

**Universidad Abierta Interamericana**



**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Sede Rosario - Campus Pellegrini**  
**Carrera: Licenciatura en Comercio Internacional**

**Tesina Título**

*Análisis del comportamiento de las pymes del sector cafetero de la ciudad de Rosario  
y su participación en el mercado internacional durante el periodo 2001-2007*

Alumna: Fanara, Jéssica Natalí

Domicilio: Italia 2781 Rosario, Santa Fe

Teléfono: 0341-153080843

E-mail: Jesica.fanara@hotmail.com.ar

Tutor: Lic. Fernando Victor Bava

Tutora metodológica: Lic. Magdalena Carrancio

**2012**

## **AGRADECIMIENTOS**

No hubiese sido posible este aporte sin la participación de personas e instituciones que han facilitado las cosas para que este trabajo llegue a un feliz término. Es para mí un placer utilizar este espacio para ser justo y consecuente con ellas, expresándoles mis agradecimientos.

En principio estoy verdaderamente agradecida con mi mamá, papá y mi hermana por guiarme y acompañarme en toda decisión de mi vida, siempre están a mi lado tanto para festejar juntos los logros o para ayudarme a levantar en caso de derrotas.

Otra persona que me ayudó y brindó muchísimo apoyo durante toda mi carrera fue mi novio Ezequiel, que desde el comienzo confió en mí y me alentó siempre a seguir adelante.

No puedo olvidarme de mi compañía de largas noches de estudio, siempre dije que cuando terminara la carrera mi título valdría por dos ya que en todo momento de estudio me acompañó mi perrita Flopy, no hubo mañana, tarde o noche de estudio que ella no estuviese a mi lado dándome fuerzas.

Debo agradecer de manera especial al profesor Fernando Bava por aceptarme para realizar esta tesina bajo su dirección, por su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas.

Quiero expresar también mi agradecimiento a la profesora Magdalena Carrancio ya que desde el comienzo del trabajo conté con su apoyo y buena predisposición para ayudarme en cualquier momento y en cualquier lugar.

Estaré eternamente agradecida a los profesores que me formaron durante mi carrera y a la Universidad por contar con profesores que no solo te forman profesionalmente sino también como persona, enseñando valores y compartiendo sus experiencias de vida.

## ÍNDICE

	Pág.
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Marco teórico</b>	<b>5</b>
<b><u>CAPÍTULO I</u> <i>El sector cafetero argentino y su posición frente al mercado externo</i></b>	<b>17</b>
1.1. Origen del café	17
1.2. Expansión del consumo y producción del café	18
1.3. Características de la producción de café	20
1.4. Principales productores e importadores mundiales de café	22
1.5. Consumo de café en Argentina	25
1.5.1. Algunas de las empresas cafeteras de la zona	27
<b><u>CAPÍTULO II</u> <i>Comportamiento de las PYMES cafeteras frente a la política comercial durante el periodo 2001-2007</i></b>	<b>28</b>
2.1. Convertibilidad en Argentina	28
2.2. Devaluación: consecuencia en el comercio exterior	31
2.3. Participación de las PYMES en el comercio internacional tras la Devaluación	33
2.4. Efecto post-convertibilidad en empresas cafeteras del país	34
<b><u>CAPÍTULO III</u> <i>Análisis de matrices estratégicas de planificación comercial en el sector cafetero de la región</i></b>	<b>36</b>
3.1. Empresas analizadas	36
3.2. Análisis FODA del sector	37
3.2. Matriz BCG	39
3.4. Tipo de estrategias	40
3.5. Determinantes de la ventaja competitiva en el sector cafetero	41
<b>Conclusiones</b>	<b>47</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>49</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>51</b>
<b>Anexo</b>	<b>53</b>

## INTRODUCCIÓN

Independientemente del tamaño de la empresa, pequeña, mediana o grande, en algún momento aparece la idea de exportar. Sea por novedad, porque la compañía es exitosa o porque ve en la exportación una nueva posibilidad de negocio.

Nunca como en la actualidad, las PYMES tuvieron la posibilidad de exportar sus productos y servicios con condiciones internacionales y reglas de juego transparentes como las que rigen en mercados integrados como ALADI, MERCOSUR, UE por mencionar algunos ejemplos, sujetas a negociaciones donde los empresarios pueden participar activamente. Jamás han convergido tanto las pautas de consumo y la disponibilidad de información en, prácticamente, todo el planeta. Nunca las comunicaciones fueron tan accesibles y el conocimiento tan abundante. Jamás la competencia fue mayor.

Las políticas públicas juegan un rol decisivo a la hora de generar condiciones internas que permitan a las pymes nacionales colocar sus productos en mercados externos en condiciones competitivas. Así, lo estableció el Presidente Néstor Kirchner en diciembre de 2003, en su discurso inaugural ante el Congreso, al sostener que su gestión en materia de comercio exterior iba a estar guiada por "pensar el mundo en argentino, desde un modelo propio".<sup>1</sup>

Ello significó poner en marcha un modelo neodesarrollista de base industrial que requirió la intervención del Estado en acciones macroeconómicas concretas que se sumaron a un contexto favorable dado por la salida de la convertibilidad y el aumento de los precios internacionales. Como consecuencia, comenzó a experimentarse entre las PYMES una verdadera "fiebre" exportadora y el volumen de las ventas argentinas al exterior creció un 100% desde 2002 al 2007, generando una balanza comercial altamente positiva.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> KIRCHER, Nestor (2003), Discurso inaugural, Confines, vol. 5, núm. 10, agosto-diciembre, 2009. Disponible en: <http://confines.mty.itesm.mx/articulos10/Simonoff1.pdf>. Fecha de consulta: 3/2/2012.

<sup>2</sup> SIMONOFF, Alejandro (2009), Regularidades de la política exterior de Nestor Kirchner, Confines, vol. 5, agosto-diciembre, 2009, pp. 71-86. Disponible en: <http://confines.mty.itesm.mx/articulos10/Simonoff1.pdf>. Fecha de consulta: 3/2/2012.

La Argentina tiene, al menos, dos importantes problemas en Comercio Exterior: Por un lado, no logra exportar cantidades significativas de productos industriales con alto valor agregado, mientras que es un importante exportador de commodities y de productos con bajo valor agregado. Por el otro, la inmensa mayoría de las PYME argentinas, que son el verdadero motor de todas las economías exitosas en el mundo, no participan en el comercio exterior como podrían hacerlo.

Por mencionar algunos ejemplos, podemos decir que producimos y exportamos quizás el mejor trigo Candeal del mundo, cuya sémola es imprescindible para fabricar pastas premium, pero no exportamos fideos en cantidad significativa. Somos el principal exportador de lana ovina, pero no exportamos pullovers y prendas tejidas con lana. Somos el exportador N° 1 de aceite de girasol del mundo, pero no exportamos alimentos panificados fabricados con aceite de girasol ACAO (Alto Contenido en Ácido Oleico) cuyo consumo reduce el colesterol.

Argentina cuenta con excelentes establecimientos de producción agropecuaria y se le reconoce el liderazgo mundial en siembra directa, pero exportamos ajo, en vez de la pasta de ajo saborizada, pasteurizada y envasada lista para el consumo, que en Europa se la valoriza casi como el caviar.

Exportamos soja en vez de leche de soja, salsa de soja y alimentos texturizados y saborizados de soja, como milanesas y hamburguesas. Exportamos miel a granel en vez de miel fraccionada con marca y envases adecuados que puedan ser utilizados por el consumidor final.

En este contexto, hablar de que Argentina exporta café con valor agregado, suena ilógico, debido a que no somos productores de la materia prima, sino que el café que se comercializa en el mercado interno y externo por parte de algunas pocas empresas del país es importado. Las Pymes cafeteras locales que venden el café en el mercado interno y externo lo compran previamente de países productores como Brasil o Colombia y luego lo procesan en sus plantas.

Analizar las exportaciones de café de Argentina es, consecuentemente, un tema de gran interés, ya que estamos hablando de un producto no tradicional.

Es por lo antedicho que nos planteamos el siguiente problema de investigación: ¿Cuál fue el comportamiento de las PYMES del sector cafetero frente a los mercados externos, luego de las condiciones generadas post crisis 2001 en Argentina?

A los efectos de abordar nuestro problema de investigación, formulamos como objetivo general: analizar el comportamiento de las pymes del sector cafetero de la ciudad de Rosario durante el periodo 2001-2007, con el fin de determinar si la coyuntura económica nacional benefició la inserción de las mismas en el mercado internacional.

Y como objetivos específicos:

- Describir el sector cafetero argentino y su posición frente al mercado externo.
- Establecer las ventajas propiciadas por la política comercial implementada durante el periodo 2001-2007 y el comportamiento de las pymes cafeteras frente a las mismas.
- Evaluar la participación en el comercio internacional de las pymes cafeteras durante el periodo mencionado anteriormente a partir de análisis de matrices estratégicas de planificación comercial.

Como respuesta a nuestro problema de investigación planteamos las siguientes hipótesis:

La política comercial post crisis 2001 en Argentina permitió a las pymes del sector cafetero de la ciudad de Rosario generar condiciones de competitividad que llevaron a aumentar sus ventas y obtener un mejor posicionamiento frente a los mercados externos.

En cuanto a la metodología utilizada, el presente trabajo responde a un diseño cualitativo ya que intenta comprender el comportamiento de los empresarios del sector cafetero de la ciudad Rosario, frente a los efectos de la devaluación del peso argentino en el 2001.

La investigación es de tipo descriptiva, ya que se estudiaron las principales características del sector cafetero desde sus orígenes hasta su inserción en la Argentina. Así mismo, a lo largo del trabajo se intenta establecer los roles, en los mercados nacionales como también internacionales, de las empresas cafeteras de la zona luego de la devaluación del peso argentino.

Se analizaron datos obtenidos de fuentes secundarias fundamentalmente de informes periodísticos y en notas de revista especializadas que han sido analizados en la presente tesis. Además, se recolectaron datos primarios mediante entrevista a empresarios del sector cafetero de la ciudad de Rosario.

En cuanto a la delimitación espacial y temporal el trabajo analiza la posición del sector cafetero de nuestra ciudad luego de la salida de la convertibilidad.

El trabajo se estructura en un marco teórico y tres capítulos. En el marco teórico se desarrollan temas de teoría para poder comprender nuestro objeto de

estudio, como así también poder interpretar las matrices llevadas a la práctica con el estudio de campo.

El primer capítulo comienza con una descripción del sector cafetero, desde sus orígenes y como fue expandiéndose el café por el mundo, se exponen las características y los distintos tipos de café existentes, se detallan y analizan a los productores mundiales concluyendo el capítulo informando acerca del consumo del café en Argentina.

En el segundo capítulo se analiza lo que fue la salida de la convertibilidad en Argentina y como respondieron las PYMES a la devaluación, se analiza la situación para establecer las ventajas propiciadas por la política comercial implementada durante el periodo antes mencionado y se evalúa si la misma permitió a las firmas participar del comercio exterior y aumentar las exportaciones de productos con mayor valor agregado.

En el tercer y último capítulo se realiza un breve resumen de las empresas que se estudiaron y analizaron para el desarrollo del trabajo y se interpretan matrices estratégicas para llevarlas a la práctica con la información obtenida en el estudio de campo, con el fin de evaluar la participación de las PYMES cafeteras de la zona en el mercado interno como así también en los mercados externos.

## MARCO TEÓRICO

En el marco se describen conceptos que serán luego llevados a la práctica durante el desarrollo de la tesina.

Estos conceptos son de gran importancia para nuestro trabajo, ya que el análisis práctico de los mismos nos permitirá determinar si el sector de estudio es competitivo y obtener conclusiones, al mismo tiempo nos permitirán detectar nuevas oportunidades y poder hacer recomendaciones a los empresarios cafeteros de nuestra ciudad.

Comenzamos esta sección analizando la **ley de PYMES** para comprender que se entiende cuando hablamos de pequeñas y medianas empresas, pudiendo distinguirlas de las grandes firmas.

El segundo tema que desarrolla es la **Matriz FODA**, esta herramienta nos permitirá analizar elementos internos y externos tanto del sector como también de las empresas que lo forman pudiendo detectar sus fortalezas para que las mismas no sean descuidadas como así también sus debilidades, las cuales deben ser eliminadas o por lo menos reducidas por parte de los empresarios y de esta manera poder ser más competitivos.

Luego se describe la **Matriz BCG**, que nos permitirá detectar la participación o cuota de mercado actual de las distintas empresas del sector cafetero.

Al analizar el marco competitivo del sector nos encontraremos con que las distintas empresas cafeteras de la zona desarrollan distintas estrategias, en este marco se describirán las cuatro **tipos de estrategias posibles** de aplicar.

Una pequeña descripción del **Diamante de Porter** pone fin a este marco teórico, el mismo será analizado en el capítulo III del presente trabajo, para realizar un estudio del sector a través de los determinantes que forman al diamante y demostrar si el sector cuenta con ventajas competitivas.

## CLASIFICACIÓN DE PYMES

En la Ley N° 24.467, conocida como "Estatuto PYME", o de regulación de las pequeñas y medianas empresas, en su artículo 2° encomienda *"a la autoridad de aplicación definir las características de las empresas que serán consideradas PYMES, teniendo en cuenta las peculiaridades de cada región del país, y los*



*diversos sectores de la economía en que se desempeñan*<sup>3</sup>, ello sin perjuicio de lo dispuesto en el Título III del mismo cuerpo legal, respecto a las relaciones de trabajo, cuya autoridad de aplicación en ese caso es el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Así, en el art. 83 de la Ley mencionada señala que: “A los efectos de este Capítulo, pequeña empresa es aquella que reúna las dos condiciones siguientes: a) Su plantel no supere los cuarenta (40) trabajadores. b) Tengan una facturación anual inferior a la cantidad que para cada actividad o sector fije la Comisión Especial de Seguimiento del artículo 104 de esta ley”.<sup>4</sup>

Como puede observarse, la determinación de la calidad de PYME para la Ley en materia laboral depende de dos elementos cuantitativos: la cantidad de empleados y los niveles de facturación.

