



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA.**  
**Centro Universitario Regional de Matagalpa “Mariano Fiallos Gil”**  
**UNAN – CUR – MATAGALPA.**

TEMA:

**“EL CAFÉ: CULTIVO DE EXPORTACIÓN, SUS TIPOS  
ALTERNATIVAS TECNOLOGICAS Y LA AGROINDUSTRIA  
PARA SATISFACER LAS EXIGENCIAS DE LOS DISTINTOS  
MERCADOS EXTERNOS”**

SUBTEMA:

**“EL DESARROLLO DE LA AGROINDUSTRIA COMO UNA  
FORMA DE INCREMENTAR EL VALOR AGREGADO DEL  
RUBRO CAFÉ.”**

## **SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

Para obtener el grado de

**LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Presentado por

**Beatriz Purificación Rizo Rivera**  
**Rommel Antonio Sandoval Aráuz.**  
**Luis Ramón Rodas Duarte**

Decentes – Especialistas

Ing. Juan Ramón Gutiérrez Lagos, Msc.  
Lic. Ramón Antonio Zeledón Jarquín.

**Matagalpa, Nicaragua**  
**Agosto 2004**

## *Dedicatoria.*

*El presente trabajo lo dedicamos especialmente a Dios quien nos ha permitido estar con vida, ser perseverantes y consistentes con la meta de culminar nuestra carrera.*


*A nuestras familias, quienes han sentido nuestra ausencia, esperando nuestro retorno a su lado nos han apoyado con amor y con mucha paciencia brindándonos aliento para seguir adelante y llegar al final de este primer paso en nuestras vidas por que vendrán muchos más*

*A nuestros profesores que a lo largo de nuestra carrera nos han transmitido la enseñanza y en especial a nuestros tutores en este seminario Prof. Juan Ramón Gutiérrez Lagos y Prof. Ramón Antonio Zeledón Alaníz quienes nos guiaron y nos motivaron para no renunciar a nuestras metas.*

## *Agradecimiento.*

*La culminación de este trabajo documental no lo hubiéramos podido lograr sin ayuda y nuestro agradecimiento va para todas aquellas personas quienes nos ayudaron brindándonos la información que necesitamos entre ellas están:*

 *Sr. Carlos Salgado, propietario y Sr. Danilo Matamoros Administrador de la Industria Café Pureza.*

 *Sr. Eddy Khul, propietario, Sra. Amanda Martínez, Contadora y Sr. Pablo Ortega Responsable de la tostadora, de Selva Negra.*

 *Sr. Lester Estrada; estadista del Beneficio La Esperanza.*

*Agradecemos a los profesores especialistas que nos guiaron paso a paso en la realización de esta investigación y a la vez nos orientaron para lograr terminarlo.*

*A todas aquellas personas que nos proveyeron el transporte de Matagalpa a Jinotega gratuitamente.*

*“Sí ayer hemos abrado bien,  
¿Quién podría impedirnos  
que hoy obremos mejor?  
Y si hoy tenemos éxito  
en el trabajo, ¿por qué no  
podríamos aspirar a un éxito  
mayor el día de mañana?”*

*La curva ascendente  
Del progreso personal  
es lo que asciende la vida  
y mantiene el ánimo  
en la lucha.”*

*Enrique Chaíj.*

## INDICE

<b>I. Resumen .....</b>	<b>1</b>
<b>II. Introducción:.....</b>	<b>3</b>
<b>III. Justificación.....</b>	<b>6</b>
<b>IV. Objetivos.....</b>	<b>7</b>
<b>V. Desarrollo:.....</b>	<b>7</b>
5.1 Generalidades de la agroindustria del café.....	7
5.1.1 Aspectos conceptuales.....	8
5.1.2 Agroindustria a nivel global.....	10
Importancia de la Agroindustria.....	10
Surgimiento de la agroindustria en el ámbito mundial...	14
Ventajas y desventajas de la agroindustria.....	15
5.1.3 La agroindustria en Nicaragua.....	17
Antecedentes de la Agroindustria.....	18
Desarrollo de la Agroindustria del café.....	19
Descripción del proceso industrial.....	23
5.2 Ventaja competitiva de la Industria del Café.....	33
5.2.1 Fuentes de la ventaja competitiva.....	39
5.2.2 Aplicación de la estrategia Vertical y Horizontal.....	48
5.2.3 Cadena de valor en la agroindustria.....	55
5.2.4 Determinantes de la ventaja competitiva.....	60
5.3 Análisis del poder de las cinco fuerzas competitivas.....	61
5.3.1 La Rivalidad entre los vendedores en competencia.....	64
5.3.2 Los intentos de la Compañía por vender en otras Ind..	66
5.3.3 Entrada potencial de nuevos competidores.....	70
5.3.4 Poder de negociación de los proveedores.....	71
5.3.5 Poder de negociación de los compradores.....	

5.4 Análisis de la Relación Beneficio / Costo de la venta de café oro y café molido.....	75
5.4.1 Análisis de las utilidades.....	81
5.4.2 Análisis de Relación Beneficio / costo.....	84
5.4.3 Comercialización en la industria del café.....	87
5.5 Impacto de la agroindustria del café.....	94
<b>VI. Conclusiones.....</b>	<b>96</b>
<b>VII. Bibliografía.....</b>	<b>98</b>
<b>III. Anexos</b>	<b>98</b>

## **I. RESUMEN.**

En esta investigación documental se aborda el tema del desarrollo de la agroindustria como una forma de incrementar el valor agregado del rubro café en Nicaragua, entendiendo como agroindustria: la actividad en donde se “suman todas las operaciones que abarcan la manufactura y distribución de los insumos para la unidad productiva en sí, el almacenamiento, procesamiento y distribución de los productos finales y sus subproductos” es decir, es el proceso en el cual se da la transformación de la materia prima agrícola a productos terminados. Comprendiendo como valor agregado el total de atributos adicionales que recibe un producto durante su proceso de industrialización.

El proceso industrial de la producción agrícola de acuerdo al grado de procesamiento se clasifica en: Agroindustria primaria: Beneficiado de los productos agrícolas. Agroindustria Secundaria: Tenerías, pasteurización de la leche, molienda y tostado del café. Agroindustria terciaria: Aceites comestibles productos del maíz, fabricación de helados. En el proceso industrial del café, el grado primario es el beneficiado seco, el secundario el tostado y molido, y el grado terciario es la transformación de los productos del café a subproductos como el café soluble, capuchino, etc.

La agroindustria surge como una necesidad de desarrollar la producción agrícola para convertir los productos perecederos en productos duraderos con mayor valor agregado.

Lo cual a su vez trae mayor desarrollo económico y social por ser una fuente de generación de divisas a través de las exportaciones, siendo al mismo tiempo una fuente de empleos y de progreso para el país.

La industrialización de los productos agrícolas trae consigo ventajas como el desarrollo económico de un país, siendo también su fuente principal de exportaciones, llevando progreso a las zonas rurales por las mejoras que se

realizan en la infraestructura para acceder a dichas zonas, constituye la piedra angular del sector manufacturero creando cantidades significativas de puestos de trabajo, en general produce ingresos que se retribuyen en beneficios para la población misma. Teniendo como desventaja el financiamiento que se requiere para impulsarla y desarrollarla, ya que los países sub-desarrollados no cuentan con suficiente capital para obtener la tecnología necesaria.

Dentro del proceso de Industrialización del Café, en la etapa del beneficiado seco que es el cambio físico del café pergamino a café oro, se selecciona la calidad del café de exportación y esta calidad representa valor agregado. La transformación del café oro en café molido es la fase en donde se le pueden dar atributos que le permitan mejorar los precios y participar en un mercado competitivo y expansivo obligando a la vez a las agroindustrias del café a implementar estrategias que le den un mayor posicionamiento, obteniendo como resultado, mayores utilidades para el sector agroindustrial e ingresos y empleos para la población nicaragüense.

La agroindustria del café es una de las vías que podría ayudar al país a salir de la inestabilidad económica y de la pobreza, debido a que Nicaragua es un país eminentemente agrícola. Sin embargo, el ambiente en el que opera la agroindustria no le ha facilitado un mayor desarrollo y ella no ha respondido ante esto con estrategias que le den una ventaja competitiva porque no cuenta con factores como la tecnología, apoyo gubernamental, una mentalidad innovadora, financiamiento de capital, la colaboración a la integración tanto vertical como horizontal en todos los eslabones de la cadena agroindustrial, etc. Esto representa una gran problemática para que se pueda dar un avance significativo en el proceso de industrialización del café que le permita a la agroindustria ser competitiva y tener posicionamiento tanto a nivel nacional como internacional.



La agroindustria permite dar valor agregado al rubro café y generar mayores ingresos, porque las utilidades que se obtienen al procesar y vender café tostado y molido son más rentables que sólo comercializar café oro. Lo que implica que al haber mayor desarrollo de la industria del café se lograría un incremento significativo en los ingresos y en la generación de divisas de las exportaciones que se realicen de los productos terminados del café.

El impacto que tiene la agro industrialización del café en el valor agregado, es el incremento que da en su valor a los productos terminados del café y que dicho valor permite obtener mayores utilidades en el proceso industrial, mejora los precios, facilita la aplicación de la diferenciación de los productos del café y por ende ayuda a ser competitivos ganando posición tanto en el mercado nacional como extranjero. Con respecto al impacto que tiene la agroindustria en el aspecto económico-social se determina que ésta brinda mayores cantidades de empleo en especial a la zona norte de Nicaragua, y fomenta la promoción de las exportaciones de los productos industrializados del café generando divisas para el país.

## **II. INTRODUCCION:**

El rubro café ha sido cultivado y consumido por generaciones en la población nicaragüense, influyendo significativamente en la actividad económica, social, cultural y política, siendo la actividad económica preferente de los agricultores del norte del país.

Actualmente Nicaragua tiene oportunidades para promover, transformar y exportar café, debido a su calidad y sabor, sí se toman en cuenta especiales cuidados desde que se adquiere la semilla para el cultivo hasta que llega a la taza del consumidor.

En el transcurso del tiempo el café ha bajado su nivel de producción y precios afectando de manera general a la economía nacional ya que según

el experto comercializador internacional de café: Gerardo León York para el año 1979 el precio por quintal de café predominó por el valor de US\$ 100.00, que no sólo generaron una ganancia mayor para los productores, sino que los US\$ 60.00 que hoy pagan por el quintal de café, tienen un poder adquisitivo tres veces menor que los US\$ 100.00 que se pagaban en 1979.

Otro factor que ha afectado los precios de café en Nicaragua, es la sobreoferta de café de los países desarrollados como Brasil y Colombia así como la entrada de nuevos oferentes como Vietnam.

En cuanto al baja nivel de producción los factores que influyeron fueron la guerra de los años 80, la inestabilidad monetaria y la poca atención del gobierno al sector agrícola que sigue afectando la producción actualmente.

La industria del café a escala mundial está atravesando por un período de alta competitividad entre las naciones productoras mientras que Nicaragua está pasando por una recuperación que ha permitido la comercialización competitiva del café con valor agregado, pero a un nivel bajo comparado con los demás países desarrollados.

Por otra parte, para que la agroindustria en Nicaragua sea competitiva es necesario identificar los problemas que tiene y darle solución a lo largo de la cadena de valor de la agroindustria para que mejore su calidad productiva.

El presente estudio abarca cinco aspectos importantes que permiten conocer :

En primer lugar las Generalidades de la agroindustria del café, la historia del surgimiento de la misma tanto a nivel nacional como Internacional, las ventajas y desventajas que influyen en las operaciones de las agroindustrias, se da a conocer el proceso industrial que se lleva a cabo al transformar el

café pergamino a café molido, identificando los puntos claves en el que el café mantiene su calidad.

En un segundo aspecto se analizan las ventajas competitivas de la agroindustria en donde se detallan las fuentes para crear estrategias que le den mayor posicionamiento a las agroindustrias tales como: Productos de calidad, servicio superior a los clientes, costos bajos, innovación y eficiencia. También se aborda la aplicación de la estrategia vertical y horizontal de la industria en las actividades del beneficiado seco y del tostado, así mismo se explican las actividades en la cadena de valor para tener una visión más amplia de dichas actividades y así aplicar estrategias para que las industrias sean más competitivas y por último en este aspectos se analizan los determinantes de la ventaja competitiva en el país.

En el tercer aspecto se da a conocer el poder de las cinco fuerzas competitivas que determinan el posicionamiento de la agroindustria ya que se analiza el comportamiento de los competidores, proveedores, clientes, productos sustitutos del café así como la rivalidad existente entre los vendedores, permitiendo identificar las estrategias que pueden utilizarse en el mercado para comercializar sus productos.

Como cuarto aspecto que para conocer el aporte económico que realiza la agroindustria al país se desarrolla el análisis de la relación beneficio costo de la venta de café oro y la venta de café molido. Además se aborda la comercialización enfocada a la determinación de precios, a la publicidad, servicios, empaque, calidad y distribución del producto.

Como último que en esta investigación se efectúa un análisis del impacto de la Agroindustria del rubro café tanto en el aspecto económico social como en el aspecto del valor agregado y conocer los beneficios que ofrece a Nicaragua dicha actividad.

### **III. JUSTIFICACIÓN.**

Con el presente estudio se pretende analizar y conocer el desarrollo de la agroindustria de café en Nicaragua, como una forma de incrementar el valor agregado con el fin de obtener mayor competitividad tanto en el mercado externo como interno, tomando en cuenta que el rubro del café es el principal generador de divisas, de empleo y un medio de transformación social, y que al pasar por un proceso industrializado adquiere mayores atributos, implicando por lo tanto, mejores precios en el mercado, contribuyendo de esta manera al crecimiento económico y al desarrollo social del país.

Actualmente en Nicaragua no se ha alcanzado el nivel máximo de progreso cualitativo y sostenible de la agroindustria, sin embargo es una perspectiva de desarrollo, que sí se le concede la importancia debida generará mayor rentabilidad; por lo que se hace necesario realizar un estudio científico - técnico que brinde información sobre la forma en que el desarrollo de la agroindustria incrementa el valor agregado del rubro café, a su vez, como éste viene a aumentar su comercialización y exportación.

Esta investigación aportará conocimientos importantes, debido a que estará a disposición de estudiantes, profesionales, instituciones y de todo aquel individuo que tenga la visión de establecer una agroindustria del café en el país.

### **IV. OBJETIVOS**

#### **4.1 Objetivo General:**

- a. Demostrar que el desarrollo de la agroindustria es una forma de incrementar el valor agregado del café en Nicaragua y su exportación.

## **4.2 Objetivos Específicos:**

- a. Analizar el nivel de desarrollo de la agroindustria del café en Nicaragua.
- b. Analizar el posicionamiento de la agroindustria del rubro café en Nicaragua.
- c. Analizar el ambiente en el que opera la agroindustria del café para su comercialización en el mercado nacional y extranjero.
- d. Conocer la contribución que ofrece el desarrollo de la agroindustria del café a la economía nicaragüense.
- e. Conocer el impacto de la agroindustria del café en el aspecto económico – social de Nicaragua y en su valor agregado.

## **V. DESARROLLO:**

### **5. Generalidades de la agroindustria del café.**

#### 5.1 Aspectos conceptuales.

“¿ Que es la agroindustria? Es la suma de todas las operaciones que abarcan la manufactura y distribución de los insumos para la unidad productiva en sí y el almacenamiento, procesamiento y distribución de los productos finales y sus subproductos “.

En el sentido más amplio; agroindustria es la unidad productiva donde se combinan los factores de producción como trabajo, capital, capacidad técnica, y gerencial para cambiar insumos en su forma o contenido. Que

es la transformación del producto agrícola para su utilización intermedia o final.<sup>1</sup>

Agricultura : “Arte de cultivar, beneficiar y hacer productiva la tierra en cuanto a medio de vida y desarrollo de la planta para obtener de ella los productos que el hombre necesita para su alimentación y vestido.

Industria : Conjunto de operaciones que se realiza en relación con las transformaciones de materia de prima en bienes intermedios o finales”.<sup>2</sup>

Es decir que agroindustria es la utilización de los productos agrícolas como materia prima en un proceso de transformación, para obtener productos finales y que estos a la vez adquieran valor agregado y por ende mejores precios en su comercialización. Entendiendo como valor agregado el conjunto de atributos que se le dan a un producto final que es una cualidad para la diferenciación de los demás productos de la competencia, siendo el objetivo principal el de satisfacer las necesidades de los consumidores y a la vez obtener mejores precios por los productos. Estos atributos que le dan valor agregado a los productos son: la marca, empaque, etiqueta y la calidad que los diferencia de los demás productos de la competencia.

“La generación de valor agregado vía conocimiento es la innovación y la mejora de los productos y servicios de la empresa, provenientes de la inteligencia y la creatividad de la gente, que utiliza como insumo básico la información.

La información es la materia prima y el conocimiento es el recurso mental mediante el cual se le adiciona valor. Para aumentar el valor de los productos y servicios de la empresa, el conocimiento debe ser traducido

---

<sup>1</sup> Araya Betty, La Agroindustria Antología, Costa Rica, EUNED, 1ra Edición, 1984 Pág. 22-25

<sup>2</sup> Ovejero Sáenz Juan, Enciclopedia IBALPE, 4ta Edición, 2003, Pág. 39, 729

como información con valor agregado y expresarse de distintas maneras, como el incremento en el número de funciones, las mejoras en el tiempo de entrega y en el servicio, la mayor durabilidad, la nueva segmentación del mercado, los puntos de ventas y las estrategias de comercialización novedosas y la mayor funcionalidad, entre otros. Es decir, todo lo que el cliente considere valioso en los productos y servicios que ofrece la empresa”.<sup>3</sup>

“La empresa, para ofrecer un producto o servicio, recibe a su vez productos o servicios de otras empresas. A la diferencia entre el valor atribuido a los servicios y productos de otras empresas, a cuyo conjunto se denomina también prestaciones externas y el valor asignado al conjunto de productos y servicios que se da a otras empresas se denomina valor añadido o agregado que queda expresado en su forma elemental como la diferencia entre los ingresos obtenidos y los costos satisfechos a otras empresas, también se dice que es el costo de los servicios prestados por la empresas más el beneficio obtenido por la actividad normal de la empresa”.<sup>4</sup>

“De carácter comercial el valor agregado es ordenar las ideas, los hábitos y métodos en el marco de una persona, asociación o comunidad en el marco exclusivo del espíritu y la manera de la vida mercantil y del afán del lucro”.<sup>5</sup>

Manufactura: “Históricamente constituye una forma de transición entre la pequeña producción artesanal y la gran industria”.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Valdés Buratti Luigi, La Re-evolución Empresarial del siglo XXI, Colombia, Grupo Editorial Norma, 2002, Pág. 24

<sup>4</sup> A. Goxens / M. A. Goxens Enciclopedia de Contabilidad, España, Editorial Océano, Pág. 489

<sup>5</sup> Tarazona Manuel, El Pequeño Larousse, Editorial Larousse, Pág. 250

<sup>6</sup> Ovejero Sáenz, Op Cit, Pág. 927

¿Que es procesamiento? “Es el beneficio y/o la transformación de un producto o sus subproductos para la utilización final. Beneficiar o transformar un producto, significa mantener y mejorar todas sus buenas características adaptándola en su forma a la variada utilización final que es el producto manufacturado.”

### 5.1.2 La agroindustria a nivel global.

La Importancia de la Agroindustria: “La industrialización de la economía agrícola se ha transformado en un elemento de vital importancia para el desarrollo del conjunto de los países latinoamericanos, cada vez es mayor la cantidad de productos agrícolas que se destinan a la transformación industrial y a su comercialización. El consumo de productos agrícolas, frescos o transformados domésticamente, disminuye y tiende a perder importancia ante la demanda industrial que está llamada a crecer sostenidamente”.<sup>7</sup>

Según, Mario Arana, titular de la Secretaria Técnica de la Presidencia de Nicaragua, sostiene que “los ejes del desarrollo económico nacional están vinculados a la agroindustria particularmente con la del café y los lácteos, el turismo, la maquila y la industria liviana. Las políticas económicas y de gobierno deben apoyar a estos sectores económicos para afianzar el desarrollo del país, la creación de empleos y el incremento de ingresos de los nicaragüenses”.<sup>8</sup>

Por lo que podemos confirmar que la agricultura y la agroindustria son los principales motores para el desarrollo de Nicaragua.

Con el proceso de industrialización se maximiza el nivel de las exportaciones de los diferentes sectores, pero principalmente el del café,

---

<sup>7</sup> Araya Betti, Op Cit, Pág 13, 21

<sup>8</sup> Saballos Edwin, Tiempos del Mundo, Edición Nicaragua, No. 15 Pág. 1



que es la actividad agrícola económica que genera la mayor cantidad de divisas e incrementa el Producto Interno Bruto Nacional (PIB).

“De Octubre del 2002 a Septiembre del 2003, según los datos del Centro de Promoción de la Exportación (CETREX), Nicaragua exportó a precios FOB, a un promedio de US\$ 69.00 por quintal, para un total de 85,5 millones de dólares representando el 15% del total de las exportaciones de Nicaragua que ascendieron a 600 millones de dólares, para seguir siendo la fuente de trabajo e ingresos más importantes en el norte rural de Nicaragua.”<sup>9</sup>

Davide Parrili señala que la “historia de los países industrializados, el eslabón industrial de cualquier cadena merece énfasis, por que la estrategia de desarrollo de cualquier país debe concentrarse en la producción de mayor valor agregado, que garanticen beneficios en términos de transferencia tecnológica, de capacitación de recursos humanos y de comercialización de productos menos perecederos”.<sup>10</sup>

Tomando en cuenta lo antes descrito se puede considerar que la implementación de tecnología aumenta la capacidad productiva y con la innovación en la producción se obtiene mayores ingresos por la exportación de productos que han pasado por un proceso industrializado, a diferencia de un producto perecedero que no tiene ningún valor agregado y poco plazo de duración. Los países que han progresado lo han logrado a través de la transformación de productos perecederos, por lo tanto los países subdesarrollados deben de seguir este ejemplo y fortalecer la actividad industrial.

Considerando la importancia que tienen la agroindustria para el desarrollo económico y social de un país, se hace necesario también recalcar el desarrollo científico de los recursos humanos para que adquieran nuevos

---

<sup>9</sup> Revista BAGSA, Pág. 4, Año 2004.

conocimientos y por ende hacer uso de tecnología sofisticada para que exista un desarrollo industrial sostenible y así mantener la estabilidad laboral ya que en Nicaragua es baja, ya sea por la estacionalidad de trabajo o por la escasa calidad del personal. “Actualmente del 10 al15% de todos los trabajadores son contratados por su experiencia y no por su formación técnica. Según encuestas realizadas a las industrias al incrementar la calificación técnica, aumenta también, la productividad con consecuentes bajas en los costos de producción e incremento de la competitividad”.<sup>11</sup>

“Invertir en recursos humanos es positivo para los dueños de plantas industriales por que se alcanza una más alta productividad del trabajo y es positivo para los trabajadores por el salario más alto que ganan y por la formación que alcanzan. Se crea así un circulo virtuoso entre productividad del trabajo y flexibilidad operativa; cuanto más el trabajador procesa o produce, tanto más las procesadoras y las exportadoras responden adecuadamente (en cantidad y calidad) y rápidamente los pedidos de los importadores y consumidores extranjeros. El efecto siguiente es la ganancia de una mayor cuota de mercado para las empresas individuales y para el país en su conjunto”.<sup>12</sup>

“El gobierno de Nicaragua ha retomado la importancia de la agroindustria para su desarrollo económico tal y como lo reconoce en su objetivo y sus metas planteadas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) para el aglomerado del café, que consiste en lograr:

“Mayores niveles de valor agregado mediante la promoción de alianzas estratégicas con procesadores y comercializadores.

---

<sup>10</sup> Davide Parrilli Mario, revista Envío, No.183, Junio 1997, Pág. 7

<sup>11</sup> Davide Parrilli, Op Cit, Pág.14

<sup>12</sup> Davide Parrilli, Op Cit, Pág. 14

Promover y capacitar todas las organizaciones empresariales y gremiales en que el área de negociaciones directas con los exportadores, tostadores y mezcladores de café.

Ejecutar una estrategia a mediano plazo para encontrar mecanismos de mejoramiento en la producción nacional, buscando un mayor valor agregado al producto. Esto incluye capacitación a los productores para mejorar los procesos relativos a la selección y beneficiado del grano, desarrollo del proceso del tostado y envasado que faciliten su comercialización y en la asesoría para desarrollar estrategias de comercialización”<sup>13</sup>

“Las políticas económicas del gobierno deben de ser consistentes en la estrategia de desarrollo. Es importante tener un enfoque sobre dicha estrategia si se tienen rubros con potencial de crecimiento que se quiere apoyar de forma especial”.<sup>14</sup>

Por lo tanto la agroindustria es uno de los ejes fundamentales de los procesos de desarrollo que permite dar valor agregado a los productos agrícolas y prosperidad a cualquier país.

El surgimiento de la agroindustria en el ámbito mundial: “En el último siglo pueden distinguirse tres formas de articulación de la agricultura con la Industria. La primera abarca un período en el que hay escaso desarrollo industrial y por ello la agricultura provee de alimentos sin transformar. A principios del Siglo se desarrollan las primeras industrias alimenticias en los países del Cono Sur y en otros de gran espacio económico. Al mismo tiempo, la agricultura se orienta a la exportación en pocos países. Las escasas inversiones extranjeras se destinan a obras de infraestructura, pero sobre todo a la producción de materias primas para exportar a los países europeos”.

---

<sup>13</sup> Gobierno de Nicaragua, Plan Nacional de Desarrollo, Pág. 114

“El Segundo período que se inicia aproximadamente después de la Primera Guerra Mundial, y se acentúa todavía más después de la crisis de los años 30, marca un desarrollo urbano e industrial para los países más grandes de América Latina, como resultado de la presión que ejerce el sector urbano, la demanda por alimentos procesados aumenta y se observa una tendencia a la tecnificación de los productos agrícolas”.<sup>15</sup>

“En un tercer período más reciente, la integración de la agricultura al agro negocio y la adopción del modelo de la “Revolución Verde”, es decir la tecnificación de la producción agrícola mediante el empleo de insumos químicos y biológicos, genéticos modernos y transformación de las técnicas de cultivo, continúa apareciendo en varios países como una alternativa o un complemento de políticas precedentes, centradas en programas de reforma agraria. La producción de alimentos no abarca sólo productos de primera transformación sino que incluye alimentos diferenciados de mayor valor agregado que se orientan sobre todo a mercados urbanos de altos ingresos”.<sup>16</sup>

En relación con el surgimiento de la agroindustria del café a nivel mundial se conoce que en; “El año de 1822 las primeras máquinas de café expreso aparecen en Francia. En 1827 el percolador de café es inventado por el joyero Francés Jacques Austin Candais. En 1856 Gail Borden, inventor de la leche evaporada, recibe la patente inglesa para una preparación de café soluble; El Café instantáneo. En 1903 Estados Unidos da la patente para perfeccionar el concentrado del café instantáneo a un químico japonés Dr. Satori Kato. En 1945 Achille Eaggia crea la primera máquina de expreso que funciona con pistones. En 1993 el café capuchino

---

<sup>14</sup> Saballos, Op Cit, Pág. 22

<sup>15</sup> Araya Betti, Op Cit, Pág. 14

<sup>16</sup> Araya Betti, Op Cit. Pág. 14

es considerado por muchos de la nueva generación como la respuesta de la nueva era para quitar temporalmente la depresión”<sup>17</sup>

“El Café soluble comenzó a fabricarse después de la segunda guerra mundial. Al principio éste era un polvo fino que se disolvía con alguna dificultad. Hoy la mayor parte es granulado y se disuelve perfectamente con agua o leche caliente o fría.”<sup>18</sup>

Ventajas y desventajas de la agroindustria.

Entre las ventajas encontradas, la agroindustria actúa como una:

“Fuerza Impulsadora de Desarrollo: Contribuye en grado significativo al desarrollo económico de un país porque transforma productos agrícolas en bruto en productos acabados de consumo.

Fuente Principal de Exportaciones: al exportar productos agrícolas con valor agregado se obtienen mayores ingresos.

Es una salida para la Agricultura: Lleva progreso a las zonas rurales, se realiza obras de infraestructura para facilitar el acceso donde se encuentra ubicada la producción agrícola (Materia Prima).

Es una Piedra Angular del Sector Manufacturero: Las agroindustrias constituyen gran parte del sector manufacturero creando cantidades significativas de puestos de trabajo.

Generan ingresos que se retribuyen en alimentos para la población”<sup>19</sup>

De igual forma la agroindustria tiene desventajas en el caso de las que operan en los países que están en desarrollo, por que estas no han

---

<sup>17</sup> García Miguel, Manual de Seminario Básico para Catadores. Pág. 3

<sup>18</sup> [www.incae.ac.cr](http://www.incae.ac.cr).

alcanzado un nivel de competitividad con respecto a los países industrializados, por que estos establecen normas (certificación, aranceles, etc.) que los países en desarrollo no han podido cumplir. Esto afecta en gran manera la penetración en el mercado y la comercialización de sus productos.

El que la agroindustria no haya alcanzado productividad y competitividad óptima se debe a las siguientes desventajas que presentan los países en desarrollo:

El Financiamiento es el principal factor para el desarrollo de la agroindustria y este es el más escaso en los países pobres. En Nicaragua, la agroindustria del café tiene limitaciones en algunos factores especializados de la producción y los bancos no han podido atender eficientemente y tanto los agricultores como la industria han expresado que no tienen financiamiento suficiente para capital de trabajo y que no han tenido capacidad física administrativa para extender el crédito. Los factores más importantes que limitan la competitividad de la agroindustria es la falta de mecanismos financieros adecuados con capacidad para atender sus necesidades existiendo todavía, el peligro de una mayor restricción en el crédito por efectos macroeconómicos tales como: la devaluación de la moneda, la Inflación, políticas del Fondo Monetario(FMI), Banco Interamericano de Desarrollo(BID), etc.

Se considera que a partir de la problemática del financiamiento se desprenden otras desventajas, como es la adquisición de tecnología de punta que permitiría a la agroindustria elevar su capacidad y proceso de industrialización, ya que con una nueva tecnología el producto adquiere mayor valor agregado que utilizando la tecnología ya existente.

---

<sup>19</sup> Araya Betti, Op Cit, pág 26, 29, 35, 37

Con la falta de financiamiento la agroindustria se ve limitada a capacitar e incentivar al personal e induce a que siempre esté la amenaza de la reducción de puestos de trabajo.

Con la restricción de financiamiento la agroindustria reduce el uso de los insumos que se utilizan en el proceso de industrialización, afectando directamente a la productividad y competitividad, tanto en el cultivo del café como en el proceso productivo del mismo.

### 5.1.3 La agroindustria en Nicaragua

Antecedentes de la Agroindustria :“En los años 1960 a 1970 más del 85% de las exportaciones efectuadas fueron de productos agroindustriales.“Las agroindustrias representaron en 1971 el 78% de la producción del sector manufacturero en Nicaragua”.<sup>20</sup>

Dentro de estas exportaciones de productos agroindustriales está incluido el café que como se sabe ha sido el principal generador de divisas para Nicaragua.

Antes de la década de los 80, la Agroindustria en general tenía auge. Según datos históricos, bajo el Gobierno de los Somoza la agroindustria era tan rentable que se dio la concentración de la riqueza en manos de los que eran dueños de las agroindustrias incluyendo a los del mismo gobierno en ese entonces.

Después de los años 80 la agroindustria sufrió un retroceso debido a la guerra, la crisis económica, la falta de inversión del Sector Privado e incluso la inversión extranjera sentía desconfianza por el clima político interno que se vivía en el país.

---

<sup>20</sup> Araya Betti, Op Cit, Pág. 36, 39

“La realidad del Desarrollo Agroindustrial en los años 80 se plantea dentro de un esquema claro de recursos escasos, condiciones económicas difíciles y relaciones múltiples; lo anterior hace que países pequeños con recursos escasos como los de Centro América y el Caribe necesiten el desarrollo de estrategias claras y prácticas sin dogmatismos ni preconcepciones”.<sup>21</sup>

Esto significa que no sólo Nicaragua retrocedió en el desarrollo agroindustrial en estos años, sino toda Centroamérica y los países del Caribe, con la salvedad que ellos no estaban en guerra lo cual, quizás, vino a ser lo que más perjudicó el avance en la agroindustria en esta nación.

Desarrollo de la Agroindustria del café: “En 1824 se inicia el cultivo de café en Nicaragua, se conoce que los primeros cafés se cultivaron en la zona de Diriamba pero, la historia reconoce al departamento de Matagalpa como el primero en el desarrollo de la comercialización Industrial”.<sup>22</sup>

Según el Sr. Carlos Salgado, propietario del Café Pureza, de la ciudad de Matagalpa, hace 45 años el Sr. José Vita trajo la primera tostadora industrial, con la cual empezó su fabrica de Café “Guma”.

También, según información brindada por el Administrador, de café “Pureza”, Sr. Danilo Matamoros, esta pequeña industria existe desde 1990. Se trabaja con maquinaria nueva pero que no es de tecnología de punta. Tienen una tostadora con capacidad para 150 libras, los molinos son tradicionales y se empaca manualmente.

---

<sup>21</sup> Araya Betti; Op Cit, Pág. 97

<sup>22</sup> García Miguel, Op Cit, Pág.3



Sólo se procesa el café de Café Oro a Café molido, este café es del tipo caturra o arábigo de primera calidad, el que se empaca en bolsitas de una onza, no se le agrega ningún atributo, siendo por lo tanto café puro.

Otra pequeña industria es la ubicada en Selva Negra, Hacienda “La Hammonia”, ésta inicio en el año de 1996, y oferta la bolsa de café de una libra que contiene 16 paquetes de una onza, que la comercializa con la marca “Café de Altura de la Hammonia” y la bolsa de una libra marca “Corona”.

Además se oferta el café especial o Café Gourmet, Marca “Selva Negra”, en empaques especiales que son bolsas de aluminio que protegen al café del aire, la humedad y la luz, factores que le restan calidad y sabor al café. Dicho empaque cuenta con una válvula que permite la salida del gas carbónico. La presentación es de dos formas: Tostado o Molido.”

Este café, al tostarlo o molerlo ya tiene valor agregado pero, también la marca, el empaque y el lugar donde se vende incrementan su valor. Selva Negra es un lugar turístico de mucho prestigio donde llegan turistas y son ellos quienes más compran este producto cuyo precio es de US\$ 4.00 (CUATRO DOLARES) la bolsa de una libra.

También lo ofertan en la Aduana de Nicaragua y en Estados Unidos a través de una empresa familiar, aunque no en grandes cantidades. El Café Gourmet es café orgánico de primera calidad cosechado a más de 900 metros de altura.

En la industria de Selva Negra se trabaja con una tostadora artesanal, fabricada por un jinotegano, el Sr. Iván Argueta (q.e.p.d), tiene un molino y una empacadora industrial pero no es moderna. (Entrevista a los Sres.

---

Eddy Khul, propietario, Amanda Martínez, Contadora, Sr. Pablo Ortega, Responsable. De la Tostaduría).

También en Matagalpa, está ubicada otra industria con perspectivas de desarrollo como es la perteneciente al Beneficio La Esperanza que procesa solamente café de altura y éste lo comercializa en el mismo beneficio, realizando su venta a los turistas extranjeros que llegan a comprarlo, en presentaciones de 12 onzas a un precio de venta de cuatro dólares y 4 onzas a un precio de venta de un dólar.

En Jinotega existió el Café Brumas de 1970 a 1990. Actualmente existen dos tostaderías artesanales que son el Café Supremo (sólo vende café molido en bolsas de una onza) y la otra tostadería que sólo brinda servicios de tostado y molido conocida con el nombre del Beneficio Las Trincheras.

En la actualidad existen agroindustrias del tostado y molido del café en diferentes departamentos como el Café Nicaragüense que realiza sus operaciones en Estelí, Café Brimont, Caracol, Café Conchita, Café Colonial, Industrias C. B., Café Soluble S.A. y Republic Coffee, todas estas industrias realizan sus actividades en el departamento de Managua y Café Segovia en el municipio de Diriamba. De todas estas industrias las únicas que exportan café fuera de Nicaragua son Republic coffee y café Soluble S.A. y de estas la más reciente es la Republic Coffee, que trabaja “con 100% café arábigo, tras varios años de esfuerzos el Sr. Mario Cerna lanzó en el año 2002 al mercado internacional esta marca de café; esta industria es la primera en exportar café molido en presentación de lata, su principal mercado es el estadounidense.”<sup>23</sup>

“La otra industria que exporta es Café Soluble S.A., fundada en 1958, por un grupo de empresarios nicaragüenses y norteamericanos. En 1961 inició

---

<sup>23</sup>Lacayo Lesli Nicolás, La Prensa, Miércoles 18 de Agosto del 2002, Pág. 3c

operaciones como empresa operadora y exportadora de café instantáneo de alta calidad para los mercados de Nicaragua, Estados Unidos y Europa. Durante la décadas de los sesenta la empresa desarrollo el café instantáneo en Nicaragua y convirtió su marca presto en líder del mercado nicaragüense.

En la actualidad Café Soluble S.A. se dedica a otras actividades principales como son: Producción de café instantáneo, café molido y cereales, distribución nacional de productos propios y de otras empresas nacionales y extranjeras de reconocido prestigio. Exportación de café instantáneo bajo las marcas Musun y Presto a Guatemala, El Salvador, Costa Rica y Miami (y a granel a Centroamérica y Europa).<sup>24</sup>

En el anexo No. 1 se muestran las exportaciones que realiza la industria del Café Soluble S.A. en envases de vidrio.

Además la empresa manufactura marcas privadas para distribuidores en Centroamérica y Estados Unidos. Café Soluble exporta café instantáneo en envase de plástico, vidrio y sobres de 2 gramos.

El café nicaragüense procesado (molido y soluble) cuenta con un mercado variado que incluye Estados Unidos, Centroamérica, Inglaterra, Alemania, Suecia, Bélgica y España.

Según Gerardo Baltodano, Gerente General de Café Soluble S. A., se exporta anualmente más de nueve millones de dólares en café instantáneo. El éxito de mantenerse en el mercado está en los diferentes controles de calidad que debe tener la empresa. Así mismo, la promoción juega un papel importante para mantenerse en el mercado y anualmente

---

<sup>24</sup> [www.cafesolublesa.com](http://www.cafesolublesa.com)

Café Soluble S.A., invierte dos millones de dólares en promoción de sus productos, principalmente en la región centroamericana.”<sup>25</sup>

“Las dos agroindustrias de café tostado, molido y soluble en Nicaragua, en el mercado interno son competitivas , pero en el ámbito internacional no tienen mucha participación ya que el mercado de café soluble esta dominado por dos empresas multinacionales: Nestlé y Kraft Foods. Una de ellas tiene presencia en todos los mercados principales de consumo y probablemente en los mercados de muchos países productores.”<sup>26</sup> Pero desde el año 1995 al 2001 las importaciones tanto de café verde, tostado y soluble a incrementado permitiéndole a la agroindustria en sus diferentes actividades crear estrategias para incursionar en un mercado internacional más amplio; el incremento de las importaciones se demuestra en el anexo No.2.

En el anexo No.3, se observan las exportaciones de café soluble que ha efectuado Nicaragua junto a otros países exportadores indicando que Nicaragua tiene su participación en las exportaciones mundiales.

Descripción del proceso industrial.

Las agroindustrias a nivel general de acuerdo al grado de procesamiento se clasifican en primarias (beneficios de arroz, desfibradora de cabuya, mataderos de aves, secado, maduración, arreglo y empaque de tabaco); en secundarias ( tenerías y curtiembres, pasteurización de la leche, molienda y tostado del café, preparación de carne); en terciarias (aceites comestibles, productos de maíz, fabricación de helados)

De acuerdo al grado de procesamiento la agroindustria del café se clasifica en:

- a. Agroindustria primaria: Beneficiado húmedo y seco del café.

---

<sup>25</sup> Lacayo Lesli Nicolás, Op Cit, Pág. 3c

- b. Agroindustria secundaria: Molido y tostado del café.
- c. Agroindustria terciaria: fabricación de productos terminados del café.

Para hacer más explícito el proceso de industrialización del café, se toma desde que este es recibido en el beneficio húmedo, entendiéndose que la agroindustria abarca tres actividades importantes las cuales son el beneficiado húmedo, el beneficiado seco y la industrialización del café.

¿Qué es proceso? “Es la acción de ir hacia adelante, transcurso del tiempo; actividad integrada por una serie de actos que se repiten constantemente”.<sup>27</sup> Es decir, es la realización de actividades o fin donde una materia prima es transformada, durante un período de tiempo determinado y que este siempre lleva el número de actividades específicas.

Beneficiado húmedo: Es el proceso agroindustrial del café que consiste en la eliminación de la cáscara o pulpa del fruto, por medio de máquina y la eliminación del mucílago, “sustancia gelatinosa compuesta de proteínas y polisacáridos, obtenida de las membranas que envuelven los granos de café”. La eliminación de esta se logra a través de la fermentación, lavados por medios mecánicos, y finalmente el grano es lavado para separar el mucílago y bajar la humedad del grano respectivamente, el proceso de beneficiado húmedo inicia una vez que el fruto es cortado y separada la pulpa del grano.”<sup>28</sup>

“Para mantener la calidad del grano se recomienda despulpar en un máximo de cuatro a cinco horas. La remoción del mucílago es la etapa en la que fácilmente se puede perder la calidad del café”<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> CECOCAFEN, Guía del exportador, 2002, Matagalpa

<sup>27</sup> Ovejero Sanz, Op Cit, Pág.1240

<sup>28</sup> PRODECOOP R.L. Taller Básico de café para la exportación, Pág. 10

<sup>29</sup> Unión de Cooperativas Agropecuarias y de Servicios Unidas, Mancotal, UCASUMAN, Beneficio Húmedo, Pág. 242

Luego del lavado del café se pasa a la etapa de escurrido y oreado, que consiste en la eliminación del agua superficial del café pergamino sometido anteriormente al lavado. "En caso del oreado, es la exposición al sol del café lavado, en zarandas de cedazo o patios de correteo con el objetivo de bajar la humedad del grano, el secado es el determinante para la calidad del café, por eso hay que tener especial cuidado de que el grano no se impregne de los olores de la tierra o contaminante que incida en la calidad del café.

Una vez escurrido y oreado, se realiza la selección del grano en la que se elimina las impurezas que se quedan una vez realizado el proceso anterior, éstas impurezas pueden ser: piedras, granos mordidos, brocados, quebrados o demasiados pequeños que le quitan presentación a la hora de venderlo, esta actividad se realiza manualmente.<sup>30</sup>

"El proceso de beneficiado húmedo termina cuando se logra bajar la humedad del café hasta en un punto comercial (10-12%)."<sup>31</sup>

Las actividades que se realizan en el beneficiado húmedo en Nicaragua se da en las mayorías de las fincas cafetaleras, de acuerdo a la capacidad de producción, sin embargo en otros países de Centroamérica se realiza en grandes centrales donde está incorporado el beneficiado húmedo y el trillado del café permitiendo un mejor manejo de los desechos del café, como son las pulpas y las aguas mieles, utilizando estos desechos, una vez tratados, para la recomposición del suelo.

Beneficiado seco: "Es el proceso industrial del café que consiste en convertir el café pergamino, fruto y su gama al oro, mediante la realización de las operaciones del secado, trillado, clasificado y escogido del grano,

---

<sup>30</sup> PRODECOOP R.L., Op Cit, Pág 8

<sup>31</sup> UCASUMAN, Op Cit, Pág. 244

de forma manual, mecánica y/o eléctricamente, según parámetros establecidos”.<sup>32</sup>

“Consiste en eliminar la humedad contenida del café del 55% al 12% de humedad, el proceso se realiza por medio del secado al sol o mecánico. El secado al sol se utiliza en la zona central y norte del país, se deposita el café pergamino oreado en capas delgadas sobre patios de concreto cubierta de polietileno. El café se debe remover constantemente”.<sup>33</sup>

El secamiento al sol es la práctica más común en lugares donde se puede aprovechar el sol y la energía propia del aire, además los costos de inversión en los equipos y los costos de operación son razonablemente más bajos.

“Recomendaciones generales para este proceso:

Depositar el café después del lavado y clasificado en capas de 5 a 6 cm.

Disponer de un metro cuadrado de patio por cada 70 libras de café al 50-55% de humedad.

El amontonamiento en el patio provoca posfermentación perjudicando el aspecto físico del grano pergamino.

Construir los patios de concreto con una pendiente longitudinal máxima del 2%.

Remover el café de 3 a 4 veces diariamente para unificar el secado.

Construir casillas para resguardar el grano en caso de lluvia y por la noche.

Secado mecánico: este consiste en pasar el café oreado del patio a máquinas secadoras mecánicas tipo guardiola que operan con aire caliente a 60 grados Celsius (este aire es calentado por calderas u hornos)

---

<sup>32</sup> PRODECOOP R.L., Op Cit, pág.17

<sup>33</sup> UNICAFE, Manual de caficultura de Nicaragua, Pág. 199

el contenido de humedad adecuada. Para que el café entre a la secadora este debe tener entre un 35 a un 30% de humedad.

Es preferible combinar el escurrimiento del grano y el presecamiento al sol con el sistema mecánico, que debe consistir en:

1. Una fuente de calor que la produce un horno calorífico.
2. Un ventilador para forzar al aire caliente a través del grano.
3. Una estructura de compartimiento donde se colocará la carga de café ha secar”.<sup>34</sup>

El elemento básico en el secamiento es el aire caliente, que es mecánicamente impulsado a través de la masa de café.

“Trillado del café: es la operación que consiste en desprender la envoltura de la almendra, cáscara y película planteado en el caso del café lavado, al café secado a punto de trillo mediante el uso de máquina usando trillo o trilladores.”<sup>35</sup>

“Este proceso se inicia con el traslado de café pergamino por lotes y calidades de las bodegas a los toldos de los trillos, se realiza en partidas mensuales, por la variación de rendimiento en relación con los meses de corte. Uno de los cuidados que se tiene es la regulación de las cuchillas del trillo para evitar que los granos se quiebren o pasen enteros”

Clasificación; “Es la fase del procesamiento que consiste en separar los granos del café por granos, peso específico y forma.

Escogido; Es la última etapa de selección del grano, esta operación consiste en eliminar los granos defectuosos de acuerdo a los parámetros

---

<sup>34</sup> UCASUMAN, Op Cit, pag 245

<sup>35</sup> PRODECOOP R.L., Op Cit, pag17



de control de calidad requeridos para el mercado. Entre los principales tipos de granos a escoger están; amarillos, blancos, negros, quebrados, brocados, chatos, gigantes y mordidos”.<sup>36</sup>

Proceso de transformación del café Oro a Productos terminados: Existen tres etapas en la transformación del café oro al molido, en el caso de las pequeñas industrias que se dedican al tostado y molido del café en Nicaragua, que se describen de la siguiente manera:

Selección del grano: Los dueños de la pequeña agroindustria seleccionan el café que van adquirir en los beneficios secos; la selección consiste en el olor que presenta el café al momento de abrir el saco, la persona que se encarga de la selección tiene la responsabilidad de recepcionar el café por el peso que fue adquirido.

“Después de la adquisición de café oro se pasan a tostadoras que pueden tener una capacidad para tostar de 50 a 225 libras, en las cuales se pueden tostar por un tiempo determinado, pero los tostadores que ya tienen experiencias en el proceso se guían por el color del café tostado.

“La intensidad del color depende de la procedencia del grano, el grano del café bajío tuesta más rápido que un café de altura, su mayor densidad, su naturaleza, la superficie más o menos carrugadas y oscuras, unida al aspecto de la hendidura, definen el carácter del tipo de café. Los cafés inferiores o de bajío abren y revientan más que los finos, el buen color de la película en la hendidura resalta con el tueste. El tueste puede ser brillante, brillante, ligeramente opaco y opaco apagado. La calificación final del tueste es excelente, bueno, regular o malo”.<sup>37</sup>

Cuando el café ya ha sido tostado sale de la tostadora al enfriador para luego ser molido. Los molinos que utilizan estas pequeñas industrias

---

<sup>36</sup> UNICAFFE, Op Cit, Pág. 200

pueden ser molinos convencionales, para pasar luego al empaclado en presentaciones de una libra, media libra y una onza.

Durante el tostado del café en estas pequeñas industrias para tener un mayor rendimiento por quintal y bajar los precios de venta al consumidor, se le agrega de un 30% a 50% de millón y dulce, pero esto en vez de dar valor agregado al café lo que hace es que pierda la calidad.

En el proceso industrial del café existen diferentes métodos o procesos para el tostado del mismo que a continuación se describen:

“Tueste Natural: se distingue perfectamente del torrefacto por la ausencia de azúcar quemada en el grano. Cuando se trata de un buen café la degustación del aroma y sabor es más completa que en el torrefacto. Para un café natural de buena calidad, se sugiere un tueste tipo medio que evite los sabores de quemado y la falta de fuerzas de un café claro.”<sup>38</sup>

Torrefacción: “tostadura, acción de tostar, la torrefacción es la que desarrolla el aroma de café”<sup>39</sup>

“Torrefacto: Este es un café al cual antes de finalizar el proceso de tueste se le añade azúcar en cantidades que normalmente no superan el 15% en peso. A la temperatura que se encuentra el bombo de tueste es aproximadamente 200 grados Celsius, el azúcar comienza a caramelizarse, y forma una película quemada alrededor del café. Esta operación se cuenta que fue inventada para proteger los aceites esenciales del café y que el enranciamiento fuera más lento. Este proceso no es recomendable ya que no aporta sabor o aroma al café, enmascarando los aromas suaves y aromáticos de los buenos cafés. Sin embargo el torrefacto aporta más color en la taza y la impresión de estar más cargado el café y amargo en el sabor.

---

<sup>37</sup> UNICAFE, Op Cit, Pág. 225

<sup>38</sup> [www.coffeeconsulting.es](http://www.coffeeconsulting.es)

<sup>39</sup> Tarazona Manuel, El Pequeño Larousse, Editorial Larousse, Pág. 1011

Mezclas: Desde que se aprobó la venta de café molido y mezcla de natural y torrefacto, el consumo especialmente en el hogar, se ha ido descartando por el café denominado mezcla molido. Las mezclas normalmente son las de mitad natural y mitad torrefacto.

Estas mezclas se preparan a partir del café en grano ya tostado de cada tipo y después se muelen conjuntamente.

“Café Descafeinado: la cafeína es un estimulante que se encuentra en distintas plantas, principalmente en el café y en el té. El café natural crudo o tostado tiene un contenido en cafeína que sería normal entre 0.8% y 2.4% según tipo y variedad. En los estudios realizados no se ha demostrado que la cafeína en dosis normales tenga un efecto negativo para la salud. No obstante cuando se toman más de tres tazas diarias, aproximadamente, trescientos miligramos de cafeína puede provocar en algunos nerviosismo o insomnio. Sin embargo, las personas con este tipo de problemas no tiene por que renunciar al café, ya que existe el café descafeinado. Con lo cual sería necesario tomar al menos cuarenta tazas diarias para tener el mismo efecto. El café descafeinado se obtiene extrayendo la cafeína del café verde hasta un 0.1% aproximadamente, los métodos para extraer la cafeína son varios: disolventes orgánicos, métodos del agua o natural, anhídrido carbónico, etc.”<sup>40</sup>

“ Los granos de café arábica contiene del 1.0% al 1.5% de cafeína, mientras que los de robusta contienen más del 2.0%. La cafeína es un alcaloide con propiedades estimulantes que resultan agradables para la mayoría de consumidores de café, pero no para todos. El descafeinado conviene a las personas que por algún motivo no desean los efectos estimulantes de la cafeína.

---

<sup>40</sup> [www.coffeeconsulting.com](http://www.coffeeconsulting.com)

Hay que extraer la cafeína de los granos de café verde. Se utilizan distintos procesos. Los solventes son agua, agentes extractivos orgánicos o ácido carbónico. Las etapas del proceso son la vaporización, el descafeinado y el secado. Todas estas etapas se realizan utilizando granos verdes de café.

En primer lugar el café verde se trata con vapor y agua para que las superficies del grano y la estructura celular se abra y se pueda acceder a la cafeína cristalina absorbida por las paredes de las células. La segunda etapa consiste en extraer la cafeína mediante un agente que debe tener la capacidad de extraer únicamente la cafeína. La extracción de cafeína es un proceso físico, no químico. No se producen cambios químicos. Se explotan las diferencias entre las características del agente extractor, que debe absorber la cafeína y las de los granos que contienen la cafeína. El agente extractor absorbe selectivamente la cafeína. Cuando el agente extractor está saturado de cafeína, la siguiente etapa consiste en eliminar la cafeína y el agente extractor puede utilizarse de nuevo. Este ciclo se repite hasta que se ha extraído prácticamente toda la cafeína del grano de café. Luego el café húmedo del cual se ha extraído la cafeína, se seca hasta que recupera su contenido normal de humedad. Luego puede tostarse normalmente.”<sup>41</sup> Para una observación más sencilla véase el anexo No 8.

Café soluble: El proceso de industrialización consiste en el tueste de café, molienda, extracción de la parte soluble, secado o atomizado en torre y finalmente aglomerado. El café soluble tiene hoy su mercado y aunque la calidad es inferior al grano o molido, tiene algunas ventajas como son la facilidad de preparación, no necesita cafetera, diversidad de uso en repostería, etc.”<sup>42</sup>

Extracción: La extracción óptima de los sólidos de café soluble depende de la temperatura del agua de extracción y de su velocidad de paso a través del

---

<sup>41</sup> CECOCAFEN, Op Cit, Pág. 59

<sup>42</sup> [www.coffeeconsulting.com](http://www.coffeeconsulting.com)

café tostado y molido. En la práctica el agua que entra a alta presión puede llegar a casi 2000 grados C. La extracción se hace con una hilera de embudo o celdas conectadas entre sí, utilizando el principio del flujo inverso continuo. Cada celda se llena sucesivamente de café fresco. El agua caliente pasa primero por la celda que contiene el café menos fresco y más extraído, donde reúne los sólidos solubles que son susceptibles a la alta temperatura y los arrastra hasta la siguiente celda del ciclo, y así sucesivamente. En cada celda el líquido de café reúne más sólidos solubles. Cuando se llega a la sexta celda de un ciclo la temperatura del licor se ha reducido y de este modo son mínimos los daños causados a los constituyentes de sabor delicado del café tostado más fresco, que son esenciales para la calidad final. Luego el líquido se extrae y se enfría. Ahora está formado aproximadamente por 85% de agua y 15% de café soluble. Mientras tanto la primera celda del ciclo (donde no tuvo lugar la extracción con agua caliente) se vacía de los pozos y se recarga con café fresco para volver a empezar el ciclo. Siempre hay una celda fuera del proceso por lo que el número total de celdas activas es de siete.”<sup>43</sup> Para una observación del proceso del café soluble más sencilla vea el anexo No. 9

## **5.2 Ventaja competitiva de la agroindustria del café.**

### **5.2.1- Fuentes de la ventaja competitiva:**

“Una empresa tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse de las fuerzas competitivas. Existen muchas fuentes de la ventaja competitiva entre algunas figuran: elaboración de productos con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que la

---

<sup>43</sup> CECOCAFEN, Op Cit, Pág. 58

marca de la competencia”.<sup>44</sup> Otras fuentes de la ventaja competitiva son la innovación y la eficiencia.

A continuación se describe cada una de estas fuentes, reflejando antes el concepto de producto:

“El producto es cualquier cosa que se puede ofrecerse a la atención de un mercado para la adquisición, utilización o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo e incluye objetos físicos, servicios personales, lugares, organizaciones e ideas”.<sup>45</sup>

La calidad del producto se refiere a que el producto debe ser elaborado perfectamente, para esto se debe utilizar materia prima de la mejor calidad, mano de obra calificada, etc.

“Los costos: Es la inversión que realiza el empresario para producir un bien o un servicio, y para obtener ventaja sobre la competencia, tiene que producir mayores cantidades a menores costos, la agroindustria debe de administrar eficientemente los recursos tanto materiales como humanos.

La lucha por ser un productor de bajo costo es un enfoque competitivo poderoso en los mercados donde los compradores son sensibles a los precios. El objetivo es lograr una ventaja duradera en costos sobre los competidores y después usar el costo más bajo como base para ganar a un competidor rebajando los precios y tener participación en el mercado a su costa, u obtener un mayor margen de beneficio vendiendo al precio corriente. Una ventaja de costo generará una rentabilidad superior a menos que se use para hacer una reducción agresiva de precios y tener más ventas que los rivales. Por lo general, las compañías que logran un liderazgo en costos convierten al bajo costo en relación con sus competidores en el centro de toda su estrategia empresarial, aunque debe tener cuidado en no

---

<sup>44</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

buscar el bajo costo con tanto celo que sus productos queden demasiado desgarnecidos o se vuelvan demasiado baratos para despertar el interés de los compradores.”<sup>46</sup>

Actualmente en la agroindustria del café no hay economía de escala por que Nicaragua vive en una diseconomía de escala, es decir, mantiene costos crecientes en la producción.

Economía de Escala: “Emergen cuando un aumento proporcional de todos los insumos genera un aumento más que proporcional en su nivel de producción.

Diseconomía de Escala: Emerge cuando un aumento proporcional en todos los insumos genera un aumento menos que proporcional en la producción de la firma. El concepto de economía de escala tiene su contraparte en la función de costos de la empresa. Economía de escala en la producción es igual a costos decrecientes. Diseconomía de escala en la producción es igual a decir costos crecientes”.<sup>47</sup>

La economía de escala se refiere a la reducción en los costos unitarios de un producto, en tanto que aumenta el volumen absoluto por período, o sea es una situación en la cual esta crece proporcionalmente más que en el incremento en el uso de los insumos o factores de producción.

La economía de escala llega en ciertas categorías de costos que dependen de la naturaleza del producto, de los procesos usados para fabricarlos y del nivel de gastos de mercadeo que se requiere para ser competitivo. Si se pueden lograr significativas economías de escala algunos competidores

---

<sup>45</sup> Phillip Kottler, Fundamentos de mercadotecnia, 2da edición, Pág. 7

<sup>46</sup> Strickland Thompson, Dirección y Administración Estratégica, Edición Especial en Español, 1998, Pág. 114

<sup>47</sup> Gobierno de Nicaragua, Op Cit, Pág. 32

estarán dispuestos a bajar sus costos de producción teniendo dominante participaciones de mercado.

“Una de las formas más seguras de competir se sitúa en la innovación como estrategia permanente de cambios. El cliente se está acostumbrando a las empresas que continuamente le ofrecen mejoras, grandes o pequeñas, en sus productos o servicios.

¿Que es la Innovación? Es la aplicación de nuevas ideas y pensamientos creativos realizadas por mentes desafiantes y visionarias que, al implementarlas en el mercado, cambian las reglas del juego y la forma de competir dentro de la industria. Esta mentalidad es una forma y una actitud subversiva desafiante, dispuesta a cuestionar las reglas y los principios establecidos (aceptados por la gran mayoría de las personas), para proponer alternativas y nuevos paradigmas que pueden llegar a establecer un nivel de pensamiento superior. Es, inevitablemente, un pensamiento hacia el futuro”<sup>48</sup>

La innovación es crear y transformar un producto. Al crear o inventar un nuevo producto así como darle nuevos atributos a uno ya existente, se está aplicando una estrategia de innovación, a la vez establecen diferencias con sentido de distinguir la oferta de una compañía de las otras, esto se resume en la diferenciación del producto.

La eficiencia”: Valoración del logro de objetivos en la realización de una tarea. Supone la mejor manera de realizarla en función de los recursos con los que se cuentan.”<sup>49</sup> Esto implica hacer buen uso de los recursos y producirlos con calidad, ya que con la utilización de esta estrategia la agroindustria ahorra costos y recursos que se pueden enfocar en otros objetivos que sean importantes para la industria.

---

<sup>48</sup> Valdés Buratti Luigi, Op Cit, Pág. 79-80

<sup>49</sup> Galzarán Mata Jorge, Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa, España, Editorial Océano Cetrum, Pág. 912



El buen servicio a los clientes: Proporciona, también, una ayuda importante para hacerle frente a la competencia, crea lealtad de los clientes a la empresa y a la marca, brindando a la vez una mayor satisfacción y calidad a los mismos.

“Una empresa existe para proporcionar productos o servicios, en un sentido muy real, las utilidades son tan sólo una (aunque importante) de la eficiencia con que la compañía atiende a sus clientes. Los nuevos productos o servicios, más que cualquier otro factor individual, determinan lo que es o debe ser una empresa.”<sup>50</sup>

Servicio: “El servicio es una parte del producto que puede ayudar a mantener estable la participación en el mercado, este puede ser un regalo, una cortesía, la prontitud, un trato respetuoso, información, etc.”<sup>51</sup>

Si dentro del departamento de ventas no se contemplan una atención eficiente al cliente y estos son mal atendidos en el proceso de venta, esto representa una desventaja competitiva para la firma. La empresa debe invertir en capacitación de sus vendedores y recursos humanos en general para lograr productividad y eficiencia en la atención al cliente, ya que como resultado de una excelente fuerza de ventas esta obtendrá un incremento mayor en su cuota de mercado y por lo tanto incremento en sus ganancias.

Entre las fuentes de la ventaja competitiva aplicadas a la agroindustria del café están:

**a.** Elaboración de productos con calidad: actualmente en las diferentes industrias de café, la materia prima que utilizan para la producción de productos terminados de café es de diferentes calidades como: café de altura SHG, gourmet, broza y chajuma.

---

<sup>50</sup> Koontz Harold y Heinz Weihrich, Administración, 1998, Pág. 179

En el beneficio La Esperanza y la industria del tostado y molido de Selva Negra se trabaja con café de calidad que es cultivado en altura, a más de 1200 m.s.n.m. Al elaborar productos con café de primera calidad se obtendrían mejores precios y se lograría exportar, esto beneficiaría a las pequeñas industrias ya que se obtendrían mejores ingresos aportando al desarrollo de las mismas, pero las principales causas para que no se de éste desarrollo es el acceso al financiamiento, así como la falta de educación y publicidad al consumidor para que consuma café de calidad.

**b.** Servicio superior a los clientes: en las industrias de café de Nicaragua los servicios que se dan al cliente son: información sobre el producto, trato respetuoso, atención cortés, beneficios a través de las promociones, transporte, etc.

**c.** Lograr menores costos: Actualmente en las agroindustrias de café molido trabajan según los pedidos que realizan los clientes, por lo que se puede decir que no producen a gran escala a excepción de Café Soluble S. A., que obtiene al exportar anualmente la cantidad de nueve millones de dólares y que le permite ser líder en costos bajos, por que vende todos sus productos a nivel nacional, y para que las pequeñas industrias la puedan superar tendrían que mejorar su capacidad productiva, lo cual es muy difícil por la situación económica que se vive en Nicaragua.

**d.** Innovación: De las innovaciones que se realizan en las pequeñas industrias se conoce sólo a lo que se refiere a empaques (por que los productos que ofrecen se presentan únicamente como café molido) ya que actualmente los empaques que se utilizan para la comercialización son en bolsas de aluminio, envases de lata como el del Café Republic Coffee, envases de vidrio y plástico como son las presentaciones del Café Presto. En cuanto al Café Soluble S.A. este es el único que realiza innovaciones en sus productos de café, ya que ha lanzado al mercado café capuchino, café

---

<sup>51</sup> Bibliografía Recopilada de la clase de Mercado I, Lic. Roger Khul.

instantáneo y granulado, café selecto express y selecto molido, aunque en el mercado existen otros como es el café con leche y descafeinado.

**e. Eficiencia:** Toda empresa, organización o industria tiene que ser eficiente en el uso de sus recursos con que cuenta para sus procesos operativos ya que a través de este uso eficiente se permite reducir los costos sin sacrificar la calidad del café, además que se aprovecha la materia prima y los recursos humanos obteniendo una mayor productividad.

En Nicaragua se hace necesario que los dueños de industrias implementen acciones para llegar a obtener fuentes de ventaja competitiva como son la calidad del producto, eficiencia en los sistemas de producción, reducción de costos e innovaciones y diferenciación de sus productos debido a que con estas acciones se obtendrán mayor rendimiento en las ventas, mejor atención a los clientes y un aumento sustancial en las exportaciones, así también se descubrirán nuevos segmentos de mercado.

La agroindustria del café desarrollando las fuentes de la ventaja competitiva, puede lograr tener una mayor posición en el mercado, mejorando los productos terminados del café con relación a las necesidades y satisfacción del cliente mejorando los servicios adicionales, pero las principales causantes para que no se implementen las fuentes competitivas es el financiamiento y la falta de apoyo del gobierno.

Según Mario Cerna, propietario de la Industria de Café Republic Coffee y Gerardo Baltodano, Gerente General de Café Soluble S.A. “el gobierno no apoya a la agroindustria por que no existe ninguna institución pública que los apoye. Todo tiene que hacerlo el productor y sin ningún tipo de estímulo.”<sup>52</sup>

### 5.2.2 Aplicación de estrategia vertical y horizontal.

---

<sup>52</sup> Lacayo Lesli Nicolás, Op Cit, 3c

Estrategia : “según Von Neumann y Morgenster es la serie de actos que ejecuta una empresa, las cuales son seleccionadas de acuerdo con una situación concreta”.<sup>53</sup>

“Según Alfred Chandler, estrategia es el elemento que determina las metas básicas a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar metas”.<sup>54</sup>

“Según Kenneth Andreus, la estrategia es un patrón de objetivos, propósitos o metas presentándolas de tal manera que permite definir la actividad a la que se dedica la empresa o a la cual sed dedicara, así como el tipo de empresa que es o será”.<sup>55</sup>

Es decir que estrategia son las acciones, pasos o procedimientos que se establecen en una empresa para lograr alcanzar metas y objetivos que conlleven a incrementar su posicionamiento en el mercado, creando e innovando sobre la competencia; incrementando a la vez su rentabilidad.

Estrategia competitiva: “Consiste en todos los movimientos y enfoques que ha puesto y está poniendo en práctica una compañía para atraer compradores, aguantar las presiones competitivas y mejorar su posición en el mercado”.

“La estrategia competitiva se describe como el emprender acciones ofensivas y defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa”.

En términos más sencillos para que la agroindustria enfrente a la competencia y tenga ventaja sobre ellos es necesario que se anteponga a los cambios

---

<sup>53</sup> Von Neumann J y O. Morgenster, Teoría del Juego , 2da Edición, 1947, Pág. 79

<sup>54</sup> Chandler Alfred, Estrategias y Estructura, 1962, Pág. 13

<sup>55</sup> Learner E. R. C. Et al, Bussines Policy, 1969, pag 15

utilizando sus recursos, ventajas y acciones que le permitan cambiar de una posición a otra en el mercado que opera, adaptando las estrategias a las características específicas de la situación y el entorno en el mercado."

Enfocándose en la pequeña agroindustria del café en Nicaragua, éstas no han desarrollado, ni implementado estrategias que las conlleve a ser competitivas sobre su gremio y mejorar su posición en el mercado.

La falta de implementación de estrategias se debe a las siguientes causas:

- ❖ El financiamiento para implementar las estrategias, que es el causante principal.
  - ❖ Históricamente Nicaragua se ha caracterizado por ser el proveedor de materia prima. Por lo que el café que exporta (oro) es de primera calidad y el que se industrializa internamente es el de segunda calidad.
  - ❖ Falta de visión empresarial.
  - ❖ Devaluación de la moneda que es el 6% y la inflación del 7%, que afectan a la grande y pequeña agroindustria y por lo tanto se ve afectado el consumidor.
  - ❖ No le dan valor agregado al café que comercializan por que aumentan sus costos de producción, lo que genera un incremento en el precio de venta al consumidor y que este precio el consumidor no está dispuesto a pagarlo.
  - ❖ Falta de factores especializados como: el nivel del sistema educativo, tecnología, infraestructura adecuada, etc. Lo cual dificulta e impide el desarrollo tanto de la agroindustria como del país en su totalidad.
-

❖ Falta de exigencia de los consumidores locales para que la agroindustria le dé mayor valor agregado al café y permita su diversificación.

Estrategias Genéricas: El éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial se logra haciendo uso de las tres estrategias genéricas de Porter:

❖ Liderazgo general en costos: “Consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a éste objetivo básico. El liderazgo en costo requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costos y de los gastos indirectos y la minimización de los costos en áreas como servicios, fuerzas de ventas, publicidad, etc. Esto requiere de una fuerte atención administrativa al control de los costos para alcanzar estos fines.”<sup>56</sup>

Teniendo una posición de costos bajos la agroindustria lograría obtener rendimientos mayores al promedio en su sector a pesar de la presencia de una intensa competencia ya que sus costos más bajos significan que todavía puede tener rendimientos después que sus competidores se deshicieron de sus utilidades por la fuerte competencia, también una posición de bajos costos defiende a la agroindustria contra los compradores poderosos.

❖ Diferenciación: “Es la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa creando algo que sea percibido en el mercado como único, la diferenciación si se logra es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio en un sector industrial, ya que crea una

---

<sup>56</sup> Minzberg Henry y Quinn James Brian, Planeación Estratégica, Prentice Hall Hispanoamericana, S. A., 1ra Edición, 1995 Op Cit, Pág. 88

posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas. Aunque en una forma distinta a la del liderazgo en costo.”<sup>57</sup>

La agroindustria de café debe de diferenciar sus productos ya sea en cuanto a imagen, calidad y diseño o innovación con la finalidad de lograr tener ventaja sobre los competidores y mejorar sus ingresos.”

❖ Estrategia de Segmentación: “Dirigida a un segmento de una industria, se centra en una parte del mercado y trata de satisfacerlo con productos baratos o totalmente diferentes. Es posible distinguir un rango que va, desde una estrategia de segmentación sencilla (tres presentaciones de café para el consumidor que tiene ingresos menores de C\$ 1,000.00), hasta una estrategia de segmentación hiperfina (Café Gourmet Selva Negra para los turistas).”<sup>58</sup>

Estrategia de Integración Vertical: “Las estrategias de integración vertical tratan de aumentar la magnitud competitiva de una empresa en la misma industria. Las empresas pueden expandir sus gamas de actividades hacia atrás en busca de fuentes de abastecimiento y hacia delante en dirección de los usuarios finales. El único cambio es que tiene unidades de negocios en dos etapas de producción dentro de la cadena total de actividades de la industria”.<sup>59</sup>

Si la agroindustria del café utiliza la estrategia vertical aplicándola con una integración hacia atrás en el caso de la agroindustria secundaria que es el tostado y la molienda del café, sería la adquisición del beneficiado seco y con una integración hacia adelante es cuando la agroindustria secundaria se amplía en dirección de tener un mayor control de un sistema de distribución o comercialización, enfocándose en los usuarios finales.

---

<sup>57</sup> Minzberg Henry, Op Cit. Pag. 88

<sup>58</sup> Minzberg Henry, op Cit, Pag. 88

<sup>59</sup> Strickland Thompsom, Op Cit, pag. 48

#### El Atractivo de la Integración Vertical:

- ❖ “La integración hacia atrás genera la mayor ventaja en costo cuando los proveedores tienen importantes márgenes de beneficios, cuando el producto que se surte es un importante componente de costo y cuando se denominan con facilidad las habilidades tecnológicas necesarias”.
- ❖ “La integración vertical hacia atrás puede producir una ventaja competitiva basada en la diferenciación cuando una compañía al surtir sus propias partes logra mejor calidad y mayor rendimiento de su producto final”.
- ❖ La integración hacia atrás también puede ahorrar a la empresa la incertidumbre de depender de los proveedores de materia prima y servicios cruciales”.
- ❖ Proporcionar a los clientes finales el valor percibido deseado a los más bajos costos de adquisición.

#### Puntos Débiles Potenciales de la Estrategias de Integración Vertical:

- ❖ “Eleva la inversión de capital en la agroindustria.
- ❖ La integración introduce riesgos adicionales puesto que amplía la variedad de la actividad de la empresa a lo largo de la cadena industrial.
- ❖ La integración vertical aumenta el interés de la compañía por proteger sus actuales instalaciones de tecnología y producción aunque se estén haciendo obsoletas.



❖ La integración vertical puede presentar problemas para equilibrar la capacidad en cada etapa de las cadenas de actividades”.<sup>60</sup>

La agroindustria del café con una integración hacia atrás puede garantizar productos terminados con mayor valor agregado ya que llevaría un control estricto de calidad en el beneficiado seco, ejemplo de esto es el café procesado en Selva Negra que tiene integración total hacia atrás porque cultiva el café, lo beneficia y lo procesa llevando un control de calidad en busca de la satisfacción del cliente, pero para otras pequeñas agroindustrias se les impide tomar esta estrategia por falta de capital. Referente a la integración hacia adelante implica que la agroindustria secundaria del café establezca su fuerza de ventas en lugar de comercializar a través de agentes vendedores o distribuidores independientes y que para esto también se requiere suficiente capital y apoyo del gobierno (políticas crediticias favorables, incentivos, mejoras en las infraestructura de acceso a la materia prima).

Estrategias de Integración Horizontal: ”Se refiere al englobamiento, dentro de la organización pero no en la misma cadena operativa sino en otros negocios paralelos. En esta estrategia la compañía intenta ser propietaria o tener control de algunos competidores”.<sup>61</sup>

Es decir, que los dueños de industrias con el mismo giro económico se asocian para tener ventaja competitiva para el país en el que operan y lograr vender sus productos a un mejor precio y a la vez penetrar a nuevos mercados.

El Miedo a la Colaboración Horizontal: “Los espacios de acción entre los distintos actores de la cadena no existen, sólo en las relaciones verticales, pero también son posibles y beneficiosas, las relaciones horizontales entre las procesadoras por ejemplo: todas las plantas almacenan el producto por

---

<sup>60</sup> Strickland Thompsom, Op Cit, pag. 134

largo tiempo a veces por mas de seis meses, con costos de vigilancias y de bodega, con intereses sobre préstamos y pérdidas de calidad, si se coordinaran mejor con los otros actores de la cadena o entre ellos mismos, podrían reducir tiempos y pérdidas.

Pero los industriales tienen miedo de cooperar. Perciben la presencia de otras plantas en los alrededores de la suya como peligrosas para su propio éxito contrariamente a lo que enseña la experiencia de los países industrializados como: Italia, Alemania, Dinamarca, Bélgica, Japón, etc. En Nicaragua la cooperación formal e informal es débil, las asociaciones ya existentes son ineficaces, no hay actividad relevante en el marketing y la exportación (ferias, delegaciones al exterior para recoger información y contratar productos), en el almacenamiento (bodegas comunes), en el crédito (consorcio de crédito), en el control de calidad (laboratorios para la certificación de la calidad e investigación), en la formación de los recursos humanos (cursos de entrenamientos, talleres), no hay actividades conjuntas para demandar el compromiso de los representantes políticos en las mejoras de las infraestructuras publicas (energía, carreteras, zonas industriales y artesanales), los pocos casos de colaboración se dan entre muy pocas industrias y de forma simplistas de visitas a las otras plantas, prestamos de repuestos, etc.

Los procesadores de Nueva Segovia acusan a los matagalpinos de llevarse el café producido en el norte, sin reflexionar en que el mismo Vietnam está vendiendo café a las tostadoras de Nicaragua ¿Es conveniente seguir pensando en las clásicas soluciones oligopolicas, que pretenden dividirse el mercado nacional entre unos pocos? ¿No es mejor coordinar la cadena para ampliar las oportunidades de producción e inserción de Nicaragua en el mercado internacional?”<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> Minzberg Henry, Op Cit, pag.90

<sup>62</sup> Davide Parrilli, Op Cit, Pág. 11

Es evidente que existe poco conocimiento de la ventaja que se logra al unirse para actuar en conjunto e incrementar la competitividad tanto en el ámbito nacional como internacional. El actor individualmente no tiene la capacidad e iniciativa para establecer acciones que los lleven a desarrollar actividades conjuntas como las mencionadas anteriormente (Bodegas comunes, laboratorios de certificación de calidad, exigir apoyo del gobierno tanto para obtención de capital como para mejoramiento de la infraestructura pública.)

“Como ejemplo de estrategia horizontal están los clusters, estos crecen en la dirección de las nuevas industrias que aparecen como resultado de la integración horizontal de las empresas aprovechando los recursos que ofrece la agricultura y la agroindustria, se pueden llegar a formar clusters que sean competitivos y sostenibles.

“Los clusters del café están formados por comisiones que abordan temas nacionales, a la calidad del producto de los procesos, a las sostenibilidad y a la promoción en general del café en Nicaragua. Sus miembros son: productores, exportadores, beneficiadores, organismo de apoyo al sector empresarial, empresas de servicios (laboratorios, empresas certificadoras, empresas de asistencia técnica)”<sup>63</sup>

Actualmente en las agroindustria del café no utilizan la estrategia de integración horizontal por falta de visión empresarial y colaboración entre ellos mismos, otro factor es la falta de oferta de productos diversificados y de mayor valor agregado (café capuchino, café granulado, soluble, etc.) a nivel nacional y para el éxito de una estrategia horizontal de la industria del café, es necesario el apoyo del gobierno, este debe garantizar un clima de negocio apropiado, ya sea promulgando leyes antimonopolios. Cada dueño de una agroindustria debe proponerse la meta de incrementar su productividad así como de dar mayores atributos a sus productos para ser

---

<sup>63</sup> [www.incae.ac.cr](http://www.incae.ac.cr)

competitivos. Deben de comprender que para alcanzar esto deben de asociarse porque el éxito para penetrar a los mercados nacionales y extranjeros depende de esta estrategia.

### 5.2.3. CADENA DE VALOR EN LA AGROINDUSTRIA:

”Los estudios de cadenas agroindustriales, usualmente incluyen la producción agrícola, procesamiento industrial, una o más transformaciones industriales y la disposición final del bien. Los productos agroindustriales normalmente mantienen sus características primarias a pesar de las transformaciones. Los procesos de la cadenas son vinculados y dinamizados, funcionalmente por actividades como los servicios, la comercialización, el transporte y las telecomunicaciones. Por ejemplo: el diseño del producto, investigación, administración, consultaría, etc. los cuales se tornan piezas fundamentales dentro de los servicios.

Hopking y Wallestein describen el concepto de cadena como redes de procesos de trabajos y producción en donde el resultado final se refleja en la obtención de una mercancía. Estas redes tienen una situación específica construida socialmente y/o localmente integrada que involucra a la sociedad en la organización económica.<sup>64</sup>

“La cadena de valor es la herramienta básica que se utiliza para analizar y examinar de forma sistemática las actividades que realiza una empresa y como interactúan, y a su vez analizar las fuentes de la ventaja competitiva.

La cadena de valor muestra el valor total que consiste en actividades de valor y margen de actividades físicas y tecnológicas que desempeña una firma y constituyen los ladrillos con los que esa firma crea un producto valiosos para sus clientes. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo en su conjunto del desempeño de las actividades de valor.

---

<sup>64</sup> [www.incae.com](http://www.incae.com)

Las actividades de valor se dividen en dos grandes categorías, actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias enlistadas en la parte inferior del anexo No. 4, son actividades relacionadas con la creación física del producto, su venta, transferencia al comprador y la atención que se da después de su venta, a su vez en todas las empresas. Las actividades primarias se pueden dividir en cinco categorías genéricas. Las actividades de apoyo le dan soportes a las actividades primarias y a cualquier otra mediante la provisión de materiales, tecnología, recursos humanos y varias otras funciones generales de la empresa”.<sup>65</sup>

“Actividades Primarias: Estas categorías son más divisibles en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa:

**a. Logística Interna:** Las actividades asociadas con el recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventario, programación de vehículos y retorno a los proveedores.

**b. Operaciones:** Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento de equipo, prueba, impresión u operaciones de instalación.

**c. Logística externa:** Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega y procesamiento de pedidos.

**d. Mercadotecnia y ventas:** Actividades asociadas con propiciar un medio por el cual los compradores pueden comprar el producto e inducirlos a

---

<sup>65</sup> Porter Michael, Ventaja Competitiva , 17ma edición, 1998, Pág. 57

hacerlo como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.

**e. Servicio:** Actividades asociadas con la prestación de servicios para fabricar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajustes del producto.

Cada una de las categorías pueden ser vitales para la ventaja competitiva dependiendo del sector industrial.

Actividades de apoyo: Las actividades de valor de apoyo pueden dividirse en cuatro categorías genéricas:

**a. Abastecimiento:** Se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa. Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo así como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios, aunque los insumos están asociados a las actividades primarias, están presentes en cada actividad de valor, incluyendo las actividades de apoyo.

**b. Desarrollo de tecnología:** Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos, procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. El conjunto de tecnología empleada por la mayoría de las empresas es muy amplio. Además la mayoría de las actividades de valor usan tecnología que combinan varias sub-tecnologías diferentes, que implican diversas disciplinas científicas. El desarrollo de la tecnología consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso.

**c. Administración de recursos humanos:** Consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos de personal. Respalda tanto a las

actividades primarias como las de apoyo y a la cadena de valor completa. Las actividades de administración de recursos humanos ocurren en diferentes partes de una empresa como sucede con las otras actividades de apoyo. También afecta a la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel en determinar las habilidades y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar.

**d.** Infraestructura de la empresa: Consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, gubernamentales y administración de calidad. Apoya, normalmente, a la cadena completa y no a actividades individuales, puede ser una fuente poderosa de ventaja competitiva.”<sup>66</sup>

Cadena de valor en una industria de café: La cadena de valor está constituida por actividades primarias y secundarias en una empresa, por lo tanto al aplicarlas en una agroindustria de café, serían las siguientes:

Actividades primarias:

**a.** La logística interna es el abastecimiento, recepción y almacenamiento del café oro para su transformación a café molido o producto terminado. También está la supervisión , manejo de insumos y control de calidad.

**b.** Operaciones: Se realizan las actividades de transformación o procesamiento del café oro al molido efectuando las operaciones de tostado, molido y empacado.

**c.** Logística externa: Acciones relacionadas con la recopilación, almacenamiento y distribución del café molido., El café se resguarda en paquetes de una libra posteriormente es vendido en la misma tostaduría o a detallistas y mayoristas a través de equipo de transporte.

---

<sup>66</sup> Porter Michael, Op Cit, Pág. 57-58

**d. Mercadotecnia y ventas:** Actividades a realizar en las cuales los compradores puedan comprar el producto y satisfacer sus necesidades como publicidad, promoción, fuerza de ventas, selección del canal de distribución y precios.

A nivel de las pequeñas industrias no se hace uso de las herramientas de marketing, no hacen uso de la publicidad para ofertar su producto, no distribuyen a otros departamentos y por lo tanto no utilizan la fuerza de venta, mientras que en la industria de Café Soluble S. A., se realizan estas actividades que a su vez vienen a incrementar su nivel de ventas y un mejor posicionamiento en el mercado nacional, logrando además la exportación de sus productos.

**e. Servicios:** Las industrias brindan servicio de transporte y descargue.

Actividades secundarias:

**a. Infraestructura de la empresa:** Está compuesta por una planta de personal sencilla ya que por lo general el mismo dueño realiza las labores de administrador, contador y financiero.

**b. Administración de recursos humanos:** Se da la contratación de personal, aunque a un nivel bajo, debido a que la mayoría de las industrias de café son familiares y no están bien desarrolladas. Referente al entrenamiento del personal este es casi inexistente porque se da con más énfasis en las actividades del tostado, molido, empacado y etiquetado.

**c. Desarrollo de tecnología:** Brindan mantenimiento y reparación a la poca maquinaria que poseen, la que además no es actualizada o moderna,



porque las utilidades que generan las operaciones de las tostadoras son bajas y los costos de adquisición de tecnología son altos.

**d. Abastecimiento:** Las industrias de café se abastecen de café oro para procesarlo a café tostado y molido, también compran bolsas de diferentes presentaciones para empacar el producto, así como la compra de insumos y repuestos de la maquinaria para el procesamiento del café.

En la cadena genérica de valor de las industrias de café en Nicaragua (Anexo 5) se plasman cada una de las actividades arriba descritas, con lo cual se determina que son insuficientes las actividades que realizan en dichas industrias, por lo tanto se podrían implementar las siguientes estrategias:

- a.** Aplicar técnicas de mercadeo como: La promoción, publicidad, y diversificación para llegar a la mente de los consumidores de café.
- b.** Ser más innovadores en la industrialización y en dar mayor valor agregado al café.
- c.** Realizar una mayor expansión del mercado en el que operan.

Estas estrategias están orientadas a las pequeñas industrias de Nicaragua debido a que del total de industrias existentes sólo la del café soluble es la más desarrollada y la que hace uso de las técnicas de ventas y estrategias.

En el anexo No 6, se muestran las actividades que desarrollan los Beneficios Secos de Café, al transformar café pergamino a café oro y las cuales se describen a continuación:

### Actividades Primarias:

- a.** Logística Interna: Se efectúa el acopio y almacenamiento de café pergamino.
- b.** Operaciones: Se realiza el secado del café pergamino, se almacena, trilla, y clasifica, se escoge y empaca en sacos para exportación.
- c.** Logística Externa: Se recopila, almacena, y realiza inventario del café a la vez se almacenan los materiales como son: Plásticos , rastrillos, palas etc.
- d.** Mercadotecnia y venta: Entrega de café oro a los comercializadores según contratos estipulados.
- e.** Servicio: Se efectúa el transporte al puerto.

#### Actividades Secundarias:

- a.** Infraestructura de la empresa: Los beneficios cuentan con las siguientes áreas: Administración general, Contabilidad y Estadística.
- b.** Administración de Recursos Humanos: En esta etapa se da el entrenamiento a las escogedoras para que seleccionen los granos de café correctamente.
- c.** Desarrollo Tecnológico: Se realiza constantemente el mantenimiento de secadoras mecánicas, trillos y demás maquinaria empleada.
- d.** Abastecimiento: Compra de sacos e hilos, compra de plástico para el secado.

Observando las actividades que se realizan en el beneficiado seco del café, éstas se pueden complementar con las siguientes acciones:

- a. Compra de montacargas que faciliten el trabajo de estiba y almacenamiento.
- b. Brindar entrenamiento al personal en todas las actividades de la cadena.
- c. Por cualquier imprevisto que se presente.
- d. Hacer un uso eficiente de los recursos para obtener mayor rendimiento.
- e. Mantener un control de calidad en el momento de la adquisición y transformación del café pergamino para asegurar la calidad.

#### 5.2.4- Determinantes de la ventaja competitiva:

Condiciones de los Factores: “La teoría económica clásica de la ventaja comparativa sostiene que una nación o región es competitiva en determinada actividad por su abundante dotación de factores básicos de producción (Tierra, mano de obras y capital).” <sup>67</sup> Nicaragua con lo que cuenta más es con la tierra y la mano de obra y aunque los tenga no hace uso de esta por la falta de capital, por lo que no ha podido crear una ventaja competitiva con respecto al café con los demás países productores, limitándose a la misma vez a la agroindustria que no ha podido desarrollarse desde hace más de dos décadas.

“Pero no es tanto que cuente con los factores básicos de producción sino que no cuenta con factores especializados que le permitan alcanzar una ventaja competitiva, estos factores no son heredados, sino creados por el mismo país: surgen de habilidades específicas derivadas del sistema educativo, tecnología e infraestructura especializada entre otras, de un país y responden a las necesidades particulares de una industria concreta. Se requiere de inversiones considerables y continuas por parte de las empresas y gobierno para mantenerlos y mejorarlos. Los factores especializados

propician ventajas competitivas para un país, por que son únicos y difíciles de aplicar o acceder por competidores de otra región.”<sup>68</sup>

Entonces los factores básicos son los que permiten el desarrollo de algunas actividades agrícolas como el café, pero la competitividad de Nicaragua debe residir en la creación de factores especializados que permita valorar los factores básicos por encima de otro país que se dedique a una producción similar.

Condiciones de la Demanda: “ en un mundo dirigido por la globalización podría parecer que la demanda local es la de menor importancia, sin embargo la evidencia demuestra lo contrario. Las empresas más competitivas invariablemente cuentan con una demanda local que se encuentra entre las más desarrolladas y exigentes del mundo.”<sup>69</sup>

Sí en Nicaragua los clientes fueran más exigentes, harían que las empresas vislumbren y satisfagan sus necesidades emergentes y se convierten en otro incentivo a la innovación. Permitiría a la agroindustria responder más rápidamente, debido a las líneas de comunicación que son más cortas, mayor seguimiento de la toma de decisiones de los clientes con respecto a la compra y la posibilidad de realizar proyectos en conjunto. También porque los clientes locales moldean las necesidades de otros países a las de ellos, entonces las ventajas para las empresas son mayores.

Una agroindustria tiene ventaja si está sometida a los estándares de calidad más exigentes del mundo, clientes que exigen mayor diversidad, segmentación de mercado y productos cada vez con mayor valor agregado.

Industrias Relacionadas y de Apoyo: “La existencia de industrias de apoyo especializadas eficientes, crean ventajas competitivas para un país, las

---

<sup>67</sup> [www.coffeeconsulting.es](http://www.coffeeconsulting.es)

<sup>68</sup> [www.coffeeconsulting.es](http://www.coffeeconsulting.es)

<sup>69</sup> [www.coffeeconsulting.es](http://www.coffeeconsulting.es)

industrias relacionadas y de apoyo entregan a las empresas pertenecientes al clusters insumos, componentes y servicios, hechos a la medida, a menores costos, con calidad superior, y suministrados de manera rápida y preferentes. Esto es consecuencia de vínculos más estrechos de colaboración, mejor comunicación, presiones mutuas y aprendizajes constantes, que facilitan la innovación y el mejoramiento continuo dentro del clusters.”<sup>70</sup>

Para que la Agroindustria en Nicaragua sea competitiva, es imprescindible un sector de apoyo vigoroso e innovador. Esto significa buenos proveedores de maquinaria e insumos, escuela de capacitación tanto en nivel técnico como a nivel gerencial, excelentes suplidores de servicios de transporte, proveedores de material de empaque innovadores y competitivos, etc. La calidad y competitividad del producto final refleja en gran medida, la calidad de los insumos , beneficios y servicios que la agroindustria utiliza en el proceso de producción y comercialización.

Estrategia, Estructura y Competencia de la Empresa: “La creación de destrezas competitivas requiere un ambiente que motive la innovación. Una competencia local vigorosa e intensa es una de las expresiones más efectivas para que una empresa mejore. Continuamente esta situación obliga a las empresas a reducir sus costos, mejorar la calidad, brindar mejor servicio y buscar nuevos mercados o clientes.”<sup>71</sup>

En la agricultura, los clusters altamente competitivos se caracterizan por una vigorosa competencia en todos los eslabones de la cadena agroindustrial. Esta competencia vigorosa conduce a la especialización. ”

En clusters altamente desarrollados, la integración vertical y horizontal es una ventaja competitiva para las empresas. Típicamente una empresa puede

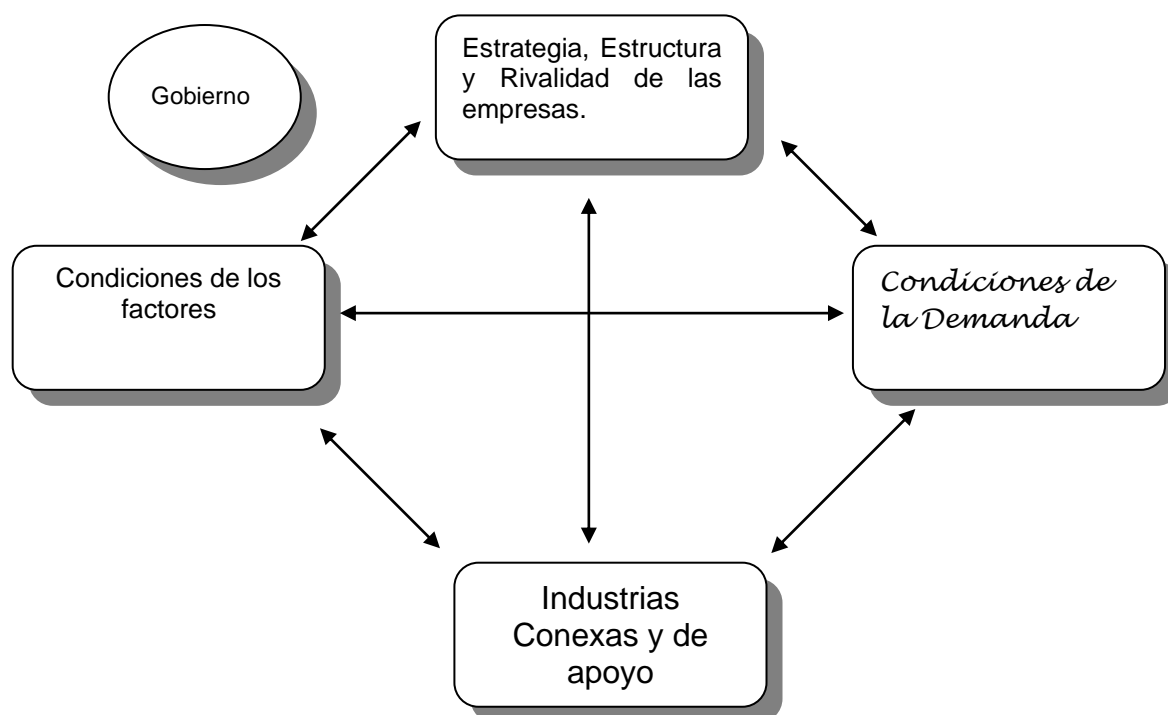
---

<sup>70</sup> [www.coffeeconsulting.es](http://www.coffeeconsulting.es)

<sup>71</sup> [www.coffeeconsulting.es](http://www.coffeeconsulting.es)

reducir sus costos de transporte, contratándolo con empresas especializadas en dar ese servicio así mismo, "puede reducir sus costos de materia prima contratando la producción agrícola con dueños de fincas altamente eficientes en cultivos de café."<sup>72</sup>

Estos determinantes de la ventaja competitiva son herramientas que se pueden utilizar para ver si la agroindustria en el país en el que opera como Nicaragua para ver el ambiente en el que opera y que ventajas tendrá en un futuro. Los cuatro determinantes de la ventaja competitiva se pueden representar de la siguiente manera y se le denomina "El Diamante de los Determinantes de la Ventaja Competitiva".



La Dinámica Dentro del Diamante": La interacción o refuerzo mutuo de los cuatro atributos de la ventaja nacional es, a menudo, más importante que los atributos en sí. El grado de impacto de un atributo sobre la ventaja competitiva depende en gran parte, del estado en que se encuentran los

<sup>72</sup> [www.cofeeconsulting.es](http://www.cofeeconsulting.es)

otros determinantes. Por ejemplo si las empresas no cuentan con suficientes recursos humanos capacitados, la sola presencia de compradores locales exigentes no garantizará el surgimiento de mejores productos.”<sup>73</sup>

La dinámica de las relaciones entre los atributos del diamante se podría dar en Nicaragua de diferentes maneras, por ejemplo la presencia de numerosas empresas que compiten vigorosamente en el mercado de café, justifica realizar nuevas inversiones para crear y desarrollar mejor infraestructura en la zona de influencia. También crea un mercado atractivo para el surgimiento de industrias de apoyo. La demanda local y de exportación se volverá más exigente, gracias a que las empresas se ven obligadas a ofrecer mejores productos y servicios para ganar la preferencia de los consumidores ante la competencia.

Por otro lado una fuerte demanda en determinados productos agrícolas pueden influir ante el gobierno y la opinión pública, en la asignación de recursos para el mejoramiento de factores especializados (institutos de investigación y capacitación, mejoramiento del funcionamiento de los principales puertos de exportación, etc.) y estimula el surgimiento de industrias relacionadas como centros de comercialización y empresas de comercialización dirigidas a atender directamente al consumidor. Los factores especializados para atender a la industria principal son aprovechables por las industrias relacionadas y de apoyo. Por último, las industrias relacionadas y de apoyo pueden integrarse y transformarse en nuevos entrantes que vendrían a incrementar la rivalidad dentro de la industria principal.

Los determinantes de la ventaja competitiva constituyen un sistema complejo. Sus elementos se refuerzan entre sí y se multiplican en el transcurso del tiempo. Así, las ventajas crecen y se van expandiendo hacia otras industrias relacionadas. De esta manera se va creando un entorno de

---

<sup>73</sup> [www.incae.ac.cr](http://www.incae.ac.cr)

relaciones e interacciones complicadas, difíciles de imitar por parte de los otros países potencialmente competidores.

### **5.3 Análisis del poder de las cinco fuerzas competitivas:**

“La competencia en una industria está enraizada en su economía fundamental y existen fuerzas competitivas que van más allá de los combatientes establecidos en una industria particular: clientes, proveedores, participantes potenciales y productos sustitutos son todos más o menos prominentes o activos dependiendo de la industria. La fortaleza conjunta de estas fuerzas puede en apariencia ser dolorosa para todos los antagonistas; no obstante para adaptarse a ellas el estratega debe escarbar bajo la superficie y analizar el origen de cada fuerza”.<sup>74</sup>

“Aunque las presiones competitivas difieren en la industria, la competencia en sí funciona de manera tan parecida que sí se puede usar un marco común para medir su naturaleza e intensidad.

Como regla la competencia de una industria es el conjunto de cinco fuerzas competitivas:

- 5 La rivalidad entre los vendedores en competencia en la industria.
- 6 Los intentos de las compañías para vender en otras industrias a fin de obtener clientes para sus propias productos sustitutos.
- 7 La entrada potencial de nuevos competidores.
- 8 El poder de negociación e influencia ejercidas por los proveedores.
- 9 El poder de negociación e influencia ejercida por los compradores del producto”.<sup>75</sup>

---

<sup>74</sup> Minzberg Henry, Op Cit. Pag 71

<sup>75</sup> Strickland Thompsom, op Cit, pag 64



El modelo de las cinco fuerzas que se presentan en el anexo No. 7, es útil para diagnosticar de manera sistemática las presiones competitivas en un mercado para evaluar cuan fuerte e importante es la industria en cada una:

### 5.3.1 La rivalidad entre los vendedores en competencia en la industria:

“Las batallas competitivas entre los vendedores rivales pueden asumir muchas formas y grado de intensidad. Las armas que usan para competir son el precio, la calidad, las características, los servicios, las garantías, la publicidad, la mejores redes de distribuidores al mayoreo y comerciante al menudeo”<sup>76</sup>

“La rivalidad entre los competidores existentes con frecuencia toma la forma de un juego por las posiciones, utilizando tácticas como la competencia en precios, la introducción de productos y el golpeo de la publicidad. La rivalidad intensa se relaciona con factores como: la cantidad de competidores, el crecimiento lento de la industria, falta de diferenciación del producto, costos altos, productos perecederos y diversidad de estrategias”.<sup>77</sup>

En Nicaragua a los dueños de las agroindustrias del café, les es necesario analizar la posición de sus rivales para tener conocimiento de sus movimientos y así obtener una mejor posición competitiva entre ellos, pero el reto es crear una estrategia ganadora o sea aventajar a los rivales, pero el éxito de la estrategia de una agroindustria depende de las estrategias que utilicen sus rivales y de los recursos que dispongan, estos recursos que puede utilizar son el precio, la calidad, los servicios, las garantías, la publicidad, etc.

Por ejemplo, al aplicar la diferenciación en los precios, la industria de café obtiene ventaja competitiva ante sus rivales como es el caso del Café

---

<sup>76</sup> Thompson Arthur, Proceso de la Estrategia competitiva, Boletín No. 4, 1980, Pág. 75

Soluble S. A. quien fabrica y distribuye el Café Toro con un precio de venta de un córdoba, en presentación de una onza, mientras que otras industrias como el Café de Altura la Hammonia que se oferta (la onza) a dos córdobas, por lo tanto no pueden competir con los precios del Café Soluble, esto influye en los consumidores en adquirir el café que se oferta a menor precio, por lo cual se puede asegurar que el precio es un factor que influye en el poder de compra de los clientes, la industria del Café Soluble tiene su liderazgo en costos debido a que es una industria que produce a gran escala permitiéndole reducir sus costos de producción. Pero con respecto a la calidad del producto existe diferenciación porque según entrevistas realizadas a los señores Lesther Estrada Responsable de Estadística del Beneficio La Esperanza, Lic. Amanda Aguilar contadora del Hotel Selva Negra, Danilo Matamoros administrador del Café Pureza, estos dicen que la calidad del Café Presto es baja, porque la materia prima que utilizan es broza (café imperfecto, todos los tipos de café dañados y de mala calidad) o chajuma (café que al momento del trillado tiene un aspecto blanco), a lo contrario del café que procesan las pequeñas industrias que es 100% puro.

Otro ejemplo, es el precio del servicio del beneficio seco del café y que influye en la rivalidad entre los competidores de este gremio como es el Beneficio “La Esperanza”, cuyo valor de beneficiar un quintal de café es de U\$ 7.00 y los demás beneficios cobran por quintal un valor de U\$5.50, la diferencia radica que el Beneficio La Esperanza sólo beneficia café de calidad o de altura (1,200mts y 1,600 m.s.n.m); los otros benefician café de una calidad inferior, estos buscan la forma de captar la mayor cantidad de quintales de café, pero no dan un servicio de calidad, por tal motivo los productores de café de altura prefieren al Beneficio La Esperanza por que además les comercializa el café a un mejor precio”. (Según entrevista a Lesther Estrada)

---

<sup>77</sup> Minzberg Henry, op Cit, pag. 78-79

En relación con la publicidad la industria del Café Soluble S. A. tiene propaganda nacional de sus productos en cambio, la Industria “El Caracol” no realiza una publicidad nacional; por otra parte las pequeñas industrias del café divulgan sus productos únicamente a nivel local, debido a que los costos de publicidad son altos y no todas la realizan.

Referente a la rivalidad entre los beneficios secos del café, se puede decir que su competencia es fuerte ya que tratan de abarcar la mayor cantidad de quintales de café posible, las estrategias que utilizan estos beneficios son la calidad del servicio que ofrecen.

En relación a la rivalidad de las tostadoras o pequeñas industrias de café tostado y molido, su competencia es débil debido a que los consumidores de café no cambian de marca fácilmente, ya que prefieren comprar el Café Toro que vale un córdoba (aunque sea de mala calidad) a otras marcas de café que tienen un mayor precio, aunque estas industrias no procesan café de primera calidad,(la materia prima que utilizan es café broza) pero no le agregan ingredientes como millón, maíz y dulce que aumentan el rendimiento pero a la vez le reducen la calidad y el sabor, por lo tanto el café que procesan es 100% puro (según entrevista a la Sra. Evelia Sobalvarro propietaria del Café Supremo).

5.3.2 Los intentos de la compañía por vender en otras industrias a fin de obtener clientes para sus propios productos sustitutos:

“Con mucha frecuencia la compañía de una industria se encuentra en estrecha competencia con compañías de otras industrias debido a que sus productos respectivos son buenos sustitutos. La amenaza competitiva que imponen los productos sustitutos es fuerte cuando sus precios son atractivos, y cuando los compradores creen que los sustitutos tienen iguales o mejores características”.<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup> Strickland Thompson, Op Cit, pag 82

“Al fijar un máximo en los precios que puede cobrar, los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de una industria al menos que puedan mejorar la calidad de los productos o diferenciarlo de alguna manera (a través del proceso de mercadotecnia) las industrias sufrirán en cuanto a utilidades y tal vez con respecto al crecimiento. Los productos sustitutos que merecen mayor atención estratégica son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran la retribución de desempeño de precios a productos de la industria o bien sean fabricados por industrias que proporcionan altas utilidades”.<sup>79</sup>

Los productos sustitutos son una alternativa para los consumidores, cuando no pueden adquirir determinados productos, ya sea por sus precios altos o porque no están a la venta en el momento que es necesario, lo que viene a ser un alivio para su economía y a la necesidad que tenga de un producto específico.

“La competencia de otras bebidas ha sido también un factor importante que afecta la demanda de café. En los últimos treinta años aproximadamente los refrescos se han hecho más populares, especialmente entre los jóvenes”.<sup>80</sup> Pero, la cultura nicaragüense mantiene la lealtad al café por su tradición y costumbre.

“El precio puede ser un factor importante en el cambio a bebidas alternativas pero, la preocupación por la salud o la publicidad puede también proporcionar motivos convincentes para pasarse a otras bebidas. A lo largo de los años algunos estudios han sugerido que el café - de hecho la cafeína, pero el sambenito le ha quedado al café y no a las demás bebidas que contienen cafeína – tiene alguna relación con determinados cánceres (si bien en un informe del Centro Internacional de Investigaciones sobre el Cáncer, declaró que no podía determinarse una relación causal entre el

---

<sup>79</sup> Minzberg Henry, op Cit. Pag 78

consumo de café y el cáncer.), con la fibrocistosis de pecho y con un aumento en el riesgo de sufrir un ataque cardíaco y otras dolencias conexas.

Sin embargo, cada vez hay más estudios demostrando que el café puede tener algunos efectos beneficiosos para la salud como ayudar a eliminar el estrés y a inhibir los virus que causan el herpes labial, sarampión y poliomielitis, también resulta beneficioso en la prevención de algunos tipos de cáncer y puede retrasar la aparición de la enfermedad de parkinson. Pero esta información positiva no ha conseguido una publicidad amplia y no parece que contrarreste todavía los efectos de la publicidad negativa.”<sup>81</sup>

En el caso de los sustitutos del café son las bebidas gaseosas, el té, los refrescos entre otros. Algunas personas prefieren un té caliente a una taza de café, otras consumen refrescos naturales por la mañana considerando que tomar café no es saludable, se cree que incrementa enfermedades como la gastritis, sin embargo por tradición y por sus precios bajos la población nicaragüense prefieren consumir café.

Por lo tanto se considera que la presencia de productos sustitutos no representa una amenaza significativa al consumo de café y a los productos terminados del mismo, los que se han elaborado a través de la agroindustria dándole valor agregado e incrementando sus precios, entre estos productos con valor agregado están: café Capuccino, instantáneo, granulado, etc., y en Nicaragua la única industria que los produce es el Café Soluble S. A. La problemática de consumir éstos subproductos derivados del café, es que el ingreso de la mayoría de los consumidores nicaragüense los limita a adquirirlos o comprarlos y también que no existe la costumbre de consumirlos.

### 5.3.3 La entrada potencial de nuevos competidores:

---

<sup>80</sup> CECOCAFEN, Op Cit, pag 53

“La amenaza competitiva originada por extraños que entran en un mercado es más fuerte cuando las barreras de entradas son bajas, cuando todos los miembros ya establecidos no pelean con vigor para evitar que un recién llegado gane una posición en el mercado y cuando un recién llegado puede esperar la obtención de utilidades atractivas”.<sup>82</sup>

“Los nuevos participantes en una industria aportan nuevas capacidades, el deseo de obtener participación en el mercado y a menudo recursos sustanciales, las compañías que se diversifican a través de una industria en otros mercados, con frecuencia apalancan sus recursos para causar una sacudida”<sup>83</sup>

Las industrias ante la presencia de nuevos ingresos se ven obligadas a bajar los precios reduciendo su rentabilidad, de aplicar estrategias de mercadotecnia, entre otros, para hacerles frente.

“La entrada de nuevos participantes en el mercado del café ha aumentado la competencia en esta actividad. Existe un alto grado de competencia en los beneficios por la compra de café oro y pergamino en todas las zonas del país, siendo las más importantes Nicafesa y Cisa. Las empresas están compitiendo por el café y pagando el mejor precio que puede al productor, la existencia de muchos beneficios garantizan un precio de mercado para él mismo.

Las empresas han desarrollado nuevos mecanismos de compras contratando a intermediarios, creando un nuevo grupo de intermediarios que trabajan por comisión por quintal comprado, generando una alta competencia, a éstos intermediarios lo que les interesa es comprar volumen para obtener más comisión, sin fijarse mucho en la limpieza del café, la humedad y la calidad, en algunos casos se ha sabido que se mezcla café de

---

<sup>81</sup> CECOCAFEN, Op cit, pag. 53

<sup>82</sup> Strickland thompsom, op cit, pag 79

<sup>83</sup> Minzberg Henry, op Cit ,pag 63

baja calidad con alta para obtener el volumen que buscan, esto afecta la competitividad y rentabilidad de las empresas a nivel nacional e internacional.

El desorden provocado por algunos exportadores en el mercado de compra de café, ha afectado la competitividad de las empresas, existen muchos beneficiadores y exportadores que compran café en el campo a precios por arriba de los precios que establece la bolsa de valores.

La competencia ha obligado a las empresas formales a elevar los precios de compra, reduciendo márgenes de ganancias y tomando mayores riesgos. Esta situación garantiza que los productores reciban el precio de mercado.

En las cuatros décadas que tiene de existencia la más reconocida industria de café en Nicaragua, Café Soluble S.A., no han surgido participantes potenciales que le quiten posicionamiento en el mercado, ya sea por que no han entrado a gran escala o debido a que se han enfrentado a la preferencia y lealtad de los consumidores al Café Soluble S. A. Por consiguiente para entrar en la mente de los consumidores se necesita de suficiente capital para realizar publicidad, y promociones de ventas introductorias.

En el caso de las pequeñas industrias, éstas se ven limitadas a comercializar sus productos a nivel local debido a que no cuentan con el suficiente capital para expandir su mercado y para realizar publicidad y promociones de ventas a la par del Café Soluble S. A. Actualmente han surgido nuevas industrias de café como son Republic Coffee, Café 1820, Café Brimont y Nescafe, este último no es una amenaza para el Café Soluble porque ellos mismos son los que lo distribuyen en Nicaragua. En el Beneficio La Esperanza, además del beneficiado seco que ofrece, procesa café con las siguientes marcas: Angelina Estate, Apanás, San Gabriel y Dipílto, este beneficio crea las marcas del café según las zonas donde cultivan el café de altura, pero su comercialización es en el beneficio, a los consumidores, que

llegan a comprarlo (entrevista a Lesther Estrada y Jorge García trabajadores del beneficio la Esperanza).

Las industrias del café compiten por sus marcas de café lo que representa un valor agregado. Estos negocios se ven obligados a competir sólo en el ámbito nacional debido a que el café que procesan es 100% puro, pero el factor tiempo hace perder la calidad, siendo su transportación a los mercados extranjeros prolongada a más de 10 días, la industria como el Café Soluble S. A. le agrega ingredientes químicos a sus productos para mantenerlos por más tiempo, y prolongar su período de comercialización.

“El café tostado y molido tiene una vida más corta que el café soluble, cuanto más tiempo esté expuesto al aire más calidad perderá, por lo que a menudo se envasa al vacío o con un gas que ha expulsado el aire.

Hay varios obstáculos a la exportación de café tostado de origen (café procesado en el país que se cultiva el café). Ninguno de ellos es insuperable, pero en conjunto constituyen una barrera importante para este comercio. El café tostado pierde rápidamente su aroma a no ser que se envase al vacío o relleno con gas. Por ello un proveedor que desee exportar debe instalar una planta adecuada de envasado.

Además, los consumidores son cada vez más entendidos y piden envases de gran calidad que requieren un nivel importante de inversión. También las leyes de los países importadores insisten frecuentemente en que los envases lleven la fecha de caducidad o límite de uso. El transporte del producto al mercado puede precisar un tiempo considerable y esto es una desventaja para el exportador en comparación con un tostador más local que puede ofrecer al minorista un producto con una vida de mostrador más larga. Por consiguiente los exportadores de café tostado necesitan desarrollar sistemas rápidos de distribución para reducir al mínimo esta desventaja. Esto requiere generalmente la colaboración activa de agentes o de



importadores o tostadores especializados en los mercados a los que se dirige el producto.”<sup>84</sup>

#### 5.3.4 El poder de negociación e influencia ejercida por los proveedores:

“Los proveedores de una industria constituyen una fuerza competitiva si tiene el suficiente poder de negociación para imponer una prima en el precio de sus materiales o componentes y si pueden afectar la posición competitiva de los rivales de la industria de su entrega o por la calidad y el rendimiento de los artículos que abastecen”.<sup>85</sup>

“Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación con los participantes en una industria aumentando los precios o bien, reduciendo la calidad de los bienes y servicios adquiridos, por tanto, los proveedores poderosos pueden exprimirle rentabilidad a una industria incapaz de recuperar incremento de costos en sus propios precios”.<sup>86</sup>

“Los determinantes del poder de los proveedores son:

- a. Diferenciación de insumos.
- b. Costos intercambiables de proveedores y empresas en el sector industrial.
- c. Presencia de insumos sustitutos.
- d. Concentración de proveedores.
- e. Costos relativos a las compras totales en el sector industrial.
- f. Impacto de insumos en el costo o diferenciación.
- g. Amenaza de integración hacia atrás”<sup>87</sup>

---

<sup>84</sup> CECOCAFEN, op cit, pag 34, 60

<sup>85</sup> Strickland Thompsom, op Cit, pag 83

<sup>86</sup> Minzberg Henry, Op Cit, pag 75

<sup>87</sup> Bibliografía Recopilada de la clase de Estrategia Empresarial, Prof. Douglas Gómez

Según la teoría del poder negociador de los proveedores, éstos pueden influir en las operaciones de las industrias, ellos son los que las proveen de la materia prima e insumo para su proceso industrial, estas influencias pueden ser en el incremento de los precios, lo cual representa un costo que la empresa no recupera y se limita a una rentabilidad menor en sus operaciones.

En Nicaragua hay una gran cantidad de proveedores de café que suministran a los beneficios e industrias pero, éstos no tienen la capacidad de influir en los precios del café estando limitadas a depender de la calidad y los cambios de la bolsa de valores de Nueva York, considerando a Nicaragua un país proveedor de materia prima.

La necesidad de materia prima de los países capitalistas ha provocado el surgimiento de una forma de relación comercial con los países en vías de desarrollo que constituye una verdadera división internacional del trabajo; los países tercermundistas se ven obligados a exportar materias en bruto e importar productos manufacturados, lo cual frena su desarrollo y los empobrece paulatinamente”<sup>88</sup>

5.3.5 El poder de negociación e influencia ejercida por los compradores del producto:

“Los compradores se convierten en una mayor fuerza competitiva cuando son capaces de influir en el precio, la calidad, el servicio u otro término de las condiciones de venta”.<sup>89</sup>

Los compradores compiten forzando a la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos”.<sup>90</sup>

---

<sup>88</sup> Galzarán Mata Jorge, Op Cit, Pág. 942

<sup>89</sup> Strickland Thompsom, Op Cit, pag. 84

<sup>90</sup> Bibliografía Recopilada de la clase de Estrategia Empresarial, Prof. Douglas Gómez.

“Los compradores tienen una importante fuerza negociadora en diversas situaciones. La más obvia es cuando hay muchos compradores que obtienen un porcentaje sustancial de la producción de la industria. Cuanto mayor sea el número de compradores y mayores las cantidades que compran, mayor será el poder de negociación con los vendedores. Con frecuencia los grandes compradores influyen con el tamaño y volumen de sus compras y obtienen concesiones en los precios y otros términos favorables de los compradores. Los compradores también tienen poder cuando el costo de cambiar por marcas o productos sustitutos competitivos es relativamente bajo. Siempre que los compradores pueden satisfacer necesidades recurriendo a varios vendedores, tendrán más posibilidades de negociar cuando los productos de los vendedores son virtualmente idénticos, los compradores pueden cambiar sin costo alguno o con muy poco, sin embargo, si los productos de los vendedores están muy diferenciados, los compradores no tendrán la misma capacidad de cambiar sin recurrir en altos costos”.<sup>91</sup>

Referente al café en el caso de los beneficios, los compradores internacionales influyen en la calidad, no así en sus precios los cuales están determinados por su misma calidad y por la Bolsas de valores de Nueva York.

A nivel general se considera que las industrias del café no determinan sus precios en base a la influencia de los compradores, por ejemplo; el Café Toro se vende a C\$ 14.75 la presentación de una libra y está dirigido a un segmento de mercado que recibe un ingreso bajo, mientras que las demás industrias establecen sus precios de ventas en base a los costos de producción y los precios varían entre C\$ 28.00 y C\$ 64.00, siendo éste un café de calidad.(Cotización de precios de los productos del café soluble, del café Selva Negra, Café Pureza , Café del Beneficio La Esperanza y otros).

---

<sup>91</sup> Strickland Thompsom, Op Cit, pag.84

“Los ingresos son un factor importante que afecta la demanda de café. Esto no es de extrañar, por muchos motivos, ya que muchos consideran todavía el café como un artículo de lujo, especialmente en los países de bajos ingresos. Hay datos evidentes de que el café depende mucho no solamente de los niveles absolutos de ingresos sino también de los cambios en los niveles reales de ingreso lo que probablemente tiene más importancia.

En países donde tomar café es una tradición, parece que hay una correlación entre el nivel de ingresos y el nivel de consumo. Está claro que la costumbre y la tradición desempeñan una función importante para determinar el nivel general de consumo, pero es notable que países que tienen también la tradición de tomar café, pero cuyos ingresos por habitantes son muy inferiores, tengan un índice de consumo considerablemente inferior.”<sup>92</sup>

Los compradores que pueden influir para que el café reciba mayor valor agregado (empaques y presentaciones lujosas y alta calidad de café) son los compradores con mayor poder adquisitivo tanto nacionales como extranjeros, pero con más relevancia estos últimos.

En Nicaragua los compradores más exigentes y que influyen en el café, son los tostadores internacionales quienes inciden en la calidad pero prefieren comprarlo en oro, porque se encargan del proceso de tostado y molido tales como: Starbuck, Polancoffee, la Compañía Nestlé, Phillips Morris, Procter & Gamble, Tchibo, Sara Lee, Kraft Footds.

Una vez analizadas las cinco fuerzas competitivas que influyen en el ambiente de la agroindustria del café en Nicaragua, se identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

---

<sup>92</sup> CECOCAFEN; Op Cit, Pág., 52

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La calidad del café</li> <li>❖ Servicio al cliente.</li> <li>❖ Lealtad a la marca.</li> <li>❖ Se cuenta con suficiente materia prima.</li> <li>❖ Suficiente Mano de obra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Falta de diferenciación en los productos.</li> <li>❖ Bajos ingresos del consumidor.</li> <li>❖ Falta de integración en todo los eslabones de la cadena agroindustrial.</li> <li>❖ Falta de apoyo del gobierno y sus instituciones.</li> <li>❖ Faltas de políticas que fortalezcan el desarrollo de la agroindustria.</li> <li>❖ Falta de tecnología actualizada para producir a gran escala.</li> <li>Falta de industrias de apoyo a la agroindustria del café.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Oferta de productos de calidad y con valor agregado.</li> <li>❖ Expandirse a mercados mas competitivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Competencia de productos sustitutos como el té y refrescos.</li> <li>❖ Entradas al mercado nacional de marcas transnacionales de café.</li> <li>❖ Falta de factores de especialización.</li> </ul>

#### **5.4 Análisis de la Relación Beneficio / costo de la Venta de café oro y café molido.**

Es del conocimiento general que toda empresa o industria tiene como fin generar utilidades a través de las ventas de productos o servicios con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

Por lo tanto se hace necesario efectuar un análisis cuantitativo y cualitativo de las utilidades que resultan al comercializar café oro como café molido, para esto hay que conocer los ingresos que se obtienen y los gastos en que se incurre en el proceso de transformación de este producto, para así determinar cual proceso es el que brinda mayores beneficios económicos al país.

Para tener una comprensión del análisis de las utilidades de beneficiar café oro y transformarlo en molido, primeramente se abordara los siguientes aspectos:

**Costos fijos:** “Son aquellos que no sufren alteraciones en su total durante un período. A pesar de que se presentan grandes fluctuaciones en el volumen o en el nivel de actividad en una agroindustria del café, los costos fijos incluyen la depreciación de la tecnología que se utiliza en el proceso industrial y equipo de capital.

**Costos Indirectos:** Costos que no siguen una relación directa con el nivel de actividad de una empresa.”<sup>93</sup>

**Costos Variables:** Son aquellos costos cuyo total varía en proporción directa de los cambios en el volumen o en el nivel de actividad, se considera generalmente como costos variables el costo tanto de los materiales directos como de la mano de obra directa, en estas categorías se incluye rubros tales como suministros de fabricas e impuesto sobre la nómina”.<sup>94</sup>

**Costos Directos:** “Costo en relación directa con el nivel de actividad de la empresa”

---

<sup>93</sup> Galzarán Mata Jorge, Op Cit, Pág. 910

<sup>94</sup> Cashin James A. Y Polimen Ralinh S. Contabilidad de Costo, Pág., 13

"Costos Semivariables: Son aquellos que varían, pero no en proporción directa al volumen o al nivel de actividad, ejemplo de esto es el salario del encargado del departamento de supervisión entre otros."<sup>95</sup>

Gastos: "Operación económica que origina una doble circulación en la empresa, compuesta por una salida de dinero en contrapartida de la cual se recibe algo real, bienes y servicios que colaboran en el proceso productivo, es distinto a una pérdida".<sup>96</sup>

"Se entiende por gastos todo desembolso o consumo realizado, en dinero efectivo o en otra clase de valor, que no tiene contraprestación inmediata en un bien o derecho a favor de la empresa, el cual sea susceptible de ser inventariado en el activo. Así los gastos representan una salida que se producen en el patrimonio"<sup>97</sup>

Ingresos: "Circulación económica en la empresa compuesta por una entrada de dinero en contrapartida de la cual se entrega un bien o se presta un servicio, es distinto a una ganancia."<sup>98</sup>

"Se entiende por ingresos toda aportación o incremento del patrimonio y en particular, el aumento de bienes y derechos sin aparente contraprestación, o sea, sin entregar ningún otro valor patrimonial a cambio.

Las cuentas de ingresos son destinadas a registrar las cantidades percibidas como remuneración a servicios prestados por la empresa. De los ingresos que tienen lugar en una empresa los más importantes son los obtenidos por las ventas."<sup>99</sup>

---

<sup>95</sup> Cachin James, Op Cit, pag 13

<sup>96</sup> Galzarán Mata Jorge, Op Cit, Pág. 915

<sup>97</sup> A. Goxens / M. A. Goxens, Op Cit, Pág. 211

<sup>98</sup> Galzarán Mata Jorge, Op Cit, Pág. 916

<sup>99</sup> Goxens / M. A. Goxens, Op Cit, Pág. 222

“Podemos considerar que los ingresos son las cantidades percibidas por una empresa en consecuencia de sus operaciones comerciales. Los costos y gastos, por el contrario, son las cantidades requeridas para la consecución del objeto de las actividades de una empresa.”<sup>100</sup>

Entonces los ingresos son las entradas de efectivo que obtiene una empresa al vender sus productos o servicios. Los precios de venta siempre tienen que superar a los gastos que se invierten, para la fabricación de una unidad de cualquier producto para obtener rentabilidad..

“Se puede decir que el costo es el desembolso en efectivo o en espacio hecho en el pasado, en el presente, en el futuro o en forma virtual”.<sup>101</sup>

Costos de Producción: “Costo que resulta de añadir el precio de adquisición de la materia prima, los costos directos y una parte de los indirectos, en la medida en que tales costos correspondan al periodo de fabricación”:<sup>102</sup>

Materias primas: “Son los materiales que de hecho entran y forman parte del producto terminado”.<sup>103</sup>

“Productos que admiten una posterior elaboración por obra de la fabricación o proceso productivo. De acuerdo con su origen pueden ser agrícolas o minerales. Posee una importancia fundamental dentro de la economía, y constituye la base de toda industria.”<sup>104</sup>

“Son los principales recursos que se usan en la producción. Estos se transforman en bienes terminados con la adición de la mano de obra directa

---

<sup>100</sup> Moreno Fernández A Joaquín, La Finanzas en la Empresa, 5ta Edición,. Editorial ANFECA, 1996, Pág.

<sup>101</sup> Baca Urbina Gabriel, Evaluación de Proyecto, México, 3ra Edición, Mc Graw -Hill, 1997, Pág. 34

<sup>102</sup> Galzarán Mata Jorge, Op Cit, Pág. 910

<sup>103</sup> Baca Urbina, Op Cit, Pág. 136-138

<sup>104</sup> Galzarán Mata, Op Cit, Pág. 941, 942



y costos indirectos de fabricación. El costo de la materia prima puede dividirse de la siguiente manera :

**Materiales Directos:** Son todos los que pueden identificarse en la fabricación de un producto terminado, fácilmente se asocian con éste y representan el principal costo de materiales en la elaboración del producto. Un ejemplo de Material directo es la madera aserrada que se utiliza en la fabricación de una litera.

**Materiales Indirectos:** Son aquellos involucrados en la elaboración de un producto, pero no son materiales directos. Estos se incluyen como parte de los costos indirectos de fabricación. Un ejemplo es el pegamento usado para construir una litera”.

**Mano de obra:** “Es el esfuerzo físico o mental empleado en la fabricación de un producto. Los costos de mano de obra se clasifican en “<sup>105</sup>:

**Mano de Obra Directa:** “Es la que se utiliza para transformar la materia prima a productos terminados”<sup>106</sup>

“Es aquella directamente involucrada en la fabricación de un producto terminado que puede asociarse con éste con facilidad y que representa un importante costo de mano de obra en la elaboración del producto. Por ejemplo, el trabajo de los operadores de una máquina en una empresa de manufactura se considera mano de obra directa”.<sup>107</sup>

**Mano de Obra Indirecta:** “Es la necesaria en el departamento de producción pero que no interviene en la transformación de la materia prima”.<sup>108</sup>

---

<sup>105</sup> Polimeni Ralph S. Contabilidad de Costo, 3ra edición, Mc Graw-Hill, 1997, Pág. 12

<sup>106</sup> Galzarán Mata, Op Cit, Pág. 941

<sup>107</sup> Polimeni Ralph. S., Op Cit, Pág. 12

<sup>108</sup> G Mata, Op Cit, Pág. 941-942

“Es aquella involucrada en la fabricación de un producto que no se considera mano de obra directa. “La mano de obra indirecta se incluye como parte de los costos indirectos de fabricación, el trabajo de un supervisor de planta es un ejemplo de este tipo de mano de obra”.<sup>109</sup>

Material Indirecto: “Son los que forman parte auxiliar en la presentación del producto terminado, sin ser el producto en sí”.<sup>110</sup>

Costo de Mantenimiento: “Es el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo que le da al equipo y a la planta. Se incluye el costo de mano de obra y materiales que se utilizan para el mantenimiento.

Cargos por Depreciación y Amortización: Son costos virtuales y tiene efecto de un costo sin serlo, se debe incluir todo el activo fijo y diferido relacionado al departamento de producción.

El termino de Depreciación tiene la misma connotación que amortización, pero el primero sólo se aplica al activo fijo, ya que con el uso, estos bienes valen menos, a amortización sólo se aplica a los activos diferidos o intangibles, por lo que el termino de amortización significa el cargo anual que se hace para recuperar una inversión.

Costos de administración: “Son los costos provenientes de realizar la función de administración dentro de la empresa. Estos pueden ser los salarios del gerente, contador, secretarias, gastos de oficina en general y los correspondientes a depreciación y amortización entre otros”.<sup>111</sup>

En el siguiente cuadro se detallan los ejemplos de costos descritos anteriormente del beneficio seco y la industria del tostado:

---

<sup>109</sup> Polimeni Ralph S, op Cit, pag 13

<sup>110</sup> Galzarán Mata, Op Cit, Pág. 941-942

<sup>111</sup> Baca Urbina, op Cit, pag 136-138

Tabla No. 1: Ejemplos de costos en la agroindustria del café:

Costos.	Beneficiado Seco.	Industria del Tostado
Materia Prima.	Café Pergamino	Café Oro.
Mano de Obra Directa.	Escogedoras Patieros	Operario de las Maquinas, tostadores, empacadores y operarios de molino.
Mano de Obra Indirecta.	Supervisor, Catador, Encargado de control de calidad	Supervisor Jefe de turno Encargado de control de calidad,
Material Indirecto.	Saco, plásticos.	Empaque y etiquetas.
Costo de Mantenimiento.	Mantenimiento de máquinas escogedoras y trilladoras.	Mantenimiento de tostadora, molinos y empacadoras..
Costos de Administración	Salario de Administrador, Secretario, Operarios, Celadores, etc.	

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.4.1 Análisis de las utilidades del proceso industrial del beneficiado seco y del tostado y molido del café.

Para realizar el análisis de los beneficios que se obtienen, se comienza describiendo los costos directos e indirectos por quintal en que se incurren en un beneficio seco con una capacidad para procesar 40,000 quintales de café pergamino a café oro.

Costos de Beneficiar un quintal de café oro en dólares.

<b>Descripción.</b>	<b>Costo por quintal</b>	<b>Total.</b>
<u>Precio de venta</u>		80.50
<u>-Costo directos.</u>	48.75	
Materia Prima*	0.96	
Salario	1.00	
Materiales (Plástico, sacos)	0.75	
Energía	0.50	
Depreciación de Maq.	0.23	
Mantenimiento	0.08	
Seguro de Maq.	0.25	
Otros gastos		52.52

Total Costos Directos.		
<u>-Costos indirectos</u>		
Costos de Administración**	1.38	
Costos de Exportación***	4.27	
Impuesto 30%	6.70	12.35
Total Costos Indirectos.		
Total Costos		64.87
Margen de Utilidad.		15.63

Fuente: [www.incae.com](http://www.incae.com)

\* En Materia prima el precio corresponde a una carga de café pergamino que en el proceso del beneficiado se reduce a un quintal de café oro.

\*\* El costo de administración incluye el personal de una oficina, un ingeniero de producción, una secretaria, un contador y un cuidador, además los gastos de agua, luz y teléfono.

\*\*\* Los costos de Exportación incluye embodegado y transporte en el puerto, seguro, aporte a CONICAFE.

Costos de procesar un quintal de café oro a café molido en dólares.

Descripción.	Costo por quintal	Total.
<u>Precio de venta</u>		400.00
<u>-Costos directos.</u>		
Materia prima*	96.60	
Proceso**	40.00	
Empaque.	25.00	
Etiquetado.	17.00	
Cajas.	2.30	
Total Costos Directos.		180.90

<u>Costos Indirectos.</u>		
Costos de Administración.***	5.95	
Costos de exportación	11.77	
Total costos Indirectos.		17.72
Total Costos		198.62
Margen de utilidad		201.38

Fuente : [www.incae.com](http://www.incae.com)

\* Precio de compra de la materia prima para 120 libras de café oro con un 12% de humedad, tomando como base el precio de US\$ 80.50 por quintal. Debido a que se pierde el 20% al transformar el café oro a café molido.(Según entrevistas realizadas a Jorge García operario de la Tostadora del Beneficio la Esperanza, Sr. Carlos José Salgado propietario del café Pureza, Sr. Pablo Ortega Responsable de la Tostaduría de Selva Negra).

\*\*incluye costos del tostado, molido, actividades de empaclado, etiquetado, almacenado y mano de obra.

\*\*\* Incluye salarios del personal administrativo, papelería, combustibles e impuestos.

NOTA: Ambos análisis se realizan procesando y comercializando café estrictamente de altura (SHG).

Análisis de comparación de utilidades: Comparando las utilidades que se obtienen al procesar y exportar café pergamino a café oro y de café oro a café molido se determina que se obtienen mejores ganancias al vender y exportar café molido.

También que el café procesado genera mayores precios de ventas para el café al igual que genera beneficios a los productores, procesadores, y comercializadores, por lo tanto, el país obtiene mayores ingresos y un desarrollo económico y social.

Lo cual queda comprobado con el análisis de la Relación Beneficio / Costo que a continuación se detalla:

#### 5.4.2 - Análisis de la Relación Beneficio / costo.

Relación Beneficio / Costo: “Es utilizado para evaluar las inversiones. Se calcula como una relación entre el valor actual neto (VAN) de los beneficios y el valor actual neto de los egresos. Los beneficio y egresos deben descontarse a la tasa de costo de capital, es decir, se calculan dos VAN. Un primer VAN para el flujo de los ingresos y un segundo VAN para el flujo de los egresos. Ambos, se descuentan a la misma tasa de costo de oportunidad para luego calcular la relación beneficio / costo. Se aclara que en estos casos para el cálculo de la relación beneficio / costo no se incluye el período cero.

Este indicador da como resultado el monto en dólares que se obtiene en promedio, en el proyecto por cada unidad de moneda que se gasta en el mismo, por lo cual se utiliza en muchos casos como una forma de estimar la rentabilidad real del proyecto evaluado al momento actual. Idealmente este indicador debe dar cuando menos 1.0. si da por ejemplo 1.20 implica que por cada dólar que se invierte, se gana un total de 1.20 dólares o sea que da una utilidad de 0.20 centavos de dólar.”<sup>112</sup>

Valor Actual Neto (VAN): Se define como el valor actual de todos los flujos futuros de fondos descontados al costo del capital menos el costo de la

---

<sup>112</sup> Curso de Actualización para Examen de Grado del Módulo Gerencia de Proyecto impartido por el Prof. Marco Antonio Maradiaga Corea, UNAN CUR MATAGALPA, Septiembre 2001

inversión, también descontada al costo de capital. El criterio del Valor Actual Neto plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto es igual o superior a cero, donde el valor actual neto es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual”.<sup>113</sup>

“El Valor Actual muestra como su nombre lo indica, cual es el valor en un momento determinado de una cantidad que se recibirá o pagará en un tiempo posterior.”<sup>114</sup>

Se puede decir entonces que la relación Beneficio / costo es la división entre el valor actual neto de los precios de venta por cada quintal de café, entre el valor actual neto de los precios de costo por cada quintal de café, si el resultado de esta operación es mayor que uno se obtienen utilidades.

Para realizar la relación Beneficio / Costo se utilizarán las siguientes formulas:

R B/C:  $\frac{\text{Beneficios Actualizados.}}{\text{Costos Actualizados.}}$

1.1) Ingresos:  $\frac{\text{VAN}}{(1 + i)^n}$

1.2) Egresos:  $\frac{\text{VAN}}{(1 + i)^n}$

Relación Beneficio / Costo en la venta de café oro.

$$\text{Ingresos} = \frac{80.50}{(1 + 0.18)^1} = \frac{80.50}{1.18} = 68.22$$

<sup>113</sup> Nassir Sapag Chain y Reynaldo Sapag Chain, Preparación y Evaluación de Proyecto de Inversión, Mc Graw-Hill, 1988-1995, Pág. 317

<sup>114</sup> Díaz Mata Alfredo, Matemática Financiera, México, 3ra edición; Editorial Mc Graw-Hill, Pág. 93

$$\text{Egresos} = \frac{64.87}{(1 + 0.18)^1} = \frac{64.87}{1.18} = 46.5$$

$$\text{R B/C} = \frac{68.22}{46.50} = 1.47$$

Esto significa que por cada dólar invertido en el beneficiado para la venta de café oro, se obtiene una utilidad de 0.47 centavos de dólar por quintal.

Relación Beneficio / Costo en la venta de café molido para exportar:

$$\text{Ingresos} = \frac{400.00}{(1 + 0.18)^1} = \frac{400.00}{1.18} = 338.98$$

$$\text{Egresos} = \frac{198.62}{(1+0.18)^1} = \frac{198.62}{1.18} = 168.32$$

$$\text{R B/C} = \frac{338.98}{168.32} = 2.01$$

Esto significa que por cada dólar invertido en el proceso de industrialización y venta de café molido y empacado se obtiene una utilidad de 1.01 dólar.

Comparando las utilidades que se obtienen en la dos actividades de la agroindustria, se obtiene un margen de utilidad mayor en la comercialización de café molido.

Al industrializar un producto se obtiene un mayor valor agregado tanto en el aspecto comercial porque se le agregan atributos que permite lograr mayores volúmenes de ventas, como en el aspecto contable porque se obtiene mayores utilidades. En base a estos resultados se asegura que el valor agregado es una forma de aumentar las utilidades y precios del café, a



la vez se incrementa el desarrollo económico y social de la agroindustria y del país.

#### 5.4.3 - Comercialización en la industria del café.

Comercialización: Es la realización de actividades comerciales que dirigen el flujo de mercadería y servicios del productor al consumidor o usuario a fin de satisfacer al máximo a éstos y lograr los objetivos de la empresa; estas actividades incluyen desarrollo del producto, empaque, crédito y cobranza, transporte, depósito, y determinación de precios”<sup>115</sup>

Cuando se define la comercialización como la realización de las actividades que dirigen el flujo de mercadería y servicios, se da a entender justo eso: dirigir. La comercialización debe comenzar con el consumidor, no con la planta, así la comercialización debería determinar que productos deben ser producidos (desarrollo del producto, diseño y empaque) que precios deben ser cargados (políticas de crédito y cobranzas y determinación de precios) y donde deben estar disponibles (depósitos y transportes). Así como la publicidad. El papel de la comercialización es actuar como enlace entre el consumidor y la fase de producción del comercio a través de una cuidadosa combinación de las necesidades de los consumidores con las capacidades de la industria.

En la agroindustria del café, tanto en el beneficio seco como en la industria del café molido las tres actividades de la comercialización se cumplen: en el beneficio seco, existen políticas de créditos tal es el caso del Beneficio Manuel Estrada Ampíe, que ofrece crédito financiero a los productores, con el compromiso de que su producción sea entregada a este mismo beneficio, otra forma de comercializar sus productos terminados es que los beneficios secos hacen contratos con las tostadoras internacionales como es el caso del Beneficio La Esperanza.

Para la comercialización del café molido el empaque juega un papel importante porque además de preservar la calidad del producto terminado, le da una mejor presentación, mayor valor agregado y se obtienen mayores precios por cada uno de los productos terminados del café. Diferentes industrias del café en Nicaragua hacen uso de marcas y presentaciones, con diferentes empaques, por lo que las lleva a ser más competitivas en el mercado donde el consumidor de acuerdo a sus costumbres, cultura y poder adquisitivo adquiere la marca de su preferencia. El empaque es de tal importancia para la comercialización del café, que aunque sea café broza mejora sus precios.

Es del conocimiento general que la determinación de precios en el beneficio seco para su comercialización de café oro esta decidido por la bolsa de valores de Nueva York, pero también por la calidad, ya que las tostadoras internacionales dan un incentivo o premio a los productores cuando su café es de calidad y sí estos se ajustan a sus normas y sus disposiciones; ésta es una forma de determinar el precio y muchos beneficios lo están poniendo en práctica para lograr captar la mayor producción de café, otra forma determinar el precio en el café oro es la participación en el programa de la taza de la excelencia en la cual los productores que obtienen los mejores lugares pueden fijar sus precios a través de subastas en Internet logrando vender su café al mejor postor, teniendo también sus ganancias los beneficios; quienes les descuentan los gastos por beneficiar el café y obteniendo otra parte las cooperativas, alcanzando el productor un margen menor.

En el siguiente cuadro se detallan los costos que le deducen al productor que gana la taza de la excelencia.

---

<sup>115</sup> Bibliografía recopilada de la clase de Comercio al Detalle, Prof. Lic. Francisco Hernández

Precios tazas de la excelencia (cifras en dólares).

Concepto de la deducción.	Costo.
Precio base por quintal	120.00
<b>Menos</b>	
-Beneficiado.	-6.25
-Precio de saco de exportación.	-0.75
-Concepto del 15% de aporte a gastos de la taza de la excelencia.	-18.00
-Menos una deducción opcional de aporte a la cooperativa que el productor representa.	-9.50
Al productor le queda.	86.37

Fuente: La Prensa, 18 de Junio de 2004

Pagos que se deben hacer:

- ❖ Los organizadores del evento le quitan el 15% del precio para cubrir los gastos del concurso.
- ❖ Los productores pueden pagar hasta el 8.5% del valor bruto alcanzado, a su cooperativa, este último cobro es en caso de que la cooperativa a la cual pertenece, decida hacerle la deducción.

En la industria del café molido la determinación de precios está influida por la calidad, los ingresos del consumidor y los costos de producción. Con respecto a la calidad al vender café molido de altura (más de 1200mts) estos café tienen un precio elevado en el mercado cuyo precio promedio es de cuatro dólares en presentaciones de una libra, mientras que el café convencional oscila entre uno y dos dólares la libra. La determinación de los

precios de acuerdo a los ingresos del consumidor es una ventaja que tiene la industria Café Soluble S.A., por que ésta puede procesar grandes cantidades a menores costos, que a la vez le permiten ofertar distintas presentaciones a distintos precios que están al alcance de los consumidores según su capacidad adquisitiva, ejemplo de esto son las marcas y presentaciones como el café toro con un precio de C\$ 14.75 la libra, Café Selecto con precio de C\$ 19.44 la libra y café instantáneo que oferta la presentación de dos gramos con un valor de C\$ 0.50.

Las pequeñas industrias en su mayoría determinan sus precios por la calidad del café que procesan y los costos de producción.

Con respecto al desarrollo de producto se ha dado solamente en la industria del Café Soluble S.A. que ha logrado desarrollar nuevos productos terminados del café como: Café Capuchino, café granulado e instantáneo con diferentes presentaciones.

En la comercialización existen dos tipos de canales de distribución, la distribución directa que se realiza del productor al consumidor y la indirecta que se realiza del productor al detallista o minorista para hacerlo llegar al consumidor final, pero el consumidor es el que percibe la diferenciación de precio debido a los costos que aplican a los productos los intermediarios.

La pequeña industria distribuye sus productos terminados de café en un mercado local y otros realizan su comercialización en el mismo lugar donde se procesa el café, solamente la Industria Café Soluble S.A. tiene una distribución nacional e internacional.

En el caso del beneficio seco su comercialización la realizan por medio de las exportaciones, éstas pueden ser:

Indirectas: “Empresas que exportan productos pero que trata estas ventas extranjeras como ventas internas, se esta introduciendo en la exportación indirectas. Las ventas se hacen a través de la organización interna de ventas de la empresa por que no cuentan con departamento de exportación especializado.

Directa: Requiere establecer un departamento de exportaciones para vender directamente a empresas extranjeras, el exportador contacta a compradores extranjeros y lleva a cabo investigación de mercado distribución física y documentación de exportación por sí misma”.<sup>116</sup>

La comercialización de café oro en los beneficios se realiza a través de la exportación directa a tostadoras internacionales, siendo éste de primera calidad, quedando para las industrias nacionales el café imperfecto que es utilizado también, por la Industria del Café Soluble S. A.

Aspectos para resolver en la comercialización:

- ❖ “Existe polarización entre productores y exportadores. Los productores dicen que los exportadores se aprovechan de ellos, los productores no entienden el mercado ni los riesgos que se toman para manejar el mercado, hasta ahora sé esta abriendo el mercado de futuro
- ❖ Tramites de exportación son muy complicados, para exportar un quintal de café se hace una serie de trámites.
- ❖ Ley de justicia tributaria hablaba de darle un CBT Reintegro a los exportadores. Sin embargo, la asamblea interpretó la ley diciendo que donde

---

<sup>116</sup> Recopilación bibliografía de la asignatura de mercadotecnia, Msc. Juan Ramón Gutiérrez Lagos

decía exportadores se debe leer productores. El CBT (1 ½%) no va ser para los exportadores sino para los productores”.<sup>117</sup>

Para tener una mejor comprensión como se determinan los precios del café en la Bolsa de Valores de Nueva York se define ésta y como funciona:

“La bolsa de valores es el mercado en el que se reúnen comerciantes, agentes de cambio, banqueros y especuladores para vender y comprar valores y mercancías. Hay dos tipos de bolsa, la de valores en el intercambio que se efectúa entre títulos mobiliarios, acciones y obligaciones y la de comercio o lonja en el que se intercambian productos agrícolas y materias primas. Por la publicidad dada a los cursos practicados en una mercancía en los mercados mundiales, este tipo de bolsa estimula el arbitraje contribuyendo así a la nivelación de los precios. La bolsa de valores tiene como objeto principal suministrar capital para financiar a largo plazo a las empresas públicas y privadas, liberándolas de las dependencias exclusivas de las instituciones de crédito. En la actualidad las inversiones hechas por los particulares en la bolsa persiguen dos fines: Obtener unos beneficios anuales de los valores comprados y especular con las diferencias que se producen en las cotizaciones. En la bolsa de valores cada sesión se divide en períodos en cada uno de los cuales se contrata un grupo de valores (fondos públicos, obligaciones y acciones). En la cotización de la bolsa se expresa el tanto por ciento de variación del título sobre el valor original”.<sup>118</sup>

Bolsa de Valores de Nueva York: Es un mercado financiero en el que se compran y venden principalmente acciones de compañías públicas de Estados Unidos. Hay un porcentaje de empresas de otros países que negocian sus acciones en el mercado norteamericano, entre las que se encuentran muchas empresas de América Latina, pero sobre todo son

---

<sup>117</sup> M. Heager Walter, Análisis de la Competitividad de la agroindustria del café en Nicaragua, Octubre 2000, Pág. 5

<sup>118</sup> Ovejero Sáenz, Op. Cit., Pág. 193

empresas Europeas y Japonesas. Las acciones se venden a un precio que esta variando permanentemente y que es fijado por el mercado mismo en base a la ley de la oferta y la demanda. Es el mercado accionario más grande y más antiguo del mundo, tiene más de doscientos años de existencia, controlado por el gobierno de los Estados Unidos a través de un organismo conocido como el Securritres Exchange Commission, que vela por la seguridad de los inversionistas”.<sup>119</sup>

“Es generalizado el tomar como referencia de precios las cotizaciones de la bolsa de Nueva York para el café. En la bolsa de valores de Nueva York se cotiza el café en términos CIF, que significa: se incluye costos, seguros y fletes. Al vender el café se cotiza en términos FOB, que significa: Libre a bordo del vapor , o sea que para poder obtener el precio FOB del café habrá que deducir al precio CIF los costos en que se incurrió para poder poner el café hasta el puerto de destino o sea deducir el Flete, Seguro y costos de manejo en el puerto de destino. Esto es así, puesto que las cotizaciones reflejan el precio que se paga por un café puesto en la bolsa de Nueva York y lógicamente para que un productor lleve su café hasta este lugar habrá que incurrir en una serie de gastos que son los que influyen en los famosos diferenciales del mercado o sea, son todos aquellos gastos que permiten embarcar el café hasta el puerto de destino y por el cual se tienen que asumir los costos de esta acción. Esto se conoce como llevar el precio de CIF a FOB”.<sup>120</sup>

Los productores, procesadores y comercializadores deben conocer los movimientos que realiza la bolsa de valores para saber de los precios que imponen al café para que los importadores de café no incidan en estos mismos precios.

---

<sup>119</sup> Seminario impartido en la Universidad americana, sobre el Mercado de Valores, 19 de mayo del 2000

<sup>120</sup> Buitrago A. José Ángel, Guía Práctica para la Venta del Café , IMPASA, Diciembre de 1997. Pág. 19 -20

No hay duda de que la comercialización es importante en nuestra economía ya que permite el desarrollo de la industria del café, permitiendo tener una posición competitiva en el mercado, obtener mejores ingresos y promoción de sus productos y generando divisas para el país.

### **5.5 Impacto de la agroindustria del café.**

❖ En el aspecto del valor agregado: la agroindustria del café se presenta como una buena opción para impulsar la producción, sin embargo, apenas se está comenzando a labrar el camino. Según Guillermo Jacoby, vicepresidente de la Junta Directiva de Asociación Nicaragüense de Productores y Exportadores de productos no tradicionales, “considera que en Nicaragua se debe impulsar el desarrollo de la agroindustria ya que se obtienen mejores precios por el café procesado en una industria desarrollada, que en una pequeña industria ejemplo de esto es de que se tuesta, se mezcla café y se empaca en bolsas plásticas sin etiquetas con un precio de venta C\$ 10.00 la libra, pero al comercializarlo con un empaque, etiqueta y propaganda esto incide en el valor agregado y cuyo precio puede alcanzar hasta US\$ 5.00 la libra.

A criterio del señor Jacoby una de los grandes tropiezos que existe en Nicaragua para fortalecer y fomentar la agroindustria del café, es la falta de industrias de apoyo que la dote de materiales (etiquetas y empaques) para el empaclado y etiquetado de los productos procesados, por lo que éstos se tienen que importar de otros países como Estados Unidos, Guatemala y Costa Rica.

Con la aplicación del valor agregado a los productos procesados del café se logra que las industrias de café tengan diferenciación y que les permita atender a diferentes segmentos de mercado dando respuesta a las necesidades y preferencias de los consumidores. Como el café al igual que cualquier producto agrícola es perecedero, al ser empaclado en empaques



especiales con buena presentación, se logra que su vida en el mostrador sea más duradera, manteniendo su calidad y haciendo más atractivos los productos del café a los clientes. Pero a medida que se le van dando atributos, estos café van aumentando sus precios de adquisición lo cual produce un efecto negativo en los consumidores nacionales debido a los ingresos que reciben viéndolo como un producto de lujo, obligándolos a consumir café de menos calidad como el Café Toro.

El proceso de industrialización cada vez se va realizando con un estricto control de calidad debido a las exigencias del mercado exterior ya que cada vez mas los consumidores exigen productos de calidad.

El desarrollo de la agroindustria permite la competitividad, a través de la innovación de los productos de café con calidad entrando a mercados potenciales con más seguridad para obtener una posición y enfrentarse a la globalización para que Nicaragua no se quede estancada económicamente y tenga participación en el mercado mundial de los productos procesados.

❖ En el aspecto económico social: Además que genera ingresos al país es una fuente de empleos que da respuesta a la crisis económica de los sectores sociales más pobres, reduciendo así el nivel de pobreza. Facilitando el desarrollo económico a través de proyectos de inversión para las mejoras de infraestructura (rutas de acceso a la producción cafetalera, energía eléctrica) creación de escuelas, hospitales, puestos de salud, etc.

A pesar que la agroindustria es la base para el desarrollo y crecimiento económico para los países en desarrollo como lo es Nicaragua, el gobierno no ha establecido estrategias a corto plazo que permitan o incentiven la inversión para que puedan operar las agroindustrias en un ambiente atractivo.

“Si el país quiere salir de la inestabilidad y la pobreza, no puede esperar ni un año más para hacer lo que los países económicamente más desarrollados están haciendo desde hace tiempo. Nicaragua debe empezar inmediatamente. Debe convertir lo que hasta ahora ha sido una estrategia atomizada y oligopólica de los distintos sectores productivos, en una nueva forma de competencia, donde la competitividad mejora con la coordinación vertical de los eslabones de la cadena productiva y con la colaboración horizontal al interior de una determinada fase operativa.

Esto significa abandonar la “competencia hacia adentro” , con la cual los actores nacionales más fuertes “golpean” a los actores nacionales más débiles y numerosos, produciendo conflictos, pobreza , inestabilidad social y política, para sustituirla por una “competencia hacia fuera”, en la cual las fuerzas nacionales se juntan para lograr espacios internacionales y, al lograrlos, aumenta los ingresos, la seguridad y la estabilidad. Aumentan el bienestar”.<sup>121</sup>

La agroindustria puede beneficiar a todos los sectores en general ya que a través del desarrollo de la agroindustria en sus diferentes etapas permite garantizar la estabilidad económica y social del país en general.

## **VI. CONCLUSIONES**

De acuerdo a la investigación realizada sobre el desarrollo de la agroindustria en Nicaragua para incrementar el valor agregado al rubro café se determinan las siguientes conclusiones:

1. La agroindustria surge a nivel mundial como una respuesta a las necesidades y demandas de los consumidores sobre productos procesados.

---

<sup>121</sup> M Heager Walter, Op Cit. Pag. 15

2. Se puede asegurar que la agroindustria nicaragüense del café no ha alcanzado un nivel máximo de competitividad con respecto a los competidores internacionales, del total de las agroindustrias dos son las únicas como el Café Soluble S. A. y la Republic Coffee quienes tienen participación en el mercado extranjero y las demás son pequeñas industrias que operan para la comercialización de café tostado y molido tanto en el ámbito local como regional
  
  3. Tomando en cuenta el análisis realizado de la ventaja competitiva, se concluye que las agroindustrias del café en su mayoría no han aplicado estrategias de comercialización, bajos costos, publicidad, promoción entre otras de sus productos que procesan. Dichas estrategias las llevaría a ser más competitivas en los mercados. La falta de financiamiento y apoyo del gobierno es un factor que ha impedido su aplicación, aunque existe la estrategia de integración que pueden utilizar los productores, procesadores y comercializadores para apoyarse entre sí y buscar oportunidades para ser más competitivos, sin embargo no la aplican. Además Nicaragua sólo cuenta con dos factores básicos de producción: Mano de obra y tierra, no hay industrias de apoyo a la agroindustria, no cuenta con factores especializados y no desarrollan un ambiente innovador.
  
  4. Con el análisis del poder de las cinco fuerzas competitivas se evaluó el ambiente en el que opera la agroindustria dando como resultado que no existe una fuerte competencia en la industria del café tostado y molido a nivel nacional, donde también se determinó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la agroindustria de café en Nicaragua, concluyendo que prevalecen más las debilidades que las fortalezas y que a la vez son muy limitadas sus oportunidades para que sean competitivas, lo que indica que tanto el gobierno como los
-

inversionistas y toda persona relacionada con la agroindustria del café deben de buscar la forma de fortalecerla.

5. Al realizar el análisis de la relación beneficio costo se determina que es más rentable invertir en el procesamiento y venta de café tostado y molido el cual genera una utilidad de US\$ 1.01 por quintal, a diferencia del Café oro que da una utilidad de US\$ 0.47 por quintal.
6. En la comercialización de café oro la determinación de los precios se basa según lo dictaminado por la bolsa de valores y la calidad, en las industrias del tostado y molido se establecen por la calidad, los costos de producción y los ingresos de los consumidores. El desarrollo de los productos del café solamente se ha realizado en la Industria de Café Soluble S. A. Utilizando en la comercialización del café oro y molido los dos canales de distribución (canal directo e indirecto)
7. El desarrollo de la agroindustria genera un impacto económico – social ya que se obtienen mayores utilidades al comercializar los productos del café con valor agregado y a la vez genera fuentes de trabajo ayudando a elevar el nivel de vida de la población nicaragüense

## VIII. BIBLIOGRAFÍA.

1. Araya Betty, La Agroindustria Antología, Costa Rica, EUNED, 1ra Edición, 1984.
2. Baca Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos, México, 3ra. Edición, 1997
3. Buitrago A. José Ángel, Guía Práctica para la Venta del Café, IMPASA, Diciembre de 1997
4. Cashin James A y Polimen Ralph S. ,Contabilidad de Costos.
5. CECOCAFEN, Guía del Exportador, Matagalpa,. 2002
6. Chandler Alfred, Estrategia y Estructura, 1962

7. Davide Parrilli Mario, Revista Envío, Número 183, Junio 1997.
8. Díaz Mata Alfredo, Matemática Financiera, México, 3ra. Edición, Editorial Mc. Graw Hill.
9. Galzarán Mata Jorge, Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa , España Editorial, Océano Cetrum.
10. García Miguel, Manual de Seminario Básico para Catadores.
11. Gerardo Bravo, La Prensa, Suplemento Comercial , 23 de Junio, 2004
12. Gobierno de Nicaragua, Plan Nacional de Desarrollo.
13. Goxens / M. A. Goxens, Enciclopedia de Contabilidad, España, Editorial Océano
14. Kootz Harold y Heinz Weihrich , Administración, 1998
15. Lacayo Lesli Nicolás, La Prensa, Miércoles 18 de Agosto ,2002
16. Learner ERC, et. Al Bussiness Policy, 1969
17. Minzberg Henry y Quinn James Brian, Planeación Estratégica, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. S.A.,1ra Edición, 1995
18. Nassir Sapag Chain y Reynaldo Sapag Chain, Preparación y Evaluación de Proyecto de Inversión, Mc Graw-Hill, 1988-1995.
19. Ovejero Sáenz Juan, Enciclopedia IBALPE, 4ta Edición, 2003.
20. Phillips Kottler, Fundamentos de Mercadotecnia, 2da. Edición, 1998.
21. Porter Michael, Ventaja Competitiva , 17 ma. Edición, 1998.
22. PRODECOP RL, Taller Básico de Café para Exportación.
23. Revista BAGSA, 2004
24. Saballos Edwin, Tiempos del mundo, Edición Nicaragua, 2002
25. Strikland Thompsom, Dirección y Administración Estratégica, Edición Especial en Español,. 1998
26. Tarazona Manuel , El pequeño Larousse, Editorial Larousse.
27. Thompson Arthur, Proceso de estrategia competitiva, Boletín No. 25,1980
28. UNICAFE, Manual de Caficultura de Nicaragua.
29. Unión de Cooperativas Agropecuarias y de Servicios Unidos, Mancotal, UCASUMAN, Beneficio Húmedo.
30. Valdés Buratti Luigi, La Re-evolución Empresarial del siglo XXI, Colombia, Grupo Editorial Norma

31. Von Newman J. Y O Morgersten, Teoría del Juego, 2da. Edición, 1997
32. [www.Coffeconsulting.Es](http://www.Coffeconsulting.Es)
33. [www.cafésolublesa.com](http://www.cafésolublesa.com)
34. [www.gestionpolicy.com](http://www.gestionpolicy.com)
35. [www.incae.ac.cr](http://www.incae.ac.cr)