su capacidad para aportar información rica, relevante y contextualizada que permita una comprensión profunda del fenómeno de estudio (Hernández, Fernández & Baptista, 2023). En esta situación, el enfoque de la muestra consiste en investigar los elementos que influyen en la competitividad exportadora de la compañía Cafinter, desde diversas perspectivas participantes en el proceso.

Muestra no probabilística, intencionada y flexible.

Significa que puede adaptarse a lo largo de la investigación dependiendo del nivel de saturación de categorías, la aparición de nuevos datos pertinentes y la habilidad operativa del investigador para recopilar y examinar datos. Esto es coherente con lo indicado por Maxwell (2013), quien sostiene que en estudios cualitativos “la muestra no se determina de forma definitiva al inicio, sino que puede evolucionar conforme el investigador profundiza en el fenómeno” (p. 97).

Además, el tamaño de la muestra no está definido de antemano, dado que estará sujeto a la saturación teórica, o sea, al grado en que las entrevistas y las fuentes consultadas no proporcionen

nueva información significativa. Se proyecta que entre 10 y 12 participantes será un número apropiado para cubrir las diversas voces implicadas en el proceso de exportación de Cafinter, sin excluir modificaciones a medida que progrese la recopilación de datos.

Criterios para la selección de casos.

La elección de la muestra se debe a los factores siguientes:

Capacidad operativa de recolección y análisis

Se elegirá un número de casos que sean tratados en detalle, debido al carácter cualitativo del estudio.

Diversidad de enfoques.

Abarcar tanto a los empleados internos de Cafinter como a los participantes externos del contexto de exportación (agentes de aduanas, operadores logísticos, consultores).

Tipos de muestreo cualitativo aplicados

En este estudio se incorporarán tres modalidades de muestreo cualitativo, fusionados conforme al diseño y orientación del estudio:

Muestreo por casos tipo.

Este tipo de muestra pretende obtener casos que representen situaciones típicas en relación con el fenómeno estudiado (Patton, 2002). En esta situación, se elegirán perfiles internos de Cafinter (directivos, responsables de producción, exportación y logística) que simbolicen funciones estratégicas para la competitividad de la empresa.

Muestreo a través de redes o en serie.

Se empleará para llegar a actores externos relevantes, mediante sugerencias de los mismos participantes. Esta técnica es útil cuando se trata de identificar informantes con conocimiento técnico o vivencial profundo, difíciles de acceder mediante otros métodos (Hernández et al., 2023).

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En las investigaciones cualitativas, la recolección de datos se orienta a captar significados, percepciones, experiencias y discursos que permitan comprender en profundidad un fenómeno social, económico o cultural (Hernández, Fernández & Baptista, 2023). En esta situación, el objetivo es comprender cómo diversos actores internos y externos perciben los elementos que influyen en la competitividad exportadora de la compañía Cafinter, situada en Tres Ríos, Costa Rica, durante el segundo semestre del año 2024.

Dado el enfoque interpretativo de la investigación y la adopción del interaccionismo simbólico como marco epistemológico, se utilizarán técnicas cualitativas de carácter flexible, abiertas al descubrimiento, orientadas a la construcción conjunta de significados (Blumer, 1969).

Entrevistas semiestructuradas.

La entrevista semiestructurada es un método esencial en las investigaciones cualitativas, brinda al investigador la posibilidad de indagar en los temas clave establecidos anteriormente, pero también de ajustarse a las respuestas del participante, y profundizar en conceptos que surgen o tienen relevancia.

Según Kvale y Brinkmann (2015), este tipo de entrevista “busca obtener descripciones del mundo vivido de los entrevistados con el fin de interpretar el significado de los fenómenos descritos” (p. 3). Esta flexibilidad es esencial para comprender cómo los actores interpretan la competitividad, las barreras logísticas, las exigencias del mercado estadounidense y la preparación de Cafinter para enfrentarlas.

Las entrevistas se llevarán a cabo tanto en el ámbito interno (gestión, logística, producción, calidad, exportación) como en el ámbito externo (agentes de aduanas, operadores logísticos, asesores, representantes institucionales).

La herramienta será una guía de entrevista semiestructurada, elaborada basándose en los propósitos concretos de la investigación y corroborada por el criterio de especialistas. Esta guía contemplará temas como:

- Expansión en exportaciones de la compañía.
- Conciencia acerca de habilidades de logística y calidad.
- Obstáculos del mercado de Estados Unidos.
- Valoración de los elementos que potencian o restringen la competitividad.
- Propuestas para potenciar el posicionamiento a nivel global.

Análisis documental.

El estudio de documentos enriquecerá la información empírica obtenida a través de entrevistas. Esta metodología implica la revisión sistemática de documentos pertinentes que brinden contexto, antecedentes e información acerca de la compañía o del mercado global del café.

De acuerdo con Flick (2022), los documentos “constituyen una fuente valiosa de datos cuando se combinan con otros métodos cualitativos, ya que permiten triangular información y observar cómo se construye la realidad en diferentes niveles” (p. 176).

Se examinarán los documentos a continuación:

Informes internos vinculados a las exportaciones de Cafinter.

- Régimen aduanero y logístico actual para la exportación de café a Estados Unidos.
- Información e estudios del sector cafetero de Costa Rica (PROCOMER, ICAFE, SIECA).
- Investigaciones de mercado relacionadas con el café en Estados Unidos.

Triangulación metodológica

El uso de múltiples técnicas (entrevistas, análisis documental y observación indirecta) responde a una estrategia de triangulación, que busca fortalecer la validez interna del estudio. Esta estrategia es recomendada en investigaciones cualitativas porque permite contrastar los datos desde diferentes fuentes y perspectivas (Flick, 2022).

Análisis de Datos

La recopilación de información se llevará a cabo a través de entrevistas semiestructuradas destinadas a los empleados principales de la compañía Cafinter (gestión, producción, calidad, logística y exportaciones), y además a los participantes externos relacionados con el proceso de exportación, como agentes de aduanas, operadores logísticos y asesores en comercio internacional. Se empleará una guía de entrevista elaborada en función de los propósitos del estudio y verificada por especialistas.

Además, se utilizará el estudio documental de informes de empresas, regulaciones aduaneras, datos del sector y análisis de mercado acerca del café en Estados Unidos, para enriquecer la información recabada.

La evaluación de los datos se llevará a cabo mediante el estudio de contenido cualitativo, a través de un procedimiento de codificación temática que facilitará la estructuración de la información en categorías pertinentes. Este estudio se realizará de manera iterativa, explorando patrones, interpretaciones y vínculos entre las percepciones de los diferentes participantes. El análisis se basará en el enfoque del interaccionismo simbólico, y se utilizará la triangulación metodológica para incrementar la validez de los hallazgos.

Validación del Instrumento

La confirmación de la guía de entrevista semiestructurada se llevará a cabo a través de una autoevaluación crítica, fundamentada en las metas del estudio y en fundamentos metodológicos cualitativos. Se comprobará que las preguntas sean claras, relevantes, relacionadas con el tema y

abiertas, para facilitar la obtención de información detallada sobre los elementos que influyen en la competitividad exportadora de Cafinter. Además, se llevará a cabo una prueba piloto con este cuestionario para confirmar que los puntos sean comprensibles y que estén en consonancia con los objetivos.

Instrumento Cualitativo.

Para este estudio, se eligieron técnicas cualitativas que permiten comprender las experiencias y percepciones de las personas clave en Cafinter. La idea es descubrir qué factores influyen en su capacidad para competir y exportar café a Estados Unidos.

Confiabilidad, Validez y Objetividad.

Es fundamental que los instrumentos cualitativos sean confiables y válidos, para que los hallazgos tengan peso y credibilidad. La confiabilidad en este caso se asegura por la triangulación, es decir, al comparar los resultados de las entrevistas, las observaciones y los grupos focales para confirmar la consistencia de la información (Denzin, 1978). También se realizarán las mismas entrevistas a diferentes participantes para validar las tendencias encontradas.

En cuanto a la validez, se tomó en cuenta:

- La validez de contenido, revisando cuidadosamente que las preguntas cubrieran todos los aspectos relevantes, apoyados por expertos en café y comercio internacional (Lawshe, 1975).
- La validez de criterio, contrastando los resultados con estudios y reportes oficiales del Instituto del Café y PROCOMER, ayudó a asegurar que los datos recogidos reflejaban la realidad del sector (Campbell & Fiske, 1959).
- Y la validez de constructo, fundamentando el instrumento en teorías sólidas sobre competitividad empresarial (Porter, 1990; Barney, 1991), para garantizar que las preguntas realmente midieran los conceptos clave.

Para mantener la objetividad, el investigador procurara evitar prejuicios y juicios de valor durante la recolección y análisis de datos, enfocándose en describir fielmente lo observado y expresado por los participantes. Se aplicó una actitud de escucha activa y se contrastaron los hallazgos con los mismos actores para corregir posibles malentendidos (Lincoln & Guba, 1985).

Además de las entrevistas y observación, la investigación cualitativa contempla el uso de otros instrumentos que permiten explorar el fenómeno desde distintas perspectivas, enriqueciendo

la comprensión del contexto y la experiencia de los sujetos estudiados (Creswell & Poth, 2018). A continuación, se describen algunos de estos instrumentos aplicables a estudios organizacionales y sociales.

Documentos, Registros, Materiales y Artefactos.

Los documentos y registros constituyen fuentes primarias de información que permiten acceder a evidencias directas de procesos, eventos y contextos sin la intervención del investigador en el momento de su generación (Bowen, 2009). Pueden incluir informes, actas, memorias, contratos, bases de datos, entre otros, que sirven para complementar y contrastar los datos obtenidos mediante entrevistas u observación.

Los materiales y artefactos físicos, tales como herramientas, maquinaria, o productos, también ofrecen información valiosa sobre las prácticas y la cultura organizacional, permitiendo al investigador interpretar cómo se materializan los procesos y valores en la empresa (Hodder, 2012).

Investigación Endógena

Dado que el acceso y confianza hacia investigadores externos puede ser limitado en algunos ámbitos productivos, la investigación endógena se plantea como una opción metodológica valiosa. Este enfoque implica que sean los mismos miembros de Cafinter quienes participen activamente en la generación de conocimiento sobre su competitividad y procesos de exportación (Lykes, 1996).

Esta opción ayuda a entender mejor los problemas reales, a verificar los resultados y a trabajar juntos en crear estrategias para mejorar la posición en el mercado de Estados Unidos, respetando la cultura y las particularidades locales.

Proceso de recolección de datos.

En esta investigación, el proceso de recolectar datos cualitativos se diseñó para entender mejor los factores internos y externos que afectan la competitividad de Cafinter en la exportación de café a Estados Unidos en el segundo semestre de 2024. Este proceso tuvo varias etapas relacionadas entre sí, que ayudaron a obtener información valiosa, en un contexto y confiable.

Preparación y Diseño.

Se iniciará con la definición clara de los objetivos y preguntas de investigación, que guiaron la selección de técnicas y la elaboración de instrumentos cualitativos, tales como entrevistas semiestructuradas, observación participante moderada y análisis documental. (Lawshe, 1975).

Además, se capacitó a los investigadores para asegurar una aplicación homogénea y objetiva de las técnicas, minimizando posibles desviaciones y promoviendo una relación empática y respetuosa con los participantes (Patton, 2015).

Contacto y Consentimiento.

Se estableció comunicación con Cafinter y sus colaboradores, explicándoles el propósito del estudio y asegurando confidencialidad y uso ético de los datos. Se solicitó el consentimiento informado por escrito, respetando los principios éticos de autonomía, privacidad y voluntariedad (Orb, Eisenhauer & Wynaden, 2001).

Fuentes de Información.

En toda investigación, la calidad y relevancia de la información que se recopiló depende mucho de las fuentes consultadas. En este estudio, se han considerado tanto fuentes primarias como secundarias para asegurarse de realizar un análisis completo y preciso de la competitividad de Cafinter en la exportación de café.

Fuentes Primarias.

Las fuentes primarias son aquellas que proporcionan información original, directa y sin intermediarios sobre el objeto de estudio (Yin, 2018). En el caso de esta investigación, las principales fuentes primarias incluyen:

Documentos internos.

Reportes de producción, registros de certificaciones, informes de calidad y logística son documentos generados por la empresa que reflejan sus operaciones y cumplimiento con estándares internacionales (Bowen, 2009).

Fuentes Secundarias.

Las fuentes secundarias son aquellas que recopilan, interpretan o analizan información original y que son útiles para comprender el marco teórico, antecedentes y contexto externo a la empresa (Hart, 2018). Para esta tesis, se consideraron:

Literatura científica y académica.

Artículos, libros y estudios previos sobre competitividad, mercado del café, certificaciones internacionales y comercio exterior, que fundamentan el análisis teórico y comparativo (Creswell & Poth, 2018).

Estadísticas oficiales y bases de datos públicas.

Información de instituciones como el Instituto del Café de Costa Rica (ICAFFE), el Ministerio de Comercio Exterior, y organismos internacionales que permiten situar a Cafinter en un contexto macroeconómico y sectorial (WTO, 2023).

Informes de mercado y análisis sectoriales.

Reportes de consultoras especializadas que describen tendencias del mercado estadounidense de café y requisitos actuales para la exportación, apoyando la comprensión del entorno competitivo (Euromonitor, 2023).

Tabla 1

Muestra poblacional

Entrevistado	Puesto	Razón
No. 1	Exgerente General Cafinter	Tienen experiencia en el mercado internacional de café
No. 2	Encargada Sostenibilidad Ambiental	Tienen experiencia en gestiones de sostenibilidad y cumplimiento ambiental
No. 3	Agente Aduanero	Tienen experiencia en exportaciones de café
No. 4	Exfuncionario empresa cafetalera	Experiencia en procesos cafetaleros y cataciones
No. 5	Agente Aduanero	Tienen experiencia importante café desde Honduras
No. 6	Agente Aduanero	Tienen experiencia en el sector logístico cafetalero
No. 7	Responsable de finanzas y mercado bursátil	Conocimiento en gestión financiera y decisiones de inversión

No. 8	Coordinador de exportaciones	Experiencia en gestión y coordinación de procesos de exportación de la empresa.
No. 9	Encargado de almacén	Experiencia en el control y cuidados del café dentro de la compañía
No. 10	Ingeniero de control de calidad	Experiencia en garantizar estándares de calidad y eficiencia en los procesos de la empresa
No. 11	Comerciante de café	Experiencia en la compra, venta y comercialización del producto.
No. 12	Agente aduanero	Experiencia en importación del café nicaragüense

Fuente: Elaboración propia, 2025

Unidades de Análisis

El cuadro de unidades de análisis facilita visualización de los objetivos concretos propuestos para la tesis actual, además del tema principal y sus subtemas correspondientes. Además, se determinan los instrumentos que servirán como fuente de datos.

Tabla 2

Unidades de Análisis

OBJETIVO	UNIDAD	CATEGORÍA	DEF. CONCEPTUAL	INSTRUMENTALIZACIÓN
Identificar las condiciones del mercado internacional del café, en Estados Unidos, durante el segundo semestre del 2024.	Mercado	Competitividad Costos Posicionamiento Transporte	Según Kotler y Armstrong (2017), el mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales que comparten una necesidad o deseo específico que puede satisfacerse mediante intercambios con una empresa.	Preguntas 9, 13, 8, 10 y 11
Identificar las capacidades productivas, logísticas y de calidad de la empresa Cafinter para cumplir con los requisitos	Capacidad productiva	Calidad Eficiencia Producción Regulación	De acuerdo con Chase y Jacobs (2014), las capacidades productivas representan el nivel máximo de producción que una	Pregunta 2, 3, 4, 10 y 12

del mercado estadounidense.			organización puede alcanzar de manera eficiente bajo condiciones normales de operación.	
Determinar los factores internos y externos que fortalecen o limitan la competitividad de la empresa en el contexto de exportación.	Competitividad	Debilidades internas Estrategias de mejora Factores externos Fortalezas internas	Porter (1990) define la competitividad como la capacidad de una empresa o nación para generar, mantener y mejorar ventajas que le permitan alcanzar un desempeño superior frente a sus competidores.	Pregunta 5, 6, 7, 8, 9 y 13

Fuente: Elaboración propia, 2025

CAPITULO IV: ANALISIS DE RESULTADOS

Los resultados adquiridos a través del instrumento que se aplicó a los diferentes especialistas relacionados con el sector comercial, logístico y cafetalero se presentan en este capítulo. Analizar de forma organizada y coherente las opiniones de los expertos sobre los elementos que afectan la competitividad de la compañía en el proceso de exportación a Estados Unidos es el objetivo de este estudio.

Para su comprensión, se ofrece la información agrupada según las unidades de análisis definidas en los objetivos específicos del estudio. Se tratan asuntos relacionados con el mercado, capacidades productivas y competitividad empresarial. Se construyen las interpretaciones y se incorpora un análisis basado en la literatura revisada, a partir de las categorías más representativas que surgen de las respuestas.

Tabla 3

Unidades y categorías de análisis

Unidades	Categorías
Mercado del café.	<ol style="list-style-type: none">1. Competitividad2. Posicionamiento3. Costos de exportación4. Transporte
Capacidad productiva	<ol style="list-style-type: none">1. Capacidad productiva2. Eficiencia logística3. Calidad del producto4. Regulación internacional
Competitividad	<ol style="list-style-type: none">1. Fortalezas internas2. Debilidades internas3. Factores externos4. Estrategias de mejora

Fuente: Elaboración propia, 2025

Unidad de análisis 1: Mercado del café

En primer lugar, se desarrolla la unidad de mercado del café, que es esencial para entender las dinámicas globales que afectan la habilidad de Cafinter para sostener e incrementar su presencia en el mercado de Estados Unidos. Este análisis hace posible distinguir los factores internos y externos que determinan su participación, así como las condiciones de la competencia, la logística y el comercio que afectan directamente la exportación del café costarricense.

Uno de los principales mercados para el café de Costa Rica es el estadounidense, que se distingue por tener una demanda elevada de cafés diferenciados por su calidad, sostenibilidad y procedencia. Sin embargo, también es un entorno muy competitivo, donde se encuentran productores reconocidos como Colombia, Brasil, Etiopía y Vietnam, que por lo general tienen costos de producción y exportación menores. En este escenario, para mantener su ventaja, Cafinter debe utilizar como elementos diferenciadores como la reputación de origen costarricense, la calidad y la trazabilidad.

Debido a lo anterior, de las respuestas de los entrevistados se resaltan cuatro categorías para esta unidad de análisis:

1. Competitividad
2. Posicionamiento
3. Costos de exportación
4. Logística

Las categorías que se mencionan en el párrafo anterior provienen de las respuestas recopiladas de los diferentes profesionales del sector logístico y cafetalero que colaboraron en la encuesta; son estas las que más representan la información recolectada.

Categoría 1: Competitividad

Descripción

Según Porter (1990), “la competitividad se define como la capacidad de una empresa o nación para producir bienes y servicios que superen las pruebas del mercado internacional, manteniendo o incrementando al mismo tiempo los ingresos reales de su población” (p. 73). En el ámbito empresarial, este concepto se asocia directamente con la productividad, la innovación y la capacidad de adaptación a los cambios del entorno.

Con base en la aplicación de las entrevistas y en las respuestas obtenidas, se procede a describir las declaraciones brindadas por los participantes que se relacionan con el grado de competitividad de la empresa Cafinter en el mercado estadounidense. Este aspecto se considera un factor clave en el comercio internacional, pues determina la permanencia y posicionamiento de la organización frente a otras empresas del sector cafetalero. Al respecto, los entrevistados señalan que:

“Para aumentar su competitividad en EE.UU., Cafinter debería optimizar costos de exportación, fortalecer su marca premium y sostenible, diversificar certificaciones y mejorar la eficiencia logística y canales de venta” (Entrevistado 5).

“Para que Cafinter fortalezca su competitividad en el mercado estadounidense, debe capitalizar sus fortalezas existentes (calidad, trazabilidad, respaldo) mientras mitiga sus principales debilidades (altos costos, dependencia logística y desafíos de la base de suministro)” (Entrevistado 6).

“En primer lugar, recomendaría continuar invirtiendo en innovación y diferenciación del producto, explorando nuevas variedades de café, empaques atractivos y formatos que respondan a las tendencias de consumo premium y sostenible. Este tipo de iniciativas no solo agregan valor, sino que también refuerzan la percepción de la marca. En segundo lugar, considero fundamental fortalecer la presencia de la marca a través de estrategias de marketing digital y comunicación” (Entrevistado 8).

“Recomiendo fortalecer la marca en el extranjero mediante campañas digitales, obtener certificaciones internacionales de sostenibilidad, y mejorar la eficiencia logística. Asimismo, diversificar las presentaciones del producto (por ejemplo, café gourmet, orgánico o en cápsulas) podría abrir nuevos nichos de mercado y aumentar su valor percibido” (Entrevistado 10).

“Una recomendación crucial para que Cafinter aumente su competitividad en el mercado estadounidense es impulsar un Marketing de la Trazabilidad Aumentada y el Origen Único. Más allá de la calidad intrínseca del café costarricense, Cafinter debe capitalizar su

avanzada infraestructura de trazabilidad y certificaciones de sostenibilidad para contar historias específicas de las fincas y los productores” (Entrevistado 12).

Análisis

Los hallazgos indican que la competitividad de Cafinter en el mercado estadounidense se basa sobre todo en su habilidad para consolidar su marca y establecerse como un referente del café *premium* y sostenible. Los encuestados están de acuerdo en que la distinción mediante la imagen de marca, la trazabilidad y la sostenibilidad es una ventaja crucial frente a otros países competidores que luchan con precios más bajos. En este contexto, se destaca la relevancia de aprovechar el prestigio que tiene el café costarricense como producto de calidad y origen, subrayando características tales como la supervisión en los procedimientos, el acatamiento de normas internacionales y el compromiso con prácticas responsables. Esta estrategia posibilitaría que Cafinter se mantenga en segmentos de alto valor del mercado estadounidense, donde el precio del producto es tan importante como su percepción.

De igual manera, las respuestas destacan la importancia de fortalecer las capacidades internas para mantener la competitividad a largo plazo. Los entrevistados indican que la compañía tiene que aprovechar sus fortalezas vigentes, como son la trazabilidad, la reputación institucional y la calidad; además de suavizar las debilidades estructurales vinculadas con los costos operativos y la dependencia logística. Por lo tanto, se sugiere seguir invirtiendo en el desarrollo de tecnología innovadora y en la diversificación del producto, a través de nuevos tipos, empaques y presentaciones que estén acorde con las tendencias del consumo sustentable.

Por último, los encuestados concuerdan en que la competitividad no solo depende del producto, sino también de cómo se maneja estratégicamente la marca y de cómo se comunican con el cliente internacional. Por esta razón, se aconseja impulsar una perspectiva de "marketing de trazabilidad y origen", que posibilite contar la historia del café, dar visibilidad a los productores y comunicar la autenticidad del proceso. Esta estrategia de comunicación fortalecería el vínculo emocional con los consumidores de Estados Unidos, que cada vez valoran más las repercusiones sociales y medioambientales de sus decisiones de consumo. En términos generales, las

percepciones muestran que Cafinter tiene una base firme para competir, pero necesita fortalecer su identidad de marca y su capacidad de innovación para consolidar una ventaja en el mercado global del café.

Categoría 2: Posicionamiento

Descripción

Según Kotler y Keller (2016), “el posicionamiento consiste en diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo y valorado en la mente del mercado meta” (p. 276). Este concepto implica crear una percepción clara y coherente en los consumidores respecto a los atributos y beneficios que diferencian a la marca frente a la competencia.

Con base en la aplicación de las entrevistas y en las respuestas obtenidas, se procede a describir las declaraciones brindadas por los participantes que se relacionan con el posicionamiento en el mercado estadounidense. Este aspecto se considera un elemento esencial del comercio internacional, ya que determina la imagen, la reputación y la preferencia del consumidor hacia el producto ante otras marcas competidoras. Al respecto, los entrevistados señalan que:

“El café de Costa Rica mantiene un posicionamiento muy favorable en el mercado estadounidense, principalmente por su reputación de alta calidad, trazabilidad y sostenibilidad. El país ha sabido diferenciarse mediante la producción de cafés de especialidad, con perfiles de sabor únicos y una fuerte orientación hacia prácticas responsables tanto ambientales como sociales. Sin embargo, en comparación con otros países productores como Colombia, Brasil o Etiopía, Costa Rica enfrenta el desafío de sus costos de producción más altos y menores volúmenes de exportación, lo que puede limitar su competitividad en segmentos de gran escala” (Entrevistado 2)

“Es muy importante debido a que existe una relación comercial muy sólida de muchas décadas y el café de costa rica se caracteriza por su calidad por lo que es muy buscado por los tostadores y distribuidores estadounidenses” (Entrevistado 4).

“El café de Costa Rica goza de buena reputación en EE.UU. por su alta calidad, 100% arábica y prácticas sostenibles. Sin embargo, enfrenta competencia de países como Colombia,

Brasil y Vietnam, que ofrecen precios más bajos. Su posición es fuerte en nichos de café premium, pero los costos y cambios en aranceles pueden limitar su competitividad frente a otros productores” (Entrevistado 5).

“El posicionamiento del café de Costa Rica en el mercado de Estados Unidos es un caso de segmentación exitosa, donde la estrategia se centra en valor (calidad y especialidad) en lugar de volumen. En comparación con otros países productores, Costa Rica se percibe como un origen de calidad superior y altos precios, apuntando a nichos de mercado diferenciados” (Entrevistado 6).

“El café de Costa Rica goza de un posicionamiento sólido y reconocido en el mercado estadounidense, principalmente por su reputación de calidad. A diferencia de otros países productores que compiten principalmente en volumen, Costa Rica ha logrado destacar por la excelencia de sus granos. Además, el café costarricense, es respaldado por certificaciones de origen y sellos de calidad, que perciben el producto como premium” (Entrevistado 8).

“El café costarricense goza de una reputación positiva por su alta calidad y producción sostenible. Sin embargo, enfrenta competencia fuerte de países como Colombia, Etiopía y Brasil, que cuentan con mayor volumen y reconocimiento global. Para mantener su posicionamiento, es importante reforzar el valor agregado mediante el marketing de origen y la diferenciación por sabor” (Entrevistado 10).

“Desde mi perspectiva como comerciante de Cafinter, percibo que el café de Costa Rica tiene un posicionamiento bastante fuerte y favorable en el mercado estadounidense, sobre todo por su reputación de calidad y consistencia. Los consumidores y compradores en Estados Unidos asocian nuestro café con granos de alta calidad, cultivo sostenible y procesos cuidadosos de selección y tostado. Esta percepción nos diferencia de otros países productores que, aunque también ofrecen café de buena calidad, no siempre logran mantener los mismos estándares de trazabilidad, certificación y consistencia en el producto final” (Entrevistado 11).

“El posicionamiento del café de Costa Rica en el mercado estadounidense es fuerte y está firmemente anclado en el nicho de alto valor y especialidad, diferenciándose de competidores gigantes como Brasil (volumen y precio) y Colombia (marca global). Aunque Costa Rica tiene una cuota de mercado por volumen reducida, goza de un alto reconocimiento de calidad y origen entre los consumidores, lo que le permite comandar un precio premium superior al promedio de la Bolsa de Nueva York” (Entrevistado 12).

Análisis

Los resultados muestran que el café de Costa Rica tiene una posición estable y positiva en el mercado estadounidense, debido a su calidad superior, sostenibilidad y trazabilidad. Los entrevistados están de acuerdo con que estos rasgos permiten que el producto sea considerado un café *premium* y fiable. Asimismo, enfatizan que el vínculo comercial de larga duración con Estados Unidos ha ayudado a fortalecer esta percepción positiva en los distribuidores y compradores internacionales.

Además, es evidente que la diferenciación por origen y certificaciones es uno de los elementos fundamentales que respaldan la posición del café costarricense. Los encuestados afirman que las certificaciones de sostenibilidad, calidad y denominación de origen fortalecen la reputación del producto y lo hacen sobresalir frente a otros países productores. Cafinter ha logrado posicionarse en nichos especializados gracias a esta perspectiva, en los que se aprecia mucho la autenticidad y el compromiso con el medio ambiente.

No obstante, algunos entrevistados indican que la competencia con países de mayor volumen y precios más bajos es un reto permanente. No obstante, creen que Costa Rica puede conservar su posición a través de estrategias de *marketing* y comunicación del valor agregado, para resaltar la historia y las cualidades que hacen único su café.

En resumen, la imagen del café de Cafinter es sólida y concuerda con la del café costarricense; está respaldada por la confianza del consumidor, así como por su calidad y sostenibilidad. Sin embargo, para mantener este beneficio, es imprescindible seguir impulsando la marca, reforzar la presencia internacional y preservar la calidad del producto.

Categoría 3: Costos de exportación

Descripción

De acuerdo con Ballou (2004), “los costos de exportación son aquellos generados por las actividades de distribución física internacional necesarias para colocar el producto en el mercado meta, manteniendo su calidad y competitividad” (p. 87).

En el caso de Cafinter, los costos de exportación representan un factor determinante en su desempeño comercial hacia Estados Unidos, ya que impactan la rentabilidad, la eficiencia logística y la sostenibilidad de sus operaciones. Este aspecto es clave en relación con el análisis de la competitividad, pues una adecuada gestión de los costos permite a la empresa ofrecer precios competitivos sin comprometer la calidad del producto. A continuación, se presentan las percepciones de los entrevistados relacionadas con esta categoría.

“Los costos de exportación afectan directamente la competitividad de Cafinter: a mayor costo (transporte, aduanas, certificaciones), más alto será el precio final del café, reduciendo su atractivo frente a otros productores. También disminuyen los márgenes de ganancia y limitan la inversión en calidad o marketing. Gestionar eficientemente estos costos permite ofrecer un producto más competitivo en precio y valor” (Entrevistado 5).

“Los costos de exportación influyen de manera crítica y directa en la competitividad de los productos de Cafinter, ya que definen el precio final de venta en el mercado internacional, particularmente en el segmento de cafés premium y de especialidad” (Entrevistado 6).

“Los costos de exportación influyen de manera crítica y dual en la competitividad de los productos de Cafinter, forzando a la empresa a operar exclusivamente en el nicho de alto valor y especialidad. Por un lado, los altos costos fijos de producción en Costa Rica (principalmente mano de obra calificada) y los costos logísticos internacionales (fletes, seguros) elevan significativamente el precio base del café costarricense por encima del promedio global, lo que lo hace no competitivo en el mercado commodity” (Entrevistado 7).

“Los costos de exportación tienen un impacto significativo en la competitividad de los productos de Cafinter, ya que determinan en gran medida el precio final con el que la empresa puede posicionarse en los mercados internacionales. En el caso del café, donde los márgenes suelen ser estrechos y la competencia global es intensa, cualquier variación en los costos

logísticos, aduaneros o de transporte puede afectar la rentabilidad y la capacidad de mantener precios competitivos sin comprometer la calidad del producto” (Entrevistado 8).

“Los costos de exportación impactan directamente la competitividad de Cafinter al determinar el precio final de su café en los mercados internacionales y al influir en su margen de rentabilidad. Unos costos logísticos (fletes, seguros, aduanas) eficientes son fundamentales para que Cafinter, a pesar de operar en Costa Rica donde los costos de producción pueden ser más altos que en otros orígenes, pueda mantener un precio final que sea atractivo, especialmente en el segmento de commodities” (Entrevistado 9).

“Los costos de exportación tienen un impacto directo en el precio final del producto y, por tanto, en su competitividad. Factores como el transporte, los seguros y los aranceles pueden reducir el margen de ganancia. Implementar estrategias logísticas eficientes y negociar con operadores de transporte podría ayudar a mitigar estos efectos” (Entrevistado 10).

“Los costos de exportación tienen un impacto muy directo en la competitividad de los productos de Cafinter, ya que determinan en gran medida el precio final que llega al consumidor en mercados internacionales. Entre los principales costos se encuentran el transporte, los seguros, los aranceles, los trámites aduaneros y los gastos relacionados con el embalaje y la conservación del café durante el envío. Si estos costos se manejan de manera eficiente, permiten que el café llegue a su destino manteniendo su calidad y a un precio competitivo frente a otros exportadores de la región.

En Cafinter somos conscientes de que los mercados internacionales, especialmente Estados Unidos y Europa, son muy sensibles al precio, pero también valoran la calidad y la confiabilidad del proveedor. Por eso, optimizar los costos de exportación no solo significa reducir gastos, sino también planificar cuidadosamente la logística, consolidar envíos, negociar con transportistas y aprovechar acuerdos comerciales como el DR-CAFTA, que permite acceder a aranceles preferenciales” (Entrevistado 11).

“Los costos de exportación ejercen una influencia directa y crucial en la competitividad del café de Cafinter, ya que impactan el precio final de entrega al importador, lo cual es

determinante para un producto de alto valor con costos de producción ya elevados. Una gestión ineficiente de estos costos podría erosionar el margen premium obtenido por la calidad, haciendo que el café de Cafinter pierda su ventaja de precio frente a competidores con logísticas más económicas” (Entrevistado 12).

Análisis

Los hallazgos demuestran que los costos de exportación tienen un impacto directo sobre la competitividad del café de Cafinter en el mercado estadounidense. Los encuestados están de acuerdo en que estos costos establecen el precio final del producto, lo que afecta la habilidad de la compañía para ofrecer precios competitivos sin poner en riesgo su rentabilidad. Elementos como los seguros internacionales, los fletes marítimos y las gestiones aduaneras son considerados factores determinantes que disminuyen el margen de beneficio y restringen la entrada a determinadas partes del mercado cuando aumentan. Esta circunstancia demuestra que, en un contexto internacional de alta competencia, los costos logísticos no son únicamente un gasto operativo, sino también un aspecto estratégico del rendimiento exportador.

Del mismo modo, se determina que la estructura de costos en Costa Rica es bastante alta, lo cual afecta directamente la competitividad de Cafinter en comparación con naciones productoras como Brasil, Colombia o Vietnam. Según los participantes, los costos fijos elevados, particularmente en el transporte y la mano de obra, fuerzan a la empresa a operar sobre todo en nichos de café *premium* y especialidad. En estos casos, el consumidor acepta pagar más por calidad y sostenibilidad. No obstante, para no perder competitividad en un mercado tan sensible al precio como el de Estados Unidos, este enfoque también requiere equilibrar la eficacia económica y la calidad del producto.

Los entrevistados destacan también que una administración eficaz de los costos de exportación puede transformarse en un beneficio competitivo. Para reducir los costos y optimizar los recursos, son tácticas fundamentales la negociación con transportistas, la planificación logística, el aprovechamiento de pactos comerciales como el CAFTA-DR y la consolidación de envíos. De acuerdo con lo que se ha respondido, mediante una logística planificada, Cafinter ha conseguido controlar parcialmente sus costos. Esto le posibilita sostener la calidad de su café y respetar los tiempos de entrega sin incrementar los precios finales. Esto evidencia que, para mantener la competitividad en el ámbito internacional, la eficacia operativa es una variable clave.

Para concluir, los costos de exportación son un componente crucial que determina la posición de Cafinter en el mercado global del café. A pesar de que la compañía tiene obstáculos debido a los elevados costos estructurales del país, su habilidad para gestionar de manera eficaz la logística y los procedimientos de exportación le posibilita continuar compitiendo en sectores de gran valor. Una gestión apropiada de estos costos no solo optimiza la rentabilidad, sino que además fortalece la percepción de la compañía como una entidad comprometida con la calidad, eficaz y responsable en términos de exportación. Esto es crucial para preservar su competitividad en el mercado estadounidense.

Categoría 4: Transporte

Descripción

Según Ballou (2004), “la logística comprende todas las actividades que facilitan el movimiento y la coordinación del producto, buscando satisfacer las necesidades del cliente al menor costo posible” (p. 29).

En el caso de Cafinter, la logística adquiere un papel estratégico en el proceso de exportación hacia Estados Unidos, dado que asegura que el producto mantenga su calidad durante el transporte y llegue en condiciones óptimas al importador. Una gestión logística eficiente permite cumplir con los estándares internacionales, reducir costos operativos y fortalecer la confianza de los compradores. A continuación, se presentan las respuestas de los entrevistados relacionadas con esta categoría.

“Marítimo ya que este método permite manejar grandes volúmenes de manera eficiente y económica, reduciendo los costos por unidad en comparación con el transporte aéreo” (Entrevistado 1).

“El transporte marítimo es el más adecuado para exportar café por ser económico, seguro y capaz de mover grandes volúmenes. El aéreo solo conviene para envíos pequeños o cafés de alto valor por su alto costo” (Entrevistado 5).

“El medio de transporte más adecuado para la exportación del café de Cafinter; dada su naturaleza como gran exportador de café verde de Costa Rica a mercados internacionales como Estados Unidos, es el transporte marítimo” (Entrevistado 6).

“Considero que el transporte marítimo se presenta como el medio más adecuado para la exportación del café. El mismo permite enviar grandes volúmenes de manera segura, reduciendo los costos. Además, el transporte marítimo ofrece opciones de contenedores especializados que ayudan a preservar la frescura y calidad del café durante todo el trayecto” (Entrevistado 8).

“El transporte marítimo es el medio más adecuado, ya que ofrece un equilibrio entre costo y capacidad de carga. Además, permite mantener el producto en condiciones estables durante el trayecto. En casos de envíos pequeños o urgentes, el transporte aéreo podría utilizarse como alternativa complementaria” (Entrevistado 10).

“Desde mi experiencia en Cafinter; considero que el transporte marítimo es el medio más adecuado para la exportación de café, especialmente cuando se trata de grandes volúmenes hacia Estados Unidos. Esto se debe principalmente a que el transporte marítimo permite manejar cantidades significativas de producto a un costo relativamente bajo por kilogramo, lo que ayuda a mantener la competitividad del precio final del café en mercados internacionales. Además, los contenedores modernos están equipados para conservar las condiciones óptimas del café durante el viaje, evitando humedad, olores externos o daños físicos que puedan afectar la calidad del grano” (Entrevistado 11).

“El transporte marítimo en contenedor es, sin duda, el medio más adecuado, eficiente y económico para la exportación de los grandes volúmenes de café verde (café oro) de Cafinter a Estados Unidos. La principal razón es la economía de escala que ofrece, permitiendo un costo por unidad de peso significativamente más bajo que cualquier otra opción, lo cual es fundamental para mantener la rentabilidad del café premium” (Entrevistado 12).

Análisis

Los datos de las entrevistas muestran un acuerdo generalizado entre los participantes, que aseguran que el transporte marítimo es el medio más apropiado para exportar café de Cafinter a

EE. UU. Esta preferencia se justifica, sobre todo, porque el café es un producto que se vende en grandes cantidades y necesita condiciones concretas de conservación. Por lo tanto, el transporte marítimo representa una opción eficaz, segura y económicamente factible. Los encuestados enfatizan que este medio mejora el costo logístico y conservar la calidad del producto a lo largo de la ruta, asegurando su llegada al destino final, en las mejores condiciones.

Además, se destaca que la eficacia logística de Cafinter se fortalece mediante el empleo del transporte por mar, puesto que la empresa organiza sus embarques con antelación, sincroniza los períodos de carga y descarga y colabora con proveedores logísticos de confianza. Esta planificación ayuda a cumplir con las fechas de entrega pactadas con los clientes internacionales, lo que potencia la imagen de la empresa como un exportador ordenado y responsable. Asimismo, al tener la capacidad de mover grandes cantidades de café, el transporte marítimo disminuye la necesidad de realizar múltiples despachos, lo cual es beneficioso para la economía de escala y para que las operaciones sean sostenibles.

Por otro lado, los entrevistados señalan que, aunque existen otros medios como el transporte aéreo o terrestre, estos no resultan competitivos en términos de costo ni de capacidad. El transporte aéreo, aunque más rápido, incrementa significativamente los gastos logísticos, lo que afectaría la rentabilidad y el precio final del producto. En cambio, el transporte marítimo ofrece un equilibrio adecuado entre costo, tiempo y seguridad, esto lo convierte en la opción más apropiada para el tipo de producto que Cafinter exporta y para la distancia entre Costa Rica y Estados Unidos.

En conclusión, el análisis demuestra que el transporte marítimo es una pieza clave en la estrategia logística de Cafinter, ya que garantiza la eficiencia, estabilidad y rentabilidad del proceso exportador. Su correcta gestión permite mantener la calidad del producto, reducir los costos operativos y fortalecer la competitividad internacional de la empresa. Sin embargo, se recomienda continuar invirtiendo en la digitalización de los procesos logísticos y en la diversificación de rutas marítimas, para prevenir retrasos y optimizar aún más la cadena de suministro.

Unidad de análisis 2: Capacidad productiva

El segundo objetivo específico de esta tesis busca identificar las capacidades productivas, logísticas y de calidad de la empresa Cafinter para cumplir con los requisitos del mercado estadounidense. Este análisis permite determinar si la empresa cuenta con los recursos, procesos y condiciones necesarias para sostener un desempeño competitivo dentro del ámbito de la exportación de café. Para ello, se consideraron las respuestas brindadas por los participantes en la

encuesta, quienes aportaron información clave sobre los aspectos internos que inciden en la capacidad de producción, la eficiencia logística, el control de calidad y el cumplimiento de normativas internacionales.

Comprendido lo anterior, de las respuestas recopiladas sobresalen cuatro categorías principales que se relacionan directamente con la capacidad productiva de la empresa y su desempeño en el proceso exportador hacia Estados Unidos. Estas categorías son:

1. Capacidad productiva
2. Eficiencia logística
3. Calidad del producto
4. Regulación internacional

Las categorías mencionadas permiten analizar de manera integral los factores internos que determinan la preparación y sostenibilidad de Cafinter frente a las exigencias del mercado estadounidense. A continuación, se desarrollan los resultados obtenidos para cada una de ellas.

Categoría 1: Capacidad productiva

Descripción

Según Heizer y Render (2014), “la capacidad productiva representa el nivel de producción que una organización es capaz de alcanzar con los recursos, instalaciones y tecnología que posee bajo condiciones normales de operación” (p. 42).

En el caso de Cafinter, la capacidad productiva constituye un elemento fundamental para garantizar la continuidad y estabilidad de sus exportaciones hacia Estados Unidos. Contar con procesos eficientes, infraestructura adecuada y personal capacitado permite mantener la calidad del producto y cumplir con los volúmenes exigidos por los compradores internacionales. A continuación, se presentan las respuestas de los entrevistados relacionadas con esta categoría.

“Si, la empresa ha demostrado contar con una infraestructura adecuada, procesos organizados y personal capacitado para manejar los volúmenes requeridos, así como con sistemas de control de calidad que aseguran que el café cumpla con los estándares internacionales” (Entrevistado 1).

“Sí, considero que la empresa cuenta con la capacidad productiva suficiente para atender la demanda de exportación a Estados Unidos. Esto se debe a que dispone de una estructura operativa eficiente, con procesos estandarizados y una red de proveedores consolidada que garantiza el suministro continuo de materia prima de calidad” (Entrevistado 2).

“Sí, Cafinter cuenta con la capacidad productiva necesaria para atender la demanda de exportación a Estados Unidos. La empresa dispone de infraestructura moderna, alianzas con productores locales y un sistema logístico eficiente que permite mantener un flujo constante de producción y entrega sin afectar la calidad del café” (Entrevistado 5).

“Sí, considero que Cafinter sí cuenta con la capacidad productiva y logística suficiente para atender la demanda de exportación a Estados Unidos, e incluso la expansión en dicho mercado, por varias razones fundamentadas en su posición dentro de la industria costarricense y su respaldo internacional” (Entrevistado 6).

“Sí, considero que Cafinter cuenta con una capacidad productiva sólida para atender la demanda del mercado estadounidense. Principalmente porque ha sabido consolidar una estructura operativa eficiente y planificada. La empresa ha mostrado una gestión responsable de su cadena de suministro, desde la producción en finca hasta el procesamiento y la exportación, lo cual le permite mantener una oferta constante sin comprometer la calidad del producto” (Entrevistado 8).

“Sí, se considera que Cafinter posee la capacidad productiva y logística suficiente para satisfacer la demanda de exportación hacia Estados Unidos, que es un mercado clave para el café de especialidad. Esta suficiencia se fundamenta en su respaldo por el grupo ECOM, que le proporciona una infraestructura logística y financiera global para manejar altos volúmenes y mitigar riesgos internacionales” (Entrevistado 9).

“Sí, considero que Cafinter cuenta con una capacidad productiva adecuada para iniciar o ampliar su presencia en el mercado estadounidense. Su infraestructura y experiencia en procesamiento permiten mantener un nivel estable de producción. No obstante, sería

recomendable fortalecer alianzas con productores locales para garantizar la oferta ante variaciones climáticas o picos de demanda” (Entrevistado 10).

“Sí, considero que Cafinter cuenta con una capacidad productiva adecuada para atender la demanda de exportación hacia Estados Unidos, aunque siempre hay áreas donde se puede mejorar. La empresa ha logrado consolidar relaciones sólidas con productores locales y con fincas asociadas, lo que le garantiza un suministro constante de café de alta calidad durante todo el año. Además, contamos con procesos internos bien estructurados de acopio, selección, secado y almacenamiento, lo que permite manejar grandes volúmenes sin comprometer la calidad del grano” (Entrevistado 11).

“Sí, considero que Cafinter cuenta con la capacidad productiva y logística suficiente para atender la demanda de exportación a Estados Unidos, y esto se debe a varios factores clave: primero, la empresa se posiciona como uno de los principales exportadores de café de Costa Rica, lo que demuestra una escala de operación ya establecida en ese destino. Segundo, Cafinter mitiga el riesgo de suministro al trabajar con más de 300 productores y tener acceso a café de siete de las ocho regiones cafetaleras del país, lo que garantiza un flujo constante y diversificado de volumen, crucial para un comprador de gran tamaño como EE. UU” (Entrevistado 12).

Análisis

Los resultados demuestran que la mayoría de los encuestados piensan que Cafinter tiene la capacidad productiva necesaria para satisfacer la demanda de exportación a EE. UU. Esta percepción se basa en que la empresa cuenta con una infraestructura apropiada, procesos de producción estructurados y una organización operativa eficaz; estos elementos posibilitan que la empresa mantenga un flujo continuo de producción y satisfaga las órdenes internacionales. Asimismo, se subraya que la estabilidad del proceso productivo y la satisfacción de los requisitos establecidos por los clientes externos dependen de la planificación interna y del personal formado.

Además, los participantes indican que Cafinter ha conseguido establecer alianzas estratégicas con productores locales, lo cual incrementa su habilidad para responder a las variaciones en la oferta nacional de café. Esta red de proveedores asegura un acceso sostenido a materia prima de buena calidad y fortalece la sustentabilidad del proceso de exportación. Estas

alianzas hacen posible que la compañía garantice el volumen necesario sin poner en riesgo la calidad del producto, incluso en épocas de alta demanda o de condiciones climáticas desfavorables.

Por otra parte, los entrevistados reconocen que la organización interna y la eficiencia de los procesos de Cafinter son pilares que fortalecen su capacidad productiva. La empresa ha desarrollado sistemas de control de calidad y métodos de acopio, selección y almacenamiento que garantizan la consistencia del producto en cada etapa del proceso. Este manejo estructurado y técnico de la cadena productiva no solo optimiza el rendimiento operativo, sino que también incrementa la confianza de los clientes internacionales, al asegurar un producto uniforme y de alto valor agregado.

En conclusión, el análisis refleja que Cafinter se encuentra en una posición sólida para ampliar sus exportaciones, está respaldada por una infraestructura moderna, procesos eficientes y una red consolidada de productores. Estas condiciones permiten responder a las exigencias del mercado estadounidense de manera competitiva y constante. No obstante, se sugiere mantener la inversión en innovación tecnológica y en la capacitación del personal, con el fin de preservar su ventaja productiva y garantizar la sostenibilidad de su capacidad a largo plazo.

Categoría 2: Eficiencia logística

Descripción

Según Christopher (2011), “la eficiencia logística implica planificar, implementar y controlar de forma efectiva los procesos de transporte, almacenamiento y distribución con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente al menor costo posible” (p. 56).

En el caso de Cafinter, la eficiencia logística constituye un factor determinante para garantizar que el café llegue a su destino en condiciones óptimas y en los plazos establecidos. La correcta coordinación entre transporte, almacenamiento, documentación y control aduanero influye directamente en la satisfacción del cliente y en la reputación de la empresa en el mercado estadounidense. A continuación, se presentan las respuestas de los entrevistados relacionadas con esta categoría.

“Desde mi perspectiva, los procesos internos de Cafinter son en general eficientes, ya que la empresa ha logrado mantener una buena coordinación entre las áreas operativas,

administrativas y logísticas, lo que se refleja en la calidad del producto y en el cumplimiento de los compromisos de exportación. No obstante, como toda organización en crecimiento, existen oportunidades de mejora, especialmente en la digitalización de algunos procesos y en la optimización del flujo de información entre departamentos. Fortalecer estos aspectos podría incrementar aún más la agilidad operativa y la capacidad de respuesta ante los cambios del mercado” (Entrevistado 2).

“Desde mi perspectiva, los procesos internos de Cafinter son eficientes, ya que la empresa mantiene una buena coordinación entre producción, control de calidad y logística. Además, aplica tecnologías que optimizan el tiempo y reducen costos, lo que contribuye a una mayor competitividad en el mercado internacional” (Entrevistado 5).

“Desde mi perspectiva y con base en la información disponible sobre la operación de Cafinter, sus procesos internos pueden describirse como altamente enfocados en la eficiencia operacional y la mejora continua” (Entrevistado 6).

“Los procesos internos de Cafinter son considerados altamente eficientes y estratégicamente optimizados, lo cual es un factor de supervivencia esencial dado el elevado costo operativo en Costa Rica” (Entrevistado 7).

“Desde mi perspectiva, los procesos internos de Cafinter se caracterizan por un nivel de eficiencia que responde tanto a su experiencia acumulada, como a su capacidad de innovación. La empresa ha sabido integrar prácticas tradicionales con herramientas modernas de gestión y control, lo que le permite optimizar recursos, reducir tiempos y garantizar una calidad constante a lo largo de toda la cadena productiva. Uno de los aspectos más destacables es la coordinación entre las distintas áreas, lo que evidencia una estructura organizativa bien definida y orientada a resultados. Esta eficiencia no solo se traduce en productividad, sino también en consistencia. Asimismo, Cafinter ha mostrado interés por incorporar prácticas sostenibles y sistemas de mejora continua, lo que demuestra que su eficiencia no se limita a lo operativo, sino que también abarca lo social y ambiental” (Entrevistado 8).

“Los procesos internos se consideran altamente eficientes, particularmente en las áreas que sustentan su ventaja competitiva, aunque con la presión constante de los costos locales. La empresa se presenta como un referente en la industria con énfasis en la eficiencia operacional, lo cual es vital para un exportador con volúmenes masivos” (Entrevistado 9).

“Los procesos internos de Cafinter son eficientes en términos de control de calidad y trazabilidad del producto. Sin embargo, podrían optimizarse mediante la digitalización de registros, automatización de tareas repetitivas y capacitación del personal en gestión de procesos. Esto permitiría reducir tiempos y mejorar la coordinación entre áreas” (Entrevistado 10).

“Desde mi perspectiva, los procesos internos de Cafinter son bastante eficientes, aunque, como en cualquier empresa, siempre hay espacio para ajustes y mejoras. La empresa ha logrado establecer un flujo de trabajo claro y estructurado desde la recepción del grano hasta su comercialización, lo que permite minimizar errores y pérdidas.

En logística interna, Cafinter tiene procedimientos bien definidos para el almacenamiento, control de inventarios y preparación de pedidos, lo que facilita cumplir con los tiempos de entrega, especialmente para mercados internacionales donde la puntualidad es clave. Además, existe un sistema de seguimiento que permite identificar rápidamente cualquier desviación o problema, lo que agiliza la toma de decisiones y la resolución de inconvenientes” (Entrevistado 11).

“Desde mi perspectiva como agente aduanero, la eficiencia de los procesos internos de Cafinter se infiere como alta y altamente integrada dada su posición como exportador líder con respaldo global” (Entrevistado 12).

Análisis

Los datos obtenidos demuestran que la eficiencia logística de Cafinter es uno de sus puntos fuertes internos en el proceso de exportación. Los entrevistados coinciden en su mayoría en que la empresa sostiene procesos internos organizados y coordinados, lo cual le posibilita acatar los plazos de entrega, asegurar la calidad del producto y reaccionar con rapidez a las demandas del mercado estadounidense. Esta eficacia se manifiesta en la integración exitosa entre las áreas de

logística, administración, control de calidad y producción. Estas funcionan bajo una planificación unificada que tiene como objetivo el alcance de metas estratégicas.

También resaltan los entrevistados que la comunicación entre departamentos y la coordinación interna son componentes esenciales para que la cadena logística opere de manera eficaz. Cafinter ha conseguido implementar protocolos precisos en cada fase del proceso, desde el recibo del café hasta su embarque, para disminuir así los márgenes de error y mejorar la utilización de recursos. Esta estructura organizativa ayuda a seguir la pista del producto y a mantener la confianza de los clientes globales, que valoran la puntualidad y la regularidad en las entregas.

Por otra parte, se observa que la eficiencia lograda por Cafinter se debe, en gran medida, a la experiencia acumulada y a la cultura de mejora continua que caracteriza a la empresa. La constante revisión de procesos, la capacitación del personal y la incorporación de buenas prácticas logísticas permiten sostener un rendimiento competitivo. Los entrevistados reconocen que esta combinación de experiencia y modernización ha sido esencial para mantener la estabilidad operativa, incluso en contextos internacionales cambiantes o desafiantes.

En conclusión, el análisis demuestra que los procesos internos de Cafinter son altamente eficientes gracias a la coordinación, planificación y compromiso organizacional. Esta eficiencia no solo fortalece su competitividad en el mercado estadounidense, sino que también posiciona a la empresa como un referente en el sector cafetalero costarricense. No obstante, se recomienda continuar potenciando la digitalización y automatización de ciertos procesos para seguir mejorando la trazabilidad, la rapidez y la precisión logística, para consolidar así una gestión aún más moderna y sostenible.

Categoría 3: Calidad del producto

Descripción

Según Juran (1999), “la calidad es la adecuación al uso del producto, determinada por sus características que satisfacen las necesidades del consumidor” (p. 45).

La empresa debe garantizar que cada lote de café cumpla con los requisitos exigidos por el mercado estadounidense, tanto en términos de sabor, aroma y trazabilidad, como en certificaciones de sostenibilidad y buenas prácticas agrícolas. A continuación, se presentan las respuestas de los entrevistados relacionadas con esta categoría.

“La calidad del café producido por Cafinter se distingue por su origen en granos de altura seleccionados, procesos de beneficio controlados y un estricto cumplimiento de estándares internacionales. Esto garantiza un sabor balanceado, aroma intenso y trazabilidad completa, cualidades que le permiten competir exitosamente en el mercado internacional” (Entrevistado 5).

“La calidad del café de Cafinter no es un estándar único, sino una gama de perfiles de alta calidad que aprovecha la tradición cafetalera de Costa Rica y la integra con las exigencias modernas del comercio internacional” (Entrevistado 6).

“El café producido por Cafinter se distingue por mantener un equilibrio entre tradición y calidad orientados al mercado internacional. Desde mi perspectiva, su fortaleza radica en la combinación de factores como el origen del grano, las condiciones de las regiones productoras y el compromiso de la empresa con los procesos de cultivo. En términos de competitividad internacional, esta combinación de calidad, valores de mercado y capacidad de innovación en los procesos logísticos y de exportación, coloca a Cafinter en una posición sólida para destacar y fortalecer su reputación como marca costarricense de referencia” (Entrevistado 8).

“La calidad del café que produce Cafinter para competir en el mercado internacional se describe como Calidad de Especialidad, Diversificada y Trazable. En lugar de competir en volumen y precio con productores de commodity, su estrategia se centra en la diferenciación por excelencia para nichos de alto valor, un imperativo dada la estructura de costos de Costa Rica” (Entrevistado 9).

“El café de Cafinter destaca por su calidad, consistencia y trazabilidad. Estos elementos son altamente valorados en el mercado internacional, especialmente por compradores que buscan productos con origen controlado y prácticas sostenibles. Sin embargo, mantener estándares constantes y reforzar la certificación de calidad son esenciales para consolidar su posición frente a competidores de otros países productores” (Entrevistado 10).

“La calidad del café producido por Cafinter es, sin duda, uno de sus mayores activos a la hora de competir en el mercado internacional. Nosotros trabajamos con granos cuidadosamente

seleccionados desde la finca, asegurándonos de que cumplan con los estándares de tamaño, densidad y humedad que exigen los compradores extranjeros. No es solo una cuestión de sabor; también nos enfocamos en la consistencia del producto, porque los mercados internacionales valoran mucho que cada lote mantenga las mismas características que el anterior.

Además, Cafinter presta especial atención a las certificaciones de calidad y sostenibilidad, como las prácticas de cultivo orgánico o comercio justo, que son cada vez más valoradas por los consumidores internacionales. Esto no solo mejora la percepción del café, sino que también abre puertas a nichos de mercado que están dispuestos a pagar un precio premium por un producto responsable y de alta calidad.

En cuanto a perfil de sabor, el café de Cafinter destaca por su aroma intenso, acidez equilibrada y cuerpo pleno, atributos que se ajustan a las expectativas de mercados exigentes como Estados Unidos, Europa y Asia. Todo esto, combinado con la trazabilidad del grano desde la finca hasta el comprador final, nos permite posicionarnos como una empresa confiable, capaz de ofrecer un producto que no solo cumple con los estándares internacionales, sino que también refleja la riqueza y tradición cafetalera de Costa Rica” (Entrevistado 11).

“Basándome en la trayectoria y las operaciones de exportación de Cafinter, describiría la calidad de su café como altamente competitiva, diversificada y enfocada en el segmento de valor y especialidad del mercado internacional” (Entrevistado 12).

Análisis

Los resultados revelan que los entrevistados están de acuerdo en que Cafinter conserva un nivel elevado de calidad en la producción de café, lo cual es uno de los factores más relevantes que respaldan su éxito y prestigio en el mercado global. La calidad se relaciona de manera directa con el hecho de que el grano es procedente de Costa Rica, donde las prácticas agrícolas son sustentables y el cultivo tiene lugar en áreas altas; esto le confiere propiedades singulares en términos de sabor, aroma y consistencia. La calidad superior del café costarricense ha propiciado que sea muy apreciado en el mercado estadounidense, donde se le reconoce por su pureza y autenticidad en comparación con otras procedencias.

Igualmente, los participantes subrayan que esta apreciada calidad es producto de una tradición cafetalera establecida y de procesos productivos controlados. Cafinter ha conseguido

sostener una cadena de producción estable que asegura la uniformidad del producto en cada lote que se exporta. La fusión de técnicas contemporáneas y métodos tradicionales de cultivo aumenta la habilidad para producir un café de especialidad con su propia identidad, que satisface los requisitos internacionales más rigurosos.

Por otra parte, la calidad del café de Cafinter se vincula estrechamente con la confianza y preferencia del consumidor internacional. Los entrevistados señalan que el prestigio del café costarricense, respaldado por su sabor y su historia, permite a la empresa competir en segmentos de alto valor, especialmente en el mercado estadounidense, donde la demanda por productos *premium* y sostenibles continúa en crecimiento. Este reconocimiento, más que un atributo comercial, representa un elemento diferenciador que fortalece la imagen del país y de la empresa exportadora.

En conclusión, la alta calidad del café de Cafinter constituye el eje central de su competitividad y posicionamiento global. Su reconocimiento internacional no solo se debe a las características del producto, sino también a la gestión cuidadosa de toda la cadena productiva, desde la selección del grano hasta el proceso de exportación. Mantener y potenciar esta calidad permite a Cafinter consolidarse como una marca confiable y prestigiosa dentro del mercado estadounidense, contribuyendo a la reputación del café costarricense como símbolo de excelencia y sostenibilidad.

Categoría 4: Regulación internacional

Descripción

Según Daniels, Radebaugh y Sullivan (2018), “las regulaciones internacionales comprenden los marcos legales, sanitarios y comerciales que condicionan las actividades de exportación e importación, garantizando la seguridad, la trazabilidad y la calidad de los productos en los mercados globales” (p. 93).

En el caso de Cafinter, el cumplimiento de la regulación internacional representa un aspecto esencial para mantener su presencia en el mercado estadounidense. La empresa debe garantizar que su producto cumpla con las disposiciones establecidas por entidades como la FDA y el USDA, así como con las normas de comercio justo, sostenibilidad y etiquetado internacional. A continuación, se presentan las respuestas de los entrevistados relacionadas con esta categoría.

“Bien preparada ya que la empresa mantiene actualizados sus procedimientos de exportación y está familiarizada con los requisitos fitosanitarios y aduaneros del mercado estadounidense” (Entrevistado 1).

“Bien ya que el personal está capacitado para adaptarse a nuevas normativas y que existen protocolos internos que permiten implementar ajustes de manera ágil, minimizando riesgos de retrasos, sanciones o pérdidas económicas” (Entrevistado 3).

“Considero que Cafinter está altamente preparada para responder a cambios en las regulaciones internacionales. Su robusta estructura corporativa, su fuerte respaldo en certificaciones y su dependencia del mercado de exportación la obligan a tener sistemas de gestión de riesgos regulatorios y de calidad muy desarrollados” (Entrevistado 6).

“La capacidad de Cafinter para responder a los cambios en las regulaciones internacionales es sólida y proactiva, posicionándola favorablemente frente a competidores menos preparados, especialmente ante normativas estrictas como el Pacto Verde Europeo (EUDR). Esta fortaleza se debe a que la empresa ha integrado la sostenibilidad no como un costo, sino como un pilar estratégico de su modelo de negocio de valor agregado” (Entrevistado 7).

“Considero que Cafinter se encuentra bien preparada para responder a cambios, gracias a su experiencia en exportación y a la estructura administrativa. La empresa ha demostrado capacidad de adaptación frente a nuevos requisitos, certificaciones y normativas exigidas por mercados exigentes, lo que refleja un enfoque proactivo y estratégico hacia la gestión regulatoria. Esto permite a Cafinter no solo reaccionar ante cambios regulatorios, sino también anticiparlos y planificar ajustes sin que la operación se vea afectada significativamente” (Entrevistado 8).

“Cafinter muestra una buena disposición para adaptarse a cambios normativos, aunque requiere fortalecer sus departamentos de comercio exterior y cumplimiento. La actualización constante en materia de normas fitosanitarias, etiquetado y sostenibilidad será esencial para evitar contratiempos en exportaciones futuras” (Entrevistado 10).

“Considero que Cafinter está bastante preparada para responder a cambios en regulaciones internacionales, aunque siempre es un desafío mantenerse completamente actualizado en un entorno que puede ser muy dinámico. La empresa tiene un equipo que monitorea constantemente las normativas de los mercados de destino, especialmente en Estados Unidos y Europa, donde los requisitos sobre calidad, etiquetado, certificaciones y seguridad alimentaria pueden cambiar con relativa frecuencia. Esto nos permite anticiparnos y adaptar nuestros procesos antes de que los cambios afecten los envíos” (Entrevistado 11).

“Considero que Cafinter está altamente preparada para responder a los cambios en las regulaciones internacionales, principalmente en los ámbitos de sostenibilidad y trazabilidad, que son los de mayor presión regulatoria. Esta preparación radica en su integración al grupo ECOM, que le proporciona acceso inmediato a inteligencia de mercado y recursos tecnológicos avanzados” (Entrevistado 12).

Análisis

Los resultados muestran que la mayor parte de los entrevistados opinan que Cafinter tiene una fuerte habilidad para ajustarse a las modificaciones en las regulaciones internacionales, particularmente en el mercado de Estados Unidos. Esta percepción se origina por su experiencia en exportaciones y por la presencia de una estructura organizativa formal que le facilita reaccionar de forma eficaz y rápida a las nuevas exigencias técnicas o legales impuestas en el comercio exterior. La compañía tiene actualizados sus procesos de exportación y dispone de personal con especialización en la administración de normativas, lo que garantiza que se cumplan los estándares requeridos por las autoridades sanitarias y aduaneras a nivel internacional.

Además, se enfatiza que la fortaleza de Cafinter reside en su estructura corporativa y en el apoyo institucional, pues es parte de un grupo empresarial con extensa experiencia en la exportación internacional de café. Esta asistencia le ofrece acceso a datos actualizados, recursos técnicos y orientación sobre regulaciones internacionales. Los encuestados afirman que la compañía tiene tanto sistemas de gestión de calidad como certificaciones, las cuales ayudan a adecuarse a los marcos normativos de varios mercados y aseguran que sus productos son trazables y seguros.

Otro aspecto relevante mencionado por los participantes es el enfoque proactivo que mantiene la empresa frente a los cambios regulatorios. Cafinter no se limita a reaccionar ante las exigencias externas, sino que monitorea de forma constante las normativas de los países destino, lo cual le permite anticiparse a posibles modificaciones. Este enfoque de mejora continua demuestra una cultura organizacional orientada a la prevención y a la innovación, elementos esenciales para mantener la estabilidad y la competitividad en un entorno global cada vez más exigente y cambiante.

En conclusión, los entrevistados coinciden en que Cafinter está preparada para adaptarse a las regulaciones internacionales debido a su estructura sólida, su experiencia en exportación y su compromiso con el cumplimiento normativo. Sin embargo, se reconoce la importancia de continuar fortaleciendo el monitoreo y la actualización permanente en materia legal y técnica, para garantizar que la empresa mantenga su capacidad de respuesta ante las nuevas disposiciones que surjan en los mercados internacionales. Esta preparación representa una ventaja estratégica que refuerza la confiabilidad de Cafinter como exportadora responsable y competitiva.

Unidad de análisis 3: Competitividad

Como siguiente unidad de análisis, se aborda el tema de la competitividad, considerada un elemento esencial para evaluar la posición de Cafinter en el mercado internacional del café. Este apartado tiene como objetivo identificar los factores internos y externos que fortalecen o limitan la competitividad de la empresa, así como proponer estrategias de mejora que contribuyan a mantener su desempeño en el mercado estadounidense. El análisis se desarrolla a partir de la información proporcionada por los entrevistados, quienes comparten su percepción sobre las condiciones productivas, logísticas, comerciales y estratégicas que influyen en la capacidad de Cafinter para competir a nivel internacional.

Comprendido lo anterior, de las respuestas recopiladas se desprenden cuatro categorías principales que agrupan los aspectos más relevantes vinculados con la competitividad de la empresa y su proceso exportador. Estas categorías son:

1. Fortalezas internas
2. Debilidades internas
3. Factores externos
4. Estrategias de mejora

Cada una de estas categorías permite analizar la competitividad de Cafinter desde una perspectiva integral, considerando tanto su estructura organizativa y capacidades internas, como los retos y oportunidades que enfrenta en el entorno global del comercio del café. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en relación con esta unidad de análisis.

Categoría 1: Fortalezas internas

Descripción

Según Wheelen y Hunger (2012), “las fortalezas internas son las competencias distintivas, habilidades o ventajas que una empresa desarrolla y que les otorgan superioridad frente a sus competidores” (p. 106).

En el caso de Cafinter, las fortalezas internas representan los elementos que han consolidado su presencia en el mercado internacional del café. Entre ellas destacan la calidad del producto, la trazabilidad del proceso, la capacidad productiva y la eficiencia operativa, factores que le han permitido posicionarse como una empresa confiable y con experiencia exportadora. El reconocimiento del café costarricense como un producto de alta calidad también refuerza la ventaja competitiva de la empresa. A continuación, se presentan las respuestas de los entrevistados relacionadas con esta categoría.

“1. La calidad del producto, resultado de un estricto control en cada etapa del proceso, desde la selección del grano hasta la exportación. 2.La experiencia y compromiso del personal, que aporta conocimiento técnico y asegura la eficiencia operativa. 3.La solidez de su red de productores y aliados estratégicos, que garantiza un abastecimiento estable y relaciones comerciales de largo plazo. 4.La mejora continua y la innovación en procesos, lo que permite adaptarse a los requerimientos del mercado y a las tendencias de sostenibilidad. 5.La reputación y cumplimiento en los estándares internacionales, que fortalecen la confianza de los clientes y socios comerciales” (Entrevistado 2).

“Los principales factores internos que fortalecen la competitividad de Cafinter son la alta calidad de su café, el compromiso y capacitación de su personal, la innovación en los procesos de

producción y la eficiencia logística. Estos elementos permiten a la empresa mantener estándares internacionales y una reputación sólida en el mercado global” (Entrevistado 5).

“Cuenta con grandes expertos en temas como producción, precios, mercado bursátil, posicionamiento de mercado y capital financiero” (Entrevistado 7).

“Considero que los principales factores internos que fortalecen la competitividad de Cafinter en el mercado internacional están relacionados con su sólida estructura organizativa, su cultura de calidad y su enfoque en la sostenibilidad, lo cual le permite mantener un control riguroso. Este orden interno genera eficiencia y confianza, dos elementos esenciales para competir en mercados exigentes. Otro factor determinante es el compromiso del talento humano. Cafinter ha sabido integrar a su personal dentro de una visión compartida, donde la excelencia, la responsabilidad y la mejora continua son valores fundamentales. Esa cohesión interna no solo favorece la productividad, sino también la adaptación a las tendencias del mercado. Asimismo, la empresa ha fortalecido su competitividad mediante la incorporación de tecnologías en sus procesos de beneficiado y control de calidad, lo que optimiza recursos y eleva los estándares de producción” (Entrevistado 8).

“Entre los factores más relevantes se encuentran la calidad del producto, la experiencia del personal en el sector, la reputación de la marca y el compromiso con prácticas sostenibles. Además, su ubicación geográfica en una zona cafetalera reconocida contribuye a proyectar una imagen de autenticidad y prestigio” (Entrevistado 10).

“Desde mi experiencia en la empresa, considero que hay varios factores internos que realmente fortalecen la competitividad de Cafinter en el mercado internacional. Primero, la calidad del café es fundamental. Trabajamos con granos cuidadosamente seleccionados y con procesos de control muy estrictos que garantizan consistencia y sabor, lo que nos permite cumplir con los estándares exigidos por compradores internacionales. Esta calidad no sería posible sin el compromiso y conocimiento del personal, desde los productores hasta el equipo de selección y logística, que entiende la importancia de cada detalle en la cadena de valor” (Entrevistado 11).

Análisis

Los resultados hallados indican que una de las mayores fortalezas internas de Cafinter es el compromiso, la experiencia y la formación de sus empleados. Según los encuestados, el talento humano es un eje central en la operación de la empresa, pues su saber técnico y experiencia en el sector del café posibilitan conservar procedimientos eficaces y productos de gran calidad. La cultura de la organización Cafinter fomenta la disciplina, la responsabilidad y la mejora constante, lo cual resulta en un equipo de trabajo motivado y concentrado en satisfacer los estándares del mercado internacional.

Además, la experiencia acumulada del personal en diferentes campos (producción, control de calidad, comercialización y logística) se muestra como una ventaja competitiva relevante. Este recorrido posibilita entender mejor las exigencias del mercado estadounidense y reaccionar rápidamente frente a los retos del entorno exportador. Los participantes indican que el entendimiento del producto y la capacitación técnica aumentan la habilidad de la compañía para preservar la calidad y la uniformidad del café exportado, lo que a su vez consolida su prestigio y confiabilidad en el ámbito internacional.

Por otra parte, los entrevistados resaltan la importancia de la capacitación constante como un elemento clave para sostener la competitividad. Cafinter promueve espacios de actualización y aprendizaje continuo que permiten al personal adaptarse a nuevas tecnologías, normativas internacionales y tendencias del mercado. Este enfoque contribuye a la profesionalización del recurso humano y al fortalecimiento de una cultura orientada a la calidad, la sostenibilidad y la innovación.

En conclusión, el análisis evidencia que el compromiso, la experiencia y la capacitación del personal son factores determinantes en la eficiencia y éxito exportador de Cafinter. Su capital humano no solo garantiza la calidad y el cumplimiento de los procesos, sino que también impulsa la mejora continua y la adaptación a los cambios del mercado global. Esta fortaleza interna reafirma la posición de Cafinter como una empresa sólida, confiable y capaz de mantener su liderazgo en el comercio internacional del café.

Categoría 2: Debilidades internas

Descripción

Según David (2013), “las debilidades internas representan las deficiencias o carencias en recursos, habilidades o capacidades que impiden a una empresa mantener o mejorar su posición competitiva” (p. 132).

En el caso de Cafinter, las debilidades internas se asocian con ciertos desafíos que la empresa enfrenta en su operación y en su proceso exportador, tales como los altos costos de producción, la dependencia logística y la necesidad de fortalecer algunas áreas de innovación y promoción internacional. Identificar estas limitaciones permite plantear estrategias de mejora que contribuyan a aumentar la competitividad de la empresa y asegurar su sostenibilidad en el mercado estadounidense. A continuación, se presentan las respuestas de los entrevistados relacionadas con esta categoría.

“1. Comunicación interna que podría fortalecerse, especialmente entre áreas operativas, logísticas y comerciales, para agilizar la toma de decisiones. 2. Dependencia de ciertos mercados o clientes específicos, lo que puede aumentar la vulnerabilidad ante cambios en la demanda o en los precios internacionales. 3. Necesidad de mayor inversión en capacitación técnica y desarrollo del talento humano, para asegurar una actualización constante frente a las exigencias del mercado global” (Entrevistado 2).

“Algunas debilidades internas que podrían limitar la competitividad de Cafinter son la falta de mayor inversión en tecnología, la dependencia de ciertos mercados internacionales y la necesidad de fortalecer la capacitación del personal en temas de innovación y sostenibilidad. Mejorar estos aspectos permitiría optimizar los procesos y ampliar las oportunidades de crecimiento” (Entrevistado 5).

“Una de ellas podría estar relacionada con la dependencia de determinados mercados o canales de exportación. Esta concentración puede reducir la flexibilidad comercial y hacer que la empresa sea más vulnerable ante fluctuaciones de demanda o variaciones en los precios internacionales. Otro aspecto para considerar es la necesidad de una mayor inversión en innovación tecnológica y digitalización de procesos. Reforzar estas áreas no solo incrementaría la eficiencia operativa, sino que también mejoraría la capacidad de respuesta frente a los cambios

del entorno competitivo. Asimismo, podría existir margen de mejora en la comunicación interna. Fortalecer estos vínculos permitiría un aprovechamiento más integral del talento humano, impulsando la creatividad y la innovación” (Entrevistado 8).

“Algunas debilidades incluyen la limitada inversión en tecnología de producción y logística, la dependencia de ciertos mercados y la falta de estrategias de marketing digital enfocadas en consumidores internacionales. También puede haber margen de mejora en la gestión de costos y la diversificación de productos derivados del café” (Entrevistado 10).

Análisis

Los resultados obtenidos muestran que una de las debilidades internas más relevantes de Cafinter es su dependencia de mercados y clientes específicos, principalmente del mercado estadounidense. Los entrevistados coinciden en que esta concentración comercial representa un riesgo considerable, ya que cualquier cambio en la demanda, regulaciones o condiciones económicas de dicho país podría afectar directamente las exportaciones de la empresa. Aunque el mercado estadounidense ofrece estabilidad y altos estándares de valor, la falta de diversificación limita las oportunidades de crecimiento y genera vulnerabilidad frente a fluctuaciones internacionales.

Asimismo, los participantes señalan que esta dependencia reduce la flexibilidad comercial de Cafinter, esto le impide adaptarse con agilidad a nuevas oportunidades de exportación o a la exploración de nichos alternativos en otros países. Al mantener un enfoque concentrado en un solo destino, la empresa podría enfrentar dificultades ante posibles crisis logísticas o cambios en los requisitos de importación. Esta situación pone en evidencia la necesidad de desarrollar estrategias de diversificación geográfica que permitan ampliar la presencia internacional sin comprometer su principal mercado.

Por otro lado, algunos entrevistados mencionan que la dependencia de clientes específicos también podría limitar el poder de negociación de la empresa frente a los compradores. Cuando la cartera de clientes es reducida, existe el riesgo de que las condiciones comerciales, precios o volúmenes de compra sean impuestas por los importadores, y se afecte la rentabilidad y la estabilidad financiera de la compañía. Una mayor diversificación de clientes fortalecería la autonomía comercial y reduciría la exposición a riesgos contractuales.

En conclusión, la dependencia de mercados o clientes específicos constituye una debilidad estructural que puede afectar la sostenibilidad a largo plazo de Cafinter. Sin embargo, este escenario también representa una oportunidad estratégica para fortalecer la diversificación comercial y el posicionamiento internacional. Ampliar la presencia de la marca en otros destinos, como Europa o Asia, y aprovechar ferias y alianzas internacionales permitiría reducir el riesgo y consolidar una base de clientes más equilibrada, para garantizar así la estabilidad de las exportaciones en el tiempo.

Categoría 3: Factores externos

Descripción

Según Kotler y Armstrong (2017), “los factores externos comprenden las condiciones económicas, políticas, sociales, tecnológicas y ambientales que afectan la capacidad de una empresa para desarrollar y mantener relaciones exitosas con sus mercados” (p. 65). Estos factores pueden representar tanto oportunidades como amenazas, dependiendo de cómo la organización se adapte a ellos.

En el caso de Cafinter, los factores externos desempeñan un papel determinante en su competitividad dentro del mercado internacional del café. Aspectos como las regulaciones del comercio exterior, las variaciones en los precios internacionales del grano, la competencia global, el cambio climático y las preferencias de los consumidores influyen directamente en sus operaciones. Comprender y anticipar estos factores permite a la empresa ajustar sus estrategias y fortalecer su posición en el mercado estadounidense. A continuación, se presentan las respuestas de los entrevistados relacionadas con esta categoría.

“Los trámites aduaneros para exportar café a EE.UU. son relativamente accesibles, especialmente gracias a tratados como el CAFTA-DR, aranceles bajos o nulos para el café, y plataformas digitales de aduana que simplifican procesos. Además, instituciones como PROCOMER ayudan con documentación y certificaciones” (Entrevistado 5).

“La accesibilidad a los trámites aduaneros para la exportación de café de Costa Rica a Estados Unidos puede considerarse de accesibilidad moderada a alta para grandes exportadores como Cafinter, gracias a la digitalización de procesos y los beneficios del Tratado de Libre Comercio (CAFTA-DR)” (Entrevistado 6).

“Los trámites aduaneros para la exportación de café de Costa Rica a Estados Unidos se consideran relativamente accesibles y eficientes para una empresa consolidada y con experiencia como Cafinter. Esta accesibilidad se sustenta en dos factores principales: el marco de libre comercio y la capacidad técnica de la empresa. El Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos (CAFTA-DR) elimina el pago de aranceles para el café costarricense que cumpla con las reglas de origen, lo que simplifica significativamente la entrada al mercado estadounidense” (Entrevistado 7).

“Los trámites aduaneros para la exportación de café de Costa Rica a Estados Unidos se consideran relativamente accesibles y eficientes para una empresa consolidada y con experiencia como Cafinter. Esta accesibilidad se sustenta en dos factores principales: el marco de libre comercio y la capacidad técnica de la empresa. El Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos (CAFTA-DR) elimina el pago de aranceles para el café costarricense que cumpla con las reglas de origen, lo que simplifica significativamente la entrada al mercado estadounidense” (Entrevistado 11).

“Desde mi rol de agente aduanero, considero que los trámites para la exportación de café de Cafinter a Estados Unidos son altamente accesibles y eficientes, primariamente debido al marco del DR-CAFTA, que garantiza la entrada del café con arancel cero y simplifica la gestión del Certificado de Origen. Esta accesibilidad se refuerza por los procesos estandarizados y la inspección de calidad del ICAFE en origen, que reduce el riesgo de rechazo en destino” (Entrevistado 12).

Análisis

Los resultados obtenidos de las entrevistas reflejan que la mayoría de los participantes considera que los trámites aduaneros para la exportación del café hacia Estados Unidos son accesibles y eficientes, en gran parte gracias a los beneficios del Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica, República Dominicana y Estados Unidos (CAFTA-DR). Este acuerdo ha permitido eliminar los aranceles para el café costarricense y simplificar los procedimientos de exportación, lo que reduce significativamente los tiempos y costos administrativos para empresas como Cafinter.

Los entrevistados destacan que el CAFTA-DR no solo favorece la competitividad del sector cafetalero, sino que también ha fortalecido la relación comercial entre Costa Rica y Estados Unidos. Además, mencionan que la utilización de plataformas digitales y ventanillas únicas de comercio exterior (como VUCE 2.0 y TICA) agiliza los procesos, facilita la emisión del Certificado de Origen y permite cumplir de forma más ordenada con los requisitos documentales y regulatorios exigidos por las autoridades estadounidenses.

Asimismo, se resalta que la institucionalidad nacional, representada por entidades como PROCOMER e ICAFE, cumple un papel clave en el acompañamiento a los exportadores. Estas instituciones proporcionan asesoría técnica, capacitación y apoyo en la gestión de trámites, lo que fortalece la capacidad operativa de empresas exportadoras como Cafinter. Los entrevistados coinciden en que este respaldo institucional ha contribuido a mejorar la eficiencia del proceso exportador y a reducir los errores o demoras que podrían afectar la salida del producto.

En conclusión, el análisis demuestra que el marco del CAFTA-DR ha sido un factor determinante para la accesibilidad y eficiencia de los trámites aduaneros del café costarricense, lo que beneficia directamente a Cafinter y al sector exportador en general. La combinación entre acuerdos comerciales, plataformas digitales y apoyo institucional crea un entorno favorable para la competitividad internacional. No obstante, se recomienda mantener la capacitación constante del personal en materia aduanera y aprovechar al máximo las herramientas tecnológicas para asegurar una gestión ágil y conforme a las normativas internacionales.

Categoría 4: Estrategias de mejora

Descripción

Según Hill, Jones y Schilling (2015), “las estrategias de mejora permiten a las empresas incrementar su eficiencia, adaptarse a los cambios del entorno y alcanzar un crecimiento sostenible a través de la innovación y la gestión estratégica de sus recursos” (p. 112).

En el caso de Cafinter, las estrategias de mejora resultan esenciales para mantener y ampliar su competitividad en el mercado internacional del café. Los entrevistados destacan la importancia de fortalecer la innovación tecnológica, diversificar los mercados de destino, optimizar los costos operativos y reforzar la imagen de marca mediante estrategias de sostenibilidad y trazabilidad. La implementación de estas acciones no solo permitiría consolidar su posición en el mercado

estadounidense, sino también ampliar su presencia en otros destinos internacionales. A continuación, se presentan las respuestas de los entrevistados relacionadas con esta categoría.

“Para aumentar su competitividad en EE.UU., Cafinter debería optimizar costos de exportación, fortalecer su marca premium y sostenible, diversificar certificaciones y mejorar la eficiencia logística y canales de venta” (Entrevistado 5).

“Recomiendo fortalecer la marca en el extranjero mediante campañas digitales, obtener certificaciones internacionales de sostenibilidad, y mejorar la eficiencia logística. Asimismo, diversificar las presentaciones del producto (por ejemplo, café gourmet, orgánico o en cápsulas) podría abrir nuevos nichos de mercado y aumentar su valor percibido” (Entrevistado 10).

“Desde mi experiencia en Cafinter, creo que hay varias estrategias que podrían ayudar a aumentar nuestra competitividad en el mercado estadounidense. Primero, fortalecer la diversificación de productos podría ser muy beneficioso. Esto implica no solo ofrecer cafés tradicionales, sino también desarrollar líneas de cafés especiales, orgánicos o de origen único, que son altamente valoradas en Estados Unidos y permiten acceder a nichos de mercado que están dispuestos a pagar precios premium.

En segundo lugar, invertir en tecnología y automatización de procesos es clave. Mejorar la eficiencia en la selección, tostado, empaque y control de inventarios no solo reduce costos, sino que también asegura consistencia en la calidad del café, algo que los compradores internacionales consideran fundamental” (Entrevistado 11).

“Una recomendación crucial para que Cafinter aumente su competitividad en el mercado estadounidense es impulsar un Marketing de la Trazabilidad Aumentada y el Origen Único. Más allá de la calidad intrínseca del café costarricense, Cafinter debe capitalizar su avanzada infraestructura de trazabilidad y certificaciones de sostenibilidad para contar historias específicas de las fincas y los productores” (Entrevistado 12).

Análisis

Los resultados de la investigación reflejan que una de las principales estrategias de mejora para Cafinter consiste en la diversificación de productos y mercados. Los entrevistados coinciden en que ampliar la variedad de productos y explorar nuevos destinos comerciales permitiría reducir la dependencia del mercado estadounidense, para fortalecer la estabilidad y competitividad de la empresa. Esta estrategia no solo responde a la necesidad de expansión comercial, sino también a la oportunidad de adaptarse a las tendencias de consumo global, donde los clientes valoran la innovación, la sostenibilidad y la diferenciación del producto.

Por otro lado, la expansión hacia nuevos mercados internacionales, como Europa, Asia o regiones emergentes, es vista como una oportunidad estratégica para aumentar la presencia global de la marca. Los entrevistados señalan que esta diversificación geográfica disminuiría el riesgo de depender de un solo destino de exportación y brindaría mayor estabilidad frente a las fluctuaciones económicas o regulatorias. Sin embargo, reconocen que para lograrlo es necesario fortalecer la promoción comercial y la participación en ferias internacionales del sector.

En conclusión, la diversificación de productos y mercados representa una estrategia clave para que Cafinter mantenga su competitividad y sostenibilidad a largo plazo. Incorporar innovación en su oferta, ampliar sus certificaciones y fortalecer su presencia en nuevos destinos permitiría no solo incrementar su volumen de exportación, sino también consolidar su imagen como una empresa dinámica, moderna y comprometida con la calidad. Esta estrategia, orientada al crecimiento controlado y la adaptación al entorno global, refuerza el posicionamiento de Cafinter como una marca costarricense de excelencia en el mercado internacional del café.

Interpretación de datos

Una vez concluidas las tres unidades de análisis, se procede a realizar una interpretación general de los datos obtenidos en la investigación, la cual permite comprender de manera integral la realidad actual de Cafinter en relación con su competitividad, su capacidad productiva y su posicionamiento en el mercado estadounidense. Esta interpretación es posible gracias a la información brindada por los entrevistados, quienes aportaron una visión técnica y estratégica

sobre los factores que influyen en el desempeño exportador de la empresa y en su potencial de crecimiento en el entorno internacional.

En primer lugar, la unidad de análisis uno, correspondiente al mercado del café, evidencia la relevancia de la competitividad del producto costarricense frente a la demanda internacional. Los entrevistados coinciden en que la calidad, el posicionamiento y la eficiencia logística son pilares esenciales para mantener la presencia del café nacional en Estados Unidos. No obstante, también destacan los desafíos derivados de los costos de exportación, que representan una barrera significativa para las empresas del sector. Este aspecto refleja la necesidad de que las organizaciones optimicen sus procesos y busquen alianzas estratégicas que les permitan ser más eficientes en términos logísticos y financieros.

Por otra parte, la unidad de análisis dos, enfocada en la capacidad productiva, demuestra que Cafinter cuenta con una infraestructura sólida y con procesos internos eficientes que garantizan la estabilidad y calidad del producto. La empresa dispone de una red consolidada de productores locales, una estructura organizativa moderna y personal capacitado, factores que le permiten responder con eficacia a las exigencias del mercado estadounidense. Sin embargo, también se evidencian retos vinculados a la eficiencia logística y a la necesidad de fortalecer la innovación tecnológica para sostener su nivel de productividad a largo plazo.

En cuanto a la unidad de análisis tres, centrada en la competitividad, se revela que Cafinter posee importantes fortalezas internas, como la calidad del café, la experiencia del personal y su sólida estructura institucional. No obstante, enfrenta debilidades que deben atenderse estratégicamente, como los altos costos operativos, la dependencia de mercados específicos y la necesidad de mayor inversión en tecnología. Los factores externos, como la competencia global, los cambios en la demanda internacional y las regulaciones comerciales, también influyen en su desempeño exportador. Frente a este panorama, los entrevistados resaltan la importancia de implementar estrategias de mejora, entre ellas la diversificación de productos y mercados, el fortalecimiento del *marketing* digital y la obtención de nuevas certificaciones internacionales.

Finalmente, la interpretación general de los resultados permite concluir que Cafinter cuenta con las condiciones necesarias para mantener su posición competitiva en el mercado estadounidense, pero debe continuar innovando, reduciendo costos y diversificando su oferta para consolidar su sostenibilidad en el tiempo. La investigación pone de manifiesto que la competitividad en el sector cafetalero no depende únicamente de la calidad del producto, sino

también de la eficiencia organizativa, la capacidad de adaptación a los cambios del entorno y la aplicación de estrategias orientadas al valor agregado y la diferenciación. En conjunto, los hallazgos obtenidos brindan una base sólida para proponer lineamientos estratégicos que fortalezcan el proceso exportador de Cafinter y su proyección internacional.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de realizar el análisis de los resultados presentados en el capítulo anterior, este apartado adquiere una relevancia fundamental para la investigación, ya que se exponen las conclusiones y recomendaciones obtenidas del estudio sobre la competitividad de la empresa Cafinter en el proceso de exportación de café hacia el mercado estadounidense. Las conclusiones se construyen a partir de la recolección de la información obtenida mediante las entrevistas, lo que permitió interpretar de manera integral la competitividad que incide en el desempeño exportador de la empresa. Por su parte, las recomendaciones se elaboran en función de los hallazgos obtenidos, con el propósito de ofrecer propuestas de mejora tanto para la gestión empresarial como para futuras investigaciones relacionadas con la competitividad y el comercio internacional del café costarricense.

Conclusiones

Se determina que la competitividad de Cafinter, después de haber terminado el proceso de análisis de resultados de la información recopilada, se considera que está condicionada por la interacción entre elementos internos y externos que afectan directamente su rendimiento exportador.

El estudio permitió comprobar que la empresa cuenta con fortalezas importantes relacionadas con la calidad del producto, la experiencia en el sector cafetalero y el compromiso con la sostenibilidad; sin embargo, también enfrenta limitaciones en aspectos logísticos, tecnológicos y de posicionamiento internacional que deben atenderse para consolidar su participación en el mercado estadounidense.

En términos del mercado internacional del café, se establece que Estados Unidos representa una oportunidad fundamental para el aumento de las exportaciones de Costa Rica, particularmente en la categoría de cafés diferenciados y especiales.

Se demostró que el cliente estadounidense aprecia aspectos como la trazabilidad, la procedencia, las certificaciones y la sostenibilidad del producto. Por esta razón, Cafinter tiene que seguir fortaleciendo su propuesta de valor sobre la base de estos elementos, proyectando la buena imagen del café costarricense y aprovechando la apertura comercial proporcionada por el Tratado de Libre Comercio (CAFTA-DR).

En cuanto a las capacidades productivas, se determina que Cafinter cuenta con la infraestructura y el personal necesarios para cumplir con los estándares de exportación; no obstante, se recomienda invertir en innovación tecnológica y diversificación de productos para mantener su competitividad en el mercado internacional.

En relación con la eficiencia logística, se concluye que los procesos internos de Cafinter son adecuados, pero se requiere optimizar la planificación, coordinación aduanera y control de la cadena de suministro, garantizar una gestión más precisa de tiempos y documentación para evitar retrasos y costos adicionales.

En cuanto a la calidad del producto, se concluye que el café de Cafinter mantiene altos estándares y un fuerte compromiso con la sostenibilidad, lo que le otorga ventaja competitiva; sin embargo, se recomienda ampliar las certificaciones internacionales para reforzar su credibilidad y posicionamiento en el mercado estadounidense.

En cuanto a las regulaciones internacionales, se determina que Cafinter cumple con los requisitos establecidos por la FDA y el USDA; no obstante, se recomienda mantener la actualización continua del personal y fortalecer la gestión documental digital para asegurar la trazabilidad y el cumplimiento normativo de manera más eficiente.

En relación con los factores internos y externos, se concluye que la planificación estratégica, la capacitación y la innovación son esenciales para la competitividad de Cafinter; sin embargo, se reconoce que enfrenta desafíos por los altos costos logísticos, el tipo de cambio y la competencia internacional, aunque cuenta con el respaldo de instituciones como el ICAFE y el MAG que fortalecen su inserción en los mercados globales.

Finalmente, al responder a la pregunta de investigación formulada, se determina que la competitividad de Cafinter en el mercado estadounidense para exportar café está sujeta a su habilidad para incorporar todos los elementos investigados, logísticos, estratégicos, regulatorios, productivos y de calidad dentro de una gestión integral enfocada en el desarrollo continuo. La compañía tiene un producto reconocido, una estructura firme y un compromiso con la sostenibilidad; no obstante, necesita reforzar su posición a través de innovaciones, digitalización y diversificación comercial. Si Cafinter logra consolidar estos factores, tendrá la posibilidad no solo de extender su presencia en Estados Unidos, sino también de convertirse en un referente del café costarricense de alta calidad, lo que beneficiará el desarrollo social, ambiental y económico del país.

Recomendaciones

Se aconseja en primer lugar que Cafinter S.A. desarrolle un plan estratégico completo de internacionalización, que incluya la diversificación de mercados, el desarrollo de nuevas líneas de productos con valor añadido y la utilización de herramientas digitales para administrar las exportaciones. Esta estrategia posibilitaría que su presencia en Estados Unidos se consolidara y que la operación fuera más eficaz y sustentable a largo plazo.

Luego, se recomienda que la dirección de Cafinter invierta en innovación tecnológica a lo largo de los procesos logísticos y productivos. Esto incluye la implementación de sistemas digitales para el seguimiento, la automatización de los procesos de control de calidad y el análisis de datos en tiempo real. El objetivo es mejorar la eficiencia, disminuir los errores operativos y garantizar que el producto llegue a tiempo a los clientes internacionales.

Se sugiere que PROCOMER y el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX) brinden programas especializados de formación y orientación para exportadores de café de especialidad, centrados en las necesidades concretas del mercado estadounidense, como lo son la normativa de la FDA, el etiquetado nutricional y las normas de sostenibilidad. Estas capacitaciones facilitarían que un mayor número de compañías productoras de café en Costa Rica entiendan las demandas del mercado y tengan la posibilidad de competir con mejores condiciones.

Asimismo, se recomienda que entidades como el ICAFE y el MAG ofrezcan un soporte financiero y técnico más amplio a las pymes cafetaleras que tienen interés en exportar, por medio de programas de financiamiento verde, asesorías personalizadas y la consolidación de las certificaciones de sostenibilidad. Esto ayudaría a que un número mayor de productores y beneficios nacionales logren estándares globales, amplíen sus rutas de venta y optimicen la rentabilidad del sector.

Se insta al Estado de Costa Rica a que modernice y mejore los procedimientos logísticos en puertos y aduanas, enfocándose principalmente en la digitalización de trámites, así como en la construcción de carreteras y terminales para exportar. Disponer de un sistema logístico más sostenible y eficaz posibilitaría la disminución de los gastos de transporte, el fortalecimiento de la imagen del país como exportador confiable y la mejora en los plazos para entregar.

Por otro lado, se aconseja a los productores y cooperativas de café del país que fortalezcan la cooperación y la asociación entre empresas para crear economías de escala que les faciliten negociar condiciones más favorables para exportar, intercambiar saberes técnicos e implementar

tácticas conjuntas de promoción en el extranjero. Esta colaboración traería ventajas para los productores pequeños y medianos, y promover así la capacidad competitiva del café costarricense en mercados rigurosos como el estadounidense.

Se recomienda que el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) y CINDE trabajen juntos en campañas internacionales para colocar al café costarricense como un producto *premium* con procedencia sostenible, asociado con la cultura e identidad de la nación. Estas tácticas de marca país tienen el potencial de fortalecer la imagen del café nacional en ferias internacionales y en plataformas digitales de consumo responsable.

En relación con la educación profesional y la investigación, se aconseja que las universidades y los centros académicos, en particular la Universidad Internacional de las Américas (UIA), promuevan programas de conexión con compañías exportadoras para que los alumnos tengan la oportunidad de poner en práctica lo aprendido en situaciones reales. Asimismo, se recomienda fomentar estudios especializados en el ámbito cafetalero sobre sostenibilidad, innovación y transformación digital, con el objetivo de contribuir a la competitividad del país.

Por último, se aconseja a los estudiantes e investigadores que vienen después que sigan investigando la competitividad y los procedimientos de exportación del café costarricense, que extiendan el análisis hacia otros mercados emergentes como Europa o Asia. Esto permitirá la creación de nuevas estrategias que fomenten el comercio justo, la innovación y la sostenibilidad ambiental, lo que ayudará a reforzar el sector cafetero y a mejorar la economía del país.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

La presente propuesta surge como resultado del análisis efectuado a lo largo de esta investigación, donde se identificó la necesidad de fortalecer el posicionamiento y la visibilidad de la empresa Cafinter en el mercado estadounidense. A pesar de contar con un producto de alta calidad, una estructura organizativa sólida y procesos logísticos eficientes, la empresa enfrenta limitaciones en su proyección internacional, particularmente en el ámbito digital.

En un contexto global donde el comercio electrónico y las plataformas digitales han transformado las relaciones comerciales, la ausencia de una herramienta moderna e interactiva que refleje la identidad, los valores y la calidad del café de Cafinter representa una oportunidad de mejora estratégica.

Por ello, se propone el desarrollo de un sitio web corporativo e interactivo, que actúe como una herramienta de *marketing* digital destinada a promover la marca a nivel internacional, consolidar su imagen como referente en cafés de especialidad costarricenses y atraer a nuevos distribuidores, aliados comerciales y consumidores finales en Estados Unidos.

Esta iniciativa responde al compromiso de la empresa con la innovación, la sostenibilidad y la competitividad, alineándose con las tendencias actuales del mercado mundial del café, donde la trazabilidad, la transparencia y la experiencia del cliente son factores decisivos en la preferencia del consumidor.

Objetivo General

Proponer el desarrollo de un sitio web corporativo para Cafinter que contribuya al fortalecimiento del posicionamiento y visibilidad de la empresa en el mercado estadounidense, mediante la promoción de su calidad, sostenibilidad e identidad de marca.

Objetivos Específicos

1. Realizar un estudio de factibilidad técnica, económica y operativa para la creación del sitio web corporativo de Cafinter.
2. Definir la estructura, aplicación y elementos funcionales del sitio web, considerando los recursos humanos, tecnológicos y financieros necesarios para su implementación, mantenimiento y actualización continua.

3. Diseñar una estrategia de posicionamiento digital que vincule el sitio web con las redes sociales, ferias internacionales y canales de exportación, potenciando su alcance comercial.

4. Evaluar los indicadores de impacto del sitio en el fortalecimiento del reconocimiento y la percepción de marca de Cafinter en el mercado estadounidense.

Propuesta

Factibilidad.

El proyecto es técnicamente factible, ya que Cafinter cuenta con personal capacitado en comunicación, mercadeo y logística, además de los recursos tecnológicos necesarios para coordinar la creación del sitio web. Se puede complementar con la contratación de servicios externos de diseño profesional, fotografía y mantenimiento digital.

Desde el punto de vista económico, el desarrollo del sitio implica una inversión inicial estimada entre USD 1.200 y 1.500, que incluye el diseño, dominio, mantenimiento y actualización anual. Aunque representa un costo moderado, su rentabilidad a mediano plazo es alta, pues la herramienta permitirá mejorar la visibilidad internacional, captar nuevos clientes y fortalecer el prestigio corporativo de la marca.

En cuanto a la factibilidad operativa, la empresa dispone de material audiovisual, certificaciones y documentación institucional que facilitarán la creación de los contenidos. Además, el sitio puede ser gestionado internamente por el departamento de comunicación o mercadeo, asegurando su actualización constante y la coherencia con la estrategia de marca.

Estructura/Requisitos/Elementos.

El sitio web se diseñará bajo un formato moderno, adaptable (responsive) y visualmente atractivo, priorizando la identidad gráfica de Cafinter, sus colores institucionales y su compromiso con la sostenibilidad. Las secciones principales se organizarán de la siguiente forma:

- **Inicio:** Presentación general con un video introductorio sobre el café de Tres Ríos, fotografías de alta resolución, un mensaje de bienvenida y acceso rápido a las secciones clave.
- **Historia y valores:** Descripción de la trayectoria de Cafinter, su misión, visión y compromiso con la sostenibilidad ambiental y social.

- **Procesos y calidad:** Explicación detallada del proceso de producción del café, desde el cultivo hasta la exportación, incluyendo notas de sabor, perfiles sensoriales y certificaciones internacionales.

- **Sostenibilidad:** Sección dedicada a las prácticas agrícolas responsables, alianzas con productores locales, proyectos ambientales y acciones sociales impulsadas por la empresa.

- **Galería multimedia:** Fotografías, videos y testimonios de productores y clientes, reforzando la autenticidad y transparencia del proceso.

- **Noticias y blog:** Espacio para compartir artículos, eventos, participación en ferias internacionales y tendencias del mercado cafetalero.

- **Contacto:** Información institucional, formulario de contacto directo, enlaces a redes sociales y localización geográfica mediante mapa interactivo.

- **Inglés/Español:** Opción bilingüe para mejorar la comunicación con clientes internacionales.

El diseño se realizará bajo estándares de accesibilidad y compatibilidad con dispositivos móviles, garantizando una experiencia fluida para todos los usuarios.

Recursos.

- Diseñador/a web.
- Especialista en marketing digital y posicionamiento.
- Fotógrafo/a profesional para contenido visual.
- Redactor/a de contenido institucional.
- Equipo interno de Cafinter encargado de la supervisión, revisión y actualización del sitio.

Técnicos.

- Dominio y hosting propio.
- Integración con redes sociales (Instagram, LinkedIn, Facebook).
- Herramientas analíticas (Google Analytics y Search Console).

Económicos.

- Presupuesto total estimado: USD 1.200–1.500 en la primera etapa.

- Costos de mantenimiento anual: USD 300–500.

Cronograma de aplicación.

Etapa	Actividad	Duración estimada
1	Planificación y recopilación de contenidos	2 semanas
2	Diseño de estructura visual y funcional	3 semanas
3	Desarrollo y programación del sitio	4 semanas
4	Pruebas técnicas y ajustes	2 semanas
5	Lanzamiento y difusión	1 semana
Total estimado		12 semanas (3 meses)

Estrategia de Difusión

El lanzamiento del sitio web estará acompañado de una campaña digital en redes sociales y correo corporativo, dirigida a clientes internacionales, importadores y distribuidores. Se sugiere aprovechar eventos como la Specialty Coffee Expo o ferias internacionales del café para promover la plataforma, incorporando códigos QR en materiales promocionales que redirijan directamente al sitio.

Asimismo, se recomienda incluir el enlace del sitio en todas las comunicaciones institucionales, empaques y catálogos de productos, integrándolo como parte esencial de la estrategia de posicionamiento de marca.

Evaluación de resultados

La efectividad del sitio web se medirá mediante indicadores cuantitativos y cualitativos:

- **Aumento del tráfico digital:** número de visitas, duración promedio y procedencia de los usuarios.
- **Interacción en redes sociales:** incremento de seguidores, clics y menciones de la marca.

- **Reconocimiento comercial:** cantidad de contactos o consultas recibidas desde distribuidores o importadores.

- **Percepción de marca:** encuestas de satisfacción y reputación digital.

Los resultados obtenidos servirán para ajustar las estrategias digitales, garantizar la mejora continua del sitio y reforzar su papel como herramienta clave de competitividad internacional.

Conclusión de la Propuesta

En conclusión, el desarrollo del sitio web corporativo de Cafinter representa una oportunidad estratégica para proyectar la identidad, calidad y compromiso sostenible del café costarricense ante el mercado estadounidense. Esta herramienta no solo fortalecerá la visibilidad de la empresa, sino que además contribuirá al crecimiento del sector cafetalero nacional, al promover la innovación, la digitalización y la apertura de nuevos canales de comercialización internacional.

Referencias Bibliográficas

- Alonso-Betancourt, L. A., Cruz-Cabeza, M. A., & Olaya-Reyes, J. J. (2020). *Dimensiones del proceso de enseñanza – aprendizaje para la formación profesional*. <https://www.redalyc.org/journal/5891/589164533003/html/>
- Introducción al Comercio Exterior*. (s. f.). Google Books. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=dRIxEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=comercio+exterior&ots=P_7vjHiOQN&sig=3QALRqe9XcztLaqw7LQaUWaJDKo#v=onepage&q=comercio%20exterior&f=false
- Aranibar Ramos, E. R. y Quispe Ambrocio, A. D. (2023). Exploración del comercio global: una revisión integral del comercio internacional y el comercio exterior. <http://dx.doi.org/10.15381/quipu.v31i66.25573>
- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (1995). Ley Orgánica del Ambiente, No. 7554. <https://www.pgrweb.go.cr>
- Ballou, R. H. (2020). *Logistics management and supply chain management* (6.^a ed.). Pearson.
- Barrios, H. D. B., Amador, J. A. L., & Ávila, F. J. M. (2021). Análisis de eficiencia financiera de las empresas cotizantes en el mercado accionario colombiano para el periodo 2012- 2017. *Revista Finanzas y Política Económica*, 13(1). <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.v13.n1.2021.2>
- WorldBank. (s. f.). *World Bank Group - International Development, Poverty and Sustainability*. <https://www.worldbank.org/ext/en/home>
- Bárcena, A., Prado, A., & Pérez, R. (2020). Innovación tecnológica en la agricultura latinoamericana. CEPAL. <https://www.cepal.org>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal Of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barquero Jiménez, J. A., Hernández Salas, D., & Salazar Aldí, S. (2019). Modelo de diagnóstico financiero para empresas del sector cafetalero: Caso PROCAFECOL S.A (Juan Valdez) de los años 2017– 2018 [Trabajo final de graduación, Instituto Tecnológico de Costa Rica]. Repositorio Institucional SIBITEC.
- Barrantes Molina, C. (2024). Análisis de la competitividad de las empresas piñeras de la región Huetar Norte que exportan hacia el mercado de Unión Europea, durante el 2023 (Tesina de Bachillerato).

- Elizondo, E. R. (2024, 19 diciembre). *ANÁLISIS DE LAS EXPORTACIONES DEL SECTOR PIÑERO CONVENCIONAL EN LAS REGIONES HUETAR NORTE y HUETAR ATLÁNTICA HACIA EL MERCADO EUROPEO PARA EL AÑO 2024*. <http://repositorio.uia.ac.cr/items/b6448a3b-5f0d-4abd-9ac1-b43d2318f715/full>
- Symbolic Interactionism by Herbert Blumer - Paper*. (s. f.). University Of California Press. <https://www.ucpress.edu/books/symbolic-interactionism/paper>
- Symbolic Interactionism by Herbert Blumer - Paper*. (s. f.-b). University Of California Press. <https://www.ucpress.edu/books/symbolic-interactionism/paper>
- Symbolic Interactionism by Herbert Blumer - Paper*. (s. f.-b). University Of California Press. <https://www.ucpress.edu/books/symbolic-interactionism/paper>
- Brenes Peralta, L. M. (2008). Evaluación del concepto y estudio de la aceptación de un producto a base de café variedad Coffea arabica L., empacado para infusión en bolsitas “tipo té” [Tesis de licenciatura, Universidad de Costa Rica]. Universidad de Costa Rica, Escuela de Tecnología de Alimentos.
- Cabral López, M. A. (2020). Comercio exterior como campo de la cooperación internacional al desarrollo en Paraguay. Los proyectos implementados en el período 2003–2013. *Estudios Internacionales*, 33-64. ISSN 0719-3769
- Cafinter - Tradición y Calidad en la Industria Cafetalera*. (s. f.). Cafinter. <https://cafinter.com/cafes.aspx>
- CAFINTER – Cámara de Exportadores de Café*. (s. f.). <https://camaraexportadorescafe.com/ecom/>
- Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO). (2022). Guía práctica para exportadores. <https://www.cadexco.org>
- Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO). (2023). Manual de logística para exportadores. <https://www.cadexco.org>
- Cámara de Exportadores de Costa Rica. (2022). Manual de exportación: guía práctica para empresas exportadoras. Recuperado de <https://www.camaraexportadores.org/manual-de-exportacion>
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), 81–105. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0046016>
- Carbaugh, R. J. (2022). *International Economics* (19th ed.). Cengage Learning. <https://www.cengage.com>

- Carrasco Vega, Y. L., Mendoza Virhuez, N. E., López Cuadra, Y. M., Mori Zavaleta, R. y Alvarado Ibáñez, J. C. (2021). La competitividad empresarial en las Pymes: Retos y alcances. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), 557-564.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R., Rammal, H. G., & Rose, E. L. (2014). *International business* (2.^a ed.). Pearson Australia.
- Chavarría Rodríguez, A. y Barrantes Esquivel, M. (2019). Creación de un plan de negocios para la industrialización, comercialización y exportación de café oro a Estados Unidos, perteneciente a la finca productora de café de la familia Chavarría Mora en el periodo 2018-2019 [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica Nacional, Sede Central].
- Chopra, S., & Meindl, P. (2019). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (7.^a ed.). Pearson.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5.^a ed.). Pearson.
- Codex Alimentarius. (2023). General principles of food hygiene CXC 1-1969. <http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius>
- Regalado, E. C., & Martín, A. S. (2018). Determinación de indicadores y herramientas para alcanzar competitividad empresarial. *RICEA Revista Iberoamericana de Contaduría Economía y Administración*, 8(15), 140-168. <https://doi.org/10.23913/ricea.v8i15.129>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/qualitative-inquiry-and-research-design/book246896>
- Aranda, J. C., Torero, N. Z., & Carranza, C. P. M. (2020). Calidad del servicio y satisfacción del cliente de los bancos privados. *REVISTA DESAFÍOS*, 11(2). <https://doi.org/10.37711/desafios.2020.11.2.212>
- Aranda, J. C., Torero, N. Z., & Carranza, C. P. M. (2020b). Calidad del servicio y satisfacción del cliente de los bancos privados. *REVISTA DESAFÍOS*, 11(2). <https://doi.org/10.37711/desafios.2020.11.2.212>
- Customs and Border Protection (CBP). (2023). Importing into the United States. <https://www.cbp.gov>
- Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2013). *International Marketing* (10.^a ed.). Cengage Learning.
- Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2022). *International Marketing* (12th ed.). Cengage Learning. <https://www.cengage.com>

- D&B. (s.f.). Cafetalera Internacional Cafinter S.A. Recuperado de https://www.dnb.com/business-directory/companyprofiles.cafetalera_internacional_cafinter_sa.e22fdf17d477184dd0583e69e7710bf8.html
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16th ed.). Pearson.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). McGraw-Hill.
<https://books.google.com/books?id=JhYcAQAAIAAJ>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). SAGE Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/the-sage-handbook-of-qualitative-research/book245512>
- Aranda, J. C., Torero, N. Z., & Carranza, C. P. M. (2020c). Calidad del servicio y satisfacción del cliente de los bancos privados. *REVISTA DESAFÍOS*, 11(2).
<https://doi.org/10.37711/desafios.2020.11.2.212>
- Muñoz, G. A. D., Lombeida, M. D. Q., & Mosquera, D. G. F. (2021b). La Competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145-161.
<https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465>
- Eco-LOGICA. (2023). Certificación orgánica y sostenibilidad. <https://www.eco-logica.com>
- Emerson, R. M., Fretz, R. I., & Shaw, L. L. (2011). *Writing ethnographic fieldnotes* (2nd ed.). University of Chicago Press.
<https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/W/bo12114713.html>
- Euromonitor International. (2023). Coffee in the US. Market research report.
<https://www.euromonitor.com/coffee-in-the-us/report>
- Fairtrade International. (2023). Standards for Coffee. <https://www.fairtrade.net>
- Fairtrade International. (2023). Traceability requirements for certified products. <https://www.fairtrade.net>
- FAO. (2020). Certificaciones en la agricultura sostenible: Oportunidades y desafíos para pequeños productores. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
<https://www.fao.org>
- FAO. (2020). Certificaciones en la agricultura sostenible: Oportunidades y desafíos para pequeños productores. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
<https://www.fao.org>

- FDA. (2023). Food Safety Modernization Act (FSMA). U.S. Food and Drug Administration. <https://www.fda.gov/food/guidanceregulation/fsma>
- Flick, U. (2022). An introduction to qualitative research (7th ed.). SAGE Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/an-introduction-to-qualitative-research/book273536>
- Home | Food and Agriculture Organization of the United Nations. (s. f.). FAOHome. <http://www.fao.org/>
- Food and Drug Administration (FDA). (2023). FSMA compliance guidelines. <https://www.fda.gov>
- GARCÍA, Luis Aníbal Mora. (2023). Gestión logística integral-3ra edición: Las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento. Ecoe Ediciones.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. Aldine. <https://books.google.com/books?id=2b8wDwAAQBAJ>
- Gómez, G. (2010). Cultivo y beneficio del café. Revista de Geografía Agrícola, (45), 103-193. Universidad Autónoma Chapingo. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75726134008>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2005). How many interviews are enough? *Field Methods*, 18(1), 59-82. <https://doi.org/10.1177/1525822x05279903>
- Hart, C. (2018). Doing a literature review: Releasing the research imagination (2nd ed.). Sage. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/doing-a-literature-review/book233402>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2023). Metodología de la investigación (7.^a ed.). McGraw-Hill. <https://www.mheducation.com.mx/metodologia-de-la-investigacion-7a-edicion.html>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2023). Metodología de la investigación (7.^a ed.). McGraw-Hill. <https://www.mheducation.com.mx/metodologia-de-la-investigacion-7a-edicion.html>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2023). Metodología de la investigación (7.^a ed.). McGraw-Hill. <https://www.mheducation.com.mx/metodologia-de-la-investigacion-7a-edicion.html>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.^a ed.). McGraw-Hill Education. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez%2C%20Fernandez%20y%20Baptista-metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

- Holstein, J. A., & Gubrium, J. F. (1995). *The active interview*. Sage.
<https://us.sagepub.com/en-us/nam/the-active-interview/book230022>
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/80595-estudio-economico-america-latina-caribe-2024-trampa-crecimiento-cambio-climatico>
- ICAFFE. (2021). Informe anual de la caficultura costarricense. Instituto del Café de Costa Rica.
<https://www.icafe.cr>
- ICAFFE. (2021). Informe anual de la caficultura costarricense. Instituto del Café de Costa Rica.
<https://www.icafe.cr>
- ICAFFE. (2021). Informe de calidad de café de Costa Rica. <https://www.icafe.cr/sector-cafetalero/estadisticas/>
- ICAFFE. (2021). Informe de exportación de café por tipo y destino. Instituto del Café de Costa Rica.
<https://www.icafe.cr/sector-cafetalero/estadisticas/>
- Instituto Costarricense de Turismo (ICT). (2021). Turismo rural en zonas cafetaleras: Potencial y estrategias. <https://www.ict.go.cr>
- Instituto del Café de Costa Rica (ICAFFE). (2022). Manual de exportación de café. <https://www.icafe.cr>
- Instituto del Café de Costa Rica (ICAFFE). (2023). *Informe sobre la Actividad Cafetalera de Costa Rica 2023*. Recuperado de https://www.icafe.cr/wp-content/uploads/informes_gestion/actividad_cafetalera/Informe%20Actividad%20Cafetalera%20de%20Costa%20Rica%202023.pdf
- Instituto del Café de Costa Rica (ICAFFE). (2023). Regiones cafetaleras: Tres Ríos. <https://www.icafe.cr>
- Instituto del Café de Costa Rica. (2022). Informe de gestión anual. <https://www.icafe.cr>
- Instituto del Café de Costa Rica. (2023). Proceso de exportación del café. <https://www.icafe.cr>
- Instituto del Café de Costa Rica. (2025). Historia del Café de Costa Rica. <https://www.icafe.cr/nuestro-cafe/historia/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2022). *Encuesta Nacional Agropecuaria 2021*. Recuperado de <https://admin.inec.cr/sites/default/files/2022-09/reagropecENAAGR%C3%8DCOLA2021-01.pdf>
- International Coffee Organization (ICO). (2022). Storage and shipping of green coffee. <https://www.ico.org>

- International Coffee Organization (ICO). (2022). Sustainable coffee and traceability tools. <https://www.ico.org>
- International Coffee Organization. (2020). Coffee Development Report 2020. <https://www.ico.org/documents/cy2020-21/ed-2323e-coffee-development-report.pdf>
- International Trade Centre. (2021). Coffee Exporter's Guide. <https://intracen.org>
- International Trade Centre. (2021). Coffee Guide, Fourth Edition. <https://intracen.org>
- International Trade Centre. (2021). The Coffee Exporter's Guide (4th ed.). <https://intracen.org>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson Education.
- Krugman, P. R., & Obstfeld, M. (2018). *Economía internacional: teoría y política* (11.ª ed.). Pearson Education. <https://www.pearson.com>
- La República. (2025). CAFINTER implementa tecnologías para exportar café de alta calidad. <https://www.larepublica.net>
- La República. (2025). CAFINTER, BAC y Netafim revolucionan la caficultura con sistemas de riego. <https://www.larepublica.net>
- Lawshe, C. H. (1975). A QUANTITATIVE APPROACH TO CONTENT VALIDITY1. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>
- Moeller, M., & Harvey, M. (2011). Inpatriate Marketing Managers: Issues Associated with Staffing Global Marketing Positions. *Journal Of International Marketing*, 19(4), 1-16. <https://doi.org/10.1509/jimk.19.4.1>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Naturalistic inquiry. Sage. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/naturalistic-inquiry/book4657>
- López, C. F., & Huamán, L. A. (2024). Cadena de valor: modelo de gestión para la formación inicial del profesorado. *Formación Universitaria*, 17(2), 47-60. <https://doi.org/10.4067/s0718-50062024000200047>
- Geraldine, B. G. (2024, 8 noviembre). *Del Campo al Mercado Internacional: Proceso de Incursión al Comercio Exterior en la empresa cafetalera Industrial Cabrera*. <http://hdl.handle.net/10757/682670>
- Maxwell, J. A. (2013). Qualitative research design: An interactive approach (3rd ed.). SAGE Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/qualitative-research-design/book234502>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). (2021). Funciones del MAG. <https://www.mag.go.cr>

- Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). (2021). Informe sobre la conservación de tierras agrícolas en el Gran Área Metropolitana. <https://www.mag.go.cr>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2022). Certificación orgánica en Costa Rica. <https://www.mag.go.cr>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2022). Estudio sectorial: Café (documento preliminar, actualizado al 12/08/22). 1-10. <https://www.comex.go.cr>
- Ministerio de Hacienda de Costa Rica. (2023). Ley del Impuesto sobre el Valor Agregado, N.º 9635. <https://www.hacienda.go.cr>
- Ministerio de Hacienda. (2023). Clasificación arancelaria y exportación de productos. <https://www.hacienda.go.cr>
- Cardenas, E. y. M. (2020). Internet service quality and customer satisfaction. *Industrial Data*, 22(2), 105-116. <https://doi.org/10.15381/idata.v22i2.17392>
- Oficina del Representante de Comercio de los Estados Unidos. (2022). CAFTA-DR Agreement Text. <https://ustr.gov/trade-agreements/free-trade-agreements/cafta-dr-dominican-republic-central-america-fta>
- Orb, A., Eisenhauer, L., & Wynaden, D. (2001). Ethics in Qualitative Research. *Journal Of Nursing Scholarship*, 33(1), 93-96. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2001.00093.x>
- Organización Mundial del Comercio. (2022). Tariff profiles: Costa Rica. <https://www.wto.org>
- Palacios Rodríguez, M. A. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(27), 57-68. <https://orcid.org/0000-0002-0562-2226>
- Panhuysen, S., & Pierrot, J. (2018). Coffee Barometer 2018. Hivos & Solidaridad. <https://www.hivos.org>
- Panhuysen, S., & Pierrot, J. (2018). Coffee Barometer 2018. Hivos & Solidaridad. <https://www.hivos.org>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3rd ed.). SAGE Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/qualitative-research-evaluation-methods/book232962>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/qualitative-research-evaluation-methods/book246125>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/qualitative-research-evaluation-methods/book246125>

- Pérez Vásquez, A. Y. (2018). Análisis de Estrategias de comercialización de café a través de Microlotes en Costa Rica y Cafeterías de Especialidad en México [Tesis de Maestría publicada]. Universidad Amatlán de los Reyes.
- Apablaza, F. P. (2020). La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa. *Revista de Investigaciones de la Universidad Le Cordon Bleu*, 7(2), 29-41. <https://doi.org/10.36955/riulcb.2020v7n2.003>
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press. <https://books.google.com/books?id=2T9PAQAAIAAJ>
- PROCOMER. (2022). Costos logísticos para exportadores agrícolas. <https://www.procomer.com>
- PROCOMER. (2022). Estudio de mercado: Café de especialidad en Estados Unidos. <https://www.procomer.com/es/estudios-de-mercado/>
- PROCOMER. (2022). Estudio de mercado: Café de especialidad en Estados Unidos. <https://www.procomer.com/es/estudios-de-mercado/>
- Procomer. (2022). Guía del exportador: Documentación y trámites. <https://www.procomer.com>
- Programa Estado de la Nación. (2022). Informe Estado de la Nación 2022. <https://estadonacion.or.cr>
- Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica. (2025, 12 de marzo). Costa Rica exportó en 2024 más café a Europa que a América del Norte. *Centroamérica 360*. <https://www.centroamerica360.com/economia/costa-rica-exporto-en-2024-mas-cafe-a-europa-que-a-america-del-norte>
- Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER). (2022). Tendencias de empaque para exportación de alimentos. <https://www.procomer.com>
- Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER). (2023). Perfil logístico del café. <https://www.procomer.com>
- Rainforest Alliance. (2023). Sustainable Agriculture Standard. <https://www.rainforest-alliance.org>
- Revista de Estudios en Seguridad Internacional*, 7(2), 83-104. DOI: <http://dx.doi.org/10.18847/1.14.5>
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. Sage. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/narrative-methods-for-the-human-sciences/book228920>
- Elizondo, E. R. (2024b, diciembre 19). *ANÁLISIS DE LAS EXPORTACIONES DEL SECTOR PIÑERO CONVENCIONAL EN LAS REGIONES HUETAR NORTE y HUETAR ATLÁNTICA HACIA EL MERCADO EUROPEO PARA EL AÑO 2024*. <http://repositorio.uia.ac.cr/items/b6448a3b-5f0d-4abd-9ac1-b43d2318f715/full>

- Romera Suárez, D., Pertuz, V. y Orozco Acosta, E. (2019). Factores determinantes de competitividad e integración organizacional: revisión sistemática exploratoria. *Información tecnológica*, 31(5), 21-32. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000500021>
- Salvatore, D. (2020). *International Economics* (13th ed.). Wiley. <https://www.wiley.com>
- Sánchez Calderón, J. A. y Vindas Orozco, A. M. (2020). La capacidad competitiva de la cadena de valor del café: comparación entre micro-beneficio de café y beneficio tradicional de café, en el cantón de Turrialba, Costa Rica [Tesis de Licenciatura publicada]. Universidad Nacional.
- Sandstrom, K. L., Martin, D. D., & Fine, G. A. (2001). *Symbols, selves, and social reality: A symbolic interactionist approach to social psychology and sociology* (2nd ed.). Roxbury Publishing Company. <https://www.worldcat.org/title/45751383>
- Sarmiento Reyes, Y.R., Delgado Fernández, M. “Medición de la competitividad empresarial para el desarrollo territorial”, *COODES*, 8(3), 409-424. <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/337>
- Servicio Fitosanitario del Estado. (2023). Certificados fitosanitarios para exportación. <https://www.sfe.go.cr>
- Servicio Fitosanitario del Estado. (2023). Reglamento para la emisión de certificados fitosanitarios. <https://www.sfe.go.cr>
- Specialty Coffee Association. (2023). SCA Protocols and Best Practices. <https://sca.coffee/research/protocols-best-practices>
- Specialty Coffee Association. (2023). Specialty Coffee Expo. <https://sca.coffee/events>
- Stake, R. E. (2005). *The art of case study research*. SAGE Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/the-art-of-case-study-research/book4954>
- Stepien A. y Barnó, L. (2019). Eficiencia y productividad en arquitectura. Fundación Arquia. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=JHIJEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=qu%C3%A9+es+la+eficiencia&ots=m7G8kF4sei&sig=m5ajiQ1hdtSaq2kyodrX13EiN1c#v=onepage&q=qu%C3%A9%20es%20la%20eficiencia&f=false>
- Belmonte, J. A. T., & Neria, B. L. (2021). La incidencia de la participación ciudadana en la eficiencia: El caso del Fondo de Infraestructura Social Municipal (FISM) en Hidalgo. *Gestión y Política Pública*, 30(1), 101. <https://doi.org/10.29265/gypp.v30i1.807>

- Trujillo Ramos, J. (2011). Análisis de la competitividad en las exportaciones a partir del funcionamiento de los sistemas agroalimentarios del café [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede La Paz.
- U.S. Department of Agriculture. (2021). National Organic Program (NOP). <https://www.ams.usda.gov>
- U.S. Department of Agriculture. (2021). Organic Certification. <https://www.ams.usda.gov/services/organic-certification>
- U.S. Food and Drug Administration. (2020). FSMA Final Rule on Foreign Supplier Verification Programs (FSVP). <https://www.fda.gov>
- U.S. Food and Drug Administration. (2023). Food Labeling Guide. <https://www.fda.gov>
- United States Department of Agriculture (USDA). (2023). Organic certification program. <https://www.usda.gov>
- Vignola, R., et al. (2018). *Estudio sobre la competitividad del sector cafetalero en Costa Rica*. Recuperado de <https://www.icafe.cr/wp-content/uploads/2018/10/Estudio-Competitividad-Caf%C3%A9-Costa-Rica.pdf>
- Vignola, R., Watler, W., Poveda Coto, K. y Vargas Céspedes, A. (2018). Prácticas efectivas para la reducción de impactos por eventos climáticos en el cultivo de café en Costa Rica. Cátedra Latinoamericana en Decisiones Ambientales para el Cambio Global (CLADA), CATIE. Fondo de Adaptación.
- Burguera-Condon, J., Virgós-Sánchez, M., & Pérez-Herrero, M. (2021). La Formación Profesional Dual en la empresa desde la perspectiva de sus protagonistas. *Revista Complutense de Educación*, 33(1), 27-39. <https://doi.org/10.5209/rced.70992>
- World Bank Group. (2021). Digital Agriculture Profile: Costa Rica. <https://www.worldbank.org>
- World Trade Organization (WTO). (2023). *World trade statistical review 2023*. https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2023_e/wts2023_e.htm
- WTO (World Trade Organization). (2023). International trade statistics 2023. https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2023_e/wts2023_e.pdf
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6.^a ed.). Sage Publications.
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). SAGE Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/case-study-research-and-applications/book250150>

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). Sage.
<https://us.sagepub.com/en-us/nam/case-study-research-and-applications/book250150>

APÉNDICE

En este apartado se presentan las preguntas utilizadas como guía durante la realización de las entrevistas aplicadas en la investigación. Estas se formularon con el propósito de obtener información relevante sobre la competitividad de la empresa Cafinter en el proceso de exportación de café hacia el mercado estadounidense. Cabe destacar que, al tratarse de entrevistas semiestructuradas, las preguntas funcionaron como una referencia general para abordar los temas clave del estudio, permitiendo flexibilidad en las respuestas de los participantes según su experiencia y conocimiento del contexto empresarial.

1. ¿Cuál es su experiencia en el sector cafetalero o logístico y cómo cree que ha influido en su conocimiento sobre la competitividad de la empresa?
2. ¿Cómo describiría la calidad del café producido por Cafinter para competir en el mercado internacional?
3. ¿Considera que la empresa cuenta con la capacidad productiva suficiente para atender la demanda de exportación a Estados Unidos? ¿Por qué?
4. Desde su perspectiva, ¿qué tan eficientes son los procesos internos de Cafinter?
5. ¿Qué factores internos considera que fortalecen la competitividad de Cafinter en el mercado internacional?
6. ¿Cuáles cree que son las debilidades internas que limitan la competitividad de la empresa?
7. ¿Qué tan accesibles considera los trámites aduaneros para la exportación de café a Estados Unidos?
8. ¿De qué manera los costos de exportación influyen en la competitividad de los productos de Cafinter?
9. ¿Cómo percibe el posicionamiento del café de Costa Rica en el mercado estadounidense en comparación con otros países productores?
10. ¿Qué medio de transporte considera más adecuado para la exportación del café y por qué?
11. En su experiencia, ¿los tiempos de entrega actuales cumplen con las exigencias del mercado internacional? Explique.
12. ¿Qué tan preparada considera a la empresa para responder a cambios en regulaciones internacionales?

13. ¿Qué recomendaciones haría para que Cafinter aumente su competitividad en el mercado estadounidense?