Se consideran Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de acuerdo a los valores establecidos por sector en el siguiente cuadro

Cuadro Nº 1: Clasificación PYME

Sector Tamaño	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Micro	610.000	1.800.000	2.400.000	590.000	760.000
Pequeña	4.100.000	10.300.000	14.000.000	4.300.000	4.800.000
Mediana	24.100.000	82.200.000	111.900.000	28.300.000	37.700.000

Fuente: Clasificación PyME de acuerdo a la Res 675/02 de la SEPYMEyER

## **MATRIZ FODA**

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite estudiar elementos internos o externos de programas y proyectos.

Se representa a través de una matriz de doble entrada, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos.

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

<sup>3</sup> Ley de regulación de la Pequeñas y Medianas Empresas. Ley nº 24.467.(1995)

<sup>4</sup> Ibídem

- ✓ Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.
- ✓ Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.
- ✓ Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.
- ✓ Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.<sup>5</sup>

Cuadro Nº 2: Matriz FODA

FACTORES INTERNOS (controlables)	FACTORES EXTERNOS (no controlables)
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	AMENAZAS

Fuente: Elaboración propia en base a apuntes de la Cátedra política de producto, Carrera Lic. Comercio Internacional UAI

## **MATRIZ BCG**

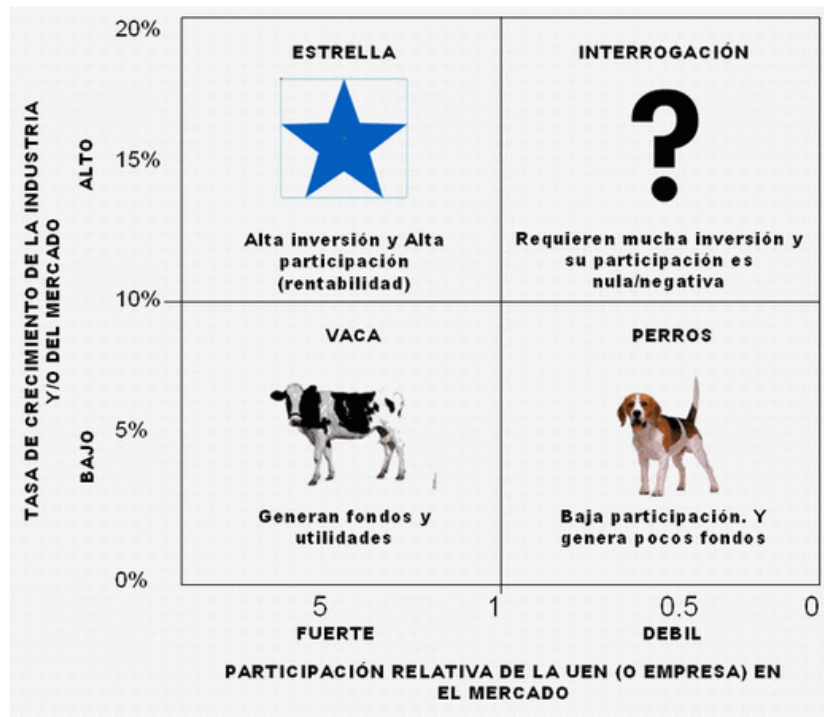
Con el objetivo de analizar la posición estratégica de un producto o una Unidad Estratégica de Negocios (UEN), en 1970 una firma de asesoría gerencial, el Boston Consulting Group, crea el modelo de análisis de la cartera de negocios, también conocida como "análisis de Portafolio"; en nuestro medio conocida como matriz BCG o matriz de crecimiento-participación.

---

<sup>5</sup> Foda. Disponible en <http://www.infomipyme.com/docs/gt/offline/empresarios/foda.htm>. Consultado el 1/7/2012.

Es una matriz de 2x2, donde se clasifican los productos o UEN según la tasa de crecimiento del mercado, el cual sirve de indicador de atractivo del mismo y la participación relativa o cuota de mercado que se utiliza como indicador de la competitividad detentada, de donde se obtiene el siguiente cuadro:

Cuadro N° 3: Matriz BCG



Fuente: Apuntes de la Cátedra política de producto, Carrera Lic. Comercio Internacional UAI

De la interacción entre ambas variables surgen cuatro estados en los que se puede encontrar el producto o negocio, estos son:

- Negocios estrellas
- Negocios vacas
- Negocios signos de interrogación
- Negocios perro

### Negocios Estrellas

Son aquellos negocios que tienen una alta participación en el mercado con una alta tasa de crecimiento del mismo. Son negocios generadores de rentabilidad pero que requieren constantes inversiones lo que hace que tengan un flujo de fondos nulo o negativo generalmente.

### Negocios Vacas

Son aquellos negocios que tienen una alta participación en el mercado, pero el mercado tiene una baja tasa de crecimiento. En este estado, los negocios son generadores de ingresos, lo que implica una importante rentabilidad y con bajas inversiones.

### Negocios Signos de Interrogación

Estos negocios tienen una baja participación en el mercado y el mercado a su vez tiene una alta tasa de crecimiento. Son negocios que no se conoce exactamente qué pasará con ellos. Requieren de constantes inversiones, las cuales se desconoce si serán rentables o no.

### Negocios Perros

Se combina una baja participación del mercado por parte de la empresa, con un mercado estancado o pleno decrecimiento. Son productos en su última etapa del ciclo de vida generalmente. En algunos casos puede ser rentable participar en este estado.<sup>6</sup>

## **TIPOS DE ESTRATEGIAS**

Si analizamos el marco competitivo y las actuaciones que debemos realizar en el mercado, son cuatro los tipos de estrategia:

- Estrategia del líder
- Estrategia del retador
- Estrategia del seguidor
- Estrategia del especialista

---

<sup>6</sup> ¿Qué es la matriz BCG (Boston Consulting Group)??. Disponible en: [http://www. Herramientas para pymes.com/que-es-la-matriz-bcg-boston-consulting-group](http://www.Herramientas para pymes.com/que-es-la-matriz-bcg-boston-consulting-group). Consultado el 1/7/2012.

- ESTRATEGIA DEL LÍDER:

Con el paso del tiempo cada mercado y sector va definiendo sus líderes. Por líder entendemos al conductor, aquel que va a la cabeza del sector.

Será aquella empresa que de alguna manera marque la política de precio, el lanzamiento de nuevos productos y que sea puntera en la investigación y desarrollo del sector.

El ser líder no permite relajación, puesto que la competencia lo mantendrá generalmente en situaciones extremas que tal vez le hagan perder su dominio por lo tanto la empresa líder actuara en tres frentes:

- 1- Deberá encontrar la forma de expandir la demanda total del mercado por lo que buscará nuevos usuarios o más usos de sus productos.
- 2- Protegerá su actual cuota de mercado, no solo con miras a la expansión dentro del mercado elegido sino también defendiendo su negocio de los ataques de sus rivales. La respuesta permanente es INNOVAR, es decir el líder no debe conformarse con su estado y debe pasar al ataque y no esperar las acciones de los competidores.
- 3- Puede intentar incrementar su cuota de mercado, incluso en un mercado constante. Al seguir ésta estrategia se llega a obtener mayores ingresos los que nos podría permitir un incremento en nuestra rentabilidad.

Podemos llegar a la conclusión que las empresas que aumentan su cuota de mercado a la de su competencia se destacan por tres factores a mencionar:

- el desarrollo de nuevos productos.
- calidad de los productos
- inversión en marketing.

- ESTRATEGIA DEL RETADOR

Dirigidas a empresas que ocupan en general la 2da. o 3ra. posición del sector en el mercado.

Pueden ser empresas de gran relieve o punteras pero existe un líder por ello el retador debe definir el objetivo de su estrategia que normalmente es incrementar su cuota de participación en el mercado buscando obtener una mayor rentabilidad.

¿A quiénes pueden retar?

- La 1ra. Acción es retar a los líderes del merca
- La 2da. A los de su mismo nivel y tamaño quién ha descuidado su mercado o tiene problemas financieros
- La 3ra. Ataca a empresas pequeñas de nivel regional o local, se queda con su participación eliminándolo del mercado

Podemos mencionar como ataques estratégicos de retador:

- Estrategias de descuentos.
  - Productos económicos.
  - Estrategia de innovación de producto.
  - Estrategia de mejora de servicios de sus clientes
  - Estrategia publicitaria con fuertes inversiones.
- ESTRATEGIA DEL SEGUIDOR

Es la más sencilla, pero la más arriesgada ya que la empresa que la adopta no pretende realizar grandes inversiones, ni innovaciones, ya que están de acuerdo con la cuota del mercado que tienen.

Muchas veces actuarán tomando posiciones en lugares que no son de interés para el líder o retadores, pero en muchas ocasiones si bien siguen las tendencias del líder, deberá practicar una estrategia defensiva que contraste posibles acciones del líder o retadores que lo atacan.

La empresa seguidora debe ser consciente que es inferior al líder y un ataque podría perjudicarla seriamente, por ello debe estar preparado y alerta.

Podemos definir como empresa seguidor aquellas imitadoras del líder que utilizan BENCH MARKING para posicionarse en el mercado

- ESTRATEGIA DEL ESPECIALISTA

Estrategia para empresas que desarrollan productos específicos para ciertos nichos de mercados que son altamente rentables aunque los volúmenes de venta sean moderados.

Podríamos decir que en el nicho la competencia prácticamente es inexistente.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Cutropia Fernandez Carlos (2005) Plan de marketing paso a paso. Madrid: Esic editorial.

## **DETERMINANTES DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE UNA NACIÓN. EL DIAMANTE DE PORTER.**

El modelo ayuda a entender la posición comparativa de un sector en la competencia mundial y sus ventajas competitivas, analizando cada uno de los determinantes que forman el diamante.

“*El Diamante de Porter*” sobre la ventaja de una nación consta de cuatro determinantes:

- Condiciones de los factores
- Condiciones de la demanda
- Industrias relacionadas y de apoyo
- Estrategia, estructura de la empresa y rivalidad.

Al diamante se le agregaron otros dos factores que influyen en todos los otros determinantes: las casualidades y el gobierno.

### LAS CONDICIONES DE LOS FACTORES

La teoría económica clásica de las ventajas comparativas explicaba que una nación o región es competitiva en determinada industria, por su abundante dotación de recursos o factores básicos de producción: tierra, mano de obra y capital. La ventaja competitiva no se deriva de los factores básicos de producción sino de otra categoría de factores. Las condiciones de los factores de un país están conformadas por la capacidad de varios factores que se pueden dividir en un número de diferentes categorías:

- recursos humanos, como por ejemplo, la cantidad, la calidad, las habilidades y el costo del personal disponible .
- recursos físicos, incluyendo la abundancia, calidad, accesibilidad y el costo de la herencia física de una nación.
- recursos del conocimiento: la acumulación de conocimiento científico, técnico y de conocimiento del mercado que tiene una nación para darle soporte a la producción de bienes y servicios.
- recursos de capital, que se refiere a la cantidad y costo del capital disponible para financiar la industria.
- infraestructura: el tipo, la calidad y el costo para el usuario del sistema de transporte, del despacho de carga, de los cuidados de la salud, etc.

Hay que hacer una distinción entre factores básicos y factores avanzados. Los factores básicos, que incluyen los recursos naturales, el clima, la ubicación, la mano

de obra semi-calificada y las deudas de capital, son importantes fundamentalmente para las industrias basadas en la agricultura, y para aquellas con modestas exigencias en materia de tecnología y habilidades. En contraste, los factores avanzados – tales como la infraestructura para la transmisión de información, el personal altamente calificado y la investigación universitaria en disciplinas sofisticadas- son hoy en día los más significativos para lograr ventaja competitiva. La segunda distinción puede hacerse entre los factores indiferenciados y los factores especializados. Los factores indiferenciados se refieren a cosas como el sistema de carreteras o el suministro de capital de deuda que pueden ser distribuido entre un amplio rango de industrias. Los factores especializados se refieren al personal entrenado en campos limitados, en conocimientos específicos y en otros factores que solo son relevante para un rango restringido de industrias. Los factores también se pueden dividir en aquellos que son heredados por una nación y aquellos que son creados. Porter sostiene, que los factores más importantes para lograr un posicionamiento más alto y una ventaja competitiva más sustentable son los creados y no los heredados.

Actualmente, se afirma, que la ventaja competitiva también puede surgir de las desventajas que se tengan en algunos factores y que obligan a las empresas de un país a reinventarse.

### LAS CONDICIONES DE LA DEMANDA

Porter presenta tres características de la composición de la demanda interna:

- La primera es la segmentación de la estructura de la demanda interna, que significa que el tamaño de los segmentos podría ser importante en industrias donde se pueden lograr economías de escala, y lo que es más importante: la relevancia de ciertos segmentos en el país atrae la atención y las prioridades de las empresas de una nación.
- La sofisticación de los compradores domésticos– las empresas de una nación ganan ventaja competitiva si los compradores domésticos están dentro de los más sofisticados y exigentes del mundo para los productos y servicios.
- La tercera, la anticipación a las necesidades de los compradores, significa que la demanda interna aporta una señal temprana de las necesidades del comprador que debe tener amplia resonancia, para poder convertirse en ventaja para la nación. Si la composición de la demanda interna tiene las características apropiadas, su tamaño y trayectoria de crecimiento puede reforzar la ventaja nacional en una industria. Grandes mercados domésticos pueden conducir a ventajas competitivas en industrias con economías de escala, al incentivar a las empresas del país a invertir agresivamente. Más aún, la presencia de muchos compradores independientes, en lugar de uno o dos clientes dominantes, crean un mejor ambiente para la innovación.



La tasa de crecimiento también es importante, ya que logra que las empresas adopten más rápidamente nuevas tecnologías y construyan plantas eficientes con la seguridad que van a ser utilizadas.

Una demanda interna adecuada permite también anticiparse a las necesidades de los compradores de otros países. La demanda temprana por los productos y servicios de una nación, crean una ventaja para las empresas locales frente a sus rivales extranjeros. Lo mismo se aplica también a la saturación temprana del mercado, pues crea presiones para reducir precios, introducir nuevos usos, mejorar el desempeño del producto y crear otros incentivos para remplazar productos viejos con versiones más nuevas.<sup>8</sup>

### LAS INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO

La complementariedad y nexos entre industrias, es importante para producir primariamente una demanda cruzada de los productos de unas y otras. Internacionalmente industrias abastecedoras competidoras, crean ventajas en las industrias que sirven, por ejemplo, mediante un acceso temprano, rápido y eficiente a los suministros más efectivos en costo. Más importante aún, es que los proveedores con sede en el país pueden ayudarle a las empresas a aplicar nuevas tecnologías mediante un rápido acceso a la información y a las innovaciones recientes, cuando entre las empresas existen estrechas relaciones de trabajo. La situación óptima para las empresas de un país es cuando sus proveedores son competidores globales. La presencia de fuertes industrias relacionadas, esto es, empresas que coordinan y comparten actividades al mismo tiempo, que compiten o tienen productos complementarios, con frecuencia propician la creación de nuevas industrias competidoras.

Ellas aportan oportunidades para el flujo de información y el intercambio técnico. Sin embargo, los beneficios tanto para los proveedores con sede en el país y las industrias relacionadas, dependen del resto del diamante de un país.

### LA ESTRATEGIA, LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA Y LA RIVALIDAD

Este cuarto, está conformado por la manera como se crean, organizan y administran las empresas, así como por la naturaleza de la rivalidad entre ellas en el país. Ningún sistema gerencial es universalmente apropiado; las naciones tienden a tener industrias exitosas donde se aplican las mejores prácticas gerenciales y cuando están favorecidas por el entorno nacional. Las diferencias entre naciones con respecto a las estrategias y estructuras empresariales, son numerosas: el vigor de la iniciativa empresarial, las relaciones entre los trabajadores y la empresa, las actitudes generales hacia la autoridad y la disposición a operar globalmente, son algunos de los asuntos más importantes.

---

<sup>8</sup> El diamante de Porter. Disponible en <http://uca.migueldearriba.net/2009/11/22/el-diamante-de-porter/>. Consultado el 1/07/2012.

Las naciones competitivas tienen con frecuencia un buen número de fuertes rivales locales, que se presionan entre sí para reducir costos, mejorar la calidad y el servicio, y crear nuevos productos y procesos. La rivalidad doméstica exige no limitarse al precio; la rivalidad en otras formas tales como la tecnología perfectamente puede conducir a una ventaja nacional sustentable.

Tener un número de competidores domésticos no es por sí mismo suficiente como determinante de éxito. Si no hay una rivalidad efectiva entre los competidores, las ventajas de la competencia doméstica se anulan. También la formación de nuevas empresas es vital para escalar en la ventaja competitiva, puesto que alimenta el proceso de innovación en una industria. Las nuevas empresas atienden nuevos segmentos y ensayan nuevos enfoques, que rivales más antiguos fallan en reconocer o ante los que se muestran demasiado inflexibles para responder.

### LAS CASUALIDADES

También los eventos imprevistos han jugado un papel en la historia de la mayoría de las empresas exitosas. Algunos ejemplos de eventos imprevistos que influyen en la ventaja competitiva son los derivados de la innovación pura, las grandes discontinuidades tecnológicas, virajes significativos en los mercados financieros mundiales o en las tasas de cambio, y las guerras. Los eventos repentinos son importantes porque crean discontinuidades que permiten hacer cambios en la posición competitiva. Estos pueden anular las ventajas de competidores previamente establecidos y ayudar a las nuevas empresas a obtener ventaja competitiva en respuesta a nuevas y diferentes condiciones.

Los eventos súbitos hacen su efecto alterando parcialmente condiciones en el "diamante". Con frecuencia tienen impactos asimétricos sobre diferentes naciones.

### EL GOBIERNO

El papel del gobierno en la ventaja competitiva de una nación tiene influencia sobre los cuatro determinantes bien sea positiva o negativamente. El gobierno puede, por ejemplo, afectar la condición de los factores a través de los subsidios o actuar como comprador importante en algunas industrias.

La política gubernamental, a su vez, puede ser influenciada por los determinantes. La demanda temprana doméstica para un producto, puede por ejemplo, conducir a que el gobierno establezca también tempranamente estándares con relación a ese producto

### LA CRÍTICA

No obstante que el Diamante de Porter es la cimentación más conocida en el campo de la competitividad nacional, para algunos autores el campo de aplicación de

esta teoría parece ser muy estrecho como para ser usado globalmente. A pesar de que Porter usó varios países como estudio de casos, su punto de vista hoy es considerado por muchos como demasiado Americano y que no se ajusta bien a países pequeños. En 1993 Dunning argumentó que el punto de vista de Porter subestimaba la trascendencia de la globalización de la producción y de los mercados para la ventaja competitiva.<sup>9</sup>

En mi visión, el Modelo del Diamante de Porter ha sido criticado por diferentes autores (*Dunning, Cartwright, Rugman, Verbeke, Lintunen, Reynolds y otros*), y en distintas áreas tales como las variables macroeconómicas, la cultura nacional, la localización geográfica, etc. La principal conclusión que se obtiene de todas estas discusiones alrededor del modelo del diamante y el impacto de la globalización, es que la estructura básica conceptual de Porter está ligeramente desfasada de la realidad actual. Sin embargo, sigue siendo una base apropiada para estudiar la competitividad nacional aún en el siglo XXI. Sus críticos han presentado una amplia gama de modificaciones y de modelos alternativos, pero la esencia de la estructura del Modelo de Porter permanece hasta ahora inmutable.

---

<sup>9</sup> Ibidem

## CAPITULO I

### EL SECTOR CAFETERO ARGENTINO Y SU POSICIÓN FRENTE AL MERCADO EXTERNO

En este primer capítulo se describirá el sector cafetero desde lo general a lo particular, comenzando con un resumen del origen y la historia del café, luego se estudiará el mercado mundial, características y tipos de café y principales productores mundiales, concluyendo esta sección con el tema central de este trabajo que es el estudio del mercado cafetero argentino.

#### 1.1. Origen del café

Las plantas de Café son originarias de la antigua ETIOPIA. Es fácil confundirse con el origen verdadero del café, ya que antiguas leyendas sobre el cultivo y la costumbre de tomar café provienen de Arabia.

Muchos son los relatos, historias y leyendas que rodean el enigma del descubrimiento del café. Una de las más defendida por los historiadores, y quizás la más romántica, es la historia de Kaldi, un cabrero abisinio.

Estando un día sentado sobre una roca en la ladera de una montaña, Kaldi observó que sus cabras, habitualmente dóciles, daban muestras repentinas de una extraordinaria animación. Al acercarse, descubrió que habían estado mordisqueando las bayas rojas de una planta cercana. Sin pensárselo, probó él mismo las bayas y, al cabo de unos momentos, para su sorpresa, comenzó a sentirse extraordinariamente animado y fortalecido. Convencido de que se trataba de un milagro, corrió a un monasterio próximo y, presa de gran emoción, contó su historia al abad, al tiempo que le mostraba unas bayas que había traído en el zurrón. El abad, temiendo que fuera obra del demonio, tiró las bayas al fuego, tras lo cual un magnífico y exótico aroma se difundió por la estancia. Convencido entonces de que era obra de Dios, el abad ordenó que los granos fueran inmediatamente rescatados del fuego. A continuación, los mezclaron con agua para que todos los monjes del monasterio pudieran compartir el milagro.

Las tribus nómadas de Abisinia y Arabia, donde el café crece en estado silvestre, lo comían ya antes del siglo X. Habían descubierto las propiedades estimulantes del café. El fruto maduro de la planta del café se machacaba, se mezclaba con grasas animales y se amasaba en forma de bolas, que llevaban siempre consigo y masticaban de vez en cuando en el transcurso de sus viajes. Más tarde empezó a tomarse bebido, aunque de modo diferente a como lo tomamos hoy.

Las bayas se mezclaban con agua fría y se dejaban reposar antes de beberlo. Los granos no empezaron a molerse hasta fecha más tardía y al menos hasta el año 1000 d.c., cuando los árabes descubrieron cómo hervir el agua, no empezó a tomarse el café como bebida caliente.

La popularidad del café se difundió rápidamente. Los árabes se sentían tremendamente orgullosos de su recién descubierta bebida y guardaron celosamente el secreto. Sin embargo, siendo tantos los peregrinos que visitaban su tierra, era inevitable que antes o después se difundiera el secreto de este brebaje. Algunos de estos peregrinos llevaron semillas verdes fértiles a sus países de origen y muy pronto empezaron a florecer árboles del café o cafetos en las regiones circundantes. En poco tiempo el grano de café, y la infusión, se extendieron a climas más lejanos. El monopolio árabe se había roto definitivamente.

En el siglo XIII, el café ya formaba parte de la vida cotidiana del pueblo árabe. Fue entonces cuando surgieron los *café*s -*qahveh khaneh*- en las ciudades y pueblos de Arabia. Su número se multiplicó rápidamente a medida que crecía la popularidad del café. Eran locales llenos de animación, con música, juego y un ambiente informal y relajado. Filósofos, políticos y hombres de negocios gustaban de reunirse en ellos para comentar los sucesos del día e intercambiar ideas. Esta popularidad trajo grandes quebraderos de cabeza a los gobernantes de entonces. Temían que allí se tejieran intrigas contra el poder establecido, razón por la cual en repetidas ocasiones solicitaron que se prohibieran los *café*s. Todo fue inútil; el *café* y el ambiente que lo rodeaba eran demasiado populares. Con esta popularidad incluso creciente, el *café* se introdujo en las casas, donde en ocasiones se convirtió en una elaborada ceremonia.

## **1.2. Expansión del consumo y producción del café**

Al crecer en Arabia y Turquía el consumo de *café*, muchos viajeros y comerciantes probaron el brebaje y, naturalmente, llevaron noticia del mismo a sus lugares de origen. Como consecuencia, la fama de esta deliciosa infusión llegó a Europa. El primer cargamento de *café* llegó a Venecia procedente de Turquía en 1615. La bebida llegó pronto a Roma, donde, una vez más, fue condenada por el clero por ser un brebaje demoníaco. Estos comentarios crecieron de tal modo que el Papa Clemente VIII quiso probar el brebaje con la intención de terminar con ellos de una vez por todas. Un simple sorbo le sirvió para comprobar que el *café* era una bebida deliciosa y comprendió que sería absurdo eliminarla para siempre del mundo cristiano. Con las bendiciones del Papa, el consumo del *café* estaba garantizado en Italia y no paso mucho tiempo antes de que se abrieran en Europa los primeros *café*s.

La primera referencia al *café* que tenemos constancia en Inglaterra data de 1637, año en que un empresario llamado Jacob, judío procedente de Turquía, abrió

un café en Oxford. Poco después un tal Pasqua Rosee, inmigrante de origen armenio, abrió el primer café en Londres.

Un embajador de Marruecos, Mohammed IV dio a conocer el café a la corte de Luis XIV de Francia. El primer café público de París fue abierto en Saint Germain en 1672 por el armenio Pascal.

Uno de los primeros cafés públicos de España parece ser el de Pombo de Madrid, en las calles de Carretas y San Ricardo.

Hasta finales del siglo XVII casi todo el café procedía de Arabia. Los árabes trataron de mantener su férreo control sobre el suministro de café, prohibiendo sacar del país semillas que no estuvieran tostadas. Esta medida teóricamente garantizaba que no saldría del país ninguna semilla que tuviese capacidad germinativa. Por supuesto, estaba terminantemente prohibido que los extranjeros visitaran las plantaciones. Sin embargo, como cabría esperar de una bebida tan especial y popular, muy pronto resultó imposible mantener este control.

Tras incontables intentos, espías holandeses consiguieron robar plantas de Arabia y empezaron a cultivarlas en Java con gran éxito. El monopolio tan férreamente defendido por los árabes había llegado a su fin. A partir de entonces, el café fue cultivado en invernaderos holandeses y desde allí se distribuía libremente por toda Europa.

En 1723 un joven capitán de la armada francesa llamado de Clieu decidió llevar consigo un esqueje de cafeto a Martinica, donde estaba destinado. Tras haber robado una plantita de aspecto robusto, la subió a bordo con sumo cuidado, ignorante de los riesgos que iba a correr en tan azaroso viaje. Sólo dos días después de zarpar, un agente holandés trató de sabotear la planta alimentándola con agua contaminada, pero el capitán de Clieu le cogió con las manos en la masa. Después el barco fue asaltado por los piratas y, por si fuera poco, estalló una violenta tempestad a media jornada del puerto de destino. Superados todos estos posibles desastres, de Clieu plantó el tan valioso esqueje en la tierra cálida y fértil de Martinica. El valiente pero cauto capitán puso a tres de sus hombres de guardia permanente en torno a la solitaria planta. Todo salió bien y los esfuerzos de este hombre se vieron ampliamente recompensados cuando la planta floreció y se multiplicó con extraordinaria rapidez, de modo que antes de 1777 ya había 18 millones de cafetos.

En torno al año 1748 introdujo el café en Cuba don José Antonio Gelabert, que trajo la semilla de Santo Domingo. Antes de la Revolución Francesa, Santo Domingo, la Martinica y Bolivia producían la mayor parte del café que se consumía en Europa.

Una disputa fronteriza entre las Guayanas Francesa y Holandesa, principales productores de café, permitió a Brasil hacerse con algún esqueje de la tan preciada planta. Para mediar en la disputa, Brasil envió a un joven oficial de nombre Palheta, quien, gracias a su natural encanto con las mujeres, no sólo dirimió el enfrentamiento

sino que sedujo la esposa del gobernador para conseguir de ella algún esqueje de la codiciada planta. En un banquete ofrecido en su honor, la esposa del gobernador le obsequió con un ramo de flores ante los invitados allí presentes. Un gesto tanto más delicado cuanto que escondidas entre las flores se hallaban algunas matas verdes de cafeto. Aquí nacía uno de los mayores imperios en la producción de café.

El café llegó a Norteamérica por cortesía de los holandeses, concretamente de Nueva Amsterdam, en 1660. Cuatro años más tarde los británicos tomaron posesión de Nueva Amsterdam y le dieron el nombre de Nueva York. Por entonces la infusión de café ya había calado hondo entre sus habitantes.

Los primeros cafés de Nueva York surgieron a imagen de los londinenses. En realidad eran más como tabernas; tenían habitaciones para alquilar, servían comidas y vendían vino, chocolate y té, además de café. Se fue extendiendo la costumbre de que los hombres trataran de negocios en los cafés y pasaran después a la taberna para divertirse una vez alcanzado un acuerdo.

Al principio, en Nueva York los cafés estaban reservados a los miembros más influyentes de la sociedad. Por otro lado, el té era mucho más popular y hubo un momento en que pareció ganar el favor de todos los estamentos de la sociedad en detrimento del café. Sin embargo, el café había de convertirse en la bebida nacional, categoría que sigue manteniendo en el día de hoy.<sup>10</sup>

El café alcanzó su completa aceptabilidad social en el siglo XVIII. Pronto los grandes cultivos se desplazaron a Ceilán e Indonesia, consolidándose posteriormente en América del Sur.

### **1.3. Características de la producción de café**

En lo que se refiere a la producción de café, a nivel mundial hay más de ocho decenas de países dedicados a su cultivo y elaboración, todos ellos ubicados en zonas del planeta con clima cálido y húmedo, siendo principalmente elaborado en América del Sur, y especialmente desarrollada su producción en Colombia y Brasil; todo ello genera que, a partir del origen del café, sumado a la variedad vegetal de que se extraiga, varíen las características de la materia prima utilizada, así como del tipo de café obtenido.

Los cafetos son arbustos de las regiones tropicales del género *Coffea*, de la familia de los rubiáceos.

---

<sup>10</sup> El Café, historia. Disponible en: <http://www.cafeguatemala.com>. Consultado el 10/07/2012

Dos son las especies que se utilizan para la preparación de la bebida.

- *Coffea arabica* o *cafeto arábica*:

Es la que se cultiva desde más antiguamente, y representa el 75 por ciento de la producción mundial de café. Produce un café fino y aromático, y necesita un clima más fresco. El cultivo del *arábica* es más delicado, menos productivo y está reservado a tierras altas de montaña, entre 900 y 2.000 msnm. Originario de Etiopía, hoy en día se produce en países como Brasil, Camerún, Colombia, Costa Rica, Panamá, Cuba, Ecuador, Guatemala, Nicaragua, Haití, Jamaica, Java, Kenia, México, Perú, Bolivia, Puerto Rico, República Dominicana, El Salvador, Tanzania, Honduras y Venezuela.

- *Coffea canephora* o *cafeto robusta*:

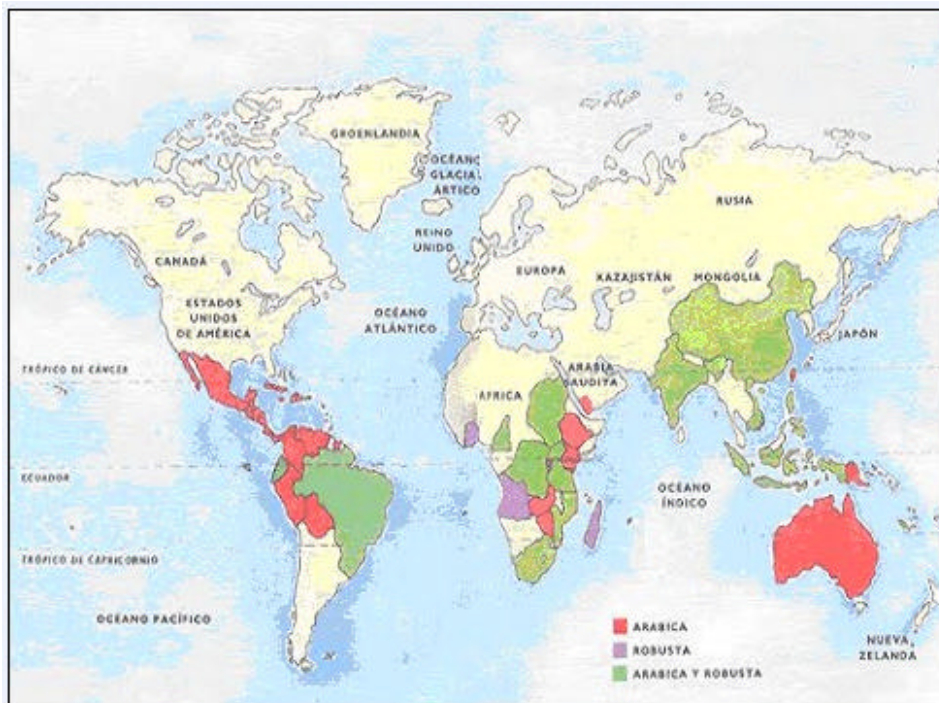
Ofrece una bebida rica en cafeína; fuerte y más ácido, usualmente usado para la fabricación de café soluble o instantáneo y mezclas. El *robusta* se adapta a terrenos llanos, con rendimientos más elevados. Originario del Congo Belga (actualmente República Democrática del Congo), hoy en día se cultiva no sólo en África (Costa de Marfil, Angola y el propio Zaire), sino también en India, Indonesia, Madagascar, Brasil y Filipinas. Es más resistente que el arábico (de ahí su nombre de robusta).

Los cafetos son arbustos con hojas persistentes y opuestas, que agradecen disponer de algo de sombra. Producen frutos carnosos, rojos o púrpuras, raramente amarillos, llamados *cerezas de café*, con dos núcleos, cada uno de ellos con un grano de café). Cuando se abre una cereza, se encuentra el grano de café encerrado en un casco semirrígido transparente, de aspecto apergaminado, que corresponde a la pared del núcleo. Una vez retirado, el grano de café verde se observa rodeado de una piel plateada adherida, que se corresponde con el tegumento de la semilla.

Se conoce como “cinturón verde del café” a la zona que se encuentra entre el Trópico de Cáncer y el Trópico de Capricornio, esta cuenta con el clima más favorable para el cultivo del café y proporcionan las mejores calidades determinadas por otras variables como lo son el suelo y altitud.



Mapa N° 1: Cinturón verde del café.



Fuente: cinturón verde del café. [Http://www.abukaldicafe.cl/info\\_pages.php?pages\\_id=1](http://www.abukaldicafe.cl/info_pages.php?pages_id=1).

Aunque la imagen de las plantaciones de café se asocia a menudo con la de inmensos terrenos que se pueden encontrar en diversos países, la producción mundial de café proviene, alrededor de un 70%, de explotaciones principalmente familiares de superficie inferior a 10 hectáreas, incluso generalmente por debajo de cinco hectáreas.

Al tratarse de pequeños agricultores, el cultivo del café da trabajo a un enorme número de personas, ya que la recolección, muy raramente mecanizada, requiere un tiempo de mano de obra importante que constituye la parte fundamental del coste de producción. Así pues, sólo en Brasil, se estima entre 230.000 y 300.000 el número de agricultores que viven del café y 3 millones el número de personas empleadas.

El tiempo necesario para un cafeto joven que se establece para comenzar a producir es de 3 a 4 años. A continuación el arbusto puede vivir numerosas décadas. La copa se rebaja para evitar un excesivo desarrollo en altura.

#### **1.4. Principales productores e importadores mundiales de café.**

En cuanto a la producción internacional de café, los que se ubican a la cabeza, son Brasil, Vietnam, Colombia e Indonesia, acaparando alrededor del 50%

de ese total; más del 45% proviene de Sudamérica, con lo cual, el grueso es producido por Brasil y Colombia.

Tabla N° 1: Producción mundial de café

Producción mundial de café ( en miles de Toneladas)								
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	% CONT	% MUND.
<b>América del sur</b>								
Brasil	1,904	1,820	2,650	1,987	2,466	2,134	67%	30%
Colombia	637	656	697	694	681	693	22%	10%
Perú	158	160	178	203	225	175	5%	2%
Otros	246	281	181	172	183	193	6%	3%
Subtotal	2,945	2,917	3,706	3,056	3,554	3,196	45%	
<b>Asia</b>								
India	292	301	301	275	270	275	14%	4%
Indonesia	625	575	682	686	700	762	38%	11%
Vietnam	803	841	700	794	836	752	38%	11%
Otros	228	236	200	200	204	206	10%	3%
Subtotal	1,947	1,953	1,882	1,955	2,010	1,995	28%	
<b>América del Norte y Central</b>								
Costa Rica	161	150	141	132	126	126	11%	2%
Haití	312	276	222	244	217	217	19%	3%
Jamaica	193	206	173	175	185	191	17%	3%
Nicaragua	338	303	313	311	311	311	27%	4%
Otros	310	285	254	268	245	291	26%	4%
Subtotal	1,314	1,219	1,102	1,131	1,084	1,136	16%	
<b>África</b>								
Costa de Marfil	336	209	182	140	154	96	15%	1%
Etiopía	230	228	225	222	260	330	52%	5%
Kenia	101	52	52	55	48	45	7%	1%
Uganda	143	197	210	151	170	158	25%	2%
Otros	0	0	0	0	0	0	0%	0%
Subtotal	810	686	669	568	633	629	9%	
Otros países	110	111	122	117	104	172	2%	2%
<b>TOTAL MUNDO</b>	<b>7,128</b>	<b>6,886</b>	<b>7,481</b>	<b>6,827</b>	<b>7,385</b>	<b>7,127</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

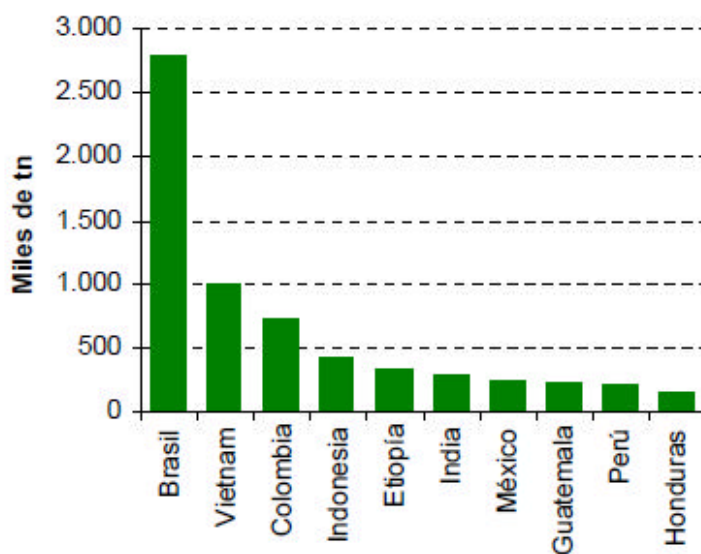
Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la agricultura

La tabla N° 1 muestra la producción mundial del café, detallando las toneladas anuales obtenidas por los diversos países productores del mismo.

Casi la totalidad de la producción mundial de café es obtenida en zonas tropicales y subtropicales, en su mayoría países en vías de desarrollo o subdesarrollados. En muchos casos la exportación de café constituye parte importante de los ingresos del país, y su producción un gran generador de empleo.

De la producción del café no sólo depende un gran número de personas (25 millones en el mundo) sino también muchos países productores. Hay zonas, como por ejemplo los grandes lagos de África (Burundi, Rwanda, Uganda) que, a pesar de no ser uno de los principales países en la exportación de café al volumen mundial, su economía depende de un 80% de su exportación.

Grafico N° 1: Mayores productores mundiales de café.2006



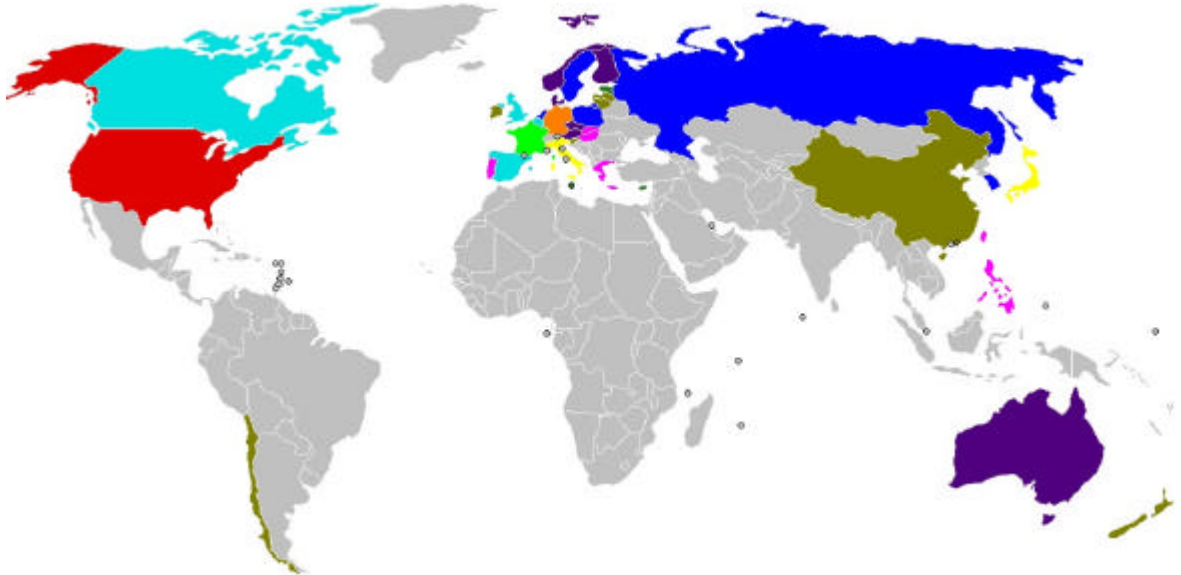
Fuente: Dir. de Industria Alimentaria, en base a USDA

Brasil es el primer productor mundial de café, rondando los 20-25 millones de sacos (60 kg por saco) anuales. En este país, 5 millones de personas viven directa o indirectamente del café.

Colombia es el primer productor mundial de arábica lavado. Casi 600.000 familias viven en Colombia del cultivo, industria y comercio del café. Hablar de café colombiano, es hablar de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, asociación gremial en constante lucha por mejorar las condiciones de vida y trabajo de los cafeteros. El resultado de un café de calidad que, apoyado en una inteligente campaña publicitaria dirigida por la Federación a nivel mundial, es identificado popularmente como el mejor café del mundo.

Es un café ácido, suave, con poco cuerpo pero con un aroma agradable. De entre los cafés colombianos, los más ácidos se envían a los países del norte y centro de Europa, donde aprecian más la acidez. Los cafés menos ácidos son enviados a países latinos.

Mapa N° 2: Países importadores de café



Fuente: importación de café por países. [http://www.bedri.es/Comer\\_y\\_berber/Cafe/El\\_cafe\\_en\\_el\\_mundo.htm](http://www.bedri.es/Comer_y_berber/Cafe/El_cafe_en_el_mundo.htm)

Estados Unidos ocupa el puesto número 1 en cuanto a las importaciones de café, lo siguen Alemania, Japón, Italia y Francia. Podemos observar en el mapa n° 2 que Argentina no aparece entre los principales países importadores de Café, como venimos mencionando anteriormente el café verde es importado ya que contamos con unas pocas plantaciones en Salta y Jujuy que son destinadas para consumo personal de sus productores, a sí mismos no llegamos a formar parte de los principales importadores de café en el ranking mundial, debido al poco consumo del mismo por parte de argentinos, que prefieren el mate antes que el café.

Entre las principales empresas a nivel mundial dedicadas a la elaboración y comercialización de café, es decir, que compran el grano para procesarlo y comercializarlo en sus distintas variedades y formas encontramos, por ejemplo, a General Foods, Jacob Suchard, Nestlé, Procter & Gamble, Sara Lee Dowe Egberts, Lavazza, Ueshima, Illy Caffé; y entre las marcas de café que se pueden encontrar en el mercado, podemos mencionar Maxwell House, Master Collection y Private Collection – de General Foods – y Hill Bros Gold Blend – de Nestlé –, por mencionar solo algunas de ellas.

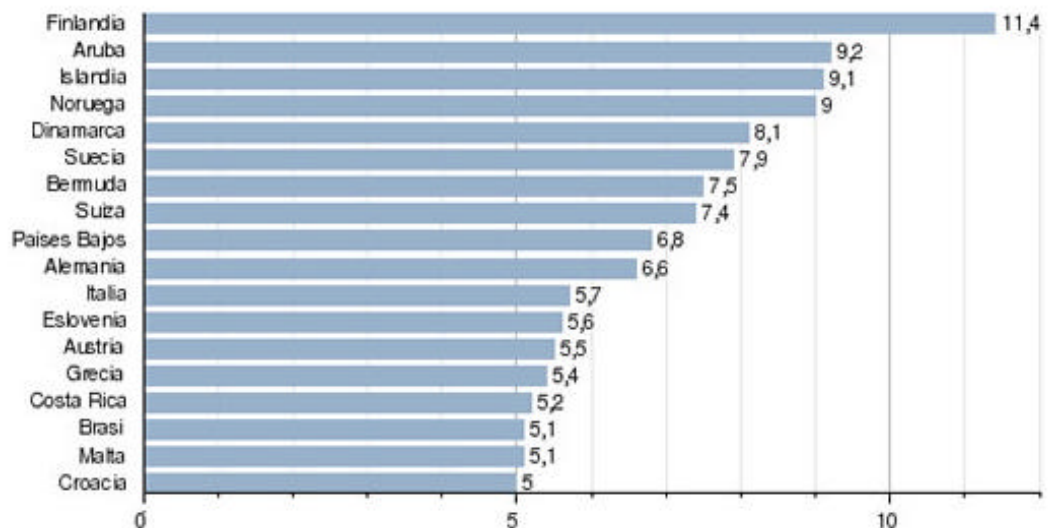
### **1.5. Consumo de café en Argentina**

El consumo de café en Argentina, históricamente fue muy bajo llegando a menos de un kilo por año por habitante, y más irrisorio aun si se lo compara con la participación de la yerba mate, que alcanza un 70%.



El argentino consume 141 tazas anuales, en Brasil alcanza 515, en Chile 1800 tazas anuales, todas estas estadísticas quedan muy por debajo de la cifra de Finlandia que orilla 1.800 tazas anuales, pudiendo verse en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 2: Países con mayor consumo de café (kg/persona/año)



Fuente: Organización Internacional del café, 2005, estadísticas del café.

Los estudios Nielsen y Latin Panel consultaron el mercado interno argentino y sostiene que el 34% de la gente prefiere consumir café fuera de sus hogares.

Starbucks el líder mundial de los specialty cafés ya hizo su desembarco en Argentina y Nestlé inauguró Nespresso, una boutique donde comercializa café Premium y máquinas de café, Argentina se encuentra en un mercado a nivel medio de consumo, luego de la crisis económica de 2001 el consumo creció un 14%, y las proyecciones indican que aumentara el consumo en los próximos 10 años.

Argentina cuenta con la Cámara Argentina de Café, es una entidad gremial empresaria fundada el 29 de noviembre de 1918, por un grupo de cafeteros que ya en aquel momento tuvieron en claro la visión de integrarse en defensa de intereses comunes.

Las empresas asociadas a la cámara son:

- Importadores de Café Verde
- Empresas Torradoras, Tostadoras y elaboradoras de Café Soluble
- Empresas fabricantes de Máquinas de Café
- Empresas fabricantes de Edulcorantes
- Empresas fabricantes de Máquina para café
- Empresa de Transporte

### 1.5.1. Algunas de las empresas cafeteras de la zona

En cuanto al mercado interno, es preciso remarcar que la Argentina es un país básicamente importador de café, es decir, que las condiciones climáticas y medioambientales del territorio nacional no permiten el desarrollo de emprendimientos productores de café, más allá de las experiencias realizadas en las provincias de Salta y Jujuy las que, sin embargo, carecen de un volumen de producción lo suficientemente grande y rentable como para intentar su comercialización a nivel internacional, con lo cual, la demanda cubierta por nuestro país – tanto interna como internacional – se satisface básicamente con los granos importados y posteriormente procesados en establecimientos industriales nacionales.

Toda la materia prima es importada de distintos orígenes siendo Brasil el mayor productor mundial y el mayor exportador a nuestro país.

Tabla N°2: Orígenes de las importaciones de café.

Año	Brasil		Colombia	
	% volumen	% valor	% volumen	% valor
2001	91,06	86,66	5,14	6,91
2002	96,88	93,09	2,39	4,49
2003	97,31	94,96	1,95	3,45
2004	96,48	94,98	2,00	2,88
2005	96,69	95,38	1,11	2,05
2006	97,70	96,19	1,55	2,51

Fuente: Dir. De Industria Alimentaria, en base a Aduana

En ese sentido, dentro del mercado argentino podemos encontrar, entre otras, empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de café tales como la Virginia S.A., Cabrales S.A., Padilla S.A., Bonafide S.A., J. Llorente S.A., Bagley S.A. y Los 5 Hispanos, quienes representan el 90% de dicho mercado, con marcas tales como La Virginia, Cabrales, La Morenita, Franja Blanca y El Cafetal, por ejemplo.

## CAPITULO II

### COMPORTAMIENTO DE LAS PYMES CAFETERAS FRENTE A LA POLÍTICA COMERCIAL PERIODO 2001-2007

En este segundo capítulo se hará un breve resumen de la convertibilidad en Argentina y la salida de la misma con la devaluación, para luego analizar si la política comercial implementada durante el periodo 2001 – 2007 brindó ventajas competitivas para las pymes exportadoras de nuestro país, y hacer un análisis más específico del sector cafetero argentino.

#### **2.1. Convertibilidad en Argentina**

Con la llegada de Domingo Cavallo al Ministerio de Economía del primer gobierno de Carlos Menem se introdujo en la Argentina un término que ocuparía el centro de la escena política durante toda la década del '90: Convertibilidad.

En efecto, en abril de 1991 se puso en marcha un nuevo plan económico de shock antiinflacionario que vulgarmente se lo bautizó con ese nombre y que consistió básicamente en la fijación del tipo de cambio por tiempo indeterminado a través de una ley sancionada por el Congreso Nacional. De esta manera la paridad “1 a 1” de la moneda argentina respecto del dólar estadounidense, quedó anclada más allá de los avatares de la economía debido a que la salida del régimen sólo se podía hacer a través de una nueva ley.

La sujeción del tipo de cambio venía a intentar paliar la tendencia irrefrenable de la economía argentina a la dolarización. Quizá como en ningún otro país de la región, la variación del dólar ha impactado en las últimas décadas sobre el nivel de precios internos.

Cada aumento de la cotización del dólar significó desde mediados de los 70 el inicio de un espiral inflacionario. Entonces la eliminación de la incertidumbre que producía la valorización de la divisa norteamericana fue pensada como un instrumento potente para lograr la estabilización.

Si los resultados son evaluados desde esa perspectiva, es decir se enfoca exclusivamente sobre el combate a la inflación haciendo abstracción del resto de las variables económicas y sociales, se puede concluir que el instrumento fue eficaz desde el momento que esa variable tendió a cero durante diez años.

Pero claro, la convertibilidad no fue una política económica aislada, sino que formó parte de un conjunto coherente de medidas de corte neoliberal que no se puede perder de vista para intentar un análisis profundo.

Desde su asunción en 1989, el gobierno de Menem cumplió al pie de la letra con el Consenso de Washington. Privatizó empresas que estaban en mano del Estado y concesionó todos los servicios públicos, se bajaron las escasas barreras arancelarias a los productos importados, se intentó controlar el déficit fiscal por la vía de la reducción del gasto público, se derogó buena parte de la legislación laboral como forma de contribuir a la baja del costo laboral, se redujeron los aportes previsionales patronales y se fundó un régimen mixto de jubilaciones.

Ese piloto automático que supuso la invariabilidad de la política cambiaria, vino a sumarse al despojo de los otros instrumentos estratégicos de los que se vio privado el Estado con la aplicación a fondo del programa de privatizaciones y concesiones.

La naturalización de la paridad cambiaria con el dólar generó una suerte de burbuja ficcional que trajo una serie de consecuencias muy graves para la economía nacional. La pequeña y mediana industria prácticamente desapareció ante la irrupción indiscriminada de manufacturas importadas desde los puntos más remotos del planeta, lo cual redundó en una destrucción sistemática de puestos de trabajo.

La convivencia de paridad cambiaria con tasas de rentabilidad financiera inverosímiles en los países centrales, sumado al casi nulo control sobre el ingreso de capitales, potenció la proliferación de inversiones especulativas que realizaron y exportaron rentas astronómicas sin aportar al fisco por la vía de contribución impositiva. El "1 a 1" también favoreció que las grandes ganancias que produjeron las empresas extranjeras que recibieron la concesión de los servicios públicos, se tradujeran sencillamente en dólares y fueran remitidas sin mayores obstáculos a sus casas matrices.

Otro elemento clave que hay que destacar para completar esta descripción panorámica de la economía argentina de la década pasada es el del fortísimo endeudamiento externo. La gran disponibilidad de capitales financieros internacionales a tasas de interés muy por debajo de las aplicadas a nivel local, produjo un endeudamiento externo muy alto tanto en el sector público como en el privado.

También fue muy fuerte el endeudamiento interno: el anclaje del precio del dólar permitió que amplios sectores de las clases medias pudieran tomar créditos hipotecarios para la compra de viviendas, automóviles y equipamiento hogareño.

En resumen, podríamos decir que hasta mediados de la década, la convertibilidad generó una economía dual, que a la par que se hacían grandes negocios, con una concentración de la propiedad inédita en la historia nacional, con



un nivel de consumo de los sectores medios comparable al de los países industriales, pero con una creciente marginación social y una lenta pero incesante incorporación de trabajadores al ejército de desocupados que por aquella época ya rondaba el 20% de la población económicamente útil.

La desestabilización de la economía mexicana, conocida como efecto Tequila, que produjo una serie de crisis en cascada como el efecto Vodka y el efecto Caipirinha, marcó el principio del fin de un ciclo de financiamiento del crecimiento en base al endeudamiento externo. Por entonces, hasta las autoridades gubernamentales comenzaron a admitir que el atraso cambiario comenzaba a traer serios problemas a la economía argentina especialmente con el intercambio comercial con los países limítrofes, socios en la construcción del MERCOSUR.

A partir de 1998 la economía ingresó en un ritmo decididamente recesivo, con un aumento incontrolable de los índices sociales más preocupantes como los que miden la desocupación y los niveles de ingresos.

La convertibilidad, que fue un instrumento eficaz para controlar la inflación a principios de los '90, a fines de la misma década ya se había transformado en una especie de trampa: la paridad cambiaria ya era insoportable por la asfixia que provocaba, pero una salida traumática del régimen de convertibilidad podría traer más males que beneficios por el nivel de endeudamiento en dólares.

El rotundo fracaso del Gobierno de Fernando De la Rúa, quien en 1999 heredó una economía con dos años en plena recesión, pero que contribuyó con su propia incapacidad para revertir el rumbo, profundizando la crisis social, aplicando ajustes fiscales con el fin de generar excedentes para hacer frente a las obligaciones de la deuda externa, y por último, cerrando el círculo que se había iniciado diez años antes, cuando nombró como ministro a Cavallo, para que hiciese un último intento desesperado por salvar a su criatura – la convertibilidad - creando un nuevo engendro económico: el llamado Corralito.

Se trató ni más ni menos que de una drástica incautación de depósitos bancarios con el fin de paliar una gran corrida financiera producida desde mediados de 2001 y acompañada con su correspondiente fuga de capitales hacia el exterior. La suspensión de la devolución de los depósitos de los inversores privados fue una medida tendiente a sostener al sistema bancario que estaba al borde de una quiebra generalizada.

El momento tan temido de la salida traumática de la convertibilidad había llegado. La oposición de los sectores medios que fueron perjudicados por el corralito sumado al desborde social en el conurbano de Buenos Aires y Rosario, donde miles de desocupados decidieron saquear supermercados en busca de alimento, terminó configurando un escenario explosivo para el Gobierno, a quien tras una brutal represión policial – con una treintena de muertos entre el 19 y 20 de diciembre – no le quedó otra salida que renunciar.

De inmediato se produjo una puja entre las dos fracciones del capital que dominaron la escena durante los '90: los exportadores que clamaban por una devaluación de manera tal de mejorar sus precios relativos por un lado, y por el otro, las empresas de servicios públicos y las que en general recaudan en pesos argentinos pero estaban endeudadas en dólares. En este último conjunto debemos incluir a los grupos concentrados de comunicación, cuyos negocios se realizan mayoritariamente en el mercado interno, pero su alto nivel de endeudamiento es externo.

El nuevo gobierno de transición superó el 100%, fue financiada especialmente por el retraso de los salarios que casi no se modificaron, salvo la incorporación paulatina de una suma no remunerativa en el caso de los trabajadores del sector privado.

## **2.2 Devaluación: consecuencias en el comercio exterior**

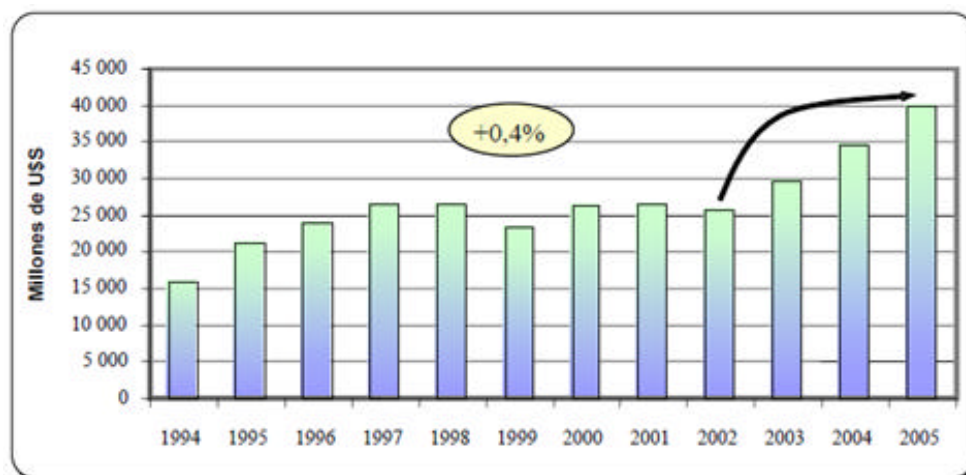
La crisis económica, cambiaria y financiera que se produjo a principios del 2002, provocó una brusca modificación de las condiciones económicas, acompañada con la reducción del valor del signo monetario. Esta devaluación del peso argentino alteró significativamente los precios relativos de la economía, haciendo más atractivos los mercados externos para la producción nacional, en especial, para los productos transables. Sin embargo, ello no fue suficiente para producir un aumento en la actividad exportadora. Es más, las exportaciones de ese año disminuyeron un 5%, principalmente, por la caída de las ventas de productos primarios.

Antes de la devaluación la cantidad de pymes exportadoras en argentina era de 3.800 pequeñas y 800 microempresas. Luego del fin de la convertibilidad, la cantidad de empresas pequeñas y medianas que vendían al exterior cayó inicialmente en el año 2002, esto se presenta siempre luego de la devaluación.

Recién hacia finales de ese año, el reacomodamiento de las empresas a las nuevas condiciones del mercado interno, una cierta estabilización del tipo de cambio y de los precios nominales, así como la recuperación de los precios internacionales de los productos primarios, permitieron crear las condiciones para el despegue de las exportaciones.

### Grafico N° 3: EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES ARGENTINAS

*Período 1994 – 2005. En millones de US\$*



Fuente: INDEC.

La renovada competitividad alcanzada por buena parte de los sectores productores de bienes se refleja en sus nuevos precios internos, medidos en dólares (están baratos para los compradores extranjeros, respecto de los que sucedía dos o tres años atrás).

En lo referente al impacto de la devaluación en los montos transados por las Pymes, debe decirse que, en forma análoga a la tendencia que presenta el número de empresas exportadoras, el monto exportado, que había registrado una merma del 4,3% entre los años 2000 y 2002, presentó un incremento cercano al 50% en el período 2002-2005.

En resumen, el abandono del régimen de convertibilidad y el establecimiento de nuevas condiciones cambiarias generó un incremento de la competitividad de las Pymes, que comenzó a materializarse hacia el año 2003, cuando las empresas empezaron a contar con los elementos micro y macroeconómicos que les permitieron explotar esa ventaja original.

El notable incremento, tanto del número de firmas como de los montos exportados, es una muestra cabal de ello, aun dentro de un contexto en el cual la opinión generalizada sostiene que, de no haber enfrentado serias dificultades de financiamiento, las Pymes podrían haber crecido aún más.

**Tabla Nº 3: EXPORTACIONES DE LAS FIRMAS PYMES**  
*Período 2000-2005. En número de firmas, millones de US\$ y variación porcentual*

<b>Tamaño</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>Variación 2000-2002</b>	<b>Variación 2002-2005</b>
Nº de Firmas	4 518	4 643	4 474	4 795	5 357	6 021	-1,0%	34,6%
Exportaciones	2 911	3 005	2 784	3 091	3 629	4 170	-4,3%	49,8%
Mill US\$/Firma	0.64	0.65	0.62	0.64	0.68	0.69	-3,4%	11,3%

Fuente: CERA e INDEC.

### **2.3. Participación de las Pymes en el comercio internacional tras la devaluación**

Los productos exportados por las pequeñas y medianas empresas argentinas poseen un valor agregado fuertemente superior al de las exportaciones de las grandes empresas, donde las ventas están concentradas en la soja y sus derivados primarios, según indica un trabajo elaborado por la consultora Abeceb.

Esta participación en las exportaciones va a tono con lo que sucede, por ejemplo, en Brasil, donde las Pyme representan el seis por ciento de las exportaciones o en Chile, donde alcanza el tres por ciento.

Otra realidad se perfila en otras partes del mundo, donde el desarrollo de las PYMES ha sido tradicionalmente superior al de Latinoamérica, con niveles sobresalientes de participación, nos referimos a Italia en Europa o a Taiwán y Corea del Sur en Asia.

El 65% de las exportaciones de Pymes se comercializa en países de América latina, porcentaje en el cual 21 puntos son explicados por las exportaciones de Brasil.

Se puede ver claramente que los productos exportados por las Pymes de Argentina poseen un valor agregado fuertemente superior al de las grandes. Las Pymes comercializan al exterior manufacturas con mayor valor agregado, esencialmente en los rubros de aparatos mecánicos, productos farmacéuticos y plásticos, entre otros, y consiguen participaciones superiores a las grandes empresas en determinados rubros como juguetes, accesorios textiles, material de transporte o calzado.

“A medida que estas firmas consolidan su éxito en el exterior, generan un efecto derrame sobre otros emprendedores que también comienzan a exportar parte de su producción”, detallo un reciente informe elaborado por la consultora Abeceb.

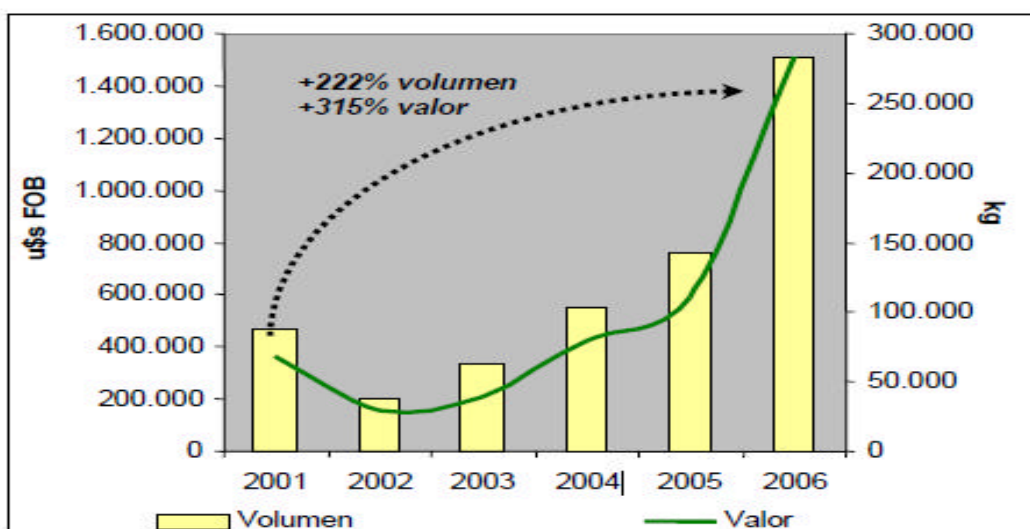
La ya escasa participación de las pequeñas y medianas empresas continúa achicándose no por una disminución en los volúmenes enviados por esas firmas al exterior sino por la incesante alza en los precios de los commodities, principales productos elaborados por las grandes empresas exportadoras, frente a los productos de mayor valor agregado que elaboran las pymes.

## 2.4 Efectos post-convertibilidad en empresas cafeteras del país

Las exportaciones de café desde Argentina son de escasa magnitud en cuanto a la cantidad, aunque muestran crecimiento en valor y volumen desde el año 2002.

Entre los años extremos 2001 y 2006 se han incrementado 222% en volumen, mientras que el crecimiento interanual entre 2006 y 2005 es de 99% como se puede observar en el siguiente grafico.

Grafico N° 4: Evolución de las exportaciones de café



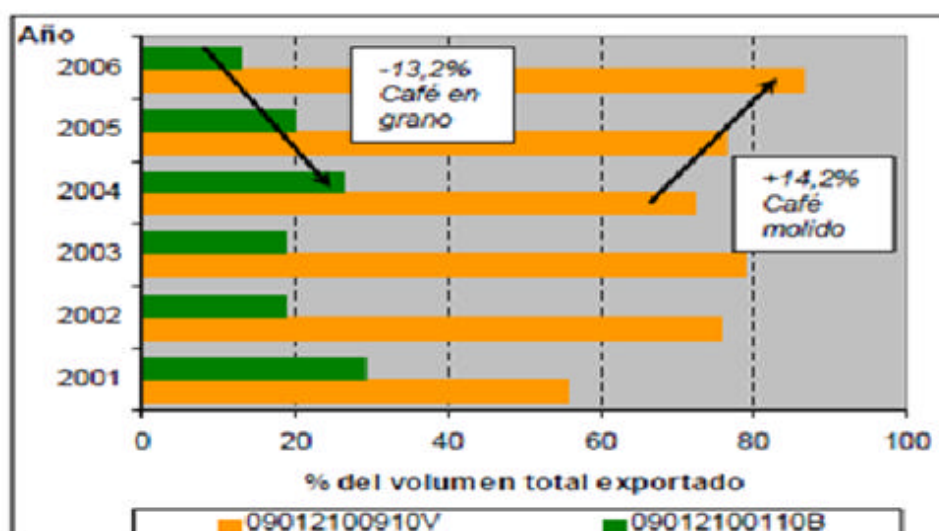
Fuente: Dir. De Industria Alimentaria, en base a Aduana

El café exportado ha sido industrializado y fraccionado en Argentina. Nuestro país importa más del 90% de café en grano sin tostar ni descafeinar el proceso de tostado y molido se realizan aquí.

Las posiciones arancelarias que se venden en los mercados externos en mayor proporción son:

- 09012100910v (café tostado sin descafeinar, los demás con algún grado de molienda, en envases de contenido igual o menor a 2kg)
- 09012100110b (café tostado sin descafeinar, en grano, en envases de contenido igual o menor a 2kg)

Grafico N° 5: Composición de las exportaciones de café



Fuente: Dir. De Industria Alimentaria, en base a Aduana

Los destinos más relevantes en término de volumen y valor de los productos de café elaborados en Argentina son Uruguay, Chile y Estados Unidos. Es de destacar que durante el 2004 Rusia se ubicó 3º en el ranking y durante 2006 Líbano se posicionó en el 4º lugar.

Tabla N°4: Destino de las exportaciones de café

Año	Uruguay		Estados Unidos		Chile	
	% volumen	% valor	% volumen	% valor	% volumen	% valor
2001	69,85	65,71	12,20	22,02	16,07	11,32
2002	44,35	48,31	27,71	22,18	25,15	25,29
2003	55,99	63,95	7,59	7,04	28,34	21,95
2004	35,12	43,27	8,53	8,65	32,73	28,63
2005	31,03	36,07	11,01	9,11	41,27	45,00
2006	14,83	19,86	50,06	38,89	21,06	24,91

Fuente: Dir. De Industria Alimentaria, en base a Aduana

## CAPITULO III

### PARTICIPACION EN EL COMERCIO INTERNACIONAL DE LAS PYMES DEL SECTOR CAFETERO DE LA CIUDAD DE ROSARIO

En este último capítulo del trabajo evaluaremos la participación de las pymes cafeteras de la ciudad en el comercio internacional, a partir del estudio de matrices estratégicas como el análisis FODA, Matriz BCG, distintos tipos de estrategias posibles de adoptar por las empresas y los determinantes de las ventajas competitivas de una nación, estos temas serán llevadas a la práctica a través de la interpretación de los datos obtenidos en las entrevistas a distintos empresarios del sector cafetero de la ciudad.

#### 3.1. Empresas analizadas

El estudio de campo se realizara con las siguientes empresas:

- Café Guatemala es una empresa de Argentina ubicada en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe. Nace en 1941 como emprendimiento familiar y se constituye en sociedad anónima, comercial, industrial y financiera en 1965. Desde entonces se ha dedicado a brindar, dentro de la industria del café artesanal productos de alta calidad y servicios de elevado valor agregado, destinados a emprendimientos gastronómicos, hoteleros, estaciones de servicio y toda empresa que desee ofrecer al consumidor final un estilo diferente a la hora de tomar un café. Cuenta con 67 años de experiencia en el rubro y una marca con alto reconocimiento, lo cual le permite lograr productos con un sabor distintivo, ofrecer mezclas personalizadas y todos los productos complementarios necesarios. brinda conjuntamente, un servicio de venta y postventa, servicio técnico especializado y proporcionamos máquinas de café en comodato. Actualmente abarca con su oferta la provincia de Santa Fe y ha comenzado a participar en los mercados de las provincias vecinas: Córdoba, Buenos Aires, Entre Ríos, Chaco y Corrientes.
- La Virginia es un emprendimiento familiar, pero con el empuje y la decisión de las grandes empresas, nació en 1915 como un pequeño tostadero de café ubicado en la ciudad de Rosario, Argentina. Comenzó sus actividades y alcanzo en muy poco tiempo un desarrollo significativo que le permitió más adelante impulsar una expansión tan solida como constante.

En 1940, con la apertura de su sucursal en Santa Fe afianzo su crecimiento. Guiada por un plan estratégico de distribución multiplico el número de sucursales que hoy se emplazan prácticamente en toda Argentina.

- La Fazenda selecciona lotes de café crudo de los más diversos orígenes y los procesa y envasa asegurando conservar sus características de aroma y sabor más distintivas.
- Café Madagascar, empresa rosarina dedicada a satisfacer las demandas del sector gastronómico, empresarial y hogar, con compromiso, productos, máquinas y servicios de alta calidad. Es una empresa que pertenece a Grupo Giga S.A.

Este grupo busca productos o servicios que puedan complementarse con la empresa. De manera que la compañía pueda satisfacer cada vez más la demanda de los clientes y a la vez abrir puertas a nuevos mercados.

En un mundo cada día más globalizado, existen tendencias ampliamente dirigida hacia las alianzas. Para que cada una de las partes que la integran, haga que su empresa aumente su rentabilidad y ofrezca opciones más competitivas a los mercados. Con este objetivo se busca complementarse simultáneamente para poder llevar a cabo todas aquellas actividades que hagan crecer a las empresas. De modo de aprovechar su sinergia. Este Grupo, evalúa todas las propuestas con el fin de incrementar beneficios mutuos.

### **3.2. Análisis FODA del sector**

El análisis FODA del sector cafetero fue realizado a través del estudio de empresas de la ciudad de Rosario, para conocer el comportamiento a nivel local como internacional, tanto del sector como así también de las empresas que lo forman.

#### **Fortalezas:**

- Las empresas cuentan con experiencia en la producción de varios tipos de café.
- Tanto La Virginia , La Fazenda, Guatelmala y Madagarcar son empresas de origen familiar y demuestran cohesión interna con vista a los objetivos a cumplir.
- Poseen una estructura empresarial firme y eficiente
- Sus productos están certificados por entes competentes en cuanto a normas de calidad.



- Cuentan con tecnología de última generación
- Se adaptan a las necesidades del mercado con productos de excelencia.
- Estricto control de calidad.
- Importación de buena materia prima
- En el caso de la empresa La Virginia recibió el premio Francia 2001, un galardón que entregan las empresas francesas de primer nivel a la mejor estrategia comercial y de marketing.

#### Debilidades:

- Las empresas importan el café, Argentina no cuenta con productores de café, salvo con algunas plantaciones muy pequeñas en salta y Jujuy para consumo personal.
- En cuanto a Guatemala y Madagascar son empresas cafeteras que solo cuentan con el café como producto comerciable, en cambio La Virginia y La Fazenda tienen un abanico más amplio de productos para la venta.
- Si bien la devaluación les permitió apuntalar la competitividad en el exterior, se necesita de un dólar estable, de b contrario los precios de exportación cambiarían continuamente.

#### Oportunidades:

- Expansión en el mercado internacional que les permitió equilibrar la caída del consumo interno.
- El bloque económico MERCOSUR aparece como una excelente oportunidad para expandir los negocios en la región para aquellas empresas que aun no exportan como Guatemala o Madagascar.
- La infusión de café se encuentra relacionada con un momento de disfrute, ocio y compartir social que se incluye dentro de los hábitos de la vida cotidiana.
- Gran cantidad de argentinos radicados en el exterior, ya que cuando el argentino está afuera busca las marcas que consumía en su país, tanto en el café, como en la yerba, el dulce de leche o los lácteos, pudiendo ganar a consumidores no argentinos.

- Devaluación del peso argentino .
- Somos vecinos del principal productor mundial de café en Sudamérica.
- Prácticamente no existen barreras arancelarias para el comercio internacional de café, dado que la mayoría de los países no son productores

#### Amenazas:

- Presencia en el mercado nacional de nuevas marcas internacionales de venta al público de café, ej. Mc Donalds y Starbucks
- Existe una sobreoferta de distribución de café por parte de cafeteros.
- En Argentina casi no se cultiva café, si bien las características medioambientales y climatológicas de algunas áreas del norte argentino lo han intentado, aun no han llegado a ser lo suficientemente rentables como para destinarse a la producción comercial.
- El café es un producto con mala prensa y está incorporado, en el imaginario de la gente, que hay que regular su ingesta diaria porque en exceso hace mal, trae palpitations, incrementa la ansiedad y quita el sueño.
- El mate o la yerba mate es la infusión que está quitando una gran franja de mercado al café, este pierde 7 a 1 con el mate, ya que frente a un kilo de café per cápita se consumen siete kilos de yerba mate

### **3.2. Matriz BCG**

Con el análisis práctico de la matriz BCG podemos identificar la posición estratégica de cada empresa del sector.

Los productos Madagascar y Guatemala ocupan hoy una posición de incertidumbre esperando un comportamiento que les permita moverse estratégicamente hacia una posición de estrella o de lo contrario podrían caer a perro siendo así una posición que amerita la desinversión.

Por su parte La Virginia detenta una posición “estrella” y “competitiva” que lo posiciona como un retador neto a corto plazo frente a La Fazenda que se ubica actualmente con una posición “vaca lechera” destacada en su estrategia de liderazgo en el mercado.

**Cuadro N° 4: Matriz BCG (aplicada)**



Fuente: Elaboración propia

### 3.4. Tipo de estrategias

Al analizar el marco competitivo y las actuaciones de las empresas estudiadas del sector, encontramos que las empresas siguen distintos tipos de estrategias que las detallaremos a continuación.

#### Estrategia del líder

Como se mencionó en el marco teórico cada mercado va definiendo su líder, La Virginia es la empresa líder en el segmento de infusiones y especias y actualmente comercializa una cartera de 240 productos alimenticios en el mercado local a través de su red de 17 sucursales, abasteciendo a más de 75.000 clientes en todo el país, con una facturación anual de 230 millones de pesos.

Las marcas líderes de la empresa son La Virginia café, té La Virginia y Alicante. "Los productos La Virginia lideran el segmento de infusiones y especias en

la Argentina, y el ejemplo más claro es que 10.400.000 tazas de productos La Virginia son consumidos por día en el mercado local", comentó Luciano Casanova, Gerente de Marketing de La Virginia.

La Virginia se identifica como una marca de larga trayectoria que se encuentra al alcance de todos y sus principales atributos son: sabor, envergadura, familiaridad, tradición, trayectoria, alegría, diversión, actualidad, modernidad, accesibilidad y garantía de calidad.

### **Estrategia del retador**

La Fazenda se encuentra en 2da posición en el mercado, si bien es una empresa de renombre, ocupa este puesto ya que no tiene el amplio abanico de producto como La Virginia.

Continuamente innova para incrementar cuota de participación en el mercado en busca que aumentar la rentabilidad.

Reta a las empresas más pequeñas, para quitarlas del mercado y aumentar su cuota, ofrece productos con descuentos, innova en sus productos, realiza mejoras en los servicios a sus clientes y fuertes inversiones en publicidad.

### **Estrategia del seguidor**

Esta estrategia es implementada tanto por Guatemala como Madagascar, toman posiciones en lugares que no son de interés para el líder o retador, como en el caso de Madagascar ofrece los sobres de azúcar y edulcorante no con su marca sino con la del bar, estación de servicio, entre otros, no es así en las dos empresas mencionadas como líder y retadora que ofrecen solo los servicios con su marca.

Están atentas a todo cambio en el mercado y practican estrategia defensiva contra posibles acciones del líder o retador que los atacan para quitarle cuota de participación en el mercado.

## **3.5. Determinantes de la ventaja competitiva en el sector cafetero**

### **Dotación de los factores**

Los factores de producción son los insumos necesarios para competir.

- **Recursos humanos**: las empresas del sector cuentan con personal capacitado y poco capacitado, la especialización y la capacitación va a depender de los niveles, es decir

- en los niveles operativos y de mantenimiento se cuenta con personal poco capacitado y a medida que vamos subiendo en la pirámide de la empresa el personal es más capacitado y con experiencia en sus tareas.
- Recursos físicos: muchas empresas sitúan sus plantas cerca de donde obtienen las materias primas para beneficiarse en cuanto a los costos de transporte, pero no es el caso de las empresas cafeteras ya que la materia prima se importa.
- Recursos de conocimiento: los empleados de las empresas en el rubro cuentan con un alto nivel de conocimiento acerca de los procesos productivos debido a que cada etapa debe realizarse de la mejor manera posible para continuar la cadena de producción y finalizar la misma de una manera óptima cumpliendo con las exigencias de la demanda.
- Recursos de capital: las empresas del sector deben obtener financiación o contar con suficiente capital para poder mantenerse en el mercado y lograr diferenciarse de la competencia, se necesita del capital para contar con plantas innovadoras y para publicidad, como así también con personal profesional en las distintas áreas pudiendo obtener con esto ventajas competitivas.

En los últimos años la producción de café estuvo marcada por varios factores, entre los que puede enumerarse:

- Avances tecnológicos en el proceso de elaboración
- Aplicación de sistemas de calidad
- Intensas acciones promocionales
- Infraestructura: las empresas están dotadas con tecnologías de avanzada lo cual permite obtener productos de la mejor calidad.

### **Jerarquía de los factores**

- Factores básicos: no requieren de fuertes inversiones. Dentro de este grupo podemos encontrar personal no especializado o poco especializados pero que son necesarios para poder llevar a cabo la cadena de producción en su totalidad y que sin ellos no podría ser posible como por ejemplo el personal de limpieza y mantenimiento, seguridad, entre otros.
- Factores avanzados: se necesita de máquinas avanzadas en tecnología como así también de profesionales en los diferentes departamentos con los que cuentan las empresas. Es por ello que la obtención de estos factores necesitan de una importante inversión.

- El sector *no* cuenta con factores generalizados (Argentina no cuenta con plantaciones de cafeto debido a las condiciones climáticas) pero no se considera una desventaja del sector ya que de contar con ello cualquier empresa dentro del sector tienen las mismas posibilidades de acceso a los mismos.
- Factores especializados: las empresas cuentan con maquinas innovadoras, personal capacitado en ciertos temas (ingenieros químicos como así también personal capacitado en la seguridad e higiene del producto). Hoy en día el sector cuenta con ventaja competitiva que la obtienen a través de estos factores especializados.

### **Creación de factores**

Las empresas del sector no cuentan con factores heredados como la materia prima, los factores con los que cuentan son creados como mencionamos anteriormente la innovación en maquinarias y la incorporación de profesionales especializados, ya que de no ser así las fuertes posiciones de las demás empresas del sector podrían dejar a otras empresas fuera del mercado si no innovan e invierten para la creación de esos factores ya que es un sector de mucha competencia.

### **Condiciones de la demanda**

La composición de la demanda es importante para la obtención de ventajas competitivas ya que marca el ritmo y la innovación de la empresa

- Composición de la demanda interior: las empresas del sector ofrecen productos de calidad a la demanda interior. se han especializado mucho para poder ofrecer distintos tipos de café y poder satisfacer todas las necesidades de los consumidores local como así también de los internacionales como en el caso de Café La Virginia.
- Compradores entendidos y exigentes: si bien los compradores del sector son entendidos y exigentes, la yerba mate o el mate le quita participación al café en el mercado, el argentino consumo 7 kilos de yerba contra 1 kilo de café.
- Necesidades precursoras de los compradores: las empresas del sector brindan a los segmentos productos acorde a sus necesidades. Los productos que ofrecen se van perfeccionando para cumplir las necesidades de la demanda. Estas necesidades y la presencia de empresas extranjeras que presentan variedades de café novedosas y Premium para los consumidores estimulan el perfeccionamiento y la continua innovación.

- Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda: En el caso de las empresas si bien está estudiado que el argentino consume más yerba que café existe un número importante de clientes tanto minoristas como así también bares, hoteles, entre otros. Si se lograra aumentar el consumo a nivel minorista las empresas cafeteras contarían con mayores vc debido a la producción a mayor escala.
- Tasa de crecimiento de la demanda interior: la demanda del producto es creciente, pero debería hacerse más publicidad e intentar cambiar la visión que la gente tiene acerca del café ya que como dijimos en el FODA es un producto con mala prensa y está incorporado, en el imaginario de la gente, que hay que regular su ingesta diaria porque en exceso hace mal.
- Temprana saturación: las empresas del sector a través de la innovación y creación de nuevas variantes del producto están sabiendo enfrentar la saturación del mercado, la empresa cafetera Starbucks se instaló en el país con novedosas variedades de café bebibles, es por eso que las empresas de la región están innovando y ampliando su abanico de productos para no perder cuota del mercado y poder seguir siendo competitivos.
- Internacionalización de la demanda interior: este es un punto a tener en cuenta por las empresas del sector, como se mencionó en puntos anteriores el argentino cuando sale del país es muy fiel a la marca y sigue consumiendo y buscando las marcas que ya conoce, es por ese motivo que las empresas cuentan con un potencial mercado tanto en Estados Unidos como en Europa, muchos argentinos emigraron a esos países y las empresas Cabrales como también Nestlé supieron aprovechar esa oportunidad.

### **Sectores conexos y auxiliares**

Dentro de los proveedores encontramos actores fundamentales: productores de café, fabricantes de los envases y prestadores de logística.

#### **Ventaja competitiva en sectores proveedores:**

En este punto el sector no contaría con vc ya que los proveedores de la materia prima no tienen sede en el país, por lo tanto la conexión diaria y la estrecha relación de trabajo no existe.

Los proveedores establecidos en el propio país pueden aportar en lo concerniente a una coordinación continuada, es decir los enlaces entre empresas y

proveedores, la confianza entre los mismos, compartir la misma cultura y conocer las formas de trato adecuadas.

#### Ventaja competitiva en sectores conexos:

Para Porter los sectores conexos son aquellos en los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor cuando compiten o aquellos que comprenden productos que son complementarios.

Las compañías domesticas de sectores conexos comparten frecuentemente actividades y a veces forjan alianzas formales.

Por ejemplo la demanda de café puede provocar una posterior demanda a empresas fraccionadoras de azúcar y edulcorante en sobres, como así también en el caso de la venta a bares, hoteles y estaciones de servicios la demanda de tazas impresas con el logo de la empresa.

#### **Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa**

No hay un sistema de dirección que sea universalmente apropiado.

Los directivos de las empresas del sector consideran que el éxito se alcanza contando con profesionales en los distintos departamentos y la innovación constante en la producción.

#### Metas

Para conseguir y mantener una ventaja no solo se necesita de una inversión sostenida sino también a través del compromiso y el esfuerzo por parte de la gerencia y los empleados.

Una de las metas que persiguen las empresas del sector es seguir aumentando su participación en los mercados en los que opera, para ello están atentos a los cambios del entorno para poder reaccionar y muchas veces anticiparse a ellos, sin descuidar las necesidades del sector.

En cuanto a los empleados podemos decir que el sector alcanza ventajas ya que cuentan con empleados motivados y que se ponen la camiseta de la empresa.

Al analizar la rivalidad domestica si bien nosotros en el trabajo citamos algunas empresas, son muchas las que compiten en el sector, algunas con mayor participación en el mercado que otras, pero a estas más pequeñas hay que estar



siempre atentos y no descuidarlas porque podrían llegar a darles una sorpresa al sector.

Contar con un gran número de empresas cafeteras hace que los productos sean de excelencia ya que los empresarios innovan y compiten en calidad continuamente para no perder cuota de mercado y aumentarla en el caso de ser posible como venimos diciendo.

### **Gobierno**

Por último el Gobierno impone normas estrictas en el sector en cuanto a calidad e higiene en los productos y planta de producción. Esto permite a las empresas poder ingresar a países cumpliendo con las normas exigidas en el país de destino como es el caso de café La Virginia.

En cuanto a la casualidad podríamos mencionar la crisis socio-económica que sufrieron los países latinoamericanos en las últimas dos décadas trayendo como consecuencia la emigración de un gran número de ciudadanos hacia países europeos y americanos en busca de un mejor pasar económico y como mencionamos anteriormente los consumidores argentinos son fieles a la marca y si se van del país siguen consumiendo aquellas marcas que consumían en el suyo.

Otro punto a destacar es el tema de la devaluación, dentro del desastre que fue la misma, principalmente en lo que fue el mercado interno, los empresarios pudieron ver la luz con las exportaciones.

La exportación de café fue posible gracias a que la caída de la paridad 1 a 1 los dejó en una posición inmejorable desde el punto de vista de los precios

## CONCLUSIONES

En esta investigación nos propusimos estudiar el comportamiento de las PYMES de la ciudad de Rosario del sector cafetero durante el periodo 2001-2007, con el fin de determinar si la situación económica propiciada por los gobiernos de Nestor Kirchner permitió a las empresas insertarse en el mercado internacional.

A través del análisis del mismo podemos concluir que la hipótesis planteada al comienzo de la tesis se comprueba de manera parcial. Si bien los datos estadísticos volcados en el segundo capítulo demuestran que la devaluación de la moneda aumentó las exportaciones tanto en volumen como en valor de empresas cafeteras, en nuestro estudio los que se vieron beneficiados y pudieron aprovechar la oportunidad que les brindaba el tipo de cambio competitivo fueron las empresas con mayor participación en el sector, como fue el caso de La Virginia, no ocurriendo lo mismo con Guatemala y Madagascar debido a que la estructura actual de las mismas no les permite afrontar mayor demanda.

Los requerimientos para entrar al mercado exportador representan habitualmente un obstáculo para una empresa de dimensión reducida. Dada la importancia de la participación en dichos mercados para elevar su competitividad, es preciso intensificar mecanismos de apoyo a la exportación y acercar a las firmas al conocimiento de los mercados potenciales y sus operatorias. Asimismo, una empresa precisa aprendizaje y acompañamiento para insertarse en mercados de otros países con características y normas de funcionamiento propias, lo cual requiere apoyo e incentivos para mejorar sus capacidades internas.

Varias PYMES, no particularmente en el sector cafetero, vieron la oportunidad de exportar frente a un tipo de cambio que les permitía ser competitivos en el extranjero, pero no evaluaron si podían cumplir con las exigencias en cantidad y calidad de la demanda externa. A la hora de exportar toda empresa como se mencionó anteriormente debe tener sus bases firmes y saber que cuenta con capacidad exportadora, de esta manera podrá demostrar credibilidad frente a sus clientes extranjeros y mantener negociaciones con ellos a largo plazo.

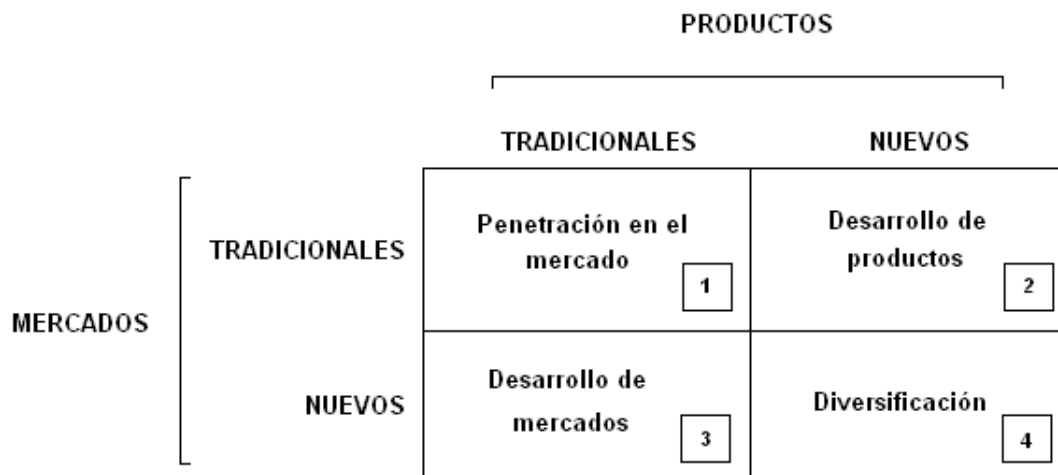
Es atractivo para la región que estas PYMES se internacionalicen debido a que la materia prima, es decir el café verde, se importa y el mismo se exporta ya industrializado y fraccionado en Argentina, de esta manera aumentarían las exportaciones con valor agregado en la zona, creando encadenamiento hacia adelante y hacia atrás en la cadena productiva.

Con el análisis de los determinantes de Porter podemos concluir que es un sector que cuenta con ventajas competitivas, que puede penetrar mercados extranjeros y competir con empresas ya internacionalizadas, y no considerar a la importación de la materia prima una desventaja, ya que como sitio Porter contar con factores heredados no brinda ventajas, pero si lo hacen los factores especializados y los creados siendo puntos a favor del sector, debido a que las empresas invierten continuamente en ellos.

## RECOMENDACIONES

Debido a las conclusiones obtenidas, podría ser posible para enfrentar una estrategia de comercialización global, que estas PYMES analizadas durante el trabajo, que compiten entre si en el mercado nacional, se unan para tener mayor participación competitiva internacional frente al resto de las empresas extranjeras, generando de esta manera un proceso de cooepetición que les permita minimizar riesgos y costos, lograr cantidad y continuidad de abastecimiento con un producto de alta calidad respondiendo con un perfil de conducta ética, necesaria para la práctica del comercio internacional.

Nos pareció de gran ayuda para poder dar recomendación en cuanto a los distintos tipos de estrategias posibles de aplicar para las empresas estudiadas, analizar la matriz Ansoff, ésta nos permite identificar qué estrategia aumentará la participación de cada empresa en el mercado como así también evaluar posibles entradas a mercados en los que no operan u ofrecer nuevos productos en los ya existentes.



En el cuadrante 1 se ubican tanto Madagascar como Guatemala, si bien ambas tienen amplia cartera de clientes, La Virginia y La Fazenda los superan, por tal motivo la primer estrategia a seguir debe ser penetrar mas el mercado para luego una vez cumplida esta estrategia seguir con otras, para ello podrán bajar precios para poder competir con las otras, aumentar la publicidad y ofrecer más servicios.

En el 2do cuadrante podría estar La Fazenda ya que de las cuatro empresas analizadas es el único que tiene tienda de venta al público de Café, Starbuck es uno de sus competidores que está continuamente innovando e invirtiendo, por tal motivo La Fazenda no debería descuidar sus productos existentes pero debería desarrollar nuevos productos para que la competencia no le quite cuota de mercado.

La estrategia del tercer cuadrante es penetrar en nuevos mercados con los productos actuales de la empresa. Esta estrategia es de riesgo ya que muchas veces se desconoce el nuevo mercado, pero fue una estrategia llevada a cabo por La Virginia que está presente en España, Francia, Estados Unidos, Italia, Israel, Uruguay y Paraguayal igual que la empresa Cabrales que si bien no es una empresa de nuestro análisis está presente en mercados extranjeros, por lo tanto es una estrategia factible a tener en cuenta por las empresas analizadas.

En el último cuadrante estamos frente a una estrategia más arriesgada porque la empresa se introduce en nuevos mercados pero también con nuevos productos.

Es una estrategia posible de aplicar en el caso de La Virginia, ya que al participar en mercado extranjeros solo le quedaría innovar en productos nuevos en esos mercados.

## BIBLIOGRAFIA

### Libros

- Kotler, P. y Armstrong, G. (1996). *Mercadotecnia*. 6ª Ed. México: Pearson - Prentice Hall Hispanoamérica.

### Marco Legal

- Ley N° 24.467. ley de PYMES. Publicada en el Boletín Oficial el día 15/03/1995

### Artículos periodísticos

- Una firma rosarina fue premiada por su plan exportador, Diario La Nación, Fecha de captura: 22/06/2012. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/219755-una-firma-rosarina-fue-premiada-por-su-plan-exportador>
- El café pierde siete a uno con el mate y se hace gourmet. Buenos Aires: Lanacion.com.ar. Fecha de captura: 22/8/2012. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1315581-el-cafe-pierde-siete-a-uno-con-el-mate-y-se-hace-gourmet>

### Sitios web institucionales oficiales consultados

- Cámara de Importadores de la República Argentina (CIRA)  
[www.cira.org.ar](http://www.cira.org.ar)
- Cámara de Exportadores de la República Argentina (CERA)  
[www.cera.org.ar](http://www.cera.org.ar)
- Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPyMEyDR)  
[www.sepyme.gob.ar](http://www.sepyme.gob.ar)
- Cámara argentina de café  
[www.camaraargdecafe.com.ar](http://www.camaraargdecafe.com.ar)
- Organización internacional del café  
[www.ico.org](http://www.ico.org)

### Sitios web

- Empresa. Disponible en: <http://www.cafeguatemala.com/> consultado el día: 26/04/2012
- Historia de nuestra empresa. Disponible en: <http://www.lavirginia.com.ar/Historia.Asp>. Consultado el día: 9/7/2012
- Nuestra empresa. Disponible en: <http://www.cafemadagascar.com.ar/nuestra%20empresa.htm>. consultado el día 9/7/2012
- En La Fazenda sentimos pasión por el café. Disponible en: <http://www.lafazendaonline.com.ar/Empresa.html>. extraído el 3/5/2012
- Rombiola, N. (2009). *¿Qué es un commodity?*. Buenos Aires: La información. Disponible en: <http://www.finanzas.com/%C2%BFque-son-los-commodities>. Extraído el 11/05/2012.
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos -SAGPYA. (s/f). *Informe del sector, Café*. Recuperado 17 de octubre de 2011 de [http://64.76.123.202/SAGPYA/economias\\_regionales/\\_infusiones/\\_cadenas/cafe.htm](http://64.76.123.202/SAGPYA/economias_regionales/_infusiones/_cadenas/cafe.htm)
- El Diamante de Porter. Disponible en: <http://uca.migueldearriba.net/2009/11/22/el-diamante-de-porter/>. Consultado el día 24/5/2012

## **CUESTIONARIO**

El siguiente cuestionario se utilizó de guía para las entrevistas en el estudio de campo, las mismas han sido grabadas y a través de un análisis obtuvimos los datos detallados en el capítulo III.

- 1) Es usted importador o compra la materia prima a un importador?
- 2) De donde proviene la materia prima para su producción?
- 3) Que considera que lo diferencia de la competencia?
- 4) Exporta sus productos? porque no?
- 5) La situación política y económica del año 2001 fue ventajosa para la empresa?
- 6) Considera que la devaluación del peso argentino marco un antes y un después a la hora de la exportación de las pymes del sector? por qué?
- 7)Cuál fue su respuesta ante la presencia de empresas cafeteras extranjeras